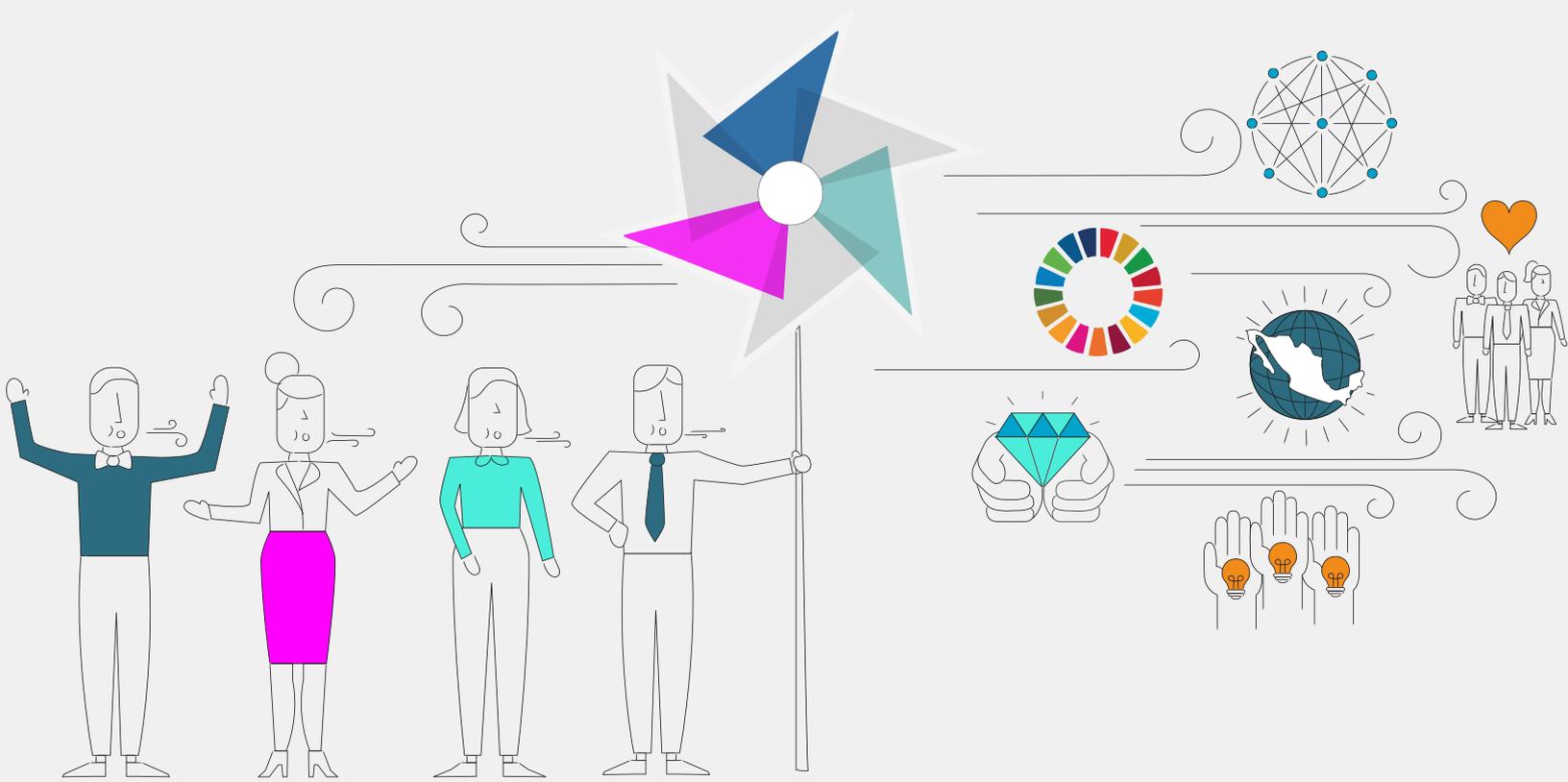


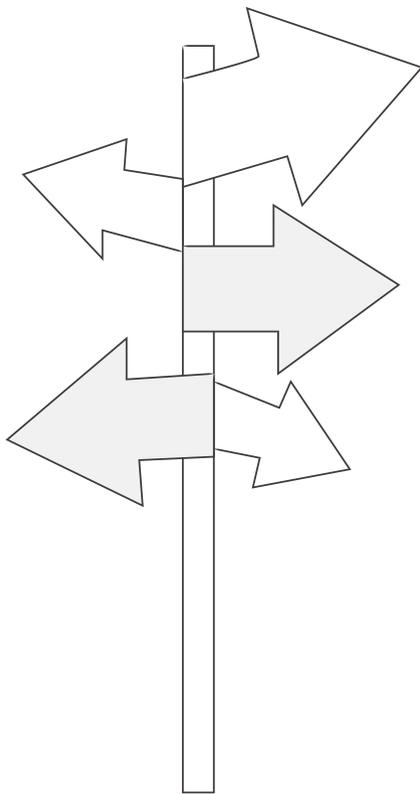
# MODELO NACIONAL DE **TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL**





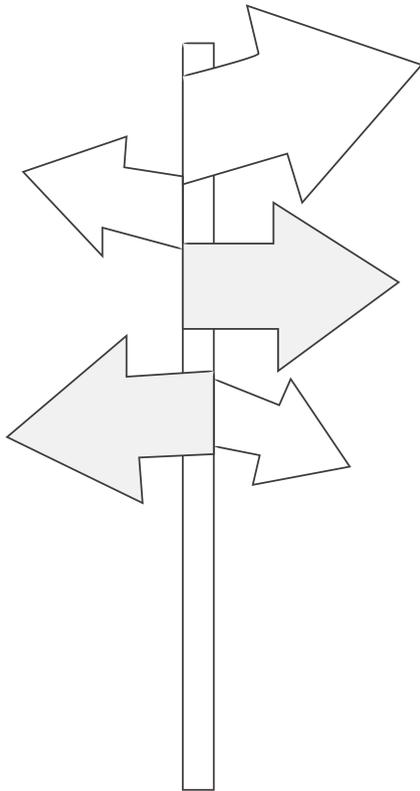
# ÍNDICE

Agradecimientos .....	8
Introducción .....	11
El Modelo Nacional de Transformación Organizacional .....	14
Perfilar el rumbo .....	17
<u>1. Rumbo estratégico</u> .....	19
1.1. Definir el propósito.....	20
1.2. Comprender el entorno.....	21
1.3. Priorizar.....	22
1.4. Evaluar la estrategia .....	23
<u>2. Liderazgo</u> .....	25
2.1. Comunicar .....	26
2.2. Impulsar una cultura abierta al cambio.....	27
2.3. Liderar con transparencia y ética.....	28
2.4. Generar compromiso.....	29



<b>Transformar oportunidades</b> .....	31
<b><u>3. Orientación al cliente</u></b> .....	33
3.1. Comprender al cliente y el mercado .....	34
3.2. Diseñar la propuesta de valor y la experiencia al cliente.....	36
3.3. Fortalecer la relación con el cliente .....	38
3.4. Evaluar la satisfacción del cliente.....	39
<b><u>4. Procesos para la generación de valor</u></b> .....	41
4.1. Desarrollar la capacidad de innovación .....	42
4.2. Diseñar y gestionar los procesos .....	44
4.3. Colaborar con la cadena de suministro .....	45
<b><u>5. Transformación digital</u></b> .....	47
5.1. Iniciativas de transformación digital .....	48
5.2. Gestionar riesgos de seguridad.....	50
5.3. Capitalizar el conocimiento.....	52

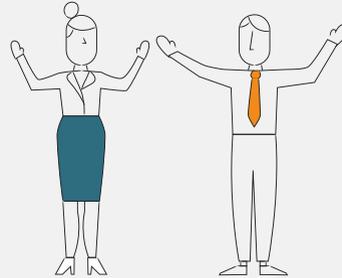
Generar confianza .....	55
<u>6. Capital humano</u> .....	57
6.1. Planear el capital humano .....	58
6.2. Atraer talento .....	59
6.3. Desarrollar competencias .....	60
6.4. Generar bienestar .....	62
6.5. Alinear los sistemas de trabajo .....	64
<u>7. Valor social</u> .....	67
7.1. Actuar con integridad .....	68
7.2. Implementar la economía circular .....	69
7.3. Contribuir al desarrollo de la sociedad .....	71



<b>Crear valor</b> .....	73
<b>8. Creación de valor compartido a los grupos de interés</b> .....	74
8.1 Valor creado a los colaboradores .....	75
8.2 Valor creado a la sociedad.....	76
8.3 Valor creado a los clientes.....	77
8.4 Valor creado a los accionistas .....	78
<b>Glosario</b> .....	79



## AGRADECIMIENTOS



El Instituto para el Fomento a la Calidad agradece el trabajo, compromiso y valiosas aportaciones de: los Directivos que compartieron su visión en las entrevistas que se realizaron para garantizar que este Modelo responda a las preocupaciones y retos que enfrentan las organizaciones; a los 160 miembros del Grupo Evaluador que enriquecieron con sus conocimientos, las tendencias en las que se centró la investigación y desarrollo del Modelo; a los miembros del Consejo Directivo por su apoyo y soporte continuo para lograr culminar con una obra de beneficio para México y; a las empresas

patrocinadoras cuyo invaluable apoyo hace posible que este Modelo se distribuya mediante libre descarga, reflejo de su compromiso con el desarrollo y crecimiento de las organizaciones del país.

Agradecemos especialmente al equipo de diseño liderado por Fernando R. González González y Humberto Cantú Delgado, con la participación de Michael G. Balderas Aceves, Odette González Arechaga, Abraham Herrera Sánchez, Jorge Mejía Caba e Israel Mendoza García. La labor voluntaria,

dedicación y profesionalismo de todos ellos, nos permiten contar hoy con un Modelo acorde a lo que las organizaciones necesitan para superarse constantemente y sobresalir en la generación de valor.

Finalmente, nuestro agradecimiento a los directivos y colaboradores de las empresas e instituciones que utilizan el Modelo como mapa de ruta de gestión, haciendo relevante el trabajo realizado en este esfuerzo por impulsar organizaciones mexicanas excepcionales.



# INTRODUCCIÓN

El Modelo Nacional de Transformación Organizacional y el Premio Nacional de Calidad se crearon en 1989 por un conjunto de líderes empresariales como instrumento de apoyo a las organizaciones mexicanas en el fortalecimiento de su competitividad, sirviendo como guía para fortalecer las capacidades de administración de miles de organizaciones que lo han adoptado para responder con éxito a los desafíos cambiantes de su entorno.

El contexto de las organizaciones mexicanas en los últimos años se ha caracterizado por su constante dinamismo y transformación en todos los órdenes. Los fenómenos globales, los nuevos competidores,

las necesidades cambiantes de clientes y mercados, la evolución tecnológica, los cambios generacionales, las demandas que impulsan a un mayor compromiso ambiental y social y, en los últimos años, los desafíos ocasionados por la pandemia, generan nuevos retos, motivando cambios que repercutan en sus modelos de negocio, sistemas y prácticas operación.

Hoy más que nunca, las organizaciones mexicanas requieren contar con ejemplos de las capacidades que favorecen la respuesta a los nuevos desafíos y la forma en que éstas se han implementado exitosamente en organizaciones que han sabido mantener el paso.

El Modelo Nacional de Transformación Organizacional, proporciona las pautas de cómo generar los cambios requeridos para responder a las nuevas realidades. Es un esquema de gestión que sirve de hoja de ruta para definir e integrar las capacidades clave que son esenciales para responder a las nuevas tendencias y fenómenos tanto locales como globales que se observan en el entorno de los negocios y, los requerimientos siempre cambiantes de sus grupos de interés, para con ello, impulsar a la organización a alcanzar su propósito.

Este Modelo ha sido integrado con base en las capacidades desarrolladas por organizaciones excepcionales que sobresalen por su habilidad para responder a los requerimientos de cambio y transformación necesarios en el entorno actual y, gracias a ello, han podido elevar su nivel de desempeño, impactando en sus resultados, reputación y en la generación de valor.

Es también un referente al cual, las organizaciones pueden aspirar, sirviendo como instrumento para

evaluar periódicamente el nivel de desempeño de las capacidades clave que son requeridas para competir y, con ello, identificar oportunidades de mejora e innovación que las lleven a asumir compromisos que se reflejen en un mejor desempeño y capacidad para generar valor.

El Modelo es producto de un proyecto de reflexión e investigación en el que han participado miembros de los distintos grupos de interés del Instituto para el Fomento a la Calidad, para entender sus desafíos y necesidades, así como investigadores de la academia y el campo de la consultoría, para identificar las nuevas tendencias que impactan a las organizaciones y las nuevas capacidades que requieren para responder a ellas.

Busca también, centrar la atención en aspectos fundamentales que hoy en día deben considerar las organizaciones para asegurar su futuro como son: la claridad en su propósito y rumbo estratégico, la digitalización de sus operaciones, las nuevas formas de abordar la relación con los

clientes, la interacción con las nuevas generaciones, el compromiso con el bienestar y desarrollo a los colaboradores, la generación de confianza y valor social, a través de los compromisos asumidos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el involucramiento con la sociedad. Estos factores, hoy, son primordiales para generar el valor esperado por los grupos de interés de las organizaciones.

El Modelo integra las bases para contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas, sirviendo de guía para lograr hacer realidad, en los hechos, el compromiso de la organización con la sustentabilidad, factor primordial para generar el valor que esperan recibir los grupos de interés.

El Instituto para el Fomento a la Calidad es miembro fundador del GEC “Global Excellence Council”, organización internacional que integra a los principales modelos de excelencia en la gestión de los cinco continentes, en donde este Modelo

mexicano se ha posicionado como un referente de gestión.

Esperamos que este Modelo sirva de guía a muchas organizaciones mexicanas para elevar su desempeño, crecimiento y generación de valor, asegurando con ello su permanencia en el largo plazo y, de esta manera, contribuir a la gran tarea que significa apoyar, desde su ámbito, al crecimiento de México.





