



Modelo Nacional para la Competitividad 2011

Cortesía sin costo por parte de ASCMA
Asesoría en Sistemas de Calidad y del Medio Ambiente. S.C.
Teléfono: 01(722) 2 78 83 51 ó 5 90 78 37
ID nextel: 72*12*15534
Correo electrónico: info@asesoriaascma.com
Web Page: www.asesoriaascma.com



Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A.C.

Es una asociación civil sin fines de lucro que realiza investigación y desarrollo en materia de gestión organizacional, para contribuir al desarrollo de líderes visionarios que dirijan organizaciones privadas y públicas altamente competitivas.

Para lograr este fin, el IFCT pone al alcance de la comunidad empresarial instrumentos de aprendizaje como el Modelo Nacional para la Competitividad y el Premio Nacional de Calidad que provocan una reflexión estratégica para fomentar el desarrollo de capacidades y ventajas competitivas difíciles de imitar.

La labor del IFCT, se realiza mediante alianzas y redes de colaboración con diversas instituciones para fortalecer la difusión del Modelo Nacional para la Competitividad y el progreso de personas comprometidas con la excelencia.

Su misión, acciones y programas están destinados a impulsar la consolidación de capacidades organizacionales en los sectores que inciden en la competitividad de México para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.





Índice

	PAG
INTRODUCCIÓN	4
PRINCIPIOS DEL MODELO NACIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD	5
1. RESULTADOS DE COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD	7
2. REFLEXIÓN ESTRATÉGICA	8
2.1 Definición del rumbo o evolución de la organización	8
2.1.1 Liderazgo	8
2.1.2 Clientes	9
2.1.3 Planeación	10
2.2 Alineación de la organización con el rumbo establecido	11
2.2.1 Procesos	11
2.2.2 Personal	11
2.2.3 Información y Conocimiento	11
2.2.4 Responsabilidad Social	12
3. EJECUCIÓN	13
3.1 Liderazgo	13
3.2 Clientes	14
3.3 Planeación	15
3.4 Procesos	16
3.5 Personal	17
3.6 Información y Conocimiento	18
3.7 Responsabilidad Social	20
GLOSARIO	21



Introducción

El presente Modelo Nacional para la Competitividad es una herramienta directiva que tiene por objeto provocar una reflexión estratégica en las organizaciones que incida en el desarrollo de capacidades y ventajas competitivas difíciles de imitar para mejorar, aprovechar y responder a las oportunidades del entorno en el que operan.

El proceso de investigación que dio origen a este documento determinó como premisas del modelo: a) la clave del éxito de la estrategia se encuentra al interior de la organización, en la forma como entiende sus retos, establece prioridades, maneja sus recursos, ya sean humanos, materiales, financieros o de conocimiento, y b) la generación de ventajas competitivas se sustenta en el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades clave de la organización; sus competencias y recursos.

Es por ello que el Modelo Nacional para la Competitividad está estructurado en las tres grandes áreas que debe contemplar la gestión organizacional: la medición de los resultados de competitividad y sustentabilidad; la reflexión estratégica para establecer el rumbo de la organización —definición del mercado, la caracterización de sus clientes, los resultados de la planeación estratégica y la administración de sus recursos humanos y de su conocimiento—, y por último, el despliegue o ejecución de la estrategia.

A su vez, cada una de estas grandes áreas se desagrega en una serie de prácticas, que se exponen en forma de preguntas, con el afán de impulsar la reflexión del grupo directivo en cuanto a la validación de las mismas de acuerdo a los requerimientos que establece la estrategia de la organización y las desarrolla para fortalecer diferenciadores que impulsen su competitividad.

Este Modelo es resultado de un proceso de investigación de la dinámica organizacional actual de nuestro país, de igual forma busca dar continuidad al Modelo Nacional para la Calidad Total, que hasta el año 2007 fue el marco de referencia para el proceso de evaluación del Premio Nacional de Calidad.

Estamos seguros que, al igual que su predecesor, este Modelo marcará un hito en la definición y administración de negocios al plantear nuevos retos y orientar hacia los temas clave de la competitividad en el contexto de un entorno dinámico, incierto y globalizado.





Principios del Modelo Nacional para la Competitividad

El Modelo Nacional para la Competitividad es actualizado cada tres años, con la finalidad de mantener su vanguardia y con ello asegurar su utilidad como guía directiva para el impulso de la competitividad y sustentabilidad.

De manera consistente, el Modelo Nacional para la Competitividad promueve principios que contribuyen a dar forma a una cultura de alto desempeño, elementos que caracterizan el pensamiento y la acción de las organizaciones más admiradas y respetadas por sus resultados.

Los principios del Modelo Nacional para la Competitividad son:

Liderazgo Estratégico

Los líderes de las organizaciones competitivas se caracterizan por su integridad y su capacidad para identificar oportunidades, entender los retos del entorno y establecer estrategias y propuestas de valor para generar ventajas competitivas difíciles de imitar.

Logro de Resultados

El rumbo estratégico de las organizaciones competitivas se logra mediante una ejecución sustentada en el alto desempeño y el logro de resultados balanceados.

Enfoque al Cliente

Las organizaciones competitivas se caracterizan por la forma como se relacionan con el cliente, conocen y anticipan sus necesidades y generan valor a través de productos, servicios y procesos innovadores.

Calidad de la Operación

La administración de las organizaciones competitivas se sustenta en procesos de calidad, estructurados y confiables que facilitan la toma de decisiones basada en hechos para impulsar el logro de las estrategias.

Responsabilidad por la Gente

El personal de las organizaciones competitivas es valorado y su desarrollo se basa en el aprendizaje continuo, el respeto y el facultamiento, lo que facilita el logro de los objetivos personales, el alto desempeño y la sustentabilidad de la organización.

Impulso a la innovación

Las organizaciones competitivas favorecen una cultura de innovación que se refleja en sus modelos de negocio, procesos, alianzas, así como en sus productos y servicios, lo que les permite diferenciarse en los mercados y alcanzar la sustentabilidad económica, social y ecológica.

