



LISTADO DE PREGUNTAS A REALIZAR A LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN EN LAS ENTREVISTAS
PARA DAR RESPUESTA A LOS DIFERENTES SUBELEMENTOS DEL MGA
Y PARA DEFINIR LOS NIVELES DE ALCANCE EN LOS ELEMENTOS DE ACCIÓN Y EN LOS RESULTADOS



| SUBELEMENTO E1 Día Hora | A QUIÉN PREGUNTAR | | CÓMO SE GESTIONA <u>LA INFORMACIÓN</u> NECESARIA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA |
|---|------------------------------------|----|---|
| <i>dd/mm/aa</i> <i>xx:00 – yy:00</i> | <i>Persona/s</i> <i>Cargo/s</i> | | PREGUNTAS |
| PLANTEAMIENTO | Necesidades de GI | 1 | ¿Tenéis identificados los GI relevantes? |
| | | 2 | ¿Cómo recogéis las necesidades y expectativas de vuestros GI? |
| | Apoya la Estrategia general | 3 | ¿Hay algún proceso en vuestro sistema de gestión en el que se puedan englobar estos aspectos? |
| | Coherente | 4 | La información que recogéis de los GI ¿está integrada con otros procesos (clientes, mercados, tecnologías, proveedores,...)? |
| | Perfeccionado en el tiempo | 5 | ¿Identificáis los avances que se producen en el sector? |
| DESPLIEGUE | Práctica ordenada, rigurosa y ágil | 6 | ¿Hay cauces de recogida de información sistemáticos o puntuales? |
| | Sistemática | 7 | ¿Con qué periodicidad se recoge la información de expectativas y necesidades de cada GI relevante? |
| EVALUACIÓN Y AJUSTE | Se mide y analiza | 8 | ¿Hay algún mecanismo de revisión de los sistemas empleados en la recogida de la información de los GI (rendimiento interno)? |
| | Se aprende | 9 | ¿Qué mejoras se han conseguido de la revisión de los mecanismos de recogida de la información de los GI relevantes? |
| | Se usa para innovar/mejorar | 10 | ¿Hay algún mecanismo para evaluar hasta qué punto las fuentes de información utilizadas son significativas para elaborar el PE? |
| | | | |



| SUBELEMENTO E2 Día Hora | A QUIÉN PREGUNTAR | | CÓMO SE REFLEXIONA Y SE ESTABLECE <u>LA ESTRATEGIA</u> |
|---|------------------------------------|----|--|
| <i>dd/mm/aa</i> <i>xx:00 – yy:00</i> | <i>Persona/s</i> <i>Cargo/s</i> | | PREGUNTAS |
| PLANTEAMIENTO | Necesidades de GI | 1 | MVV, ética, ¿cuál es la cultura de la organización? (Largo Plazo) |
| | Apoya la Estrategia general | 2 | Objetivos estratégicos a largo plazo y concreción de objetivos anuales a corto plazo ¿Relaciones entre ambos? |
| | Coherente | 3 | ¿Cuál es vuestro modelo de negocio? |
| | | 4 | ¿Cuál es vuestro modelo organizativo y de gestión? |
| | Perfeccionado en el tiempo | 5 | ¿Cuáles han sido los cambios relevantes con respecto al PE anterior? |
| DESPLIEGUE | Práctica ordenada, rigurosa y ágil | 6 | Procesos clave, FCE, recursos (todos), inversiones y riesgos ¿Cómo los definís, los identificáis y los gestionáis? |
| | Sistemática | 7 | ¿Habéis analizado alternativas estratégicas? |
| | | 8 | ¿Se identifican las relaciones causa-efecto de esas estrategias y sus riesgos? |
| EVALUACIÓN Y AJUSTE | Se mide y analiza | 9 | ¿Cómo se miden los elementos, medios y recursos para llevar adelante la estrategia definida? ¿Cómo medís y analizáis la consecución de los objetivos estratégicos? |
| | Se aprende | 10 | ¿Qué se ha aprendido de la revisión de los mecanismos de análisis de la estrategia? |
| | Se usa para innovar/mejorar | 11 | ¿Qué mejoras se han conseguido de la revisión de los mecanismos de análisis de la estrategia? |
| | | | |



| SUBELEMENTO E3 Día Hora | A QUIÉN PREGUNTAR | | CÓMO SE <u>COMUNICA, DESPLIEGA, REVISA Y ACTUALIZA</u> LA ESTRATEGIA |
|---|------------------------------------|----|--|
| <i>dd/mm/aa</i> <i>xx:00 – yy:00</i> | <i>Persona/s</i> <i>Cargo/s</i> | | PREGUNTAS |
| PLANTEAMIENTO | Necesidades de GI | 1 | ¿Cómo comunicáis la estrategia a los GI relevantes? |
| | | 2 | ¿Sabéis si es suficiente? ¿Se comprende y es asumida por TODA la organización? |
| | Apoya la Estrategia general | 3 | ¿Entienden vuestros GI que la estrategia de la organización (LE) está relacionada con los objetivos y planes de actuación concretos de las personas? |
| | Coherente | 4 | ¿Se realiza un seguimiento de resultados de indicadores operativos que se alinean mediante relaciones de causa-efecto con los objetivos generales? |
| | Perfeccionado en el tiempo | 5 | ¿Cuáles han sido los cambios relevantes con respecto al PE anterior? |
| DESPLIEGUE | Práctica ordenada, rigurosa y ágil | 6 | ¿Cuál es el plan/proceso de comunicación de la estrategia? |
| | Sistemática | 7 | La metodología de comunicación que estáis usando, ¿cala a todos los niveles? |
| | | 8 | ¿Cómo se realiza la revisión y actualización regular de objetivos y estratégicas? |
| EVALUACIÓN Y AJUSTE | Se mide y analiza | 9 | ¿Cuáles son los indicadores relevantes ligados a la estrategia (CMI)?, ¿cómo los medís y cómo analizáis sus resultados? |
| | Se aprende | 10 | ¿Qué se ha aprendido de la revisión de los mecanismos de comunicación de los resultados de la estrategia? |
| | Se usa para innovar/mejorar | 11 | ¿Qué mejoras se han conseguido de la revisión de los mecanismos de comunicación de los resultados de la estrategia? |
| | | | |