## MODELO NACIONAL DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

El Modelo Nacional de Transformación Organizacional es el marco referencial que plantea las bases para el desempeño de las organizaciones hoy y en la tercera década del siglo XXI.

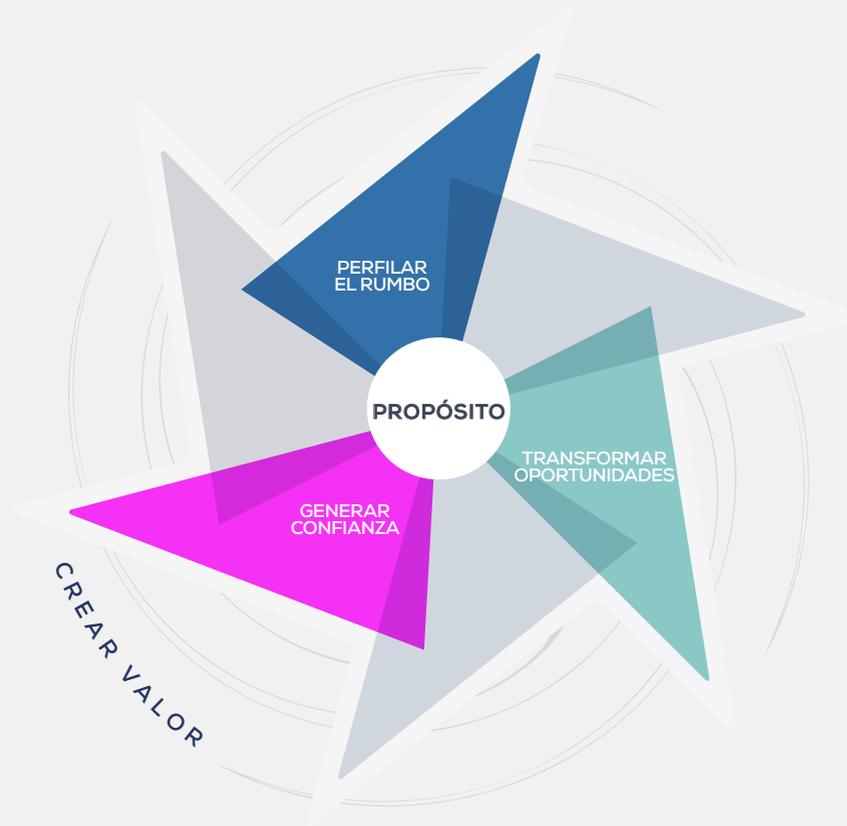
En un entorno caracterizado por su dinamismo, la claridad en el propósito de la organización es fundamental; es lo que impulsa, lo que define la importancia de lo que hace y el impacto positivo que tiene en sus grupos de interés.

El propósito da la pauta para perfilar el rumbo, definiendo lo que la organización está dispuesta a hacer para lograr su visión de éxito, establecer sus prioridades y crear la red de compromisos que requiere para capturar y transformar oportunidades que el entorno presenta, día con día.

La transformación de oportunidades soporta el cambio y crecimiento de la organización, lo que le permite generar confianza en su capacidad para crear valor económico y social a sus grupos de interés.

# EL MODELO NACIONAL DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

El Modelo está representado por la figura del rehilete que refleja a la organización en constante movimiento con su entorno, integrando tres facilitadores del cambio y siete impulsores que guían el desarrollo de capacidades y 27 prácticas excepcionales para la transformación organizacional, dando como resultado la creación de valor compartido a los grupos de interés para lograr que el propósito de la organización trascienda.



## Facilitadores del cambio, impulsores y prácticas del MNTQ.

### PERFILAR EL RUMBO

#### 1. Rumbo estratégico

- 1.1 Definir el propósito
- 1.2 Comprender el entorno
- 1.3 Priorizar
- 1.4 Evaluar la estrategia

#### 2. Liderazgo

- 2.1 Comunicar
- 2.2 Impulsar una cultura abierta al cambio
- 2.3 Liderar con transparencia y ética
- 2.4 Generar compromiso

### TRANSFORMAR OPORTUNIDADES

#### 3. Orientación al cliente

- 3.1 Comprender al cliente y el mercado
- 3.2 Diseñar la propuesta de valor y la experiencia del cliente
- 3.3 Fortalecer la relación con el cliente
- 3.4 Evaluar la satisfacción del cliente

#### 4. Procesos para la generación de valor

- 4.1 Desarrollar la capacidad de innovación
- 4.2 Diseñar y gestionar los procesos
- 4.3 Colaborar con la cadena de suministro

#### 5. Transformación digital

- 5.1 Iniciativas de transformación digital
- 5.2 Gestionar riesgos de seguridad
- 5.3 Capitalizar el conocimiento

### GENERAR CONFIANZA

#### 6. Capital humano

- 6.1 Planear el capital humano
- 6.2 Atraer talento
- 6.3 Desarrollar competencias
- 6.4 Generar bienestar
- 6.5 Alinear los sistemas de trabajo
- 6.6 Generar confianza y compromiso

#### 7. Valor social

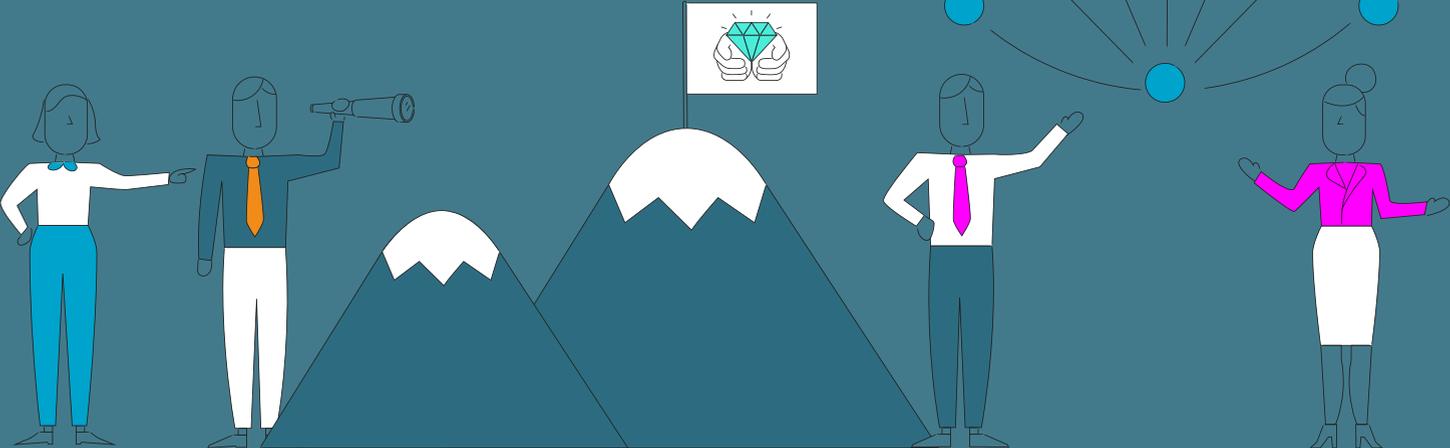
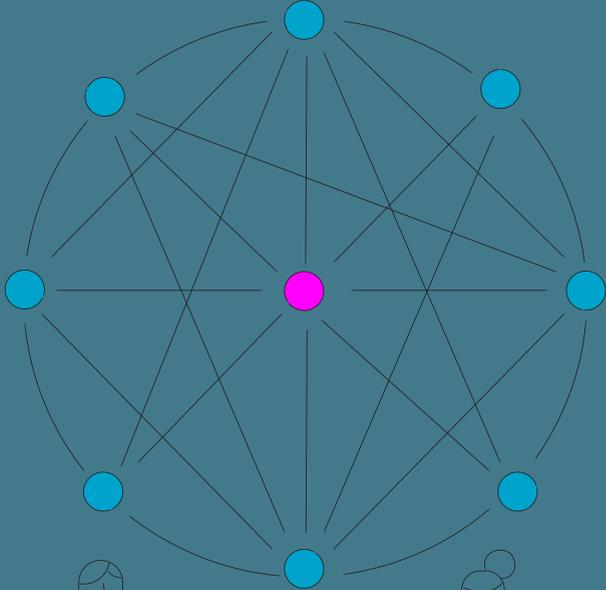
- 7.1 Actuar con integridad
- 7.2 Implementar la economía circular
- 7.3 Contribuir al desarrollo de la sociedad

### CREAR VALOR

#### 8. Creación de valor compartido con los grupos de interés

- 8.1 Valor creado a los colaboradores
- 8.2 Valor creado a la sociedad
- 8.3 Valor creado a los clientes
- 8.4 Valor creado a los accionistas

# PERFILAR EL RUMBO





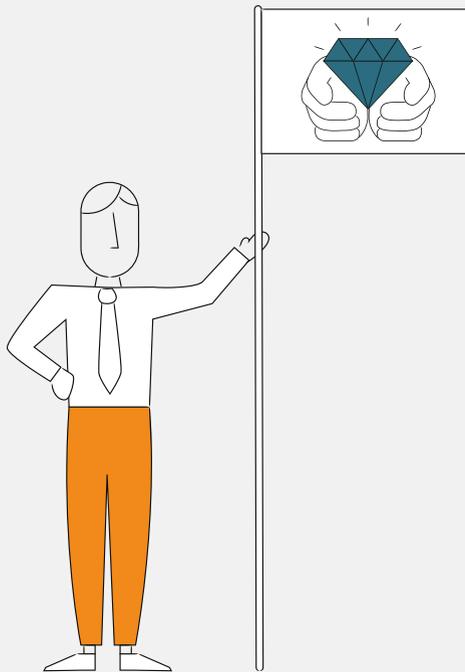
# 1. RUMBO ESTRATÉGICO



Tomando en cuenta su propósito y capacidades clave, la organización identifica las oportunidades que el entorno y el mercado le presentan, definiendo aquellas que son prioritarias para impulsar su permanencia y crecimiento en el largo plazo, estableciendo objetivos y compromisos para lograr su ejecución y, periódicamente, evaluar los avances en su implementación.

## 1.1 DEFINIR EL PROPÓSITO

El propósito establece el impacto positivo que genera la organización a sus grupos de interés, así como su contribución al desarrollo sostenible, a través de:

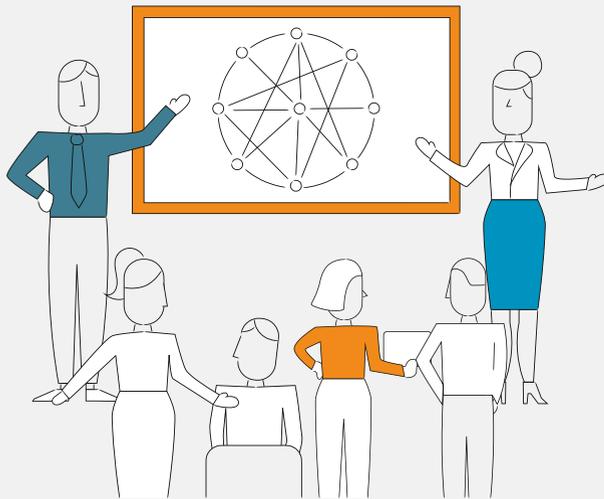


- 1.1.1 Establecer la razón de ser de la organización en la definición de su propósito, para alinearse hacia una aspiración común, plasmando la empatía hacia sus grupos de interés y el valor que les genera para lograr su confianza y compromiso.
- 1.1.2 Reflejar la relevancia del propósito en la forma como los colaboradores lo integran a su trabajo y en la cultura organizacional.
- 1.1.3 Diseñar el modelo de negocio para hacer realidad el propósito.
- 1.1.4 Revisar el propósito, considerando el impacto que podrían generar eventos imprevistos en el entorno local o global.

## 1.2 COMPRENDER EL ENTORNO

El entorno es dinámico y fluye permanentemente, por lo que la organización requiere mantener una actitud de apertura que facilite la identificación de los cambios que se presentan y las oportunidades y amenazas que éstos podrían generar, a través de:

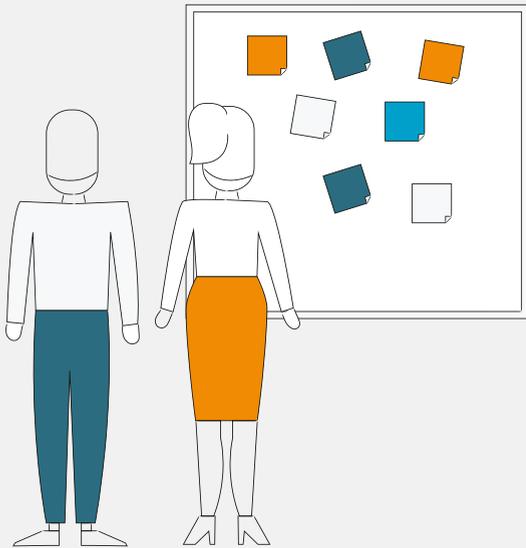
- 1.2.1 Integrar y analizar continuamente, información interna y externa, para entender la realidad y las tendencias de su entorno y ecosistema; identificando oportunidades y amenazas.
- 1.2.2 Definir la temporalidad de sus ejercicios de planeación estratégica, para adaptarse con agilidad a los cambios del entorno.
- 1.2.3 Analizar los recursos y capacidades clave que distinguen a la organización, dan respuesta a los desafíos del entorno y los requerimientos de eficiencia operativa.
- 1.2.4 Identificar los retos a los que debe responder la organización en el mediano y largo plazo, como resultado del análisis realizado.
- 1.2.5 Asegurar la permanencia de la organización replanteando los desafíos del entorno, ante la presencia de eventos imprevistos de naturaleza local o global.