Construcción de Alianzas

Las organizaciones competitivas desarrollan y mantienen alianzas estratégicas con clientes, proveedores, sociedad, instituciones educativas y de gobierno, que contribuyen a desarrollar sus capacidades clave, asegurar el crecimiento y la sustentabilidad.

Corresponsabilidad Social

El desarrollo sostenido de las organizaciones competitivas se sustenta en un comportamiento ético y de legalidad que refleja un compromiso sólido y proactivo con la sustentabilidad económica, social y ecológica.



Modelo Nacional para la Competitividad





1. Resultados de Competitividad y Sustentabilidad

La organización debe definir adecuadamente los indicadores para evaluar su capacidad para cumplir con las expectativas de sus grupos de interés y asegurar su competitividad y su sustentabilidad.

Para evaluar los resultados de desempeño:

- ¿ Cuáles son los indicadores utilizados por la organización para evaluar su desempeño y Competitividad respecto a los clientes y mercados, el personal, la sociedad y los factores económicos derivados de su propósito organizacional?
- ¿ Cuáles fueron los criterios utilizados para su definición?
- ¿ Cuáles son los resultados obtenidos por los indicadores descritos durante los últimos tres años? Con base en los niveles alcanzados, ¿cuál es su posición respecto a sus principales Competidores?
- ¿Cuál es la relación existente entre las estrategias ejecutadas y las capacidades clave, y cuál es el impacto previsto de las principales estrategias a realizarse en los próximos tres años.

Para evaluar los resultados de sustentabilidad:

- ¿ Cuáles son los indicadores utilizados para evaluar: el riesgo en el mediano y largo plazo, la permanencia de la organización, la relevancia tecnológica de sus productos y servicios, y las capacidades organizacionales en el futuro?
- ¿ Cuáles fueron los criterios utilizados para su definición?
- ¿ Cuáles son los resultados obtenidos por los indicadores descritos durante los últimos tres años? Con base en los niveles alcanzados, ¿cómo visualiza su posición respecto a los principales competidores y mercados?
- ¿ Cuáles son los indicadores considerados hacia los próximos tres años?
- ¿ Cómo se alinean las estrategias y las capacidades clave: competencias y recursos para asegurar la ejecución de dichas estrategias en los próximos tres años?



2. Reflexión Estratégica

Es el análisis del entorno y la base de recursos de la organización para la definición de su rumbo; el desarrollo de una estrategia para capitalizar sus recursos tangibles e intangibles para el crecimiento o fortalecimiento de sus capacidades clave y la generación de ventajas competitivas sostenibles, así como para la alineación del diseño de la organización con la estrategia definida.

2.1 Definición del rumbo o evolución de la organización

2.1.1 Liderazgo

Rumbo o evolución de la organización:

- ¿ Qué información interna y externa requiere el grupo directivo para definir el rumbo de la organización?
 - ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta la organización desde la perspectiva del grupo directivo?
 - ¿ Qué criterios se utilizan para definir las prioridades de la organización y cuáles son?
- Para responder a los retos, ¿cuáles son y cómo se definen las estrategias de la organización?
- ¿ Qué ventajas competitivas generan las estrategias planteadas?

Para avanzar hacia el rumbo establecido:

- Como respuesta a los retos planteados, ¿cómo se lleva a cabo la definición del propósito, visión, cultura y objetivos organizacionales, y cuáles son éstos?
- ¿ Cuáles son las características de la cultura organizacional requerida para responder a las estrategias planteadas?
 - ¿ Cómo se definen y cuáles son las capacidades clave de la organización?

Para desarrollar las capacidades clave de la organización requeridas por el rumbo establecido:

- ¿ Cuáles son los recursos que se requiere capitalizar para desarrollar las capacidades clave de la organización?
- ¿ Cómo se alinea la organización para avanzar hacia el rumbo establecido?





2.1.2 Clientes

Para definir los mercados en los que le interesa participar:

- ¿ Cómo se identifican nuevas oportunidades de mercado?
 - ¿ Cuáles son los sectores, industria, mercados o segmentos en los que actualmente tiene presencia?
 - ¿ En cuáles mercados o segmentos ha iniciado su participación en los últimos tres años?
- En los próximos tres años, ¿en cuáles mercados o segmentos busca entrar y por qué?
- ¿Cuál es el objetivo de participación en los mercados y segmentos en los que iniciará actividades?
 - ¿Cuál es su porcentaje de participación en los mercados y segmentos en los que participa actualmente?
 - ¿ Cuáles son los mercados o segmentos que ha dejado en los últimos tres años y cuáles han sido sus razones?

Para conocer los mercados y segmentos en los que le interesa participar:

- ¿ Cómo se percata de las necesidades y requerimientos de los mercados o segmentos en los que le interesa participar?
- ¿ Cuáles son los principales beneficios, características, necesidades y requerimientos de los mercados objetivo?
- ¿ Cuáles son las principales fortalezas y características diferenciadoras de sus productos o servicios, y cuáles son las principales brechas respecto a los requerimientos y necesidades de los mercados objetivo?
- ¿ Cuáles son las principales amenazas y oportunidades para sus productos y servicios en los mercados objetivo?
- ¿ Cuáles son los cambios en el entorno económico, social, regulatorio y político que pudieran afectar su incursión en los mercados objetivo?

Para conocer a los clientes, la cadena de valor y la competencia:

- ¿ Cómo identifica los clientes actuales y potenciales de sus productos o servicios?
 - ¿ Cómo determina y cuáles son los principales requerimientos y necesidades de los clientes actuales, potenciales y de la cadena de valor?
 - ¿ Quiénes son los clientes actuales y potenciales en los diferentes mercados y segmentos a los que atiende y en los que busca incursionar?
- Con base en sus necesidades y prioridades, ¿cómo se definen y cuáles son los factores clave de éxito en la relación con los clientes actuales y potenciales?
- ¿ Cómo se alinean los procesos organizacionales con los factores clave de éxito en la relación con los clientes actuales y potenciales?
 - ¿ Cómo están estructuradas las cadenas de valor en las que participa la organización?
 - ¿ Qué tipo de alianzas o relaciones requiere para integrarse a la cadena de valor, cómo y por qué la asegura?
 - ¿ Qué impactos han tenido en su organización en los últimos tres años, las acciones de la competencia, sectores alternos, productos sustitutos y cambios en hábitos de consumo?
 - ¿ Cuáles clientes importantes ha perdido por acciones de su competencia, sectores alternos, productos sustitutos o por cambios en hábitos de consumo?
 - ¿ Cuántos clientes ha ganado en los últimos tres años y por qué?
 - ¿ Cómo ha impactado su organización al mercado en los últimos tres años?

Para la introducción de nuevos productos o servicios:

- ¿ Cómo establece el portafolio de nuevos productos o servicios?
- ¿ Cómo está conformado su portafolio de nuevos productos o servicios para los próximos tres años?
- ¿ Qué porcentaje de las ventas son generadas por nuevos productos o servicios?



2.1.3 Planeación

Para alcanzar un mejor entendimiento del entorno de la organización:

- ¿ Cuáles son los principales aspectos que pueden afectar a la organización ya sea en cuanto a política, economía, ambiente competitivo y social, cambios tecnológicos, impacto ambiental, la velocidad del cambio en estos factores y cuáles son las posibilidades de impacto en la organización?
- ¿ Cuáles son las bases para competir en la industria y mercados en los que se participa?

Para definir la viabilidad del modelo de negocio u organización:

- ¿ Cómo atrae y mantiene a los clientes?
- ¿Cuál es la propuesta de valor para sus clientes y segmentos de mercado?
- ¿ Cómo se diferencia esta propuesta de valor a la de sus competidores?
- ¿ Cómo determina los recursos, capacidades y competencias necesarios para soportar su propuesta de valor?
- ¿ Cuáles son los mecanismos de generación de ingresos?
- ¿ Cómo establece las bases para la estimación de la estructura de costos y el potencial de utilidades para producir productos y servicios?
- ¿ En qué forma se diferencia la organización de sus competidores ya sea por la estructura financiera, acceso a capital, disposición y uso de capital?

Para integrar el plan:

- Tomando en cuenta la propuesta de valor, el entorno externo y las capacidades clave, ¿cuál es el posicionamiento estratégico de la organización?
- ¿ Cómo se elaboran e integran: el plan de operaciones, de mercados, de personal y financiero?
 - ¿ Cómo se alinea la estructura organizacional a la estrategia de la organización?
 - ¿ Cuáles mecanismos se han establecido para la definición y asignación de los recursos requeridos para la implementación de los planes?
 - ¿ Cómo se integran los diferentes planes en la planeación operativa y cómo es desplegada en la organización?



2.2 Alineación de la organización con el rumbo establecido

2.2.1 Procesos

Para la alineación de las cadenas de procesos organizacionales a la estrategia y requerimientos de los grupos de interés:

- ¿ Cómo se analiza el impacto de la estrategia y las necesidades de los grupos de interés en las cadenas de procesos?
- ¿ Cómo alinea la estrategia y las necesidades de sus grupos de interés a sus cadenas de procesos?

Para el desarrollo de las capacidades diferenciadoras de la organización:

- ¿ Cómo se alinean las capacidades diferenciadoras de la organización con la estrategia y los requerimientos de los grupos de interés?
- ¿ Cómo se fortalecen las capacidades diferenciadoras requeridas por la estrategia?

Para la realización de alianzas estratégicas con proveedores o subcontratistas que permitan robustecer las capacidades organizacionales:

- Tomando en cuenta los requerimientos de: la estrategia, la operación y los grupos de interés ¿cómo define los criterios para la realización de alianzas estratégicas con proveedores o subcontratistas?
- ¿ Cuáles son los criterios de selección y desarrollo de proveedores clave y cómo responden éstos a los requerimientos de la estrategia y operación de la organización?
 - ¿ Cuáles son los criterios para seleccionar los servicios de subcontratación y cómo responden a los requerimientos estratégicos y operativos?

2.2.2 Personal

Para desarrollar la estrategia de personal:

- ¿ Qué aspectos de la estrategia de la organización tienen un impacto directo en la estrategia de personal?
- ¿ Cómo se alinean los planes de personal a los objetivos y metas estratégicas de la organización?
- ¿ Cómo se definen y alinean las competencias requeridas para responder a la estrategia, capacidades y estructura de la organización?

2.2.3 Información y Conocimiento

Para proyectar el sistema de información organizacional:

- ¿ Cómo se definen y cuáles son las necesidades, requerimientos y prioridades del sistema de información conforme los objetivos y estrategias para los próximos tres años?
- ¿ Cómo responde el diseño y operación del sistema de información organizacional, considerando su alcance, usuarios, niveles de acceso, seguridad, confiabilidad, oportunidad y consistencia, a las necesidades y requerimientos identificados?
- ¿ Cómo se asegura la alineación del sistema de información con los objetivos y prioridades estratégicos?

Para planear el conocimiento requerido por la organización:

- ¿ Cuáles son los conocimientos que apoyan la estrategia de la organización?
- ¿ Cuáles son los conocimientos prioritarios a desarrollar o fortalecer para llevar a cabo la estrategia?



2.2.4 Responsabilidad Social

Para definir la estrategia de responsabilidad social de la organización:

- ¿ Cómo entiende la organización su compromiso de responsabilidad social?
- ¿ Cómo se alinea este compromiso al rumbo estratégico de la organización?
- ¿ A quiénes considera la organización como sus grupos de interés?
- ¿ De qué forma se involucra a los grupos de interés para establecer las bases de estrategias que se traduzcan en relaciones de mutuo beneficio?

Para lograr el involucramiento del grupo directivo:

- ¿ Cómo participa el grupo directivo en el desarrollo de la estrategia de responsabilidad social?
- ¿Cuál es la estrategia que la organización ha establecido para responder a los grupos de interés y los riesgos de impacto ambiental?

Desde el punto de vista de la estrategia, ¿cómo se considera el desarrollo y aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo?



3. Ejecución

La ejecución es la operación de la estrategia, cuyo impacto se refleja en la construcción de ventajas competitivas sostenibles, a través del desarrollo y fortalecimiento de las capacidades organizacionales clave.

3.1 Liderazgo

Rol del líder en la ejecución de la estrategia:

Para asegurar la ejecución de la estrategia, ¿cómo se involucran personalmente los líderes con el personal, los clientes, asociados y comunidad?

- ¿ Cómo se involucran los líderes en el fortalecimiento y desarrollo de las capacidades organizacionales?
- ¿ Cómo participan los líderes en la motivación y reconocimiento de su personal?

Para desarrollar las bases de la cultura requerida por el rumbo establecido:

Para responder al propósito, la visión y objetivos organizacionales, ¿cómo se involucra y participa el personal en la definición de los valores requeridos?

- ¿ Cuáles son y cómo se describen, comunican, refuerzan e integran los valores a las políticas de la organización?
- ¿ De qué forma el grupo directivo estimula un clima organizacional en el que las conductas reflejen la aplicación de los valores?
- ¿ Cómo se reflejan los valores en el código de conducta que rige la toma de decisiones en la organización y refuerza la cultura de rendición de cuentas?

Para asegurar las competencias del grupo directivo:

- ¿ Cuáles son las competencias del grupo directivo para responder a los retos de la estrategia y su ejecución?
 - ¿ De qué forma se evalúa el nivel de dominio de las competencias de liderazgo requeridas por el grupo directivo?
- Para desempeñar el rol de liderazgo, ¿cuáles son las principales brechas respecto a las competencias del grupo directivo?
- ¿ Cuáles son las prioridades de desarrollo?

Para evaluar el desempeño de la organización:

- ¿ Cómo se traduce el propósito, la visión y los objetivos prioritarios en indicadores clave de desempeño para el corto y el largo plazo?
 - ¿ Cuáles son los indicadores clave de desempeño?
- Con base a los indicadores clave de desempeño, ¿qué mecanismos se han establecido para evaluar el desempeño organizacional?
- ¿ Cómo se diagnostica el grado de avance en los cambios requeridos para la implementación de una cultura organizacional que responda a los retos que plantea el rumbo estratégico?

Análisis del desempeño:

- ¿Cuál es la posición competitiva de la organización en los últimos tres años, considerando la evolución de los mercados, la industria, la tecnología, así como las expectativas de los diferentes grupos de interés?
- ¿ Cuáles han sido los principales cambios e innovaciones en los últimos tres años?
- ¿ Cuáles son los principales diferenciadores desarrollados?
- ¿ Cuáles han sido los cambios que no han respondido a las expectativas y por qué?
- ¿ Cuáles son las principales brechas que se presentan entre la cultura organizacional deseada y la actual, y qué cambios importantes se han hecho en los últimos tres años?
- ¿Cuál ha sido el nivel de desempeño de la organización en los últimos tres años respecto a los objetivos estratégicos planteados y cuáles son los principales factores que lo han provocado?

Para fortalecer la posición competitiva y de sustentabilidad de la organización, ¿cómo se evalúa la efectividad del liderazgo, respecto al planteamiento estratégico y su ejecución?



3.2 Clientes

Para el impulso y promoción de productos o servicios:

- ¿ Cómo se incentiva la venta de productos o servicios?
- ¿ Cuáles han sido las ventas o cobertura de los productos o servicios proporcionados por la organización en los últimos tres años?
- ¿ Cuáles son las principales razones que han provocado o mejorado la aceptación de sus productos o servicios por los clientes, en los diferentes segmentos de mercado en los últimos tres años?

Para la introducción de nuevos productos o servicios:

- ¿ Cómo se diseñan e introducen nuevos productos o servicios competitivos e innovadores que respondan a las necesidades de los clientes y mercados?
- ¿ Qué productos o servicios nuevos ha introducido en los últimos tres años?
- ¿ Cuáles son sus objetivos para la introducción de nuevos productos en los próximos tres años?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño de los nuevos productos o servicios?
- ¿Cuál es el desempeño de productos similares lanzados por su competencia?

Para conseguir una interacción positiva con los clientes:

- ¿ Cómo se facilita y hace accesible la búsqueda, adquisición y conocimiento de las características de los productos y servicios a los clientes actuales y potenciales?
- ¿ Cómo se facilita el contacto, acceso y la respuesta expedita a los clientes para desarrollar y mantener su confianza y satisfacción?
- ¿ Cómo se atienden las quejas y reclamaciones de los clientes?
- ¿ Cuáles son los niveles de quejas, reclamaciones y tiempos de respuesta en los últimos tres años y cuáles han sido las principales acciones de la organización para su eliminación?
- ¿ Cómo se evalúa cuantitativamente y cualitativamente la percepción de valor y satisfacción de los clientes?
- ¿ Cuáles son los niveles de percepción de valor y satisfacción de los clientes en los diferentes mercados y segmentos en los últimos tres años?
- ¿ Cuáles son los aspectos que han provocado mayor o menor percepción de valor y satisfacción de los clientes en los últimos tres años?

Para asegurar el cumplimiento de los compromisos establecidos:

- ¿ Cómo se evalúa el desempeño de los productos o servicios de la organización?
- ¿ Cuáles son los niveles de desempeño de los productos o servicios en los últimos tres años?
- ¿ Cómo se facilita a los clientes el acceso a información del desempeño de los productos o servicios de la organización?
- ¿ Cómo se establece, da seguimiento y asegura el cumplimiento de compromisos, garantías y contratos relacionados con los productos o servicios proporcionados?



Para comunicar y desplegar la estrategia de mercados y clientes:

- ¿ Cómo participa el personal que, por la naturaleza de su función, desempeña un papel clave en la estrategia de mercados y clientes y cómo se despliega y comunica la estrategia a la organización?

Para lograr la confianza, lealtad y satisfacción de los clientes, de acuerdo al nivel de sofisticación de los productos o servicios ofrecidos, ¿cómo se aseguran las capacidades organizacionales y las competencias del personal requeridas?

Para analizar el desempeño:

- ¿ Cómo se evalúa la estrategia de mercados y clientes con relación a su contribución a la competitividad de la organización?
- ¿ Cuáles son las principales aportaciones y brechas identificadas?
- ¿ Qué capacidades organizacionales se han mejorado a partir de la implantación de la estrategia de mercados y clientes?
- ¿ Cómo se comparan las capacidades organizacionales en lo referente al conocimiento de mercados, clientes, cadena de valor, competencia y desarrollo de nuevos productos respecto a las de sus competidores?
- ¿ Qué acciones se han tomado respecto a los principales aprendizajes y cómo se han comunicado a la organización?

3.3 Planeación

Para la implementación y revisión:

- ¿ Qué cambios se han realizado en la estructura organizacional en los últimos tres años?
- ¿ Qué impactos se han generado a partir de los cambios realizados?
- ¿ Cuáles son los mecanismos establecidos para la ejecución del plan?

Con base a las medidas de desempeño definidas, ¿cómo se revisa el avance de los planes establecidos?

- ¿ Cómo se llevan a cabo adecuaciones a los planes establecidos, para asegurar su relevancia en un contexto cambiante?

Análisis del desempeño:

- ¿ Cómo aprende la organización de los acontecimientos no planeados y capitaliza los aprendizajes integrándolos al proceso de planeación?
- ¿Cuál ha sido el nivel de cumplimiento entre lo planeado y ejecutado en los últimos tres años?
- ¿ De qué forma la estrategia seguida ha permitido el logro de los resultados esperados como: crecimiento, participación de mercado, productividad, rendimientos, entre otros?



3.4 Procesos

Para el desarrollo de las capacidades diferenciadoras de la organización:

Para responder a los requerimientos de sus grupos de interés y generar ventajas competitivas difíciles de imitar, ¿cómo diseña e implementa procesos que fortalezcan el desarrollo de capacidades diferenciadoras?

¿ Qué proyectos enfocados al desarrollo o fortalecimiento de capacidades clave se han implementado en los últimos tres años?

Para la gestión de procesos:

¿ Cómo facilita la toma de decisiones para la administración de los procesos organizacionales?

¿ Cómo se establecen las metas de desempeño de los procesos y cómo se miden las variables y resultados de los mismos?

¿ Cómo se alienta al personal para entender y tomar decisiones sobre los procesos en que trabaja, con el propósito de controlarlos, mejorarlos e innovarlos?

¿ Qué métodos utiliza para estandarizar los procesos y asegurar un alto nivel de confianza en el cumplimiento consistente de los requerimientos y expectativas de los clientes?

¿ Qué metodologías tiene establecidas para lograr la mejora sistemática, innovación, simplificación y disminución de la variabilidad, con el objeto de que haya un impacto favorable en la satisfacción del cliente y reducción de costos?

¿ Qué criterios utiliza para establecer las prioridades de mejora de productos, servicios, procesos y sistemas?

¿ Cómo aprende la organización de otros para incrementar la eficiencia y efectividad de las cadenas de procesos prioritarias que requieren de mejora e innovación?

¿Cuál es el nivel de desempeño de los procesos en los últimos tres años?

Para lograr la innovación de productos, servicios y procesos:

Cómo se establece la estructura y las condiciones requeridas para desarrollar e incentivar la innovación de productos, servicios, procesos y sistemas?

¿ Qué criterios se utilizan para establecer las prioridades de innovación de productos, servicios, procesos y sistemas?

¿ Cómo se alinean los proyectos de innovación con los objetivos, prioridades estratégicas y capacidades de la organización?

¿ Qué tipo de conocimientos, competencias y recursos requiere prioritariamente para incentivar la innovación?

¿ Cómo se definen, estructuran y administran los proyectos de innovación?

¿ Cuáles son las principales innovaciones implantadas de productos, servicios, procesos y sistemas en los últimos tres años?

¿ Cómo se mide y mejora el proceso de innovación?

¿ Qué beneficios han aportado las innovaciones de productos, servicios, procesos y sistemas?

¿ Cómo se han comunicado en la organización las innovaciones realizadas?



Para la gestión de proveedores y subcontratación:

- ¿ Cómo se administra la relación con los proveedores, para asegurar una adecuada integración a los requerimientos de la organización, evaluación del desempeño y retroalimentación?
- Con base al desempeño de los proveedores, ¿cómo se establecen los planes de mejora e innovación?
- ¿ Cómo evalúa y cuál es el desempeño de los principales proveedores en los últimos tres años?
- ¿ Cómo gestiona y mide el desempeño de los servicios de subcontratación, para su integración a los procesos de la organización, así como para incentivar su mejora, innovación y la operación del día con día?

Análisis del desempeño:

- ¿ Cómo evalúa la contribución de la estrategia de innovación y mejora de procesos a la competitividad de la organización?
- ¿ Cuáles son las cadenas de procesos que soportan la competitividad de la organización y cuáles presentan las principales brechas en cuanto a su desempeño para lograr un nivel competitivo?
- ¿ Qué capacidades organizacionales se han mejorado a través de la innovación y mejora de las cadenas de procesos organizacionales?
- ¿ Cómo compara el desempeño de las cadenas de procesos organizacionales respecto a sus principales competidores?
- ¿ Cuáles han sido los principales aprendizajes con relación a la estrategia de innovación y mejora de procesos en los últimos tres años, cuáles acciones se han tomado, derivadas de éstos y cómo se han comunicado a la organización?

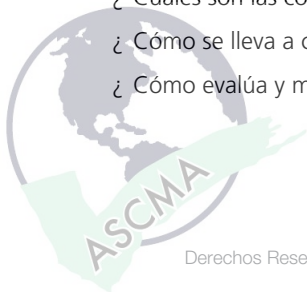
3.5 Personal

Para la definición del sistema de trabajo:

- Para contribuir al logro de los objetivos, la mejora e innovación de la organización, ¿con qué mecanismos cuenta para facultar y alentar al personal?
- ¿ Con qué mecanismos cuenta para proporcionar al personal el acceso a la información y el conocimiento para facilitar el análisis y la toma de decisiones?
 - ¿ Con cuáles instrumentos e incentivos cuenta el personal para apoyar la generación de proyectos encaminados al análisis de oportunidades de mejora e innovación?
 - ¿ Cómo soporta y mantiene un ambiente de trabajo que facilite la creación de relaciones interfuncionales que generen apoyo y conduzcan a un mejor desempeño?
 - ¿ Con cuáles mecanismos de comunicación ascendente, descendente y lateral cuenta para apoyar el flujo de las contribuciones del personal para la mejora e innovación?

Para desarrollar las competencias del personal:

- ¿ Cómo se identifican las competencias requeridas para el logro de los objetivos estratégicos y operativos?
- ¿ Cuáles son las competencias que requieren un desarrollo prioritario?
- ¿ Cómo se lleva a cabo el desarrollo de las competencias del personal?
- ¿ Cómo evalúa y mejora el proceso de desarrollo de competencias?



Para llevar a cabo la administración del personal:

Con base en los requerimientos de competencias estratégicas y operacionales, ¿cómo se identifica, selecciona e incorpora al personal?

¿ De qué forma se alinea el esquema de compensación para hacerlo competitivo y que a su vez responda a los requerimientos de motivación, involucramiento y compromiso?

Tomando como base los objetivos estratégicos y operativos, ¿cómo se evalúa el desempeño del personal de la organización?

¿ Qué reconocimientos se otorgan al personal por su participación en la mejora e innovación y en la aplicación de los valores organizacionales?

Para generar un clima organizacional positivo:

¿ Qué metodología se utiliza para establecer los factores clave de satisfacción del personal?

¿ Cuáles son los factores clave de satisfacción del personal?

¿ Cómo se diagnostica el nivel de satisfacción de los factores clave del personal?

Para la definición e implantación de acciones de mejora e innovación ¿cómo se analiza la información generada por el diagnóstico de satisfacción?

Para responder a las oportunidades diagnosticadas de satisfacción del personal y lograr la cultura deseada, ¿cuáles son las prioridades establecidas a partir de la información analizada?

Para asegurar la salud, seguridad y bienestar del personal:

¿ Cómo aborda la salud y seguridad ocupacional?

¿ Cómo proporciona un ambiente físico de trabajo que favorezca el bienestar del personal?

¿ Cuáles servicios de soporte proporciona al personal y su familia para apoyar en su bienestar?

¿ Cómo se fomenta en el personal el estilo de vida saludable?

Análisis del desempeño:

¿ Cómo se evalúa la contribución de la estrategia de personal a la competitividad de la organización?

¿ Qué capacidades organizacionales se han mejorado a través de la estrategia de personal?

¿ Cuáles han sido los principales aprendizajes en relación con la estrategia de personal en los últimos tres años?

3.6 Información y Conocimiento

Para consolidar la operación del sistema de información organizacional:

¿ Cómo se ha dado respuesta a las necesidades y prioridades derivadas de los objetivos y la estrategia del sistema de información?

¿ Cuáles han sido los principales proyectos realizados en los últimos tres años con relación al sistema de información?

Derivado de los proyectos de mejora, ¿qué capacidades del sistema de información se han incrementado o robustecido?

¿ Cómo se ha evaluado y cuál es el desempeño del sistema de información en los tres últimos años?



Para incentivar la mejora a partir del análisis del desempeño organizacional:

¿ Cómo se diseñan y estructuran los principales reportes o mecanismos para la evaluación del desempeño de la organización y de los procesos en sus diferentes niveles?

Para la definición y priorización de las acciones de innovación y mejora, ¿cómo se lleva a cabo y quién interviene en el análisis de la información del desempeño organizacional y de los procesos?

Para consolidar los procesos de generación y administración del conocimiento organizacional:

¿ Cómo se ha dado respuesta a las necesidades y prioridades planteadas por la organización hacia los procesos de generación y administración del conocimiento?

¿ Cómo se adquiere o genera el conocimiento requerido conforme a las necesidades y prioridades definidas?

¿ Cuáles han sido los principales proyectos realizados de generación y administración del conocimiento en los últimos tres años?

¿ Cómo se lleva a cabo la adquisición, preservación y protección del conocimiento organizacional?

¿ Qué capacidades de los procesos de generación y administración del conocimiento se han incrementado o robustecido y cuáles son las principales brechas respecto a las necesidades identificadas?

Para consolidar el proceso de toma de decisiones:

¿ Cómo se asegura la disponibilidad y el despliegue de la información y el conocimiento para que sirvan de base en la toma de decisiones y el entendimiento de la organización?

¿ Cómo se lleva a cabo la toma de decisiones en los diferentes niveles organizacionales a partir de la integración e incorporación de la información y el conocimiento?

¿ Cómo se considera la incertidumbre en el proceso de toma de decisiones?

Para robustecer el conocimiento organizacional:

¿ Cómo se generan y se realizan los ciclos de aprendizaje de la organización?

¿ Cuáles son los aprendizajes más importantes que ha tenido la organización en los últimos tres años?

¿ Qué valor tiene para la organización el capital intelectual?

Análisis del desempeño:

¿ Cómo se evalúa la estrategia de información y conocimiento con relación a su contribución a la competitividad de la organización?

¿ Cuáles son las principales aportaciones y brechas identificadas?

¿ Qué capacidades organizacionales se han mejorado a través del desarrollo del sistema de información y los procesos de generación y administración del conocimiento?

¿ Cómo se comparan las capacidades organizacionales en lo referente al sistema de información y los procesos de generación y administración del conocimiento, respecto a las de sus competidores?

¿ Cuáles han sido los principales aprendizajes con relación a la estrategia de información y conocimiento en los últimos tres años?

¿ Qué acciones se han tomado con respecto a los principales aprendizajes y cómo se han comunicado a la organización?



3.7 Responsabilidad Social

Para asegurar la aplicación del código de conducta:

- ¿Cuál son las bases sobre las que se construye el código de conducta?
- ¿Cómo participa el grupo directivo en el desarrollo del código de conducta?
- ¿Cómo se despliega y asegura su cumplimiento?

Para asegurar la eficiencia del gobierno corporativo:

- ¿Cuál es la estructura de la organización?
- ¿Cuáles son sus responsabilidades?
- ¿Se ha establecido una política de gobierno corporativo?
- ¿Cómo se asegura su efectividad?

Para la administración de los riesgos:

- ¿Cuenta la organización con una metodología para analizar los riesgos en los que puede incurrir?
- ¿En qué riesgos puede incurrir la organización?
- ¿Cómo administra los riesgos?

Para asegurar un menor impacto ambiental:

- ¿Qué indicadores se utilizan para medir: emisiones a la atmósfera, consumo de agua, consumo de energía y generación de desperdicios?
 - ¿Qué acciones se han generado para reducir el impacto en el cambio climático?
 - ¿Cómo se disminuye la intensidad energética en los procesos de operación?
 - ¿Qué acciones se emprenden para disminuir la huella ambiental de los productos?
- Para evaluar el desempeño ambiental de la organización, ¿cómo se integran los indicadores aplicando el concepto de eco-eficiencia?
- ¿Qué compromisos existen con la comunidad para impulsar la educación y conciencia ambiental?
 - ¿Con qué iniciativas responde a los requerimientos de recuperación de los ecosistemas?

Para responder a los requerimientos de la comunidad y los consumidores:

- ¿Cómo se apoya al desarrollo del capital humano para el auto empleo o la empleabilidad en las comunidades en dónde opera?
- ¿Con cuáles prácticas y sistemas se apoya la generación de confianza en los consumidores y las comunidades en dónde opera?
- ¿Cómo se alienta en los socios del negocio u organización, proveedores y subcontratistas las buenas prácticas de conducta organizacional?

Para rendir cuentas ante la sociedad:

- ¿Qué medios se utilizan para reportar a la sociedad los resultados de desempeño de las iniciativas generadas por la organización en cuanto a responsabilidad social?

Análisis del desempeño:

- ¿Con qué indicadores se evalúa el desempeño e impacto de las iniciativas de responsabilidad social?
- ¿Cuáles son los resultados de los últimos tres años?
- ¿Cómo se evalúa y cuál ha sido el cumplimiento de la estrategia de responsabilidad social?



Glosario

Alineación	Es la condición dentro de la cual las acciones de la organización interactúan y se integran con la visión y la estrategia.
Administración del Conocimiento	Es el conjunto de prácticas utilizadas para identificar, desarrollar y aplicar de manera integral y sistemática los conocimientos de una organización, que incluyen su tecnología, políticas, procedimientos, bases de datos y documentos, así como la experiencia del personal.
Alta Dirección	Se refiere al equipo directivo de la organización, integrado por el director general y aquellas personas que le reportan directamente.
Alto Desempeño	El conjunto de prácticas enfocadas a incrementar el desempeño personal y organizacional. Se caracteriza por estructuras de organización poco jerárquicas; flexibilidad para adaptar nuevas prácticas de trabajo; el énfasis en el facultamiento y el trabajo en equipo y los altos niveles de participación y aprendizaje del personal.
Análisis	Investigación de una organización o sus sistemas y procesos para encontrar la causalidad de los resultados alcanzados y los efectos de éstos, en el desempeño de la organización o sus sistemas para su control y mejora. De esta actividad deriva el conocimiento y aprendizaje organizacional.
Base de Recursos	Incluye todos los activos tangibles, intangibles, competencias, procesos organizacionales, información, conocimiento que controla la organización y que le permiten establecer estrategias que mejoran su eficiencia y competitividad.
Cambio Climático	Un cambio de clima atribuido directa o indirectamente a la actividad humana que altera la composición de la atmósfera mundial y que se suma a la variabilidad natural del clima observada durante períodos de tiempo comparables.
Capacidad	Es un recurso especial de la organización que se caracteriza por: ser único e intransferible, además de ser difícil de imitar, cuyo propósito es soportar otros recursos de la empresa para implementar sus estrategias.
Capacidades Organizacionales	Las capacidades y habilidades de una organización que la diferencian en términos de su personal: número, calidad, competencias y experiencia; los recursos materiales: maquinaria e instalaciones; los recursos financieros: efectivo y crédito; los recursos de información: bancos de datos, conjunto de conocimientos; los recursos intelectuales: patentes y derechos de autor.
Competencia	Conjunto de habilidades, compromisos, conocimientos relacionados que permiten al personal actuar de manera efectiva ante cualquier situación.
Competencias Organizacionales	Conjunto de habilidades, compromisos, conocimientos relacionados que permiten a una organización actuar de manera efectiva ante cualquier situación.
Competitividad de la Organización	La capacidad de la organización para alcanzar un nivel superior a sus competidores ofreciendo un valor diferente, el cual puede impactar en el precio de mercado de sus productos y servicios. La competitividad organizacional resulta de la alineación de las competencias organizacionales con respecto a las oportunidades que se presentan en el entorno.
Cliente o Usuario Potencial	Es un cliente de la competencia o que no conoce nuestros productos y servicios que podría ser atendido por la propia organización.
Compensación y Reconocimiento	Son los estímulos económicos y psicosociales que promueven el alto desempeño y una cultura de calidad.
Comunidad	Está integrada por las personas que habitan en la localidad donde se encuentran ubicadas las instalaciones de la organización, o bien en las áreas en que se llevan a cabo sus operaciones. Incluye a los organismos sociales ya establecidos con los que pueda tener relación directa o indirecta.
Cultura Organizacional	Conjunto de creencias, valores, políticas, normas, comportamientos, mitos, lenguaje, símbolos y conductas, que representan la forma de ser de una organización.



Desarrollo Sostenible	Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades.
Ecoeficiencia	Aprovechamiento óptimo de la energía y los recursos necesarios para producir un bien o un servicio al generar el mínimo de residuos o el menor desperdicio de energía, bajo esquemas de desarrollo sostenible.
Ejecución	Puesta en práctica de las intenciones expresadas en la reflexión estratégica.
Estrategia	Alternativa elegida para hacer realidad un futuro deseado como puede ser el logro de objetivos o la respuesta a los retos que la organización enfrenta.
Estructura Organizacional	Forma como la organización establece interrelaciones y responsabilidades operacionales y administrativas sobre individuos y grupos de trabajo, relacionado con niveles de poder y autoridad, sistemas y procesos.
Grupos de Interés	Cualquier persona, grupo u organización que pueda resultar beneficiada o afectada por la realización de las acciones, objetivos y políticas de una organización.
Habilidad	Capacidad adquirida a través de un esfuerzo deliberado para poder llevar a cabo actividades complejas que requieren de ideas (habilidades cognitivas), manejo de cosas (habilidades técnicas) y personas (habilidades interpersonales).
Huella Ambiental del Producto o Huella Ecológica del Producto	Es un indicador ambiental de carácter integrador del impacto que ejerce un modelo de producción sobre su entorno, considerando tanto los recursos necesarios como los residuos generados por unidad de producto.
Impacto Ambiental	Es un cambio que afecta la dinámica de los ecosistemas.
Indicadores de Resultados de Competitividad	Son los indicadores que muestran resultados derivados de la ejecución de las estrategias.
Indicadores de Resultados de Sustentabilidad	Son los indicadores utilizados para evaluar el potencial de la empresa para sostener en el mediano y largo plazo: la vigencia en el mercado de sus productos o servicios, la relevancia tecnológica de sus productos y servicios y las capacidades organizacionales requeridas.
Intensidad Energética	Es un indicador que relaciona el consumo de energía respecto de la producción de una actividad económica específica; se expresa en unidades de energía por unidades de producción o valor agregado.
Modelo de Negocio	Describe los medios y los métodos que una organización utiliza para generar los recursos proyectados en sus planes. Ve a la empresa como un sistema y responde a la pregunta: ¿cómo vamos a generar los recursos para sobrevivir y crecer?
Organización como Sistema	Es la incorporación de los diferentes procesos organizacionales, que a través de su integración como sistema permiten la generación de ventajas competitivas y el desarrollo de capacidades organizacionales para el logro de resultados.
Proceso	Es un conjunto de actividades que suceden de forma ordenada a partir de la combinación de materiales, maquinaria, gente, métodos y medio ambiente, para convertir insumos en productos o servicios con valor agregado.
Proveedor	Se refiere a quienes aportan productos o servicios durante cualquier etapa de operación de su organización. Son todas las organizaciones externas (públicas o privadas), que proporcionan bienes o servicios durante cualquier etapa de los procesos.
Reflexión Estratégica	Es el proceso a través del cual el grupo directivo define el rumbo y orienta las actividades de la organización para poder responder a sus retos y prioridades en el presente y asegurar su sustentabilidad en el futuro.



Satisfacción del Personal	Se refiere al grado de bienestar en el trabajo y por el trabajo de todo el personal de una organización, en aspectos como: ambiente de trabajo, capacitación, compensación, comunicación, credibilidad y congruencia, desarrollo social, enriquecimiento personal por el trabajo, facultamiento, liderazgo, movilidad, participación, reconocimiento, respeto, retroalimentación, salud ocupacional, seguridad e higiene, seguridad en el empleo, tiempo libre, trabajo en equipo, etc.
Sustentabilidad	Capacidad de la organización para lograr su permanencia en el largo plazo.
Tecnología	Conjunto de conocimientos o información, en forma de saber hacer, de métodos, procedimientos, maquinaria o equipo, para la fabricación de un producto, el diseño de un proceso o la prestación de un servicio.
Tendencia	Es el comportamiento positivo o negativo a largo plazo del tiempo de un determinado indicador. Es la trayectoria histórica que ha seguido el desempeño de una organización con relación a un indicador específico, en el transcurso del tiempo.
Valores	Son las creencias clave de la organización que permiten normar las conductas y la toma de decisiones y que configuran la base de su cultura.
Ventajas Competitivas	Habilidad para ofrecer a los clientes mejor valor, a través de mayores beneficios y servicios, que los proporcionados por los competidores locales y/o globales. Las ventajas competitivas, se derivan de las capacidades organizacionales clave y de estas dependerá la vigencia de dichas ventajas.

Cortesía sin costo por parte de ASCMA
 Asesoría en Sistemas de Calidad y del Medio Ambiente. S.C.
 Teléfono: 01(722) 2 78 83 51 ó 5 90 78 37
 ID nextel: 72*12*15534
 Correo electrónico: info@asesoriaascma.com
 Web Page: www.asesoriaascma.com



El Modelo Nacional para la Competitividad y sus adaptaciones son propiedad intelectual del Instituto para el Fomento a la Calidad Total A.C. por lo que queda estrictamente prohibido su uso con fines comerciales o lucrativos.

Estos Modelos se desarrollaron para el beneficio de las organizaciones mexicanas, por lo que se distribuyen de manera gratuita y no se requiere de autorización de su titular para imprimir copias de los mismos, sin embargo, aun cuando sólo se cite o imprima un extracto del mismo, se deberá reconocer explícitamente la fuente y el titular del derecho patrimonial.



Con más de dos décadas de experiencia, el Premio Nacional de Calidad ha propuesto lenguajes, principios y criterios para la gestión de las organizaciones mexicanas, considerando las características propias de nuestro entorno, cultura, talento y capacidades, haciendo énfasis en los elementos que restringen el crecimiento y la mejora de los resultados de nuestros negocios e instituciones ante un ambiente de competencia global.

**Instituto para el
Fomento a la
Calidad Total, A.C.**

Salvador Novo No. 31
Col. Barrio Sta. Catarina
Delegación Coyoacán
C.P. 04010 México D.F.
Tel: (55) 5661-6199

www.competitividad.org.mx