| SUBELEMENTO R1 Día Hora | A QUIÉN PREGUNTAR | | RESULTADOS ESTRATÉGICOS |
|---|------------------------------------|----|--|
| <i>dd/mm/aa</i> <i>xx:00 – yy:00</i> | <i>Persona/s</i> <i>Cargo/s</i> | | PREGUNTAS |
| UTILIDAD | Conocer la organización | 1 | ¿Qué indicadores están relacionados con la MVV, ética y cultura organizacional? |
| | Segmentación | 2 | ¿Se ha realizado una segmentación por GI relevantes? |
| | Causa/efecto | 3 | ¿Cuál es la relación causa-efecto entre los resultados de los indicadores que miden los objetivos estratégicos a largo y los planes a corto? |
| | Oportunos y Precisos | 4 | Los indicadores utilizados son ¿oportunos y precisos? ¿por qué? |
| | Proyección a futuro | 5 | ¿Disponéis de indicadores que puedan daros información relevante de situaciones futuras? |
| MAGNITUD | Tendencias | 6 | |
| | Objetivos | 7 | |
| | Comparaciones | 8 | |
| | | 9 | |
| | | 10 | |





| SUBELEMENTO C1 Día Hora | A QUIÉN PREGUNTAR | | CÓMO GESTIONAMOS LAS <u>RELACIONES CON CLIENTES</u> |
|---|------------------------------------|---|---|
| <i>dd/mm/aa</i> <i>xx:00 – yy:00</i> | <i>Persona/s</i> <i>Cargo/s</i> | | PREGUNTAS |
| PLANTEAMIENTO | Necesidades de GI | 1 | ¿Qué tipología de clientes tenéis? |
| | | 2 | ¿Cómo conocéis las necesidades y expectativas de cada uno de esos tipos de clientes? |
| | Apoya la Estrategia general | 3 | ¿Hay algún objetivo/línea estratégica (o MVV) que esté vinculada con las relaciones con los clientes? |
| | Coherente | 4 | ¿Cómo se plantea el contacto entre la organización y los clientes? |
| | | 5 | ¿Cómo se atienden las solicitudes, quejas y/o demandas de los clientes? |
| | Perfeccionado en el tiempo | 6 | ¿Cuáles han sido los cambios relevantes en los últimos dos años en relación con la comunicación, flujo de información con los clientes? |
| DESPLIEGUE | Práctica ordenada, rigurosa y ágil | 7 | ¿Qué procesos o métodos gestionan toda la interacción con los clientes? |
| | Sistemática | 8 | Los procesos o métodos establecidos, ¿cómo ayudan a controlar las relaciones con vuestros clientes? |
| EVALUACIÓN Y AJUSTE | Se mide y analiza | 9 | ¿Cuáles son los indicadores relevantes ligados a la gestión de vuestros clientes? ¿cómo se miden y se analizan sus resultados? ¿controlan la satisfacción de los clientes, el cumplimiento de sus expectativas,...? |
| | Se aprende | 10 | ¿Qué se ha aprendido o se está aprendiendo de la gestión de interacción con los clientes? |
| | | 11 | De los resultados de los indicadores relevantes que miden esta interacción ¿habéis aprendido algo? |
| Se usa para innovar/mejorar | 12 | ¿Qué mejoras se han conseguido de la revisión de los procesos o métodos que gestionan la relación con los clientes? | |
| | | | |



| SUBELEMENTO C2 Día Hora | A QUIÉN PREGUNTAR | | CÓMO SE <u>DESARROLLAN Y COMERCIALIZAN</u> PRODUCTOS Y SERVICIOS ORIENTADOS HACIA LOS CLIENTES |
|-----------------------------------|------------------------------------|--|--|
| <i>dd/mm/aa xx:00 – yy:00</i> | <i>Persona/s Cargo/s</i> | | PREGUNTAS |
| PLANTEAMIENTO | Necesidades de GI | 1 | Los servicios/productos que ofrecéis ¿cumplen y satisfacen necesidades de los diferentes tipos de clientes que tenéis? |
| | Apoya la Estrategia general | 2 | ¿Disponéis de alguna metodología para implicar a los clientes en los productos/servicios que ofrecéis? |
| | Coherente | 3 | ¿Tenéis algún plan de marketing, estrategia, que dé a conocer lo que ofrecéis? |
| | | 4 | Vuestro Plan de Marketing, ¿da respuesta a las necesidades de vuestros clientes?, ¿por qué? |
| | Perfeccionado en el tiempo | 5 | ¿Cuáles han sido los cambios relevantes en los últimos dos años en relación al desarrollo y comercialización de los productos/servicios que ofertáis a vuestros clientes? |
| DESPLIEGUE | Práctica ordenada, rigurosa y ágil | 6 | ¿Qué procesos o métodos gestionan el desarrollo y comercialización de los productos/ servicios que ofrecéis a vuestros clientes? |
| | Sistemática | 7 | Los procesos o métodos establecidos, ¿cómo ayudan a controlar el desarrollo y comercialización de los productos/ servicios que ofrecéis a vuestros clientes? |
| EVALUACIÓN Y AJUSTE | Se mide y analiza | 8 | ¿Cuáles son los indicadores relevantes ligados al desarrollo y comercialización de los productos/servicios que ofrecéis a los clientes? ¿controlan el impacto de las estrategias empleadas, la comercialización, la imagen de la organización,...? |
| | | 9 | ¿Cómo medís y analizáis estos resultados? |
| | Se aprende | 10 | ¿Qué se ha aprendido o se está aprendiendo del desarrollo y comercialización de los productos/servicios ofrecidos a vuestros clientes y de los resultados de los indicadores relevantes que miden esa gestión (estrategias, planes, canales de venta, acciones comerciales, imagen, publicidad,...)? |
| Se usa para innovar/mejorar | 11 | ¿Qué mejoras se han conseguido de la revisión de los procesos o métodos que gestionan el desarrollo y comercialización de los productos/ servicios que ofrecéis a vuestros clientes? | |
| | | | |



| SUBELEMENTO C3 Día Hora | A QUIÉN PREGUNTAR | | CÓMO SE <u>PRODUCEN Y DISTRIBUYEN</u> NUESTROS PRODUCTOS / SERVICIOS |
|---|------------------------------------|----|---|
| <i>dd/mm/aa</i> <i>xx:00 – yy:00</i> | <i>Persona/s</i> <i>Cargo/s</i> | | PREGUNTAS |
| PLANTEAMIENTO | Necesidades de GI | 1 | Los servicios/productos producís y distribuís ¿cumplen y satisfacen necesidades de los diferente tipos de clientes que tenéis? |
| | Apoya la Estrategia general | 2 | ¿Disponéis de alguna metodología para garantizar la calidad de vuestros productos/servicios? |
| | Coherente | 3 | ¿Tenéis alguna planificación/método que controle los costes de realización, logística, distribución de vuestros productos/servicios para mejorar la eficiencia de esos procesos? |
| | Perfeccionado en el tiempo | 4 | ¿Cuáles han sido los cambios relevantes en los últimos dos años en relación con la producción y distribución de los productos/servicios que ofertáis a vuestros clientes? |
| DESPLIEGUE | Práctica ordenada, rigurosa y ágil | 5 | ¿Qué procesos o métodos gestionan la producción y distribución de los productos/ servicios que ofrecéis a vuestros clientes? (almacenes, inventarios,...) |
| | Sistemática | 6 | Los procesos o métodos establecidos, ¿cómo ayudan a controlar la producción y distribución de nuestros productos y servicios? |
| EVALUACIÓN Y AJUSTE | Se mide y analiza | 7 | ¿Cuáles son los indicadores relevantes ligados a la producción y distribución de los productos/servicios que ofrecéis a los clientes?, ¿controlan sistemáticamente el mantenimiento, el equipamiento, las instalaciones, el conocimiento de las personas, la logística, la prestación del servicio,...? |
| | | 8 | ¿Cómo medís y analizáis estos resultados? |
| | Se aprende | 9 | ¿Qué se ha aprendido o se está aprendiendo de la producción y distribución de los productos/servicios ofrecidos a vuestros clientes y de los resultados de los indicadores relevantes que miden esa gestión? |
| | Se usa para innovar/mejorar | 10 | ¿Qué mejoras se han conseguido de la revisión de los procesos o métodos que gestionan la producción y distribución de los productos/servicios que ofrecéis a vuestros clientes? |
| | | | |



| SUBELEMENTO C4 Día Hora | A QUIÉN PREGUNTAR | CÓMO GESTIONAMOS LAS <u>RELACIONES CON PROVEEDORES</u> | |
|-------------------------------|------------------------------------|--|--|
| dd/mm/aa xx:00 – yy:00 | Persona/s Cargo/s | PREGUNTAS | |
| PLANTEAMIENTO | Necesidades de GI | 1 | ¿Qué tipología de proveedores tenéis? ¿Cómo transmitís vuestras necesidades y expectativas de cada uno de esos tipos de proveedores? |
| | | 2 | ¿Cómo mantenéis las relaciones a largo plazo con los proveedores? |
| | Apoya la Estrategia general | 3 | ¿Hay algún objetivo/línea estratégica (o MVV) o proceso o actividad clave que esté vinculada con las relaciones con los proveedores? |
| | Coherente | 4 | ¿Cómo se plantea el contacto entre la organización y los proveedores? |
| | | 5 | ¿Cómo conocéis las fortalezas, capacidades y potencialidades de vuestros proveedores? |
| | Perfeccionado en el tiempo | 6 | ¿Cuáles han sido los cambios relevantes en los últimos dos años en relación con el flujo de información con los proveedores? |
| DESPLIEGUE | Práctica ordenada, rigurosa y ágil | 7 | ¿Qué procesos o métodos gestionan toda la interacción con los clientes (compras, relaciones)? |
| | Sistemática | 8 | Los procesos o métodos establecidos, ¿cómo ayudan a controlar la relación con los proveedores?. ¿Conocen ellos nuestra opinión sobre su labor?, ¿solicitamos su opinión sobre la relación mutua? |
| EVALUACIÓN Y AJUSTE | Se mide y analiza | 9 | ¿Cuáles son los indicadores relevantes ligados a la gestión de los proveedores?, ¿evalúan el rendimiento de nuestros proveedores? |
| | | 10 | ¿Cómo medís y analizáis estos resultados? |
| | Se aprende | 11 | ¿Qué se ha aprendido o se está aprendiendo de la gestión de los proveedores y de los resultados de los indicadores relevantes que miden esta interacción? |
| | Se usa para innovar/mejorar | 12 | ¿Qué mejoras se han conseguido de la revisión de los procesos o métodos que gestionan la relación con los proveedores? |
| | | | |



| SUBELEMENTO R2 Día Hora | A QUIÉN PREGUNTAR | | RESULTADOS EN CLIENTES |
|---|------------------------------------|----|---|
| <i>dd/mm/aa</i> <i>xx:00 – yy:00</i> | <i>Persona/s</i> <i>Cargo/s</i> | | PREGUNTAS |
| UTILIDAD | Conocer la organización | 1 | ¿Qué indicadores están relacionados con la satisfacción, la información dada, la imagen, la atención, el cumplimiento de plazos,...? |
| | Segmentación | 2 | ¿Se ha realizado una segmentación de los clientes? |
| | Causa/efecto | 3 | ¿Cuál es la relación causa-efecto entre los resultados de los indicadores relevantes y los objetivos a alcanzar con clientes, distribuidores, proveedores, aliados,...? |
| | Oportunos y Precisos | 4 | Los indicadores utilizados son ¿oportunos y precisos?¿por qué? |
| | Proyección a futuro | 5 | ¿Disponéis de indicadores que puedan daros información relevante de situaciones futuras? |
| MAGNITUD | Tendencias | 6 | |
| | Objetivos | 7 | |
| | Comparaciones | 8 | |
| | | 9 | |
| | | 10 | |





| SUBELEMENTO P1 Día Hora | A QUIÉN PREGUNTAR | CÓMO <u>SELECCIONAMOS, RETRIBUIMOS Y ATENDEMOS</u> A LAS PERSONAS | |
|---|------------------------------------|--|---|
| <i>dd/mm/aa</i> <i>xx:00 – yy:00</i> | <i>Persona/s</i> <i>Cargo/s</i> | PREGUNTAS | |
| PLANTEAMIENTO | Necesidades de GI | 1 | ¿Conocéis el perfil de las personas que debéis tener para la obtención de la estrategia de la organización? |
| | | 2 | ¿Seleccionáis las personas conforme a dichos perfiles? |
| | Apoya la Estrategia general | 3 | ¿Hay algún objetivo/línea estratégica (o MVV) o proceso o actividad clave que esté vinculada a la selección, retribución y atención a las personas de vuestra organización? |
| | Coherente | 4 | ¿Cómo estáis desarrollando los sistemas retributivos, los beneficios sociales, la conciliación,...? |
| | Perfeccionado en el tiempo | 5 | ¿Cuáles han sido los cambios relevantes en los últimos dos años en relación con los aspectos relacionados con la selección, retribución y atención a las personas de vuestra organización? |
| DESPLIEGUE | Práctica ordenada, rigurosa y ágil | 6 | ¿Qué procesos o métodos gestionan la selección, acogida, retribución y atención a las personas de vuestra organización? |
| | Sistemática | 7 | ¿Se definen criterios que equilibren y alineen las necesidades personales y de la organización? |
| | | 8 | ¿Se dispone de planteamientos flexibles para atender situaciones particulares? |
| EVALUACIÓN Y AJUSTE | Se mide y analiza | 9 | ¿Cuáles son los indicadores relevantes ligados a la selección, retribución y atención a las personas de vuestra organización? ¿Y a la satisfacción de las personas de vuestra organización? |
| | | 10 | ¿Cómo medís y analizáis estos resultados? |
| | Se aprende | 11 | ¿Qué se ha aprendido o se está aprendiendo de la selección, retribución y atención a las personas de vuestra organización y de los resultados de los indicadores relevantes que miden estos aspectos? |
| Se usa para innovar/mejorar | 12 | ¿Qué mejoras se han conseguido de la revisión de los procesos o métodos que gestionan la selección, retribución y atención a las personas de vuestra organización? | |
| | | | |