## 1.3 PRIORIZAR

Los recursos de la organización son limitados, por lo que requiere centrar su toma de decisiones en aquellos factores que son claves para responder a los retos del entorno, a través de:

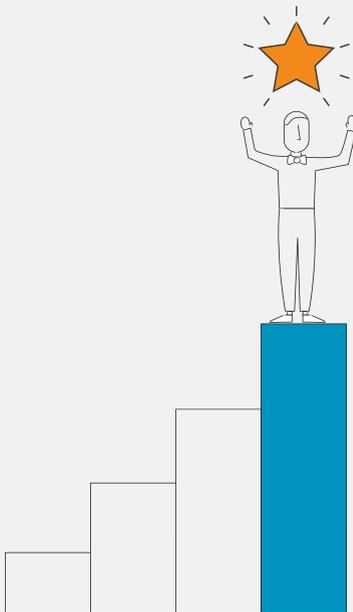
- 1.3.1 Asignar los recursos que sean necesarios para atender a los retos identificados por la organización, a partir del análisis del desempeño interno y los cambios del entorno doméstico y global.
- 1.3.2 Alinear las capacidades y recursos, para asegurar su ejecución.
- 1.3.3 Comunicar las prioridades estratégicas a los grupos de interés para asegurar que las comprendan y, con ello, generar su confianza y compromiso.
- 1.3.4 Evaluar la percepción de los grupos de interés para replantear las prioridades de la organización, ante eventos imprevistos de naturaleza local o global.



## 1.4 EVALUAR LA ESTRATEGIA

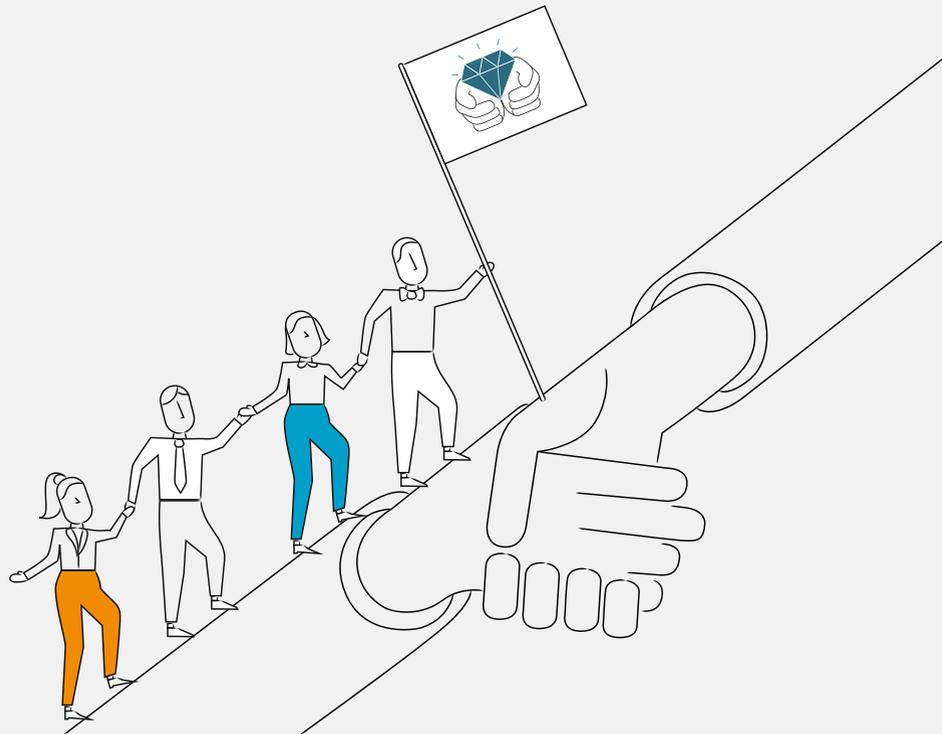
El logro de los objetivos estratégicos requiere de un seguimiento periódico para asegurar su ejecución, así como que se mantenga su relevancia en la organización, medir su avance y llevar a cabo los ajustes necesarios con base en su desempeño, a través de:

- 1.4.1 Utilizar mecanismos para el seguimiento a iniciativas y la medición sistemática de logros que garantizan el cumplimiento de los objetivos.
- 1.4.2 Validar la relevancia de los objetivos para ajustarlos, cuando así lo demanden las circunstancias cambiantes internas o externas.
- 1.4.3 Evaluar el impacto financiero en los resultados de la organización, tanto en el mediano como en el largo plazo, así como las consecuencias de las decisiones en las prioridades estratégicas.
- 1.4.4 Estimar los niveles de desempeño necesarios para la continuidad de la operación, así como definir las acciones para cumplir con las expectativas y los compromisos contractuales asumidos con los grupos de interés y la cadena de valor, ante situaciones de crisis por eventos imprevistos de naturaleza local o global.





## 2. LIDERAZGO

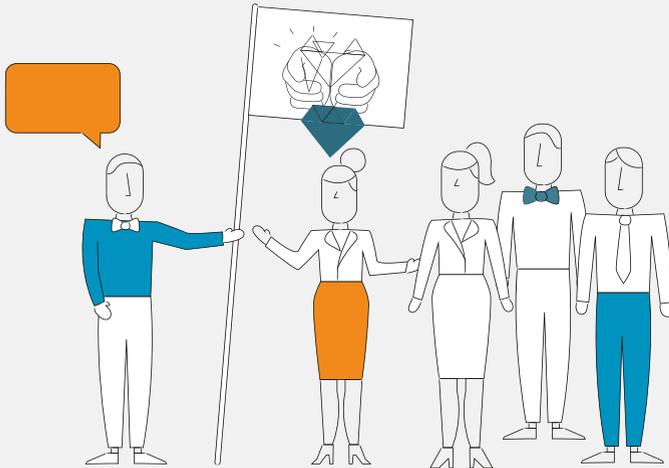


Los líderes aseguran el logro de los objetivos y la transformación de la organización, generando el compromiso y la motivación de sus colaboradores, así como sinergias con sus grupos de interés, promoviendo una cultura abierta al cambio, la integridad y la transparencia.

## 2.1 COMUNICAR

Los líderes comunican el propósito, los principios y valores de la organización, así como sus objetivos estratégicos a todos sus colaboradores y grupos de interés, para asegurar su compromiso en la ejecución de la estrategia, a través de:

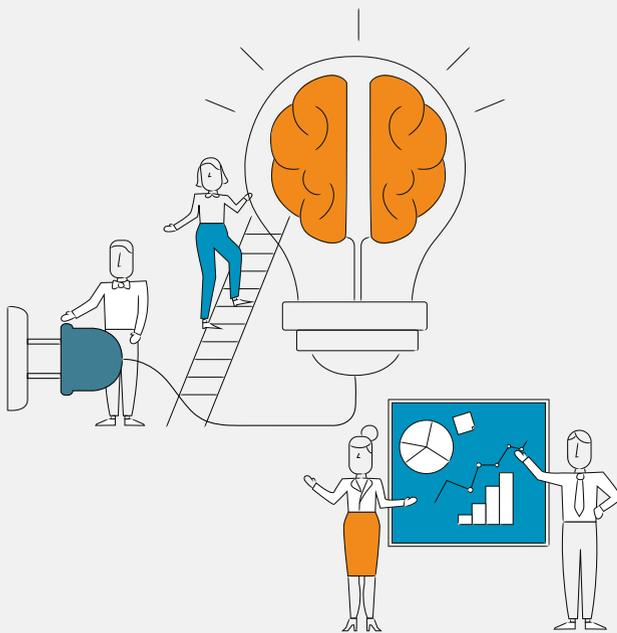
- 2.1.1 Comunicar el propósito, la filosofía y estrategia de la organización y sus directrices para asegurar la motivación de los colaboradores, su sentido de pertenencia y compromiso por contribuir a los objetivos de la organización.
- 2.1.2 Capitalizar las plataformas digitales que permiten mantener una comunicación personalizada y permanente con los grupos de interés con respecto al desempeño de la organización.
- 2.1.3 Sensibilizar a los colaboradores sobre la necesidad del cambio para alcanzar los objetivos estratégicos y evitar la complacencia con el nivel de desempeño.
- 2.1.4 Mantener una comunicación empática, abierta, honesta y frecuente respecto a las acciones y perspectivas de futuro, durante eventos imprevistos de naturaleza local y global.



## 2.2 IMPULSAR UNA CULTURA ABIERTA AL CAMBIO

Los líderes desarrollan una cultura organizacional caracterizada por su alineación con su Propósito, Principios y Valores, así como su apertura al cambio, aprendizaje, la innovación y el logro de resultados, a través de:

- 2.2.1 Traducir los principios y valores de la organización en los comportamientos deseados en congruencia con el propósito y valores de la organización.
- 2.2.2 Promover una cultura que favorece una ágil y flexible adaptación al cambio, el facultamiento, la apertura para asumir riesgos, enfrentar eventos imprevistos del entorno e innovar para generar nuevas soluciones.
- 2.2.3 Alentar a los colaboradores a pensar y actuar de manera emprendedora y soportar proyectos de cambio e innovación, independientemente de sus resultados.
- 2.2.4 Apoyar la transformación hacia una cultura digital, alentando a sus colaboradores a asumir compromisos de interacción digital con los colegas, clientes y grupos de interés.
- 2.2.5 Asegurar la trascendencia del propósito de la organización mediante el desarrollo de colaboradores con potencial de liderazgo.



## 2.3 LIDERAR CON TRANSPARENCIA Y ÉTICA

Los líderes establecen los lineamientos para asegurar una buena ciudadanía corporativa que responda a los requerimientos de sus grupos de interés y la continuidad de la operación, a través de:

- 2.3.1 Estructurar el gobierno corporativo para asegurar la transparencia y rendición de cuentas de la organización ante los grupos de interés, con una clara definición de roles y responsabilidades.
- 2.3.2 Capitalizar la experiencia y distintas perspectivas y enfoque de los miembros de su estructura de gobierno, para la toma de decisiones.
- 2.3.3 Establecer sistemas para el control, disminución y adaptación de la operación ante riesgos, para asegurar su continuidad, en un ambiente de transparencia y ética con acciones alineadas a la filosofía de la organización.
- 2.3.4 Definir lineamientos y directrices para asegurar la generación de valor a la sociedad e imagen de la organización en los mercados en los que participa.
- 2.3.5 Asegurar la igualdad en el trabajo, así como el respeto a los derechos humanos de los colaboradores y establecer políticas que impidan cualquier tipo de acoso laboral.



## 2.4 GENERAR COMPROMISO

Para asegurar el logro de los objetivos, los líderes crean una red de compromisos con los colaboradores, equipos y aliados, a través de:

**2.4.1** Crear las condiciones que generan la confianza en los colaboradores y la sociedad, mediante la integridad como valor clave en su cultura y, la confiabilidad y eficiencia en su operación.

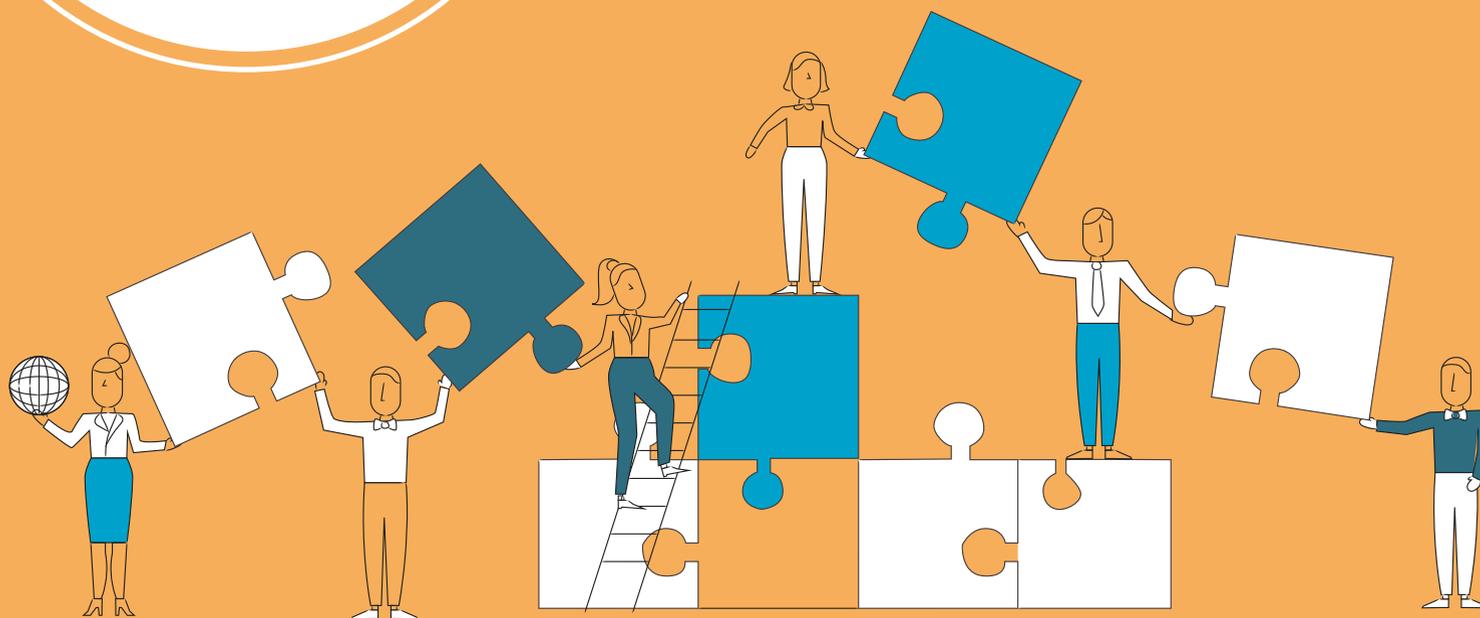
**2.4.2** Alinear y asegurar el compromiso formal y compartido de los colaboradores, equipos y aliados con el propósito de la organización y el logro de los objetivos, otorgándoles los recursos y asumiendo la responsabilidad de enfocar sus esfuerzos en alcanzarlos.

**2.4.3** Dar seguimiento continuo a los compromisos adquiridos para la oportuna toma de decisiones y su vinculación con los procesos de empoderamiento, evaluación del desempeño y reconocimiento.



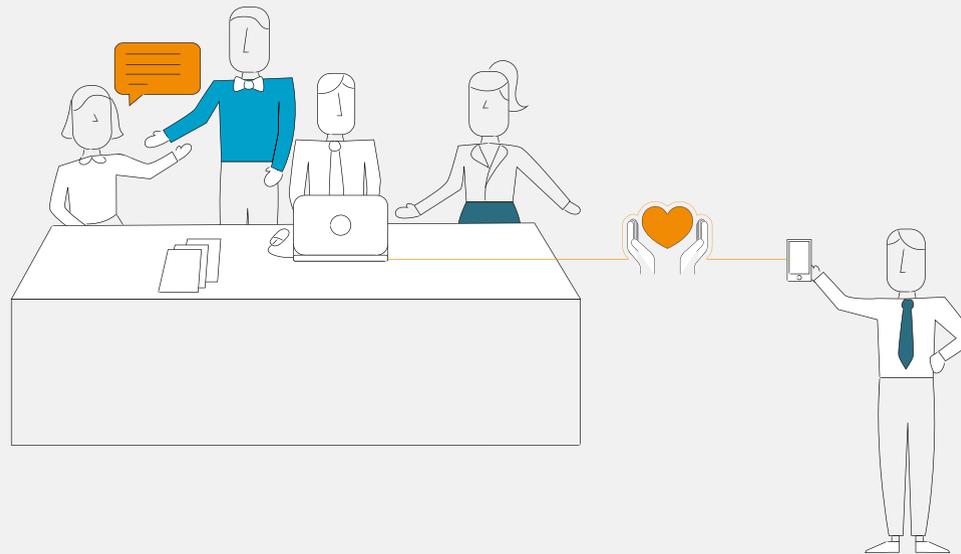
- 2.4.4 Desarrollar programas para mantener la confianza y compromiso de los colaboradores sobre la relevancia de sus puestos de trabajo, ante el avance de la automatización, así como en eventos imprevistos de naturaleza global.
- 2.4.5 Asegurar que todos los grupos de interés compartan o alineen su propósito con el de la organización.

# TRANSFORMAR OPORTUNIDADES





### 3. ORIENTACIÓN AL CLIENTE



La organización entiende las tendencias y necesidades de su mercado y clientes, desarrolla una propuesta de valor enfocada a responder a éstas, alinea su operación para asegurar el flujo continuo de comunicación, aprovechando las nuevas plataformas digitales. Evalúan de manera permanente el nivel de satisfacción de sus clientes, así como sus requerimientos futuros, capitalizando las oportunidades que se generan, a través de la mejora y la innovación.

### 3.1 COMPRENDER AL CLIENTE Y EL MERCADO



Las necesidades del cliente son dinámicas y evolucionan conforme surgen nuevas tendencias como son: la innovación tecnológica, la información a la que tienen acceso, la personalización de sus requerimientos, los nuevos competidores, nuevos productos y servicios, el compromiso con el desarrollo sostenible, así como eventos imprevistos de naturaleza global, que crean disrupciones en el mercado y la relación con el cliente. Estas tendencias demandan un mejor entendimiento del impacto de la dinámica del mercado y los clientes, a través de:

**3.1.1** Identificar y segmentar los mercados en los que participa actualmente y aquellos potenciales, con base en las expectativas de cada uno de ellos.

**3.1.2** Identificar amenazas y oportunidades potenciales generadas por las nuevas tendencias, el ecosistema del cliente y eventos imprevistos de naturaleza global que, podrían causar disrupción en los mercados e impacto en sus clientes.

**3.1.3** Identificar y conocer a sus competidores, las características de sus productos y servicios, así como su participación en el mercado, para identificar información estratégica de su desempeño.

**3.1.4** Definir aquellas características de sus productos y servicios que valora el cliente y son atractivas para los mercados y cada uno de sus segmentos.

**3.1.5** Utilizar herramientas de inteligencia de mercado para profundizar en el conocimiento del mercado y los clientes.

**3.1.6** Capitalizar el uso de las plataformas digitales para lograr un profundo conocimiento de las preferencias, intereses y experiencia del cliente, mediante el seguimiento a sus interacciones y transacciones con la organización.

# 3.2 DISEÑAR LA PROPUESTA DE VALOR Y LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE



La organización cuenta con una propuesta de valor atractiva para los mercados en los que opera y responde a la evolución de sus preferencias; a través de:

**3.2.1** Diseñar una propuesta de valor alineada al propósito, el modelo de negocio, las necesidades y expectativas y; la experiencia del cliente.

**3.2.2** Establecer el ciclo de vida del cliente con las características de la experiencia diferenciada en todos los momentos de contacto.

**3.2.3** Diseñar una experiencia positiva al cliente en sus interacciones con la organización, sus productos y servicios, apoyándose en el ecosistema de los clientes, incluyendo entre otros, a los colaboradores, proveedores, distribuidores y logística.

**3.2.4** Alinear la cultura, capacidades, recursos y procesos para garantizar que la experiencia

del cliente sea satisfactoria en todo el ciclo y contribuya a la generación de compromiso, confianza y lealtad de los clientes actuales, así como la atracción de nuevos clientes.

**3.2.5** Generar confianza en el cliente, a partir de una comercialización ética de los productos y servicios, alineada a la propuesta de valor que, especifique la manera en que la organización llegará a los clientes finales, considerando factores como la estrategia de precios y los canales de distribución.

**3.2.6** Responder con agilidad a los cambios en el comportamiento del cliente generados por eventos imprevistos de naturaleza local o global.

### 3.3 FORTALECER LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

La organización capitaliza los puntos de contacto con el cliente y las tecnologías de la información para fortalecer la relación, generar confianza y acompañar la experiencia del cliente con un flujo constante de información que facilite la respuesta ágil y oportunda a cada uno de ellos, a través de:

- 3.3.1 Alinear los procesos de la organización para asegurar el cumplimiento de la propuesta de valor y los compromisos contraídos.
- 3.3.2 Establecer las bases para crear, en congruencia con sus valores, una cultura caracterizada por la orientación al cliente y la generación de confianza en la relación.
- 3.3.3 Contar con los medios digitales necesarios para lograr una interacción ágil y permanente que, permita la disponibilidad e intercambio de información con el cliente sobre las características, funcionalidades y experiencia con sus productos y servicios.
- 3.3.4 Generar confianza dando seguimiento a las interacciones con los clientes, utilizando con flexibilidad los canales de comunicación más adecuados.
- 3.3.5 Habilitar la infraestructura y sistemas de soporte a las plataformas tecnológicas que facilitan la continuidad en la relación con el cliente en eventos imprevistos de naturaleza local o global, adaptando la propuesta de valor.



## 3.4 EVALUAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

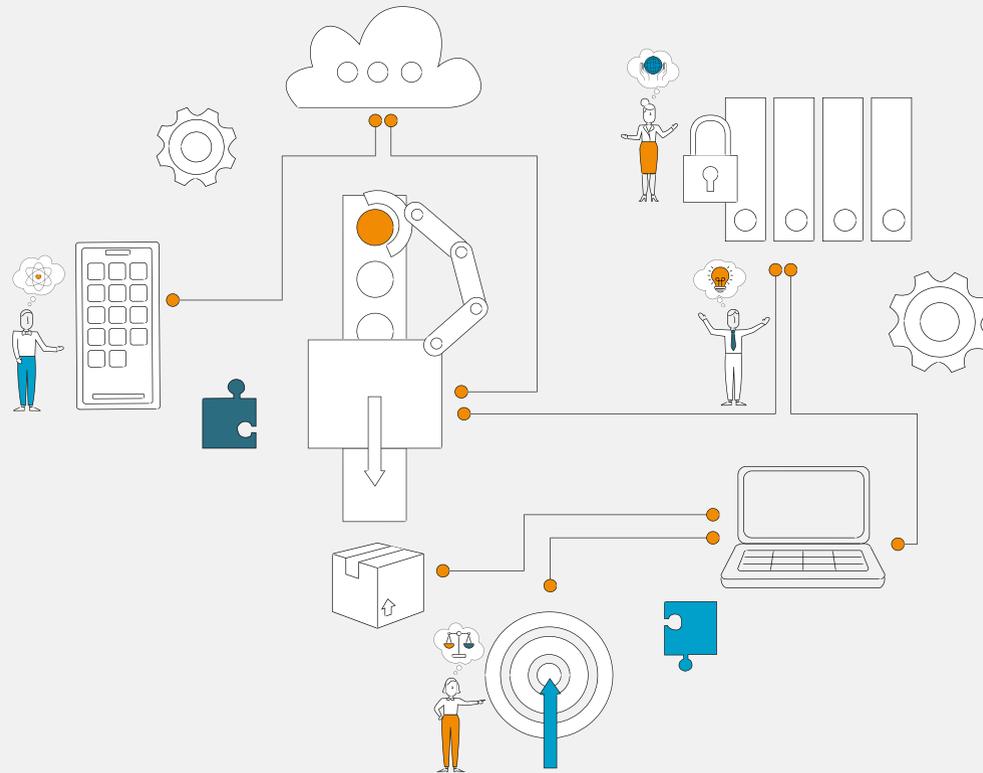
La organización da seguimiento a su desempeño en la satisfacción del cliente capitalizando las nuevas tecnologías de la información y creando alianzas con sus clientes para desarrollar proyectos de mejora e innovación; a través de:

- 3.4.1 Evaluar la satisfacción del cliente en la experiencia a lo largo de su ciclo de vida, capitalizando los medios digitales.
- 3.4.2 Capitalizar el flujo continuo de información que genera la interacción con el cliente, por medio de plataformas digitales para la mejora e innovación.
- 3.4.3 Identificar áreas de oportunidad, de manera sistemática y establecer proyectos de mejora e innovación con el involucramiento del cliente.
- 3.4.4 Establecer mecanismos para recibir retroalimentación del cliente en los proyectos de innovación que se emprendan.



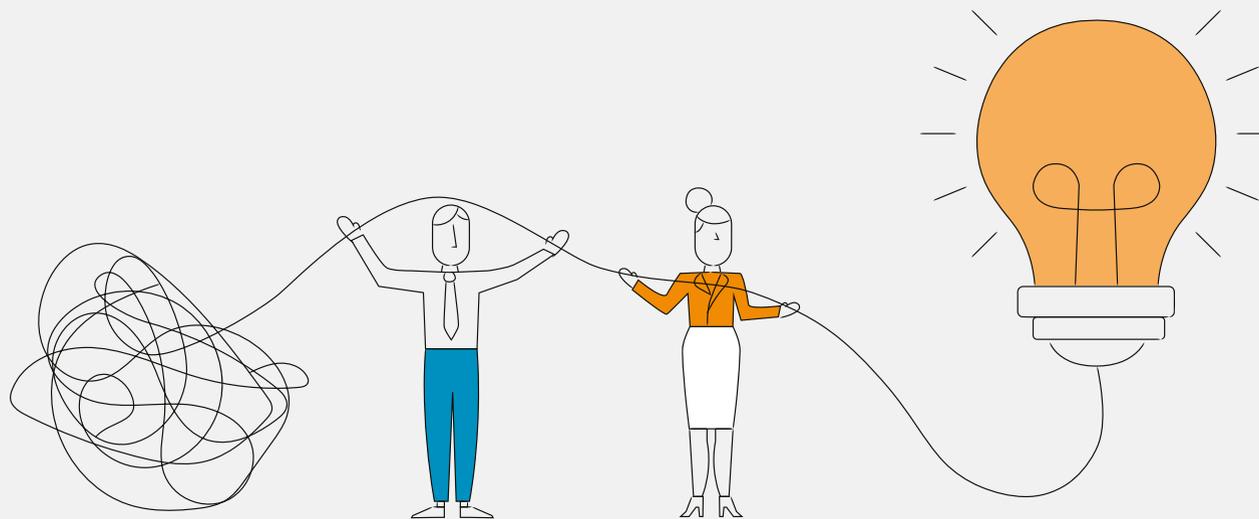


## 4. PROCESOS PARA LA GENERACIÓN DE VALOR



La organización desarrolla y gestiona sus procesos, buscando permanentemente la mejora y la innovación, manteniendo una relación continua con sus aliados estratégicos y proveedores a través de las nuevas plataformas digitales.

## 4.1 DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN



La organización genera ideas disruptivas que se convierten en soluciones innovadoras para orientarse de mejor manera al cliente, reducir el tiempo de ciclo y, fomentar la simplicidad de los procesos para incrementar el valor que generan los productos y servicios a sus clientes; a través de:

- 4.1.1 Identificar, desde las prioridades estratégicas, las necesidades de innovación en productos, servicios, procesos y el modelo de negocio.
- 4.1.2 Generar una cultura abierta al cambio y la colaboración que favorezca el pensamiento creativo, orientado al desarrollo de proyectos de innovación, asignando recursos para escalar proyectos de innovación con más potencial y asegurar que se lancen rápidamente al mercado.
- 4.1.3 Involucrar a los grupos de interés para colaborar en los proyectos de desarrollo de nuevos procesos, productos, servicios y modelo de negocio, integrando las iniciativas en un presupuesto anual.
- 4.1.4 Establecer un proceso de innovación para diseñar, adaptar, producir, promover y distribuir los nuevos productos y servicios generados, implementando tecnologías, sistemas y herramientas que contribuyan a la capacidad de respuesta ante cambios en el entorno, asegurando la eficiencia, simplicidad, agilidad y flexibilidad de los procesos.
- 4.1.5 Evaluar periódicamente los proyectos de innovación para asegurar la reducción de costos y la generación de valor, definiendo criterios que permitan identificar el posible fracaso de proyectos de innovación para aplicarlos de manera ágil.

## 4.2 DISEÑAR Y GESTIONAR LOS PROCESOS

La organización diseña, desarrolla y gestiona los procesos clave y de apoyo para soportar la ejecución de sus objetivos estratégicos, caracterizándose por sus capacidades diferenciadoras, a través de:

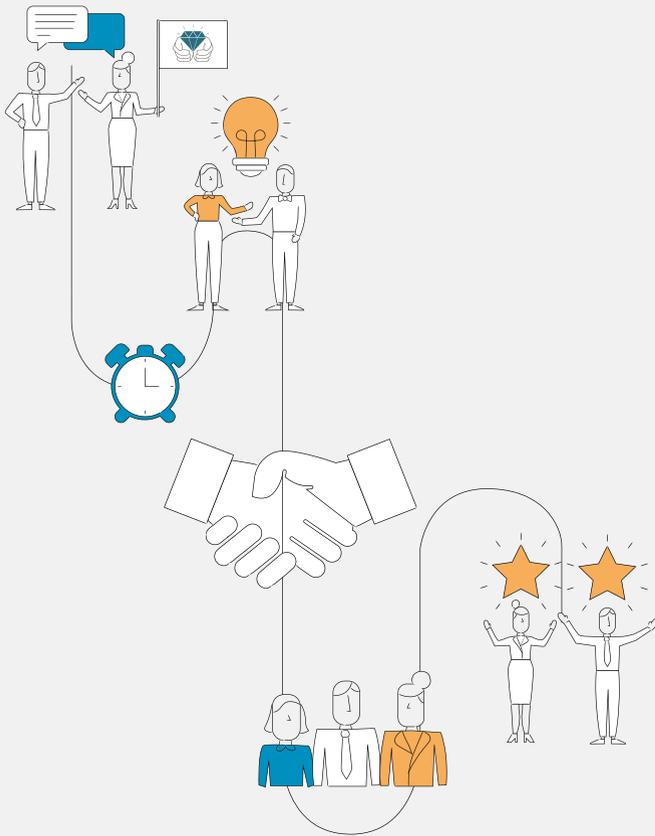
- 4.2.1 Diseñar los procesos con un enfoque centrado en la creación de valor, la experiencia del cliente y la cadena de valor, capitalizando las nuevas tecnologías digitales para contar con procesos caracterizados por su simplicidad, agilidad y flexibilidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes, asegurando con ello el logro de los objetivos estratégicos.
- 4.2.2 Definir indicadores con metas claras para dar seguimiento al desempeño de los procesos, utilizando herramientas para atender con oportunidad las causas raíz de los problemas que impiden alcanzar las metas establecidas.
- 4.2.3 Gestionar, controlar y evaluar los procesos de manera sistemática y predictiva, asegurando la mejora continua y el cumplimiento de los estándares de desempeño, integrando las mejores prácticas de organizaciones líderes.
- 4.2.4 Establecer mecanismos de soporte para garantizar la seguridad y la continuidad de la operación en casos de emergencia o eventos inesperados de naturaleza local o global, evaluando el impacto y estableciendo planes para mitigar su efecto.



## 4.3 COLABORAR CON LA CADENA DE SUMINISTRO

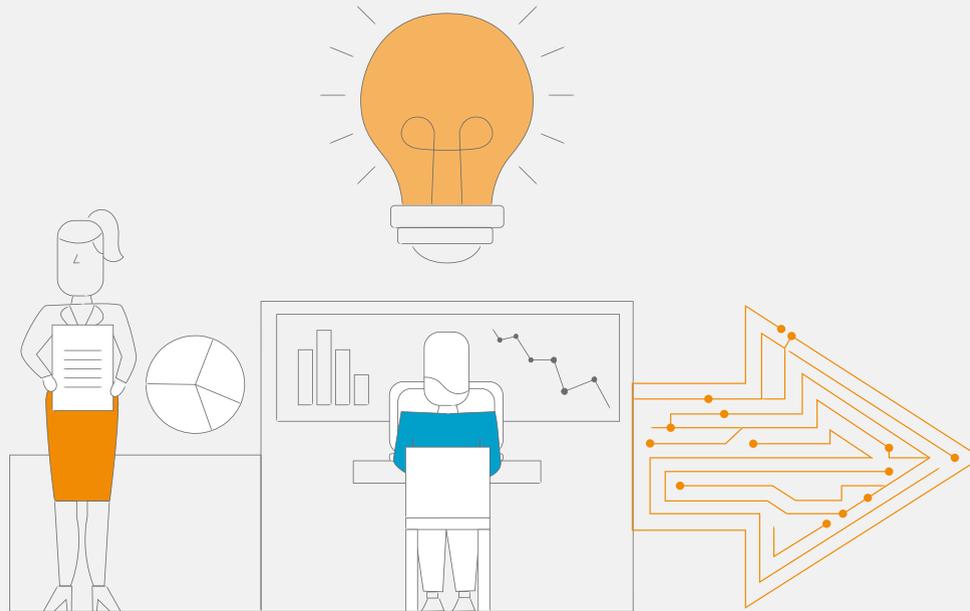
Para contribuir al objetivo común de crear valor, la organización genera relaciones de mutuo beneficio con su cadena de suministro capitalizando sus capacidades clave, contribuyendo al fortalecimiento de su ecosistema.

- 4.3.1 Identificar y establecer alianzas con los proveedores clave para el logro de los objetivos estratégicos, alineándolos al propósito, valores y cultura de la organización.
- 4.3.2 Alinear los procesos de la cadena de suministro para contar con las capacidades necesarias para responder a los cambios en el entorno que pongan en riesgo la continuidad de la operación de la cadena, asegurando los requerimientos de simplicidad y eficiencia en su operación y a la generación de valor, o bien, soportar el desarrollo de esas capacidades.
- 4.3.3 Identificar los procesos de los proveedores que pueden ser integrados mediante plataformas digitales para asegurar la eficiencia en su operación y la agilidad de respuesta a las necesidades de los clientes.
- 4.3.4 Fomentar el desarrollo de equipos colaborativos con proveedores clave para la mejora e innovación de los procesos, productos, servicios y modelo de negocio.
- 4.3.5 Evaluar y reconocer a los proveedores que se distinguen por su contribución al logro de los objetivos de la organización.



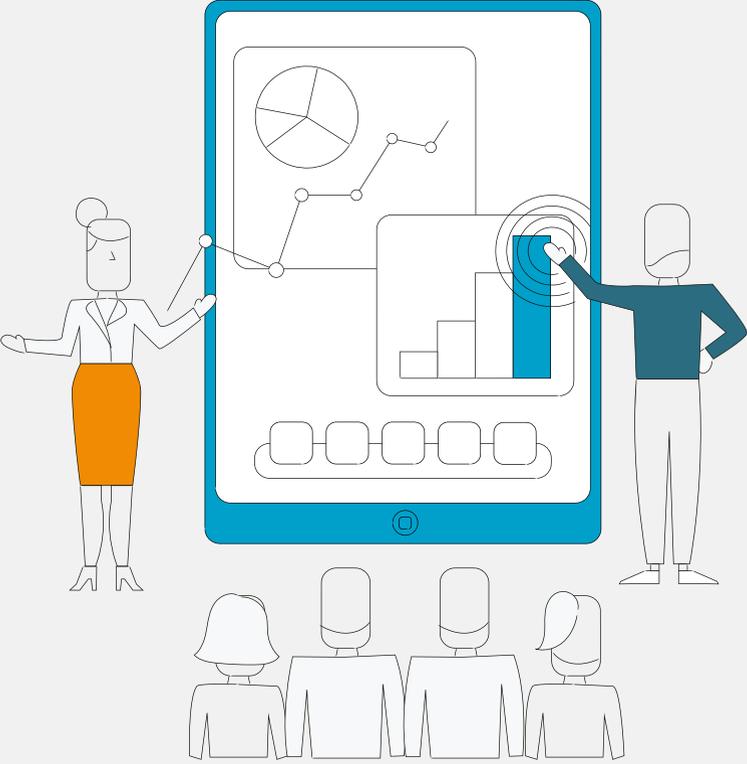


## 5. TRANSFORMACIÓN DIGITAL



La organización cuenta con iniciativas de transformación digital, alineadas a sus estrategia. Estas iniciativas consideran una visión 360° (mercados, clientes, liderazgo, cultura, gente y procesos). El propósito de estas iniciativas está dirigido a desarrollar nuevas capacidades organizacionales y ventajas competitivas que transformen su forma de trabajar, la experiencia del cliente y/o el modelo de negocio, haciendo de la adopción de tecnología, un medio constante para reinventarse y permanecer vigente.

# 5.1 INICIATIVAS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL



La estrategia de transformación y adopción tecnológica se centra en el impulso de iniciativas de digitalización, renovación, integridad de datos para la generación de conocimiento, así como anticipar comportamientos o fenómenos futuros; fomentando la resiliencia organizacional para actuar oportunamente ante cambios no provistos en materia tecnológica que podrían comprometer la continuidad, disponibilidad, seguridad de la información, integridad de datos y/o la experiencia del usuario.

**5.1.1** Entender las necesidades de los grupos de interés, así como el funcionamiento y aplicación de tecnologías emergentes, capitalizando su uso en pro del desarrollo y/o evolución de capacidades y ventajas competitivas.

**5.1.2** Evaluar la madurez digital de la organización, identificando oportunidades, estableciendo prioridades y definiendo objetivos de transformación digital, con orientación al cliente y el mercado.

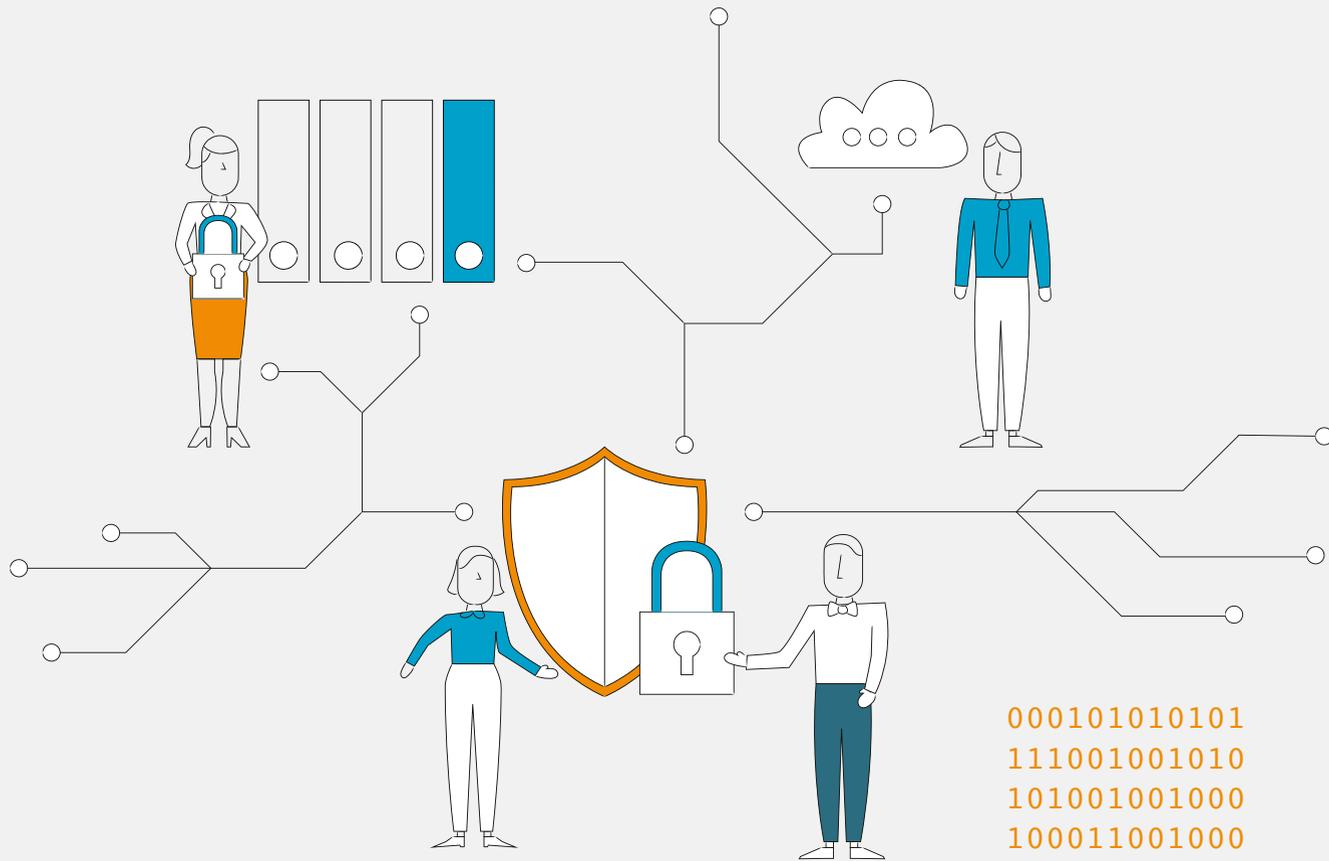
**5.1.3** La organización cuenta con comités multidisciplinarios para clasificar el impacto y costo beneficio de las diferentes iniciativas organizacionales en materia de transformación y renovación tecnológica, con el propósito de fomentar la integración tecnológica.

**5.1.4** Formar equipos interfuncionales, responsables de coordinar las actividades de transformación digital en la organización.

**5.1.5** Desarrollar sistemas de trabajo que impulsen la generación de ideas con una visión de proyectos integrales en pro del negocio, los procesos, mercados y clientes, así como mecanismos de rendición de cuentas claros que permitan identificar oportunamente cualquier desviación en la ejecución de las iniciativas.

**5.1.6** La toma de decisiones se sustenta en un modelado de datos integral y en tiempo real, que es altamente valorado por el ecosistema; a través de capacidades para la predictibilidad y prescripción ante escenarios futuros.

## 5.2 GESTIONAR RIESGOS DE SEGURIDAD



La organización asume responsabilidad y compromiso con sus grupos de Interés en la oportuna gestión de riesgos de seguridad en toda la organización, que podrían comprometer los datos, la información y el conocimiento, protegiendo de las vulnerabilidades no detectadas o atendidas oportunamente y que son susceptibles de materializarse ante sucesos internos o externos.

**5.2.1** Garantizar el compromiso del grupo directivo para crear una cultura de la seguridad en toda la organización (datos, información y el conocimiento).

**5.2.2** Realizar diagnósticos para identificar los riesgos potenciales de seguridad en toda la organización, así como las capacidades con las que cuenta actualmente la organización para hacerles frente y desarrollar iniciativas para mitigarlos.

**5.2.3** Contar con un modelo de administración de riesgos de la información que incluya un equipo con responsabilidades, protocolos,

procedimientos claros y herramientas tecnológicas para detectar, prevenir y actuar ante incidentes de seguridad.

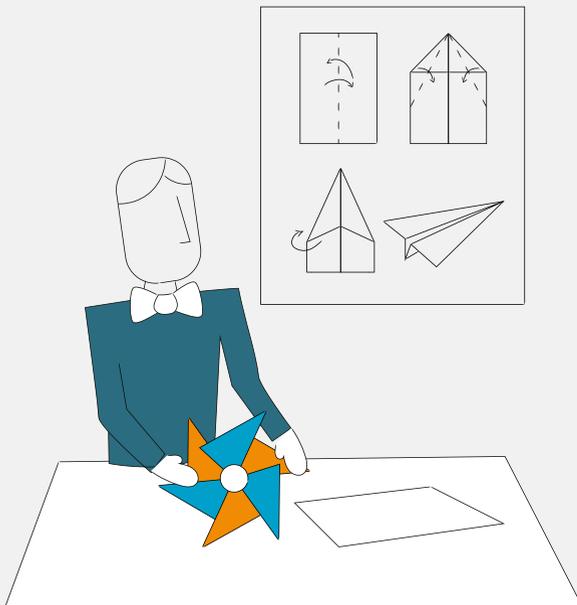
**5.2.4** Integrar en las plataformas de trabajo remoto, mecanismos que garantizan la seguridad y confidencialidad de la información

**5.2.5** Identificar los marcos legales y éticos que implican las prácticas digitales para dar cumplimiento a la normatividad y dar respuesta a los requerimientos de los grupos de interés sobre protección de sus datos, confidencialidad y privacidad.

## 5.3 CAPITALIZAR EL CONOCIMIENTO

La organización alinea su operación con plataformas digitales para generar aprendizajes que soporten la toma de decisiones en la ejecución de la estrategia, el cambio, la eficiencia operativa, la mejora continua y la innovación, a través de:

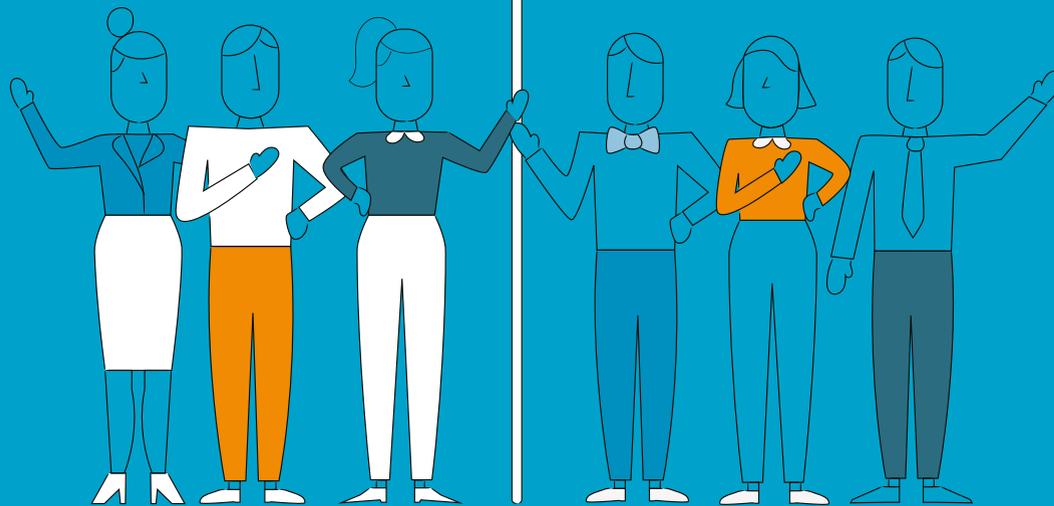
- 5.3.1 Identificar el conocimiento de las áreas clave y grupos de interés que, impactan en el desempeño, operación, la generación de valor y el logro de los objetivos, para protegerlo y facilitar su disponibilidad inmediata y uso por los colaboradores en los procesos de innovación y toma de decisiones.
- 5.3.2 Evaluar el desempeño de los sistemas de información y el conocimiento, así como el valor que generan para la toma de decisiones.
- 5.3.3 Capitalizar el conocimiento organizacional facilitando el empoderamiento para agilizar la innovación y la toma de decisiones.
- 5.3.4 Capitalizar los aprendizajes generados durante la respuesta a eventos imprevistos de naturaleza local o global.







# GENERAR CONFIANZA





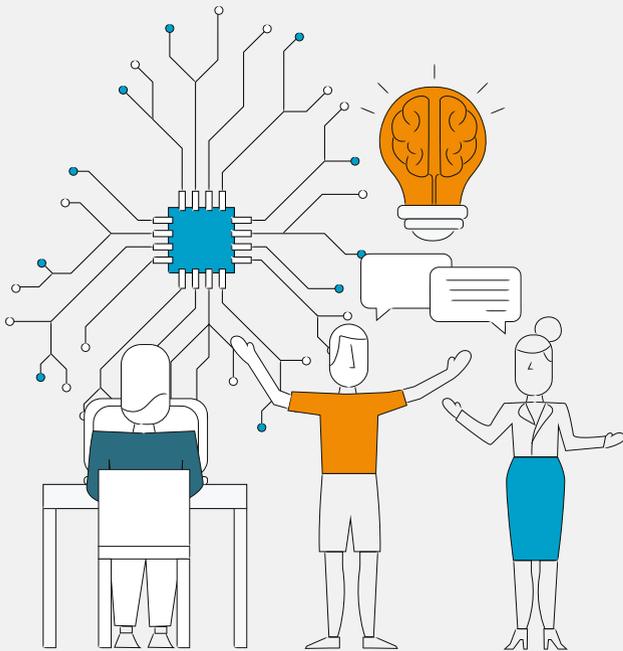
## 6. CAPITAL HUMANO



Las iniciativas enfocadas al bienestar integral y la generación de confianza de los colaboradores, se traducen en una imagen positiva de la organización en el mercado laboral, permitiéndole atraer, desarrollar, motivar y retener talento comprometido.

## 6.1 PLANEAR EL CAPITAL HUMANO

La organización requiere anticipar y responder a los cambios generados por las tendencias, tales como la legislación, nuevas tecnologías, sistemas, estructuras de trabajo, cambios generacionales, cambios en el entorno de naturaleza global, entre otros, los cuáles significan un reto para la atracción, desarrollo, motivación y retención de los colaboradores que la organización atiende, a través de:

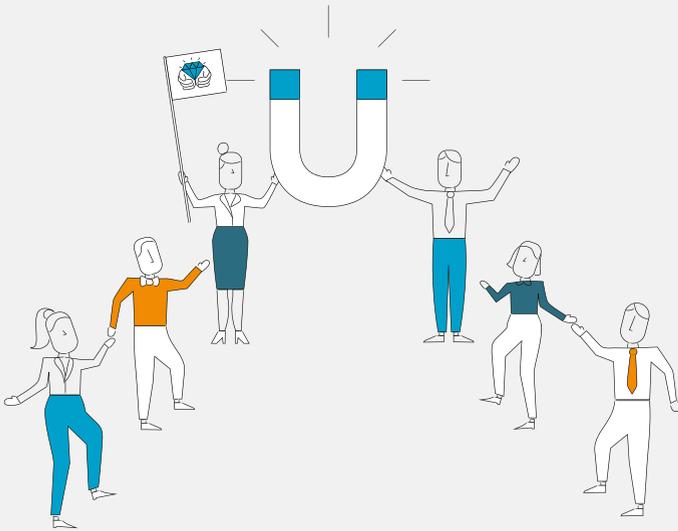


- 6.1.1 Identificar las tendencias, necesidades y normatividad que pueden impactar la operación de la organización, garantizando su cumplimiento e incorporación en el plan de capital humano.
- 6.1.2 Identificar al personal que es necesario para llevar a cabo las actividades de la organización que harán realidad el propósito de la organización.
- 6.1.3 Alinear los sistemas y estructuras de trabajo, las competencias y la gestión del capital humano para el logro de los objetivos estratégicos y el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de la organización.
- 6.1.4 Asegurar que las políticas y prácticas de atracción de talento respeten los principios de diversidad, inclusión, no discriminación y rechazo al trabajo infantil en toda la cadena de suministro.

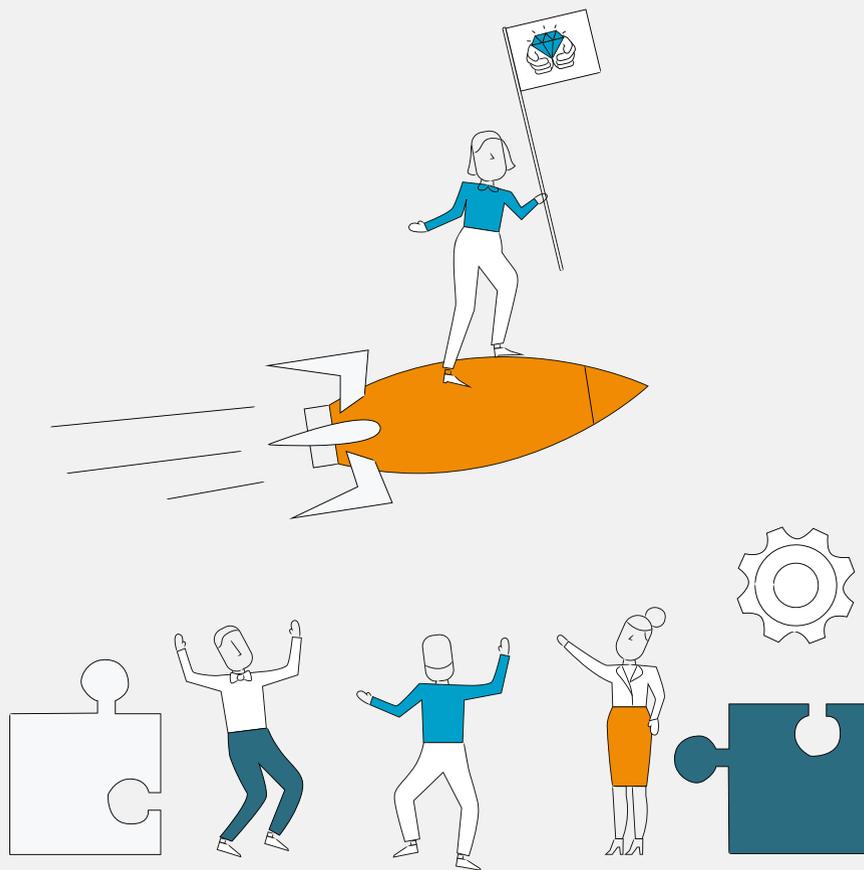
## 6.2 ATRAER TALENTO

La organización desarrolla iniciativas en las que capitaliza su imagen, propósito y modelo de negocio, dirigidas al capital humano con el fin de atraer al mejor talento existente en el mercado laboral, a través de:

- 6.2.1 Construir la imagen de la organización y capitalizarla junto con su propósito para la atracción del mejor talento.
- 6.2.2 Definir las competencias que requiere adquirir en el mercado laboral para el cambio organizacional y responder a los desafíos actuales y de mediano plazo como son la transformación digital, la automatización, la innovación y la convivencia entre distintas generaciones.
- 6.2.3 Asegurar que la función de promoción y atracción de talento cuente con las competencias, herramientas, plataformas digitales y recursos que se requieren para cumplir con las necesidades de la organización.



## 6.3 DESARROLLAR COMPETENCIAS



La organización motiva, involucra y alinea a sus colaboradores con su cultura y las competencias requeridas para el desempeño exitoso de su trabajo, el desarrollo de su potencial y el crecimiento de la organización; a través de:

**6.3.1** Desarrollar las competencias necesarias para asegurar el logro de los objetivos estratégicos y responder a los cambios tecnológicos, sociales y generacionales.

**6.3.2** Apoyar los sistemas de trabajo en el desarrollo de las competencias requeridas por la cultura de innovación, la agilidad, una operación centrada en equipos de trabajo, el trabajo remoto y la transformación digital.

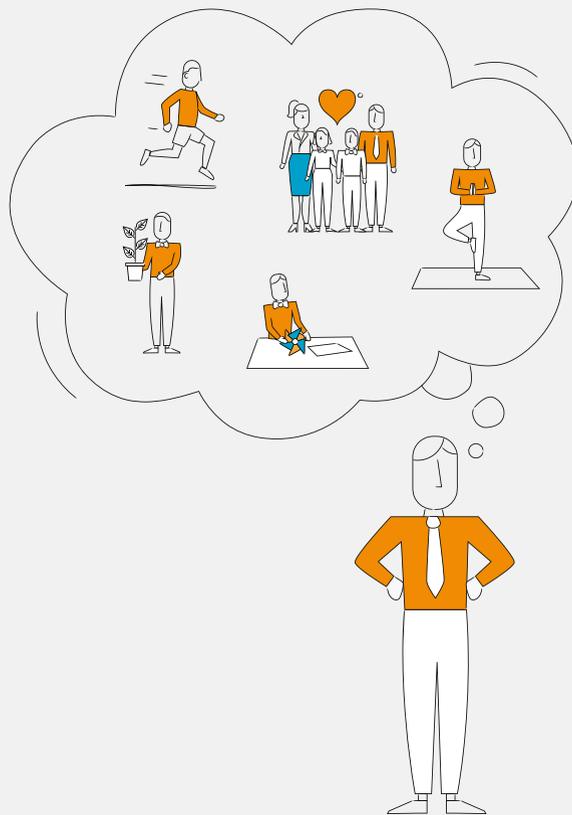
**6.3.3** Asegurar la eficiencia de la operación, desarrollando competencias para soportar la adecuada interacción entre colaboradores y procesos.

**6.3.4** Diseñar planes de carrera que apoyen la motivación, el crecimiento profesional y la empleabilidad de los colaboradores.

**6.3.5** Promover el facultamiento de los colaboradores para la toma ágil y flexible de decisiones, así como para el impulso de la cultura de innovación, evaluando periódicamente las brechas entre las competencias requeridas por la organización y las que actualmente dominan los colaboradores.

**6.3.6** Integrar de manera deliberada a colaboradores con potencial en proyectos de innovación para impulsar el desarrollo de sus competencias.

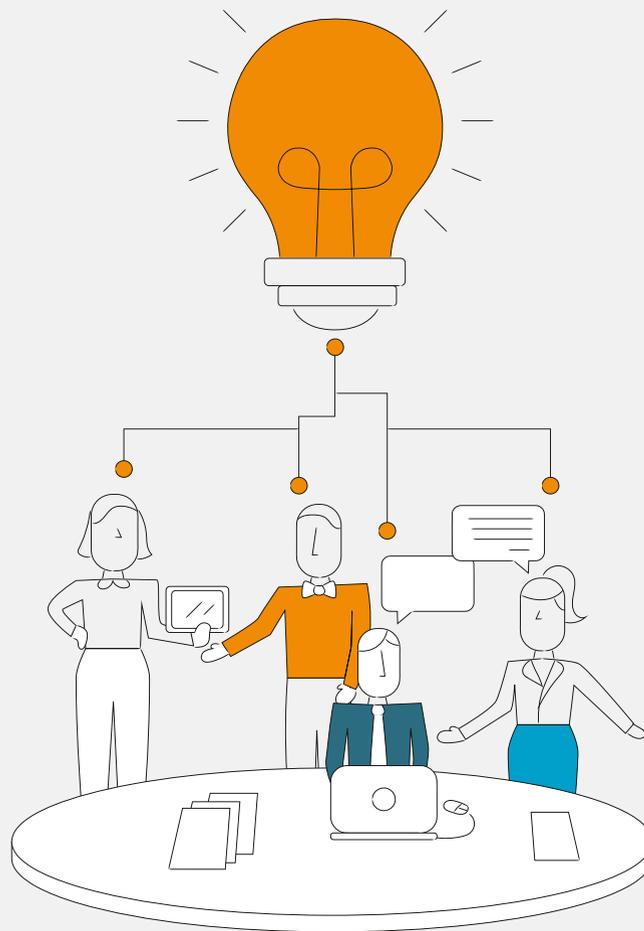
## 6.4 GENERAR BIENESTAR



Generar equilibrios en las diferentes dimensiones de vida de los colaboradores, generando ambientes de trabajo inclusivos, de colaboración y una gestión salarial que responda a las competencias, resultados y compromiso de cada uno de los colaboradores, contribuyendo a la satisfacción de sus necesidades, bienestar integral, motivación e involucramiento, a través de:

- 6.4.1 Integrar un plan de remuneraciones, compensaciones y reconocimiento que contribuya a mejorar la calidad de vida y la movilidad social de los colaboradores, así como un mejor nivel de satisfacción, motivación e involucramiento, creando programas de bienestar integral para los colaboradores y sus familias que funcionen de manera óptima, tanto en condiciones normales como ante eventos imprevistos de naturaleza local o global,
- 6.4.2 Diseñar ambientes de trabajo que propicien la interacción de los diferentes grupos generacionales para capitalizar sus diferencias en un ambiente diverso.
- 6.4.3 Asegurar la transparencia en la generación de oportunidades a los colaboradores, propiciando la diversidad, equidad e inclusión.
- 6.4.4 Evaluar la cultura y el clima laboral así como la percepción de confianza para identificar el nivel de bienestar, satisfacción y compromiso de los colaboradores, tanto en condiciones normales como en eventos imprevistos de naturaleza local o global, tomando decisiones para responder a las oportunidades.
- 6.4.5 Desarrollar programas para mantener la confianza y compromiso de los colaboradores sobre la relevancia de sus puestos de trabajo, ante el avance de la automatización, así como en eventos imprevistos de naturaleza global.

## 6.5 ALINEAR LOS SISTEMAS DE TRABAJO



Para generar una experiencia positiva de los colaboradores, los sistemas de trabajo presenciales, virtuales o híbridos son clave para mantener la motivación, la retención y la identificación con la organización, a través de:

**6.5.1** Diseñar sistemas y estructuras de trabajo que se caractericen por su simplicidad, flexibilidad y enfoque en la comunicación, interacción, innovación y trabajo en equipo para responder con agilidad a los retos de la organización.

**6.5.2** Formar expertos en innovación que guíen a los equipos en el desarrollo de proyectos.

**6.5.3** Facilitar la interacción entre áreas, ya sea en forma presencial, virtual o híbrida, para lograr la ejecución de las iniciativas digitales de manera coordinada y colaborativa.

**6.5.4** Generar las condiciones que facilitan el trabajo, mediante plataformas tecnológicas para aprovechar las oportunidades y responder con agilidad y flexibilidad a eventos no previstos de naturaleza local o global y a los requerimientos de los grupos de interés; impulsando el empoderamiento y la autonomía en el desempeño.



## 7. VALOR SOCIAL



La organización fomenta una cultura de integridad que se refleja en su compromiso con la salvaguarda del entorno común, a través de la adopción de un enfoque de sostenibilidad, de economía circular y su contribución al desarrollo y creación de valor para la sociedad.

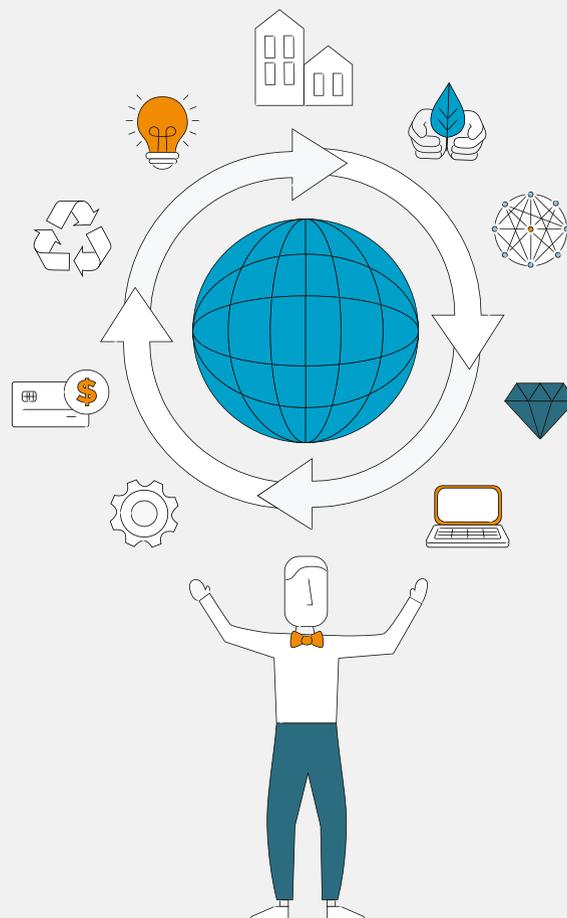
## 7.1 ACTUAR CON INTEGRIDAD

La organización genera valor al asumir de manera responsable su ciudadanía corporativa, caracterizándose por la claridad de sus objetivos de generación de valor social que se encuentran alineados a su estrategia y crean confianza en la sociedad, a través de:



- 7.1.1 Definir los principios y valores que guían la toma de decisiones y la conducta ética de sus integrantes, como parte de la cultura organizacional.
- 7.1.2 Ofertar productos y servicios congruentes con la propuesta de valor y los principios y valores que guían a la organización.
- 7.1.3 Reflejar la congruencia de sus principios y valores en la forma en que mercadea, publicita y comercializa sus productos y servicios.
- 7.1.4 Una cultura organizacional que refleja su compromiso con la legitimidad y transparencia, mediante el cumplimiento de las regulaciones fiscales y jurídicas, así como la definición de políticas anticorrupción y antisoborno.
- 7.1.5 Mantener sus principios y valores al tomar decisiones para responder a los desafíos de eventos imprevistos de naturaleza global.

## 7.2 IMPLEMENTAR LA ECONOMÍA CIRCULAR



La búsqueda del uso eficiente de los recursos naturales y la disminución de la huella ambiental lleva a la organización a transitar del uso lineal de estos; extraer, producir y desechar, hacia una noción de economía circular que extienda la vida útil de los recursos naturales de manera permanente; rechazar, reducir, reusar, reutilizar y reciclar.

Este concepto se caracteriza por ser un enfoque regenerativo y sistémico por diseño, al retener el mayor valor posible de los productos, sus componentes y los materiales de los que están hechos, fomentando la creación de un sistema que permita que los productos y materiales tengan una vida útil larga.

**7.2.1** Diseñar, manufacturar y distribuir productos y servicios, reduciendo el uso de recursos no renovables; sustituyéndolos con insumos reciclados, abundantes en la naturaleza o biodegradables.

**7.2.2** Prolongar la vida útil de los productos y mejorar la eficiencia en el consumo de recursos para su fabricación.

**7.2.3** Asegurar que, por diseño, los productos puedan separarse, repararse y reusarse al final de su vida útil.

**7.2.4** Reducir la emisión de gases de efecto invernadero, desechos y el uso de agua, como resultado de una operación eficiente y el diseño de los procesos.

**7.2.5** Integrar una cadena de valor congruente con el enfoque de sustentabilidad, desarrollando proveedores que se caractericen por su compromiso con el desarrollo sostenible.

**7.2.6** Mantener en sus prioridades el compromiso con el desarrollo sostenible en periodos de inestabilidad provocados por eventos imprevistos de naturaleza global.

## 7.3 CONTRIBUIR AL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD

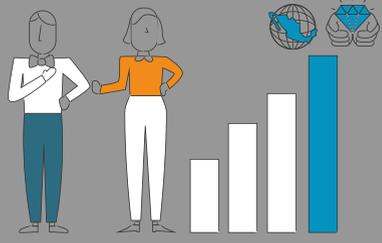
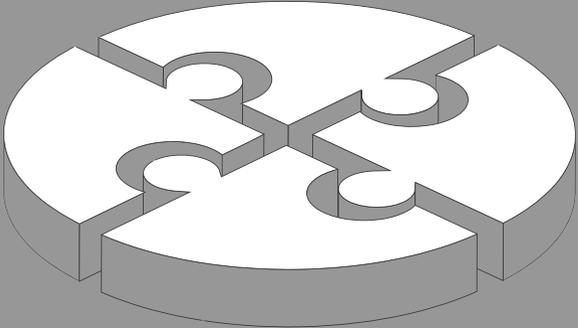
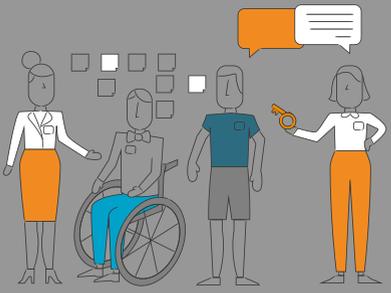
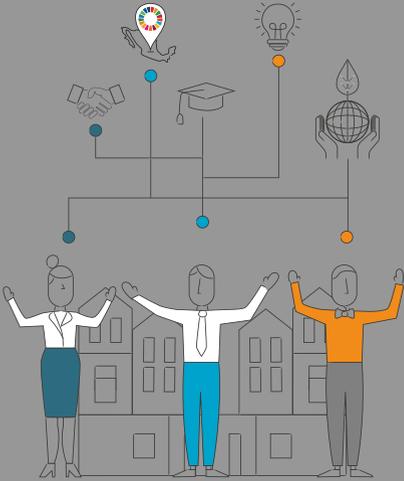
La organización asume el compromiso de contribuir a mejorar la calidad de vida de la sociedad, ofreciendo posibilidades de desarrollo integral que impulsan la movilidad social, creando con ello un impacto positivo en su comunidad; a través de:

- 7.3.1 El respeto irrestricto de los derechos humanos a lo largo de toda la cadena de suministro de la organización, garantizando que los proveedores compartan los valores de igualdad y respeto a los derechos humanos que practica.
- 7.3.2 Asegurar la igualdad de oportunidades en la organización para el desarrollo integral de las comunidades en las que opera.
- 7.3.3 Apoyar y dar oportunidades a emprendedores y pequeñas empresas para integrarse a la cadena de suministro y fortalecerse en el ecosistema, impulsando su crecimiento y permanencia.
- 7.3.4 Contribuir a mejorar la calidad de vida de la sociedad mediante sus productos y servicios, respondiendo con empatía a las necesidades prioritarias de sus grupos de interés impactados por eventos imprevistos de naturaleza local o global.





**CREAR  
VALOR**



La organización evalúa periódicamente la creación de valor compartido en los resultados para responder a sus grupos de interés, a través de indicadores clave de excelencia (ICE), que reflejan la relación entre la ejecución de la estrategia y del desempeño de la operación.

Los indicadores incluyen información cuantitativa y cualitativa del valor percibido y el valor generado, así como comparaciones referenciales y análisis competitivos con organizaciones, principalmente dentro del ecosistema en el que se compete u otras fuera de su sector.

La organización busca lograr un desempeño superior al de sus competidores o los estándares establecidos por el sector y, en el caso de las tendencias adversas, definir las acciones que realizará para mejorar su desempeño.

Los indicadores clave de excelencia se vinculan al propósito, a los retos y a los objetivos estratégicos de la organización, definiendo información histórica de al menos cinco años, así como proyecciones con un horizonte de tres años para confirmar la sostenibilidad de la organización.

## 8.1 VALOR CREADO A LOS COLABORADORES

**¿Cuál es el valor creado a los colaboradores?,**  
en términos de:

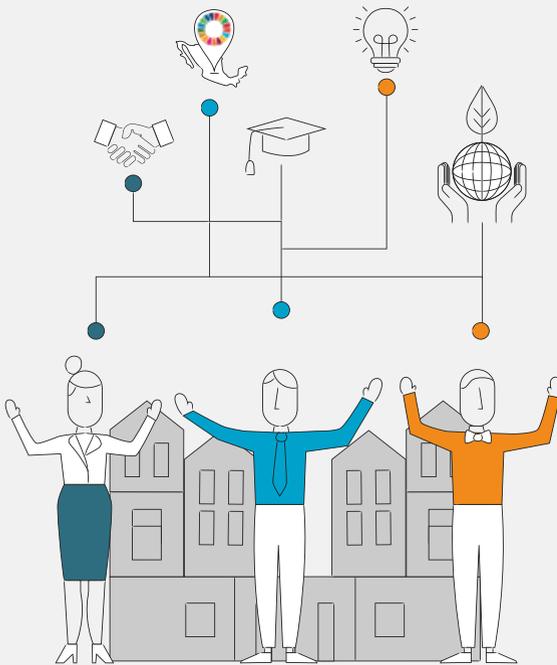
1. Planear el capital humano
2. Atraer talento
3. Desarrollar competencias
4. Generar bienestar
5. Alinear los sistemas de trabajo
6. Generar confianza



## 8.2 VALOR CREADO A LA SOCIEDAD

**¿Cuál es el valor creado a la sociedad?,**  
en términos de:

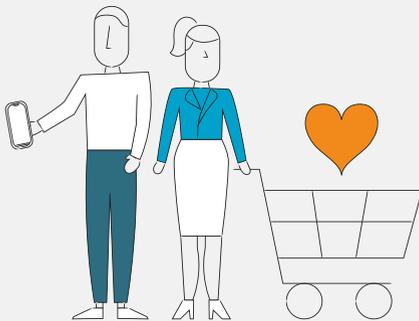
1. Actuar con integridad
2. Implementar la economía circular
3. Contribuir al desarrollo armónico y el bienestar de la sociedad
4. Prácticas de comercio justo en su relación con emprendedores y empresas pequeñas
5. Empatía con la sociedad en periodos de incertidumbre por eventos imprevistos de naturaleza global



## 8.3 VALOR CREADO A LOS CLIENTES

**¿Cuál es el valor creado para los clientes?,**  
en términos de:

1. Comprender al cliente y el mercado
2. Diseñar la propuesta de valor y la experiencia al cliente
3. Fortalecer la relación con el cliente
4. Evaluar la satisfacción del cliente



## 8.4 VALOR CREADO A LOS ACCIONISTAS

**¿Cuál es el valor creado para los accionistas?,**  
en términos de:

1. Desempeño financiero
2. Valor económico de la organización
3. Gobierno transparente y ético
4. Reputación e imagen de la organización



# GLOSARIO

## ANTICORRUPCIÓN

Iniciativas enfocadas a evitar el abuso de poder de personas en posiciones clave para obtener un beneficio particular.

## ANTISOBORNO

Iniciativas para evitar que, personas clave de la organización ofrezcan, entreguen, soliciten o reciban cualquier tipo de valor, como medio para influir en acciones de terceras personas.

## BIG DATA

Grandes conjuntos de información que crecen de forma continua. Abarca el volumen de información, la velocidad a la que se crea y recopila, así como la variedad y el alcance de los datos que integra.

## CADENA DE SUMINISTRO, CADENA DE VALOR

Consiste en el desempeño de las actividades primarias y de apoyo que añaden valor a los productos o servicios ofrecidos por la organización. Los productos de la organización pasan a través de un conjunto de actividades y a lo largo de este camino, cada actividad desempeñada va agregando valor a los bienes producidos.

## CAPACIDADES

La combinación de procesos, herramientas, habilidades, comportamientos y estructura de la organización, que le permiten alcanzar un resultado específico.

## CAPACIDADES CLAVE

Son las características que diferencian los procesos, herramientas, habilidades, comportamientos y estructura de la organización que, la hacen distinguirse de su competencia.

## CAPACIDADES DIGITALES

El uso seguro, eficiente y crítico de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs's), a través de la utilización de herramientas computacionales e informáticas para producir, recuperar, acceder, almacenar, presentar e intercambiar información, así como para comunicarse, participar en redes colaborativas y generar conocimiento.

## CAPITAL NATURAL

Las reservas mundiales de activos naturales incluyendo la geología, suelo, aire, agua y los seres vivos, que ponen de manifiesto el valor de los ecosistemas. Es a partir de este capital natural que los seres humanos derivan una amplia gama de servicios que hacen posible la vida humana y, cuyo cuidado, es vital para el desarrollo sostenible.

## CICLO DE VIDA DEL CLIENTE (CUSTOMER JOURNEY Y MOMENTO DE LA VERDAD)

La totalidad de las interacciones que tiene el cliente con la organización, los productos, servicios, la experiencia que estos le generan y, como consecuencia, la forma en que se reflejan en su nivel de satisfacción.

## CIUDADANÍA CORPORATIVA

Es el reconocimiento que hace la organización sobre sus responsabilidades tanto sociales, culturales y ambientales a las que debe responder ante sus grupos de interés, así como las responsabilidades económicas y financieras a las que responde ante sus accionistas.

## CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

Por su claridad y enfoque pragmático, el Modelo adopta la definición de Boston Consulting Group (BCG):

*El propósito del pensamiento estratégico de largo plazo debe ser; definir, validar o redefinir la visión, misión y dirección de la organización. Se trata de proyectar más de cinco años hacia el futuro.*

*El propósito de la planeación estratégica a mediano plazo debe ser enumerar los pasos necesarios para alcanzar la visión, normalmente, durante un periodo de tres a cinco años. El enfoque se centra en desarrollar planes de negocio claros y procesables que describan las iniciativas estratégicas multianuales necesarias para transformar la visión de valor.*

*El propósito de la planeación estratégica a corto plazo debe ser, desafiar la estrategia actual, evaluar el progreso y explorar opciones para acelerar la ejecución.*

## CREACIÓN DE VALOR

Son las iniciativas de mediano y largo plazo que lleva a cabo la organización, enfocadas al logro de beneficios tangibles, tanto para sus accionistas como para sus grupos de interés.

## DESARROLLO DE LA COMUNIDAD

Iniciativas enfocadas al desarrollo de redes auto organizadas de personas que, se integran bajo una agenda, causa o interés común y colaboran compartiendo ideas, información y otros recursos para el logro de los objetivos de mejora de la comunidad.

## DESARROLLO SOSTENIBLE

De acuerdo con las Naciones Unidas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que se alinea el Modelo, la definición de desarrollo sostenible, es:

*Desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.*

## DIVERSIDAD

Entendimiento pleno de que cada individuo es único, así como reconocer las diferencias individuales en cuanto a raza, etnia, género, orientación sexual, nivel socioeconómico, edad, capacidades físicas, creencias religiosas, creencias políticas o ideologías.

## ECONOMÍA CIRCULAR

Es un modelo de producción y consumo que, implica compartir, arrendar, reutilizar, reparar, renovar y reciclar los materiales y productos existentes para ampliar su ciclo de vida, el mayor tiempo posible.

## ECOSISTEMA

Son comunidades dinámicas, en constante evolución, en las que participan diversos actores, tales como: proveedores, distribuidores, clientes, competidores, dependencias gubernamentales, etc., para crear y capturar valor, tanto a través de la colaboración como de la competencia.

## EQUIPOS INTERFUNCIONALES

Grupos de personas con diferentes conocimientos funcionales que trabajan hacia un objetivo común. Pueden incluir personas de diferentes departamentos, como finanzas, mercadotecnia, operaciones, capital humano, etc, así como los distintos niveles de la organización.

## ESTRUCTURA DE TRABAJO

Es la forma en que los integrantes de departamentos o áreas funcionales colaboran entre sí, para lograr los objetivos de su área y de la organización en su conjunto. Dependiendo del tamaño de la organización, las estructuras de trabajo pueden variar de informales a muy complejas.

## FACULTAMIENTO

Se basa en otorgar a los colaboradores, competencias, recursos, autoridad y motivación, para asumir con ello, responsabilidad de los resultados alcanzados, acelerar la toma de decisiones, así como contribuir a su desarrollo y satisfacción personal.

## GASES DE EFECTO INVERNADERO

Cualquier gas con la propiedad de absorber la energía emitida desde la superficie de la tierra, volviéndose a radiar de nuevo a la superficie de la tierra, lo que contribuye a generar el efecto invernadero. El dióxido de carbono, el metanol y el vapor de agua son los principales generadores de gases de efecto invernadero.

## HUELLA AMBIENTAL

La cantidad total de gases de efecto invernadero producidos para soportar, directa e indirectamente, las actividades humanas. Generalmente se expresa en toneladas equivalentes de dióxido de carbono.

## IGUALDAD

Son las políticas establecidas por la organización para dar a todos sus colaboradores, las mismas oportunidades de empleo, remuneración y promoción, en un enfoque de diversidad.

## INCLUSIÓN

Involucramiento de la fuerza de trabajo en la generación de ideas, conocimientos, perspectivas y enfoques para impulsar la mejora e innovación y, con ello, los resultados de la organización.

## LICENCIA SOCIAL

La aprobación que recibe una organización o industria de sus prácticas comerciales y procesos de operación, por parte de sus colaboradores, grupos de interés y la sociedad en general.

## MEDIOS DIGITALES

Canales de comunicación digitalizados, a través de los cuales se diseminan mensajes, noticias, opiniones, información y datos, capitalizando el Internet y las redes sociales.

## MENTORÍA

Sistema de entrenamiento a través del cuál, líderes y colaboradores calificados son asignados para actuar como guías o asesores de otros colaboradores en programas de desarrollo para brindarles soporte y retroalimentación sobre el desempeño de su trabajo.

## MODELO DE NEGOCIO

Es el plan de una organización para obtener resultados. Identifica los productos o servicios que el negocio ofrecerá, el mercado objetivo al que se enfocará, los costos y las fuentes de ingresos para hacer rentable dicho modelo.

## MOVILIDAD SOCIAL

Es la capacidad de las personas, las familias y/o los grupos de interés para subir o bajar en la escala social como resultado de su trabajo. El concepto se utiliza a menudo para describir los cambios en el ingreso, pero también se puede utilizar para describir la posición social general en la que la persona se encuentra o el incremento en el nivel educativo.

## NUEVAS FORMAS DE TRABAJO

Son las medidas definidas para garantizar la continuidad de la operación, en entornos confiables y seguros para los colaboradores, incluyendo esquemas presenciales o a distancia, tales como; trabajo en casa, la automatización, barreras físicas de distanciamiento, flexibilidad de turnos, rediseño de funciones, colaboración virtual, entre otras.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Son las metas organizacionales de mediano y largo plazo que, tomando en cuenta el contexto externo y las capacidades internas de la organización, ayudan a convertir la declaración de propósito, visión y misión, en objetivos de operación, iniciativas y metas que aseguren su ejecución.

## PLATAFORMAS DIGITALES

Son medios para desarrollar negocios en línea que facilitan las interacciones comerciales entre al menos dos grupos clave para la empresa: proveedores y clientes, para asegurar con ello, resultados exitosos.

## PRINCIPIOS Y VALORES

Son las creencias fundamentales en las que se sustentan la operación, la toma de decisiones y comportamientos en una organización. Son los principios rectores que la organización utiliza para guiar las conductas internamente, así como establecer las bases de su relación con los clientes.

## PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN

Es la razón de ser, la fuerza motriz que guía y orienta a la organización hacia el desarrollo de sus objetivos clave para responder a sus grupos de interés. Es el vínculo intangible que entrelaza a todos los miembros de la organización para alcanzar el éxito. Responde al por qué existe la organización.

## PROPUESTA DE VALOR

Es la promesa que la organización declara sobre la forma en que sus clientes serán beneficiados por sus productos y servicios.

## REPUTACIÓN

Es la percepción cualitativa que una persona, organización o la sociedad tienen respecto a una marca, persona, organización, producto o servicio. Las redes sociales son un factor determinante en el desarrollo, mejora, mantenimiento y protección de la imagen de la organización.

## RIESGOS AMBIENTALES

Amenaza real o potencial de impactos negativos sobre los organismos vivos y el medio ambiente por emisiones, desechos, agotamiento de recursos, entre otros; derivados de las actividades y procesos que lleva a cabo la organización

## RIESGOS SOCIALES

Son aquellas acciones que afectan a las comunidades en el entorno en el que opera la organización. Algunos ejemplos pueden ser los problemas laborales, las violaciones a los derechos humanos dentro de la fuerza de trabajo, los problemas de salud pública y las prácticas de corrupción ejercidas por parte de personal clave de la organización.

## SILOS ORGANIZACIONALES

Describen el aislamiento que se produce cuando los colaboradores, áreas o departamentos dentro de una organización, no cuentan con las actitudes o, no tienen los medios adecuados para compartir información y conocimientos que les permitan desarrollar un trabajo colaborativo.

## SUSTENTABILIDAD

Capacidad de la organización para tomar decisiones que aseguran su permanencia en el largo plazo.

## TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Son cambios profundos en las actividades, procesos, capacidades clave y modelo de negocio; para capitalizar las oportunidades que plantea el uso de las diferentes tecnologías digitales y el impacto que estas tienen en la organización, los clientes y la sociedad; tanto en el presente como en el futuro inmediato.

## VALOR SOCIAL

Es un proceso colaborativo entre el liderazgo de la organización, los grupos de interés y la sociedad; para asegurar que en la toma de decisiones se consideren tanto los aspectos económicos como aquellos que inciden en el bienestar integral y desarrollo de la sociedad.

El Modelo Nacional de Transformación Organizacional es propiedad intelectual del Instituto para el Fomento a la Calidad y ha sido desarrollada en beneficio de las organizaciones mexicanas.

Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra.

Registro INDAUTOR  
03-2020-021812060300-01



INSTITUTO PARA EL  
**FOMENTO  
A LA CALIDAD**

**[www.ifc.org.mx](http://www.ifc.org.mx)**