

7.ANEXOS

ANEXO I. CUESTIONARIO

Desde su punto de vista (desde su percepción) evalúe de 1 a 5 los siguientes aspectos : 1= no se hace nada o no existe; 2= se hace algo de manera individualizada; 3 = se hace algo de manera sistemática pero no se mide su resultado; 4 = se realiza de forma sistematizada y se mide su resultado pero no se introducen mejoras; 5 se hace de manera sistemática en toda la organización, se mide y se introducen mejoras. 0 = No disponen de ningún tipo de información ni de percepción para contestar a la pregunta.
Puesto: 1= Alta dirección ; 2= Responsables de procesos/áreas; 3= técnicos; 4= administrativos/atención al cliente
Tiempo en la organización: 1= más de 5 años; 2= menos de 5 años
1a. Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.
¿Los líderes de la organización aseguran el futuro de la organización al definir y comunicar su objeto fundamental, que constituye el fundamento de la Visión, Misión, valores, principios éticos y cultura?
¿Los líderes promueven internamente los valores de la organización y son modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético?
¿Los líderes promueven externamente los valores de la organización y son modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético?
¿Los líderes desarrollan e incrementan la reputación de la organización?
¿Los líderes establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica?
¿Los líderes logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad la Misión, Visión y los objetivos de la organización.?
¿Los líderes desarrollan y apoyan una cultura de liderazgo compartido?
¿Los líderes revisan y mejoran la eficacia de sus comportamientos como líderes?
1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento
¿Los líderes definen y utilizan un conjunto equilibrado de resultados para seguir la evolución de la gestión de la organización?
¿Los líderes cuentan con un conjunto de prioridades a corto y largo plazo?
¿Los líderes gestionan las expectativas de los grupos de interés clave?
¿Los líderes entienden y desarrollan las capacidades subyacentes de la organización?
¿Los líderes evalúan el conjunto de resultados alcanzados con el fin de mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a todos sus grupos de interés?
¿Los líderes fundamentan las decisiones en información fiable y basada en datos?
¿Los líderes utilizan todo el conocimiento disponible para interpretar el rendimiento actual y previsible de los procesos relevantes?
¿Los líderes consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al adoptar mecanismos eficaces para entender futuros escenarios?
¿Los líderes gestionan eficazmente riesgos estratégicos, operativos y financieros?
1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.
¿Los líderes implantan enfoques para entender, anticipar y dar respuesta a las distintas necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave?
¿Los líderes establecen una cultura de valores compartidos, responsabilidad, ética, confianza y transparencia en toda la cadena de valor?
¿Los líderes son transparentes, responden de su actuación ante sus grupos de interés y la sociedad en general?
¿Los líderes garantizan que sus colaboradores actúan de manera ética, responsable e íntegra?
¿Los líderes aseguran transparencia en la información financiera y no-financiera a los grupos de interés relevantes, incluidos los órganos de gobierno pertinentes, de acuerdo con sus expectativas?

¿Los líderes animan a sus grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad en general?
1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.
¿Los líderes son referencia para las personas de la organización?
¿Los líderes generan a través de sus acciones, comportamiento y experiencia, una cultura de implicación y pertenencia, delegación y asunción de responsabilidades, mejora continua y responsabilidad ante los resultados?
¿Los líderes reconocen que la ventaja sostenida depende de su capacidad para aprender rápidamente y responder con prontitud cuando es necesario?
¿Los líderes apoyan a las personas para que hagan realidad sus planes, objetivos y metas?
¿Los líderes reconocen los esfuerzos y logros de su personal de manera oportuna y adecuadamente?
¿Los líderes fomentan una cultura que apoya la generación de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización?
¿Los líderes fomentan y animan la igualdad de oportunidades y la diversidad?
1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.
¿Los líderes son flexibles?
¿Los líderes demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basadas en la información disponible y su experiencia y conocimiento, y considerando su impacto potencial?
¿Los líderes toman como referencia las tres dimensiones económica, ambiental y social ("Personas, Planeta y Beneficios") a la hora de equilibrar los imperativos que afrontan?
¿Los líderes implican y buscan el apoyo y la contribución de todos los grupos de interés relevantes para introducir los cambios necesarios que aseguren el éxito sostenido de la organización?
¿Los líderes gestionan eficazmente el cambio mediante una gestión estructurada de proyectos y una mejora de procesos focalizada?
¿Los líderes utilizan un enfoque estructurado para generar y priorizar ideas creativas?
¿Los líderes someten a prueba y perfeccionan las ideas más prometedoras, asignando los recursos necesarios para hacerlas realidad en un plazo de tiempo adecuado?
2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo
Durante el proceso de definición de la estrategia de la organización, ¿se recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y políticas de apoyo, permaneciendo atentas a cualquier cambio?
Durante el proceso de definición de la estrategia de la organización, ¿se identifican, analizan y comprenden los indicadores externos a la organización?
Durante el proceso de definición de la estrategia de la organización, ¿se identifican, analizan y comprenden las tendencias económicas globales y locales, de mercado y de la sociedad que afectan a la organización?
Durante el proceso de definición de la estrategia de la organización, ¿se comprenden y anticipan el impacto global y local, a largo y corto plazo de los cambios que se producen en los requisitos relevantes de tipo político, legal, normativo y otros de obligado cumplimiento?
Durante el proceso de definición de la estrategia de la organización, ¿se utilizan mecanismos para identificar cambios en el entorno externo y traducirlos en potenciales escenarios futuros para la organización?
2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.
Durante el proceso de definición de la estrategia de la organización, ¿se analizan la tendencia del rendimiento operativo para comprender las capacidades actuales y potenciales e identificar qué es necesario desarrollar para alcanzar los objetivos estratégicos?
Durante el proceso de definición de la estrategia de la organización, ¿se analizan los datos e información relativos a las competencias y capacidades clave de los partners actuales y potenciales para comprender cómo complementan las capacidades de la organización?
Durante el proceso de definición de la estrategia de la organización, ¿se determina el impacto potencial de las nuevas tecnologías y los modelos de gestión en el rendimiento de la organización?
Durante el proceso de definición de la estrategia de la organización, ¿se compara el rendimiento de la empresa con indicadores de referencia relevantes (benchmarks) para comprender sus fortalezas y áreas de mejora ?
2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan

¿Se crea y mantiene una estrategia y sus políticas de apoyo para hacer realidad la Misión y Visión de la organización?
¿Se integra el concepto de sostenibilidad en la estrategia fundamental de la organización, asignando los recursos necesarios a hacer realidad estos objetivos?
¿Se integra el concepto de cadena de valor en la estrategia fundamental de la organización, asignando los recursos necesarios a hacer realidad estos objetivos?
¿Se integra el concepto de diseño de procesos en la estrategia fundamental de la organización, asignando los recursos necesarios a hacer realidad estos objetivos?
¿Se identifican y comprenden los resultados clave necesarios para alcanzar la Misión y evalúan el progreso hacia la Visión y los objetivos estratégicos?
¿Se adoptan mecanismos eficaces para gestionar los riesgos estratégicos identificados mediante la planificación de escenarios?
¿Se comprenden las competencias clave de la organización y cómo pueden generar valor compartido en beneficio de la sociedad en general?
¿Se revisa y actualiza periódicamente la estrategia de la organización?
2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.
¿Se convierten las estrategias en procesos, proyectos y estructuras organizativas?
¿Se establecen objetivos basándose en la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones, su capacidad actual y potencial y los objetivos estratégicos?
¿Se aseguran los líderes de disponer de recursos financieros, físicos y tecnológicos para apoyar el desarrollo de la organización?
¿Se establecen medidas e indicadores de estos procesos para evaluar y mejorar la efectividad del esquema de procesos clave en relación con la política y estrategia?
¿Se despliega la estrategia y sus políticas de apoyo de forma sistemática para alcanzar el conjunto de resultados deseado?
¿Se establecen metas y objetivos claros para la innovación, basándose en el conocimiento del mercado y las oportunidades, y respaldándola con políticas y recursos adecuados?
¿Se comunica la estrategia y sus políticas de apoyo a los grupos de interés relevantes?
3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización
¿Se han definido claramente los diferentes niveles de resultados que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos estratégicos?
¿Se alinean los planes de gestión de las personas con la estrategia y estructura de la organización, las nuevas tecnologías y los procesos clave?
¿Se adaptan la estructura organizativa de la empresa para apoyar el logro de los objetivos estratégicos?
¿Se implica a los empleados y sus representantes en el desarrollo y revisión de la estrategia, políticas y planes de gestión de las personas?
¿Se adoptan enfoques creativos e innovadores en la gestión de las personas?
¿Se gestiona eficazmente la selección, desarrollo de carreras, movilidad y planes de sucesión, con apoyo de las políticas adecuadas?
¿Se garantiza la equidad e igualdad de oportunidades?
¿Se utilizan las encuestas de personal y otras fuentes objetivas de información procedente de los empleados para mejorar las estrategias, políticas y planes de gestión de personas?
3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas
¿Se definen las habilidades, competencias y niveles de rendimiento de las personas necesarios para alcanzar la Misión, Visión y objetivos estratégicos?
¿Se realiza una planificación eficaz que atraiga, desarrolle y retenga el talento necesario para satisfacer las necesidades de la organización?
¿Se evalúa los resultados de las personas?
¿Se ayuda a las personas a mejorar sus resultados y compromiso?
¿Se desarrollan las habilidades y competencias de las personas?
¿Se asegura que las personas disponen de las competencias, recursos y oportunidades que necesitan para maximizar su contribución a la organización?

3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.
¿Están alineados los objetivos personales y de equipo, con los objetivos de la organización?
¿Se faculta a las personas para que aflore todo su potencial en un clima de verdadera alianza?
¿Se utiliza la innovación para definir las estructuras de la organización, la gestión de las personas y los modelos organizativos?
¿Se crea una cultura de creatividad e innovación en toda la organización, asegurándose de que las personas tienen una mentalidad abierta y responden rápidamente a los retos que encuentran ?
¿Se anima a las personas a ser embajadores de la imagen y reputación de la organización?
¿Se promueve la participación del personal en actividades que contribuyen a la sociedad en general?
¿Se fomenta y estimula al personal para que tome iniciativas proporcionando la suficiente autonomía?
¿Se evalúa de alguna forma el grado de implicación de las personas?
¿Se anima a las personas para que trabajen en equipo y se estimula ese trabajo?
3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización
¿Se comprenden las necesidades de comunicación de las personas?
¿Se utilizan las estrategias y herramientas adecuadas para mantener un diálogo dentro de la organización?
¿Se comunican una clara dirección y orientación estratégica asegurándose de que las personas comprenden y pueden demostrar su contribución al éxito continuado de la organización?
¿Se permite y anima a compartir la información, el conocimiento y las mejores prácticas, logrando un diálogo eficaz en toda la organización?
¿Se desarrolla una cultura que busca continuamente mejorar en toda la cadena de valor la eficacia de la colaboración y el trabajo en equipo?
3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.
¿Se alinean los temas de retribución, beneficios, y asuntos laborales con unas estrategias y políticas transparentes?
¿ Se motiva a las personas para que se impliquen en la mejora e innovación y dan reconocimiento a sus esfuerzos y logros?
¿Se asegura un equilibrio saludable entre la vida personal y laboral, teniendo presente la conectividad permanente actual, la globalización creciente y las nuevas formas de trabajar?
¿Existen suficientes mecanismos de comunicación ascendente? (Sugerencias de mejora, comunicación directa empleado-mando, reuniones informales, etc.)
¿Se fomentan una cultura de apoyo, reconocimiento y colaboración entre individuos y entre equipos?
¿Se respeta y acoge la diversidad de las personas y de las comunidades y mercados a los que dan servicio?
4a. Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible
¿Se segmentan a los partners y proveedores, de acuerdo con la estrategia de la organización?, y adoptan las políticas y procesos adecuados para trabajar juntos eficazmente.
¿Se adoptan las políticas y procesos adecuados para trabajar conjuntamente con los partners y proveedores?
¿Se favorecen y establecen relaciones sostenibles con partners y proveedores basadas en la confianza, respeto y transparencia mutuos?
¿Se asegura que los partners y proveedores operen de acuerdo con las estrategias y valores de la organización?
¿Se establecen redes adecuadas para identificar oportunidades potenciales de alianza que aumenten las capacidades de la empresa para generar valor adicional para los grupos de interés?
¿Se trabaja con los partners para lograr beneficios mutuos y mayor valor para sus respectivos grupos de interés, apoyándose mutuamente con experiencias, recursos y conocimientos?
¿Se evalúa, revisa y mejora la gestión de la relación con los partners?
4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.
¿Están implantadas estrategias, políticas y procesos económico-financieros para apoyar la estrategia general de la organización?

¿Están implantadas estrategias, políticas y procesos económico-financieros que permiten asegurar la resistencia y flexibilidad financiera de la organización?
¿Existen procesos de planificación, control, información y revisión económica y financiera que permiten optimizar el uso de recursos?
¿Se asignan recursos según las necesidades a largo plazo y no sólo la rentabilidad a corto?
Cuando la competitividad es relevante, ¿se asignan recursos para que la organización sea y se mantenga competitiva?
Existen procesos económico-financieros de gobierno, adaptados a todos los niveles adecuados de la organización?
¿Se revisa y mejora la gestión de los recursos económicos y financieros?
4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales
¿Se implantan estrategias, políticas y procesos para la gestión sostenible de edificios, equipos y materiales desde el punto de vista financiero y ambiental?
¿Se optimiza el uso y se gestiona eficazmente el ciclo de vida y la seguridad física de sus activos tangibles, incluidos los edificios, equipos y materiales?
¿Se dispone de un plan de mantenimiento preventivo y de utilización adecuada de los recursos tales como edificios, materiales y equipos?
¿Se mide y optimiza el impacto de operaciones, servicios y ciclo de vida de productos sobre la salud pública, la seguridad y el medio ambiente?
¿Se minimiza el impacto ambiental a nivel local y global, incluido el establecimiento de objetivos ambiciosos que cumplan y superen las normas y requisitos legales?
¿Se optimizan los inventarios y rotación del material?
¿Existen planes concretos para reducir los consumos de materias primas, energía, etc.?
¿Se conservan y reciclan los recursos no renovables y se minimizan los desperdicios?
¿Se utilizan mecanismos para medir, revisar y mejorar la gestión de los activos?
4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia
¿Se identifican las necesidades tecnológicas en función de la estrategia de la organización?
¿Se gestiona una cartera tecnológica que apoya la estrategia general de la empresa?
¿Se evalúa y se desarrolla una cartera tecnológica para mejorar la agilidad de procesos, proyectos y la propia organización?
¿Se implica a los grupos de interés relevantes en el desarrollo y despliegue de nuevas tecnologías para maximizar los beneficios generados?
¿Se identifica y evalúa las tecnologías alternativas y emergentes desde la óptica de su impacto tanto sobre el rendimiento y capacidades de la organización, como sobre el medio ambiente?
¿Se utiliza la tecnología para apoyar la cultura de creatividad e innovación?
4e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización
¿Se ha establecido un Plan de Sistemas de Información en apoyo de la estrategia de la organización?
¿Existen procesos que permiten a los líderes disponer de una información precisa y suficiente que les sirva de apoyo para tomar decisiones de forma oportuna?
¿Existen procesos que permiten transformar los datos en información y, cuando conviene, en conocimiento que puede ser compartidos y utilizados eficazmente?
¿Se desarrollan iniciativas para implicar a grupos de interés relevantes y utilizan su conocimiento colectivo en la generación de ideas e innovación?
¿Se facilitan y supervisan el acceso adecuado a la información y el conocimiento relevantes para las personas de la organización y los usuarios externos?
¿Se garantiza la protección de la propiedad intelectual de la organización y la seguridad de la información y el conocimiento?
¿Se Establecen y gestionan redes de aprendizaje y colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y mejora?
¿Se hacen realidad las ideas en plazos de tiempo que maximizan las ventajas a obtener?

¿La información disponible se utiliza para mejorar y optimizar los sistemas de gestión, de forma creativa e innovadora?
¿Se evalúa y mejora de alguna manera la efectividad de la de gestión de la información y del conocimiento?
5a. Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.
¿Se han diseñado los procesos de la organización, y en especial los clave que contribuyen a la consecución de estrategia y planificación?
¿Se gestionan sus procesos de principio a fin, incluyendo aquellos procesos que exceden los límites de la organización?
¿Se emplean los mapas de procesos o técnicas similares para analizar y representar el esquema de procesos de la organización?
¿Se establecen propietarios y se aseguran de que los propietarios de proceso comprenden cuál es su función y responsabilidad en el desarrollo, mantenimiento y mejora de los procesos?
¿Se han identificado los grupos de interés que se ven afectados por los procesos clave?
¿Se aplican sistemas normalizados de gestión de la calidad tales como sistemas de calidad (ISO 9000), sistemas de gestión medioambiental o sistemas de gestión de riesgos laborales?
¿Se utilizan indicadores de rendimiento y de medidas de resultados para la revisión de la eficiencia y la eficacia de los procesos clave y de su contribución a los objetivos estratégicos ?
¿Se utilizan datos sobre el rendimiento y las capacidades actuales de sus procesos, así como indicadores de referencia adecuados, para impulsar la creatividad, innovación y mejora ?
5b. Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.
¿Existen mecanismos y procedimientos para por innovar y crear valor en los productos y servicios para los clientes?
¿Se implican a los clientes y otros grupos de interés en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios y experiencias?
¿Se utilizan la investigación de mercado, las encuestas de clientes y otras formas de información para anticipar e identificar mejoras destinadas a fortalecer la cartera de productos y servicios?
¿Se desarrollan una cartera de productos y servicios de acuerdo con las necesidades en continuo cambio de sus clientes actuales y potenciales?
¿Se diseña una cartera de productos y servicios y gestionan activamente todo el ciclo de vida de los productos de manera responsable?
5c Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente .
¿Se sabe quiénes son los distintos grupos de clientes, tanto los que ya existen como los potenciales?
¿Se anticipan las distintas necesidades y expectativas de los distintos grupos de clientes?
¿Se transforman las necesidades, expectativas y los potenciales requisitos en propuestas de valor atractivas y sostenibles para clientes actuales y potenciales ?
¿Se ha definido una propuesta de valor clara y los aspectos diferenciadores que otorgan a la empresa ventajas competitivas?
¿Se han definido claramente los canales de distribución teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes?
¿Se desarrollan estrategias de marketing para promocionar sus productos y servicios entre los clientes y grupos de usuarios a los que se dirigen?
5d Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.
¿Existen procedimientos que describen como debe llevarse a cabo la producción de los productos y la prestación de todos los servicios que proporciona la organización?
¿Se producen y distribuyen productos y servicios que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los clientes de acuerdo con la propuesta de valor que oferta la organización?
¿Se desarrollan una cadena de valor eficaz y eficiente para garantizar que pueden hacer realidad su propuesta de valor de forma coherente?
¿Las personas disponen de los recursos, competencias y grado de delegación necesarios para que la experiencia del cliente sea máxima?
¿Se comparan el rendimiento de la empresa con referencias relevantes y aprenden de sus puntos fuertes y oportunidades de mejora para maximizar el valor generado para los clientes?
¿Se gestionan los productos y servicios a lo largo de todo su ciclo de vida considerando cualquier impacto en la salud pública, la seguridad y el medio ambiente y teniendo en cuenta la reutilización y el reciclado cuando sea conveniente?

Se Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran
¿Existe una estrategia establecida de gestión de relaciones con los clientes?
¿Se segmentan los clientes con arreglo a la estrategia de la organización y adoptan las políticas y procesos adecuados para gestionar eficazmente la relación?
¿Se determinan y satisfacen los requisitos de los clientes en cuanto a los contactos habituales y a largo plazo con la organización?
¿Se realizan encuestas de satisfacción a los clientes?
¿Se establece y se mantiene un diálogo con los clientes basado en la franqueza y transparencia?
¿Se implica la organización activamente con los clientes para atender sus quejas y reclamaciones?
¿Existen mecanismos para medir la efectividad de la atención y servicio al cliente?
¿Se aseguran de que los clientes conocen claramente cuál es su responsabilidad con relación al uso de los productos y servicios?
¿Se supervisan y revisan continuamente las experiencias y percepciones de sus clientes y se aseguran de que los procesos están alineados para responder de manera adecuada a cualquier información que éstos les remitan?
6a Medidas de Percepción del cliente
¿Se identifica y revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por sus clientes y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?
¿Los procesos e indicadores que miden las percepciones de los clientes permiten disponer de información clara sobre qué opinan los clientes sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos?
¿Se utilizan medidas de percepción de clientes, basados en sus necesidades y expectativas, para determinar el éxito del despliegue de la estrategia de la organización y de sus políticas de apoyo?
¿Se obtiene información directa y periódica relativa a la percepción que tienen los clientes respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?
¿Se establecen objetivos claros para los indicadores de percepción de los clientes basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida?
Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?
¿Se entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los resultados de los indicadores de percepción de los clientes pueden tener sobre otros indicadores y otros resultados relacionados?
La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?
¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción de los clientes de la competencia/sector y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
¿Los resultados obtenidos en los indicadores de la percepción de los clientes permiten tener confianza en el rendimiento de la organización y en los resultados futuros y los responsables se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen?
La tendencia de los resultados de los indicadores de percepción de los clientes relativos a su nivel de satisfacción, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?
¿Se segmentan los resultados de los indicadores de percepción de los clientes para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos?
6b Indicadores de rendimiento en los clientes
¿La organización utiliza indicadores de rendimiento de sus clientes para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de sus clientes?
¿Los indicadores de rendimiento en los clientes proporcionan una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos?
¿Se utilizan indicadores de rendimiento de clientes, basados en sus necesidades y expectativas, para determinar el éxito del despliegue de la estrategia de la organización y de sus políticas de apoyo?
¿Se establecen objetivos claros para los indicadores de rendimiento en los clientes que guardan relación con sus clientes basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida?
Los resultados de los indicadores de rendimiento en los clientes, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?

¿Se entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los indicadores de rendimiento en los clientes pueden tener sobre otros indicadores y los resultados relacionados?
La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al rendimiento de la organización en los clientes respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?
¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de los indicadores de rendimiento en los clientes de la competencia/sector y donde fuere relevante, se utilizan estos datos para establecer objetivos?
¿Los resultados en los indicadores de rendimiento en los clientes obtenidos permiten tener confianza en el rendimiento de la organización y en los resultados futuros y los responsables se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen?
La tendencia de los resultados de los indicadores de rendimiento en los clientes, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?
¿Se segmentan los resultados de los indicadores de rendimiento en los clientes para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos?
7a Medidas de percepción en las personas
¿Se identifica y revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por las personas de la organización y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?
¿Los procesos e indicadores que miden las percepciones de las personas de la organización permiten disponer de información clara sobre qué opinan sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia de recursos humanos, sus políticas de apoyo y sus procesos?
¿Se utilizan medidas de percepción de las personas de la organización, basados en sus necesidades y expectativas, para determinar el éxito del despliegue de la estrategia de la organización y de sus políticas de apoyo?
¿Se obtiene información directa y periódica relativa a la percepción que tienen las personas de la organización respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?
¿Se establecen objetivos claros para los indicadores de percepción de las personas de la organización basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia de recursos humanos?
Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen las personas de la organización respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?
¿Se entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los resultados de los indicadores de percepción de las personas de la organización pueden tener sobre otros indicadores y otros resultados relacionados?
La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen las personas de la organización respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?
¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción del personal que trabaja en la competencia/sector y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos?
¿Los resultados obtenidos en los indicadores de la percepción de las personas de la organización permiten tener confianza en el rendimiento de la organización y en los resultados futuros y los responsables se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen?
La tendencia de los resultados de los indicadores de percepción de las personas de la organización relativos a su nivel de satisfacción, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?
¿Se segmentan los resultados de los indicadores de percepción de las personas de la organización para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos?
7b Indicadores de rendimiento en las personas
¿La organización utiliza indicadores de rendimiento de su personal para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre su satisfacción y sus percepciones?
¿Los indicadores de rendimiento en las personas de la organización proporcionan una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de recursos humanos, sus políticas de apoyo y sus procesos?
¿Se utilizan indicadores de rendimiento del personal de la organización, basados en sus necesidades y expectativas, para determinar el éxito del despliegue de la estrategia de recursos humanos y de sus políticas de apoyo?
¿Se establecen objetivos claros para los indicadores de rendimiento en las personas de la organización que guardan relación con sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia?
Los resultados de los indicadores de rendimiento en las personas de la organización, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?

¿Se entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los indicadores de rendimiento en las personas de la organización pueden tener sobre otros indicadores y los resultados relacionados?
La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al rendimiento de la organización en su personal respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?
¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de los indicadores de rendimiento en el personal de la competencia/sector y donde fuere relevante, se utilizan estos datos para establecer objetivos?
¿Los resultados en los indicadores de rendimiento en las personas de la organización permiten tener confianza en el rendimiento de la organización y en los resultados futuros y los responsables se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen?
La tendencia de los resultados de los indicadores de rendimiento en las personas de la organización, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?
¿Se segmentan los resultados de los indicadores de rendimiento en las personas de la organización para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos?
8a Medidas de percepción en la sociedad
¿Se identifica y revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por los grupos de interés relevantes de la sociedad y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?
¿Los procesos e indicadores que miden las percepciones de los grupos de interés relevantes de la sociedad permiten disponer de información clara sobre qué opinan sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia de la organización, sus políticas de apoyo y sus procesos?
¿Se utilizan medidas de percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad, basados en sus necesidades y expectativas, para determinar el éxito del despliegue de la estrategia de la organización y de sus políticas de apoyo?
¿Se obtiene información directa y periódica relativa a la percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?
¿Se establecen objetivos claros para los indicadores de percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia de la organización?
Los resultados de los indicadores relativos a la percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?
¿Se entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los resultados de los indicadores de percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad pueden tener sobre otros indicadores y otros resultados relacionados?
La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?
¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción de los grupos de interés relevantes de la sociedad de la competencia/sector y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos?
¿Los resultados obtenidos en los indicadores de la percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad permiten tener confianza en el rendimiento de la organización y en los resultados futuros y los responsables se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen?
La tendencia de los resultados de los indicadores de percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad relativos a su nivel de satisfacción, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?
¿Se segmentan los resultados de los indicadores de percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos?
8b Indicadores de rendimiento en la sociedad
¿La organización utiliza indicadores de rendimiento de los grupos de interés relevantes de la sociedad para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre su satisfacción y sus percepciones?
¿Los indicadores de rendimiento en los grupos de interés relevantes de la sociedad proporcionan una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de la organización, sus políticas de apoyo y sus procesos?
¿Se utilizan indicadores de rendimiento de los grupos de interés relevantes de la sociedad, basados en sus necesidades y expectativas, para determinar el éxito del despliegue de la estrategia de la organización y de sus políticas de apoyo?
¿Se establecen objetivos claros para los indicadores de rendimiento en los grupos de interés relevantes de la sociedad que guardan relación con sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia?

Los resultados de los indicadores de rendimiento en los grupos de interés relevantes de la sociedad, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?
¿Se entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los indicadores de rendimiento en los grupos de interés relevantes de la sociedad pueden tener sobre otros indicadores y los resultados relacionados?
La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al rendimiento de la organización en los grupos de interés relevantes de la sociedad respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?
¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de los indicadores de rendimiento en los grupos de interés relevantes de la sociedad de la competencia/sector y donde fuere relevante, se utilizan estos datos para establecer objetivos?
¿Los resultados en los indicadores de rendimiento en los grupos de interés relevantes de la sociedad permiten tener confianza en el rendimiento de la organización y en los resultados futuros y los responsables se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen?
La tendencia de los resultados de los indicadores de rendimiento en los grupos de interés relevantes de la sociedad, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?
¿Se segmentan los resultados de los indicadores de rendimiento en los grupos de interés relevantes de la sociedad para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos?
9a. Resultados Clave de la Actividad
¿Se utilizan indicadores de resultados clave económico-financieros (gestión del presupuesto,...) que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia de la organización?
¿Se utilizan indicadores de resultados clave no económicos (resultados procesos clave, volumen de ventas,...) que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia de la organización?
¿Los indicadores, medidas y objetivos relevantes que se utilizan en la empresa se definen y acuerdan con los grupos de interés que aportan la financiación?
¿Se utilizan indicadores de percepción de los grupos de interés que aportan la financiación?
¿Se establecen objetivos claros para los resultados clave basándose en las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación y de acuerdo con la estrategia de la organización?
¿Se segmentan los resultados clave para comprender el rendimiento de áreas específicas de la organización y la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación?
¿Los indicadores clave demuestran resultados positivos o sostenidos durante al menos 3 años?
¿Los responsables de la organización entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los resultados clave pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados?
¿Los resultados de los indicadores clave de la organización proporcionan confianza en su rendimiento y en los resultados futuros y los responsables de la organización se basan para ello en comprender las relaciones causa-efecto que existen?
¿Se interpretan la comparación de los resultados clave con los de otras organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos?
9b. Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad
¿Se utilizan indicadores de resultados clave económico-financieros que miden el rendimiento operativo de la organización (gasto económico financiero, costes de proyectos,...)
¿Se utilizan indicadores de resultados clave no económicos que miden el rendimiento operativo de la organización (tecnología, información, partners, proveedores,...)
¿Se establecen objetivos claros para los indicadores clave de rendimiento operativo de acuerdo con la estrategia de la organización?
¿Se segmentan los indicadores clave de rendimiento operativo para comprender el rendimiento de áreas específicas de la organización?
¿Los indicadores clave de rendimiento operativo demuestran resultados positivos o sostenidos durante al menos 3 años?
¿Los responsables de la organización entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los indicadores clave de rendimiento operativo pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados?
¿Los resultados los indicadores clave de rendimiento operativo de la organización proporcionan confianza en su rendimiento y en los resultados futuros y los responsables de la organización se basan para ello en comprender las relaciones causa-efecto que existen?
¿Se interpretan la comparación los indicadores clave de rendimiento operativo con los de otras organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos?

ANEXO II. TABLAS RESULTADOS MEDIAS. SUBCRITERIOS

CRITERIO 1	
media c1a	4,01
media c1b	2,92
media c1c	3,01
media c1d	2,23
media c1e	1,58
Media c1	2,75

CRITERIO 2	
media c2a	3,29
media c2b	3,23
media c2c	3,19
media c2d	3,47
Media c2	3,29

CRITERIO 3	
media c3a	3,77
media c3b	4,24
media c3c	3,85
media c3d	4,25
media c3e	3,70
Media c3	3,96

CRITERIO 4	
media c4a	3,70
media c4b	3,60
media c4c	2,29
media c4d	2,00
media c4e	3,68
Media c4	3,05

CRITERIO 5	
media c5a	4,15
media c5b	3,62
media c5c	3,32
media c5d	3,50
media c5e	3,56
Media c5	3,63

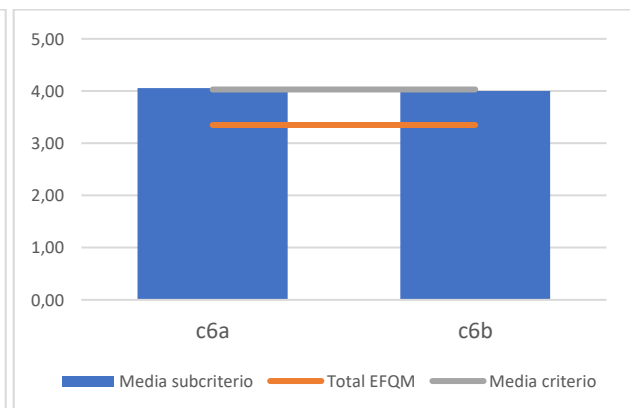
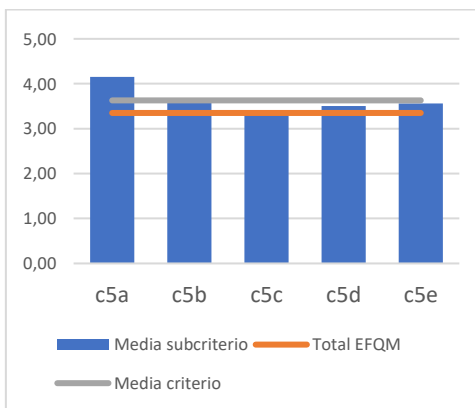
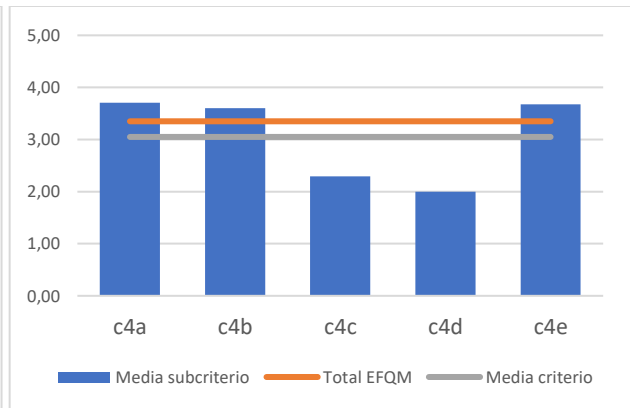
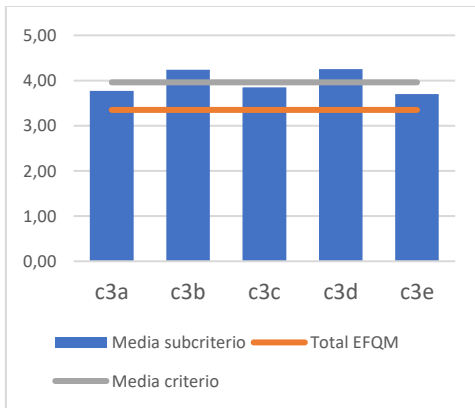
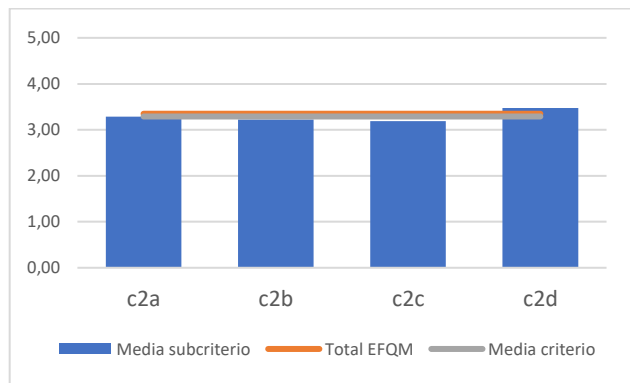
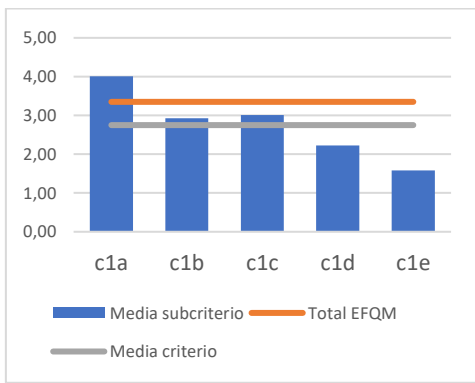
CRITERIO 6	
media c6a	4,06
media c6b	4,00
Media c6	4,03

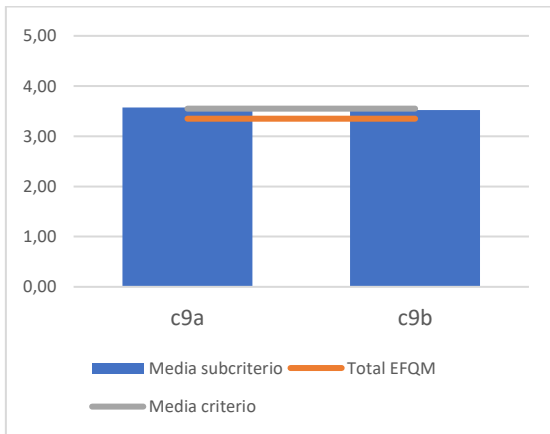
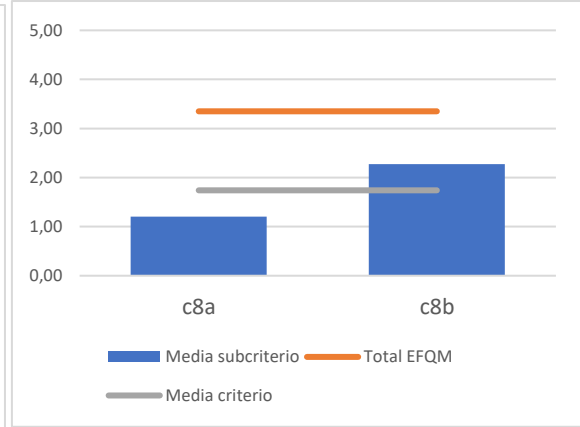
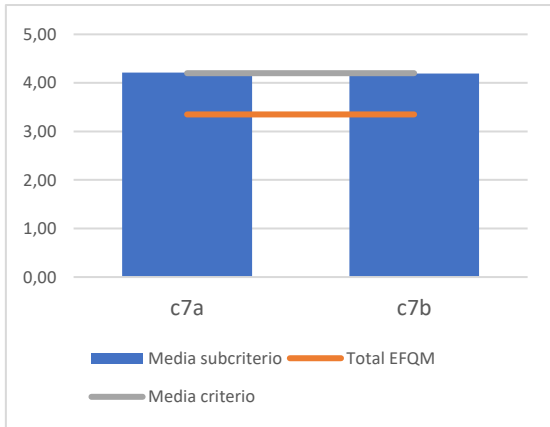
CRITERIO 7	
media c7a	4,21
media c7b	4,19
Media c7	4,20

CRITERIO 8	
media c8a	1,20
media c8b	2,28
Media c8	1,74

CRITERIO 9	
media c9a	3,57
media c9b	3,52
Media c9	3,55

ANEXO III. GRÁFICOS SUBCRITERIOS





ANEXO IV. TABLAS RESULTADOS PORCENTAJE DE DESCONOCIMIENTO. SUBCRITERIOS

CRITERIO 1	
% medio c1a	1,19
% medio c1b	15,87
% medio c1c	13,49
% medio c1d	2,72
% medio c1e	20,41
% Medio c1	10,74

CRITERIO 2	
% medio c2a	47,62
% medio c2b	47,62
% medio c2c	33,33
% medio c2d	3,40
% Medio c2	32,99

CRITERIO 3	
% medio c3a	12,50
% medio c3b	0,00
% medio c3c	0,00
% medio c3d	1,90
% medio c3e	0,00
% Medio c3	2,88

CRITERIO 4	
% medio c4a	47,62
% medio c4b	47,62
% medio c4c	11,64
% medio c4d	33,33
% medio c4e	33,33
% Medio c4	34,71

CRITERIO 5	
% medio c5a	3,57
% medio c5b	0,00
% medio c5c	0,00
% medio c5d	0,79
% medio c5e	4,76
% Medio c5	1,82

CRITERIO 6	
% medio c6a	1,19
% medio c6b	1,73
% Medio c6	1,46

CRITERIO 7	
% medio c7a	0,00
% medio c7b	0,00
% Medio c7	0,00

CRITERIO 8	
% medio c8a	33,33
% medio c8b	21,65
% Medio c8	27,49

CRITERIO 9	
% medio c9a	18,10
% medio c9b	16,67
% Medio c9	17,38

ANEXO V. GRÁFICOS PORCENTAJE DE DESCONOCIMIENTO SUBCRITERIOS