| SUBELEMENTO P2 Día Hora | A QUIÉN PREGUNTAR | | <i>CÓMO <u>DESARROLLAMOS EL CONOCIMIENTO Y COMPETENCIAS</u> DE LAS PERSONAS</i> |
|-----------------------------------|------------------------------------|----|--|
| <i>dd/mm/aa xx:00 – yy:00</i> | <i>Persona/s Cargo/s</i> | | PREGUNTAS |
| PLANTEAMIENTO | Necesidades de GI | 1 | Las personas que forman parte de esta organización ¿saben si aquí pueden desarrollar sus competencias, conocimientos, actitudes, experiencia,..., que ayuden a desempeñar mejor su trabajo y evolucionar en su desarrollo profesional? |
| | Apoya la Estrategia general | 2 | ¿Hay algún objetivo/línea estratégica (o MVV) o proceso o actividad clave que esté vinculada a la evolución del desarrollo profesional y de competencias requeridas para el desempeño de su labor? |
| | Coherente | 3 | ¿Cuáles son los planes, procesos de aprendizaje, tutorías,..., que habéis orientado a la capacitación de las personas en función de las necesidades de la organización?? |
| | Perfeccionado en el tiempo | 4 | ¿Cuáles han sido los cambios relevantes en los últimos dos años en relación con los aspectos relacionados con el desarrollo de las competencias personales? ¿y los planes de capacitación realizados? |
| DESPLIEGUE | Práctica ordenada, rigurosa y ágil | 5 | ¿Qué procesos o métodos gestionan la selección, retribución y atención a las personas de vuestra organización? |
| | Sistemática | 6 | Los procesos o métodos establecidos, ¿cómo ayudan a controlar el desarrollo y las competencias de las personas? |
| EVALUACIÓN Y AJUSTE | Se mide y analiza | 7 | ¿Cuáles son los indicadores relevantes ligados al conocimiento y las competencias de las personas? ¿Disponéis de indicadores o métodos que os den información sobre la autonomía y polivalencia de las personas? Y ¿sobre el desarrollo de su espíritu crítico, su nivel de creatividad, su espíritu innovador e incluso su espíritu emprendedor, ¿se evalúa la eficacia de los planes de capacitación que se han realizado? |
| | | 8 | ¿Cómo medís y analizáis estos resultados? |
| | Se aprende | 9 | ¿Qué se ha aprendido o se está aprendiendo de los planes de capacitación puestos en marcha? |
| | Se usa para innovar/mejorar | 10 | ¿Qué mejoras se han conseguido de la revisión de los procesos o métodos que gestionan el conocimiento y las competencias de las personas de vuestra organización? |
| | | | |



| SUBELEMENTO P3 Día Hora | A QUIÉN PREGUNTAR | | CÓMO <u>COMPROMETEMOS A LAS PERSONAS</u> CON LA EMPRESA |
|---|------------------------------------|----|--|
| <i>dd/mm/aa</i> <i>xx:00 – yy:00</i> | <i>Persona/s</i> <i>Cargo/s</i> | | PREGUNTAS |
| PLANTEAMIENTO | Necesidades de GI | 1 | Las personas de la organización ¿son consultadas en los procesos de reflexión estratégica para conocer sus futuras necesidades y expectativas, así como sus posibilidades de desarrollo,...? |
| | | 2 | ¿Cómo participan las personas en la gestión? |
| | Apoya la Estrategia general | 3 | Las personas de vuestra organización ¿disponen de información necesaria para que conozca la situación de la empresa, sus objetivos, resultados clave,...? |
| | | 4 | ¿Conocen las personas el grado de relación entre el trabajo que realizan y la visión global de la organización? (“¿pican piedra o hacen catedrales?”) |
| | Coherente | 5 | ¿Cómo habéis planteado los mecanismos de comunicación entre los diferentes niveles de la organización?, ¿llevan a la cooperación?, ¿son ágiles? |
| | Perfeccionado en el tiempo | 6 | ¿Cuáles han sido los cambios relevantes en los últimos dos años en relación con los aspectos relacionados con la evaluación del desempeño de las personas y de los equipos? |
| DESPLIEGUE | Práctica ordenada, rigurosa y ágil | 7 | ¿Qué procesos o métodos gestionan la participación, la comunicación y el reconocimiento de personas y equipos? |
| | Sistemática | 8 | Los procesos o métodos establecidos, ¿cómo ayudan a controlar el compromiso de las personas con la empresa? |
| EVALUACIÓN Y AJUSTE | Se mide y analiza | 9 | ¿Cuáles son los indicadores relevantes ligados al desempeño, la satisfacción con la comunicación y la participación de las personas? |
| | | 10 | ¿Cómo medís y analizáis estos resultados? |
| | Se aprende | 11 | ¿Qué se ha aprendido o se está aprendiendo en lo referente al compromiso de las personas con la organización? |
| | Se usa para innovar/mejorar | 12 | ¿Qué mejoras se han conseguido de la revisión de los procesos o métodos que gestionan el compromiso de las personas con la organización? |
| | | | |



| SUBELEMENTO P4 Día Hora | A QUIÉN PREGUNTAR | | CÓMO AMPLIAMOS LA <u>CAPACIDAD DE LIDERAZGO</u> DE LAS PERSONAS |
|---|------------------------------------|----|--|
| <i>dd/mm/aa</i> <i>xx:00 – yy:00</i> | <i>Persona/s</i> <i>Cargo/s</i> | | PREGUNTAS |
| PLANTEAMIENTO | Necesidades de GI | 1 | En esta organización ¿quiénes ejercen el liderazgo?, ¿cómo ejercéis ese liderazgo?, ¿lo tenéis definido? |
| | Apoya la Estrategia general | 2 | ¿Creéis que el liderazgo ejercido ayuda a la obtención de los objetivos estratégicos?, ¿podrías hablar de un liderazgo compartido y extendido en la organización?, ¿ejemplos? |
| | Coherente | 3 | Habéis declarado o establecido los valores (principios éticos) de vuestra organización, ¿son coherentes con los practicados realmente por las personas? ¿por los líderes? |
| | Perfeccionado en el tiempo | 4 | ¿Cuáles han sido los cambios relevantes en los últimos dos años en relación con la implicación de las personas en la mejora del sistema de gestión, la reflexión estratégica, la identificación de mejoras, la aportación de ideas y las propuestas innovadoras? |
| DESPLIEGUE | Práctica ordenada, rigurosa y ágil | 5 | ¿Qué procesos o métodos gestionan la capacidad de liderazgo de las personas de nuestra organización? |
| | Sistemática | 6 | Los procesos o métodos establecidos, ¿cómo ayudan a fomentar, apoyar, formar, tutelar a las personas de la organización para que desarrollen sus capacidades de liderazgo? |
| EVALUACIÓN Y AJUSTE | Se mide y analiza | 7 | ¿Cuáles son los indicadores relevantes ligados al ejercicio de liderazgo?. Los indicadores ¿evalúan la mejora de la comunicación, el debate, la delegación y asunción de responsabilidades, la toma de decisiones y el trabajo en equipo? |
| | | 8 | ¿Cómo medís y analizáis estos resultados? |
| | Se aprende | 9 | ¿Qué se ha aprendido o se está aprendiendo en lo referente al ejercicio y la capacidad de liderazgo en vuestra organización? |
| | Se usa para innovar/mejorar | 10 | ¿Qué mejoras se han conseguido de la revisión de los procesos o métodos que gestionan el desarrollo del ejercicio de liderazgo? |
| | | | |



| SUBELEMENTO R3 Día Hora | A QUIÉN PREGUNTAR | | RESULTADOS EN PERSONAS |
|---|------------------------------------|----|---|
| <i>dd/mm/aa</i> <i>xx:00 – yy:00</i> | <i>Persona/s</i> <i>Cargo/s</i> | | PREGUNTAS |
| UTILIDAD | Conocer la organización | 1 | ¿Qué indicadores están relacionados con la satisfacción, la comunicación, las condiciones y ambiente de trabajo, el apoyo, desarrollo de competencias,...? |
| | Segmentación | 2 | ¿Se ha realizado una segmentación por niveles de implicación? |
| | Causa/efecto | 3 | ¿Cuál es la relación causa-efecto entre los resultados de los indicadores relevantes y los objetivos a alcanzar en liderazgo, delegación y asunción de responsabilidades, coherencia entre lo formulado y lo realizado,...? |
| | Oportunos y Precisos | 4 | Los indicadores utilizados son ¿oportunos y precisos?¿por qué? |
| | Proyección a futuro | 5 | ¿Disponéis de indicadores que puedan daros información relevante de situaciones futuras? |
| MAGNITUD | Tendencias | 6 | |
| | Objetivos | 7 | |
| | Comparaciones | 8 | |
| | | 9 | |
| | | 10 | |





| SUBELEMENTO S1 Día Hora | A QUIÉN PREGUNTAR | | CÓMO GESTIONAMOS <u>EL COMPROMISO CON NUESTRO ENTORNO SOCIAL</u> |
|-----------------------------------|------------------------------------|----|--|
| <i>dd/mm/aa xx:00 – yy:00</i> | <i>Persona/s Cargo/s</i> | | PREGUNTAS |
| PLANTEAMIENTO | Necesidades de GI | 1 | ¿Sabéis quienes son los GI que constituyen vuestro entorno social? ¿Sabéis cómo les afectan vuestras actividades? ¿y vuestras decisiones? |
| | Apoya la Estrategia general | 2 | ¿Hay algún objetivo/línea estratégica (o MVV) o proceso o actividad clave que esté vinculada con vuestro compromiso social? |
| | Coherente | 3 | Vuestros GI ¿son conscientes de estos objetivos/proyectos/iniciativas para poder solicitar su participación en dichas actividades? |
| | Perfeccionado en el tiempo | 4 | ¿Cuáles han sido los cambios relevantes en los últimos dos años en relación con los aspectos relacionados con el compromiso social de vuestra organización? |
| DESPLIEGUE | Práctica ordenada, rigurosa y ágil | 5 | ¿Qué procesos o métodos gestionan la actividad de nuestra organización ligada al compromiso social? |
| | Sistemática | 6 | Los procesos o métodos establecidos, ¿cómo ayudan a los GI a involucrarse y participar en las actividades ligadas con el compromiso social? ¿Cómo informáis a vuestros GI de los resultados que estáis obteniendo? |
| EVALUACIÓN Y AJUSTE | Se mide y analiza | 7 | ¿Cuáles son los indicadores relevantes ligados al compromiso social de la organización? Los indicadores ¿evalúan el nivel de participación en proyectos e iniciativas sociales? |
| | | 8 | ¿Cómo medís y analizáis estos resultados? |
| | Se aprende | 9 | ¿Qué se ha aprendido o se está aprendiendo de la gestión del compromiso con la sociedad? |
| | Se usa para innovar/mejorar | 10 | ¿Qué mejoras se han conseguido de la revisión de los procesos o métodos que gestionan el compromiso con la sociedad? |
| | | | |



| SUBELEMENTO S2 Día Hora | A QUIÉN PREGUNTAR | | CÓMO IMPULSAMOS LA <u>SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL</u> |
|-----------------------------------|------------------------------------|----|--|
| <i>dd/mm/aa xx:00 – yy:00</i> | <i>Persona/s Cargo/s</i> | | PREGUNTAS |
| PLANTEAMIENTO | Necesidades de GI | 1 | ¿Tenéis identificados los GI que pudieran verse afectados por la actividad medioambiental de vuestra organización? |
| | Apoya la Estrategia general | 2 | ¿Hay algún objetivo/línea estratégica (o MVV) o proceso o actividad clave vinculada a vuestras políticas medioambientales? |
| | Coherente | 3 | Vuestros GI ¿tienen conciencia y formación en el uso sostenible de los recursos propios de la organización? |
| | Perfeccionado en el tiempo | 4 | ¿Cuáles han sido los cambios relevantes en los últimos dos años en relación con los aspectos relacionados con la sostenibilidad medioambiental en vuestra organización? |
| DESPLIEGUE | Práctica ordenada, rigurosa y ágil | 5 | ¿Qué procesos o métodos gestionan los productos y/o servicios que ofrecemos y que además son respetuosos con el medio ambiente durante todo su ciclo de vida? |
| | Sistemática | 6 | Los procesos o métodos establecidos, ¿cómo ayudan a los GI a involucrarse y participar en las actividades ligadas con la sostenibilidad medioambiental? ¿Cómo informáis a vuestros GI de los resultados que estáis obteniendo? |
| EVALUACIÓN Y AJUSTE | Se mide y analiza | 7 | ¿Cuáles son los indicadores relevantes que miden el impacto medioambiental de vuestros procesos, instalaciones, equipamientos? |
| | | 8 | ¿Cómo medís y analizáis estos resultados? ¿Contempláis la posibilidad de utilizar determinados resultados como criterio de compra de nuevas adquisiciones enfocadas a la eficiencia energética? |
| | Se aprende | 9 | ¿Qué se ha aprendido o se está aprendiendo de la gestión de vuestra sostenibilidad medioambiental? |
| | Se usa para innovar/mejorar | 10 | ¿Qué mejoras se han conseguido de la revisión de los procesos o métodos que gestionan de vuestra sostenibilidad medioambiental? |
| | | | |



| SUBELEMENTO R4 Día Hora | A QUIÉN PREGUNTAR | | RESULTADOS EN SOCIEDAD |
|---|------------------------------------|----|---|
| <i>dd/mm/aa</i> <i>xx:00 – yy:00</i> | <i>Persona/s</i> <i>Cargo/s</i> | | PREGUNTAS |
| UTILIDAD | Conocer la organización | 1 | ¿Qué indicadores están relacionados con consumos, opiniones de los GI del entorno social, información de medios, premios, certificados reconocimientos, mejoras en eficiencia energética, mejoras medioambientales,...? |
| | Segmentación | 2 | ¿Se ha realizado una segmentación respecto al entorno social y am medioambiente? |
| | Causa/efecto | 3 | ¿Cuál es la relación causa-efecto entre los resultados de los indicadores relevantes y los objetivos a alcanzar con el entorno social y el medio ambiente? |
| | Oportunos y Precisos | 4 | Los indicadores utilizados son ¿oportunos y precisos? ¿por qué? |
| | Proyección a futuro | 5 | ¿Disponéis de indicadores que puedan daros información relevante de situaciones futuras? |
| MAGNITUD | Tendencias | 6 | |
| | Objetivos | 7 | |
| | Comparaciones | 8 | |
| | | 9 | |
| | | 10 | |





| SUBELEMENTO I1 Día Hora | A QUIÉN PREGUNTAR | | CÓMO DEFINIMOS NUESTROS <u>OBJETIVOS Y ESTRATEGIA PARA INNOVAR</u> |
|-----------------------------------|------------------------------------|----|--|
| <i>dd/mm/aa xx:00 – yy:00</i> | <i>Persona/s Cargo/s</i> | | PREGUNTAS |
| PLANTEAMIENTO | Necesidades de GI | 1 | ¿Os habéis parado a analizar vuestra estrategia de innovación? ¿Dónde podéis innovar? ¿Cómo orientáis la innovación? |
| | Apoya la Estrategia general | 2 | ¿Hay algún objetivo/línea estratégica (o MVV) o proceso o actividad clave que desarrolle vuestras capacidades innovadoras? |
| | Coherente | 3 | En vuestra área de actividad y pensando en el mercado y en los clientes ¿tenéis claros los atributos clave que deben tener vuestros productos/servicios para ser competitivos? |
| | Perfeccionado en el tiempo | 4 | ¿Cuáles han sido los cambios relevantes en los últimos dos años en relación con los aspectos relacionados con los objetivos y la estrategia a utilizar para innovar en vuestra organización? |
| DESPLIEGUE | Práctica ordenada, rigurosa y ágil | 5 | ¿De qué procesos o métodos disponéis para poder identificar nuevos mercados, nuevos clientes, otro uso de lo que hacéis, nuevas formas de trabajo? |
| | Sistemática | 6 | Los procesos o métodos establecidos, ¿cómo ayudan a analizar sistemáticamente nuevos mercados, nuevos clientes, otro uso de lo que hacéis, nuevas formas de trabajo? |
| EVALUACIÓN Y AJUSTE | Se mide y analiza | 7 | ¿Cuáles son los indicadores relevantes que miden los objetivos y la estrategia que queréis desarrollar para innovar? |
| | | 8 | ¿Cómo medís y analizáis estos resultados? ¿Contempláis la posibilidad de establecer objetivos retadores que os obliguen a salir de vuestra zona de confort y estimulen la creatividad en las personas? |
| | Se aprende | 9 | ¿Qué se ha aprendido o se está aprendiendo de la gestión que estáis realizando con respecto a la innovación en la empresa? |
| | Se usa para innovar/mejorar | 10 | ¿Qué mejoras se han conseguido de la revisión de los procesos o métodos que gestionan vuestros objetivos y estrategia para innovar? |
| | | | |



| SUBELEMENTO I2 Día Hora | A QUIÉN PREGUNTAR | | CÓMO CREAMOS EL <u>CONTEXTO INTERNO PARA INNOVAR</u> |
|-----------------------------------|------------------------------------|----|---|
| <i>dd/mm/aa xx:00 – yy:00</i> | <i>Persona/s Cargo/s</i> | | PREGUNTAS |
| PLANTEAMIENTO | Necesidades de GI | 1 | La innovación tiene cierto componente de riesgo ¿cómo generáis confianza en vuestras personas para obtener ideas, analizar aportaciones, estimular la creatividad,...? ¿Facilitáis el hecho de que las personas dediquen parte de su tiempo a reflexionar, explorar, aportar ideas y elaborar propuestas innovadoras? |
| | Apoya la Estrategia general | 2 | ¿Hay algún objetivo/línea estratégica (o MVV) o proceso o actividad clave que apoye al desarrollo de las capacidades innovadoras de vuestra gente? |
| | Coherente | 3 | En vuestra empresa ¿tenéis establecidos entornos colaborativos que permitan la interacción de ideas y conocimientos? |
| | Perfeccionado en el tiempo | 4 | ¿Cuáles han sido las últimas experiencias piloto realizadas tras propuestas innovadoras? |
| DESPLIEGUE | Práctica ordenada, rigurosa y ágil | 5 | ¿De qué procesos o métodos disponéis para poder crear un contexto interno donde la innovación sea posible? |
| | Sistemática | 6 | Los procesos o métodos establecidos, ¿cómo ayudan a generar entornos donde las personas dediquen tiempo a reflexionar, explorar, aportar ideas y elaborar propuestas innovadoras? |
| EVALUACIÓN Y AJUSTE | Se mide y analiza | 7 | ¿Cuáles son los indicadores relevantes que miden la capacidad de nuestras personas para innovar? ¿Contempláis la posibilidad de establecer indicadores que midan la difusión y el reconocimiento de las actitudes innovadoras? |
| | | 8 | ¿Cómo medís y analizáis estos resultados? |
| | Se aprende | 9 | ¿Qué se ha aprendido o se está aprendiendo de la gestión que estáis realizando con respecto a la capacidad de innovación de las personas de la empresa? |
| | Se usa para innovar/mejorar | 10 | ¿Qué mejoras se han introducido en la organización como resultado de la puesta en marcha de propuestas innovadoras? |
| | | | |



| SUBELEMENTO I3 Día Hora | A QUIÉN PREGUNTAR | | COMO <u>APROVECHAMOS EL POTENCIAL</u> DE NUESTRO ENTORNO |
|-----------------------------------|------------------------------------|----|--|
| <i>dd/mm/aa xx:00 – yy:00</i> | <i>Persona/s Cargo/s</i> | | PREGUNTAS |
| PLANTEAMIENTO | Necesidades de GI | 1 | ¿Conocéis el significado de Innovación Abierta? ¿Cuáles han sido los GI con los que habéis cooperado para obtener nuevas perspectivas de negocio y/o soluciones a vuestros problemas? |
| | Apoya la Estrategia general | 2 | ¿Hay algún objetivo/línea estratégica (o MVV) o proceso o actividad clave que apoye al desarrollo de alianzas con clientes, proveedores u otras organizaciones que ayuden a aportar innovación en nuestra organización? |
| | Coherente | 3 | En vuestra empresa ¿tenéis establecidos mecanismos de observación tecnológica que nos aporten información sobre lo que usamos en la actualidad, lo que podemos usar en el futuro y lo que pueda suponer una amenaza? |
| | Perfeccionado en el tiempo | 4 | ¿Cuáles han sido los cambios relevantes en los últimos dos años en relación con los aspectos relacionados con la cooperación y/o alianzas con clientes, proveedores u otras organizaciones que hayan ayudado a aportar innovación en nuestra organización? |
| DESPLIEGUE | Práctica ordenada, rigurosa y ágil | 5 | ¿De qué procesos o métodos disponéis para poder crear estas alianzas y gestionar la observación tecnológica? |
| | Sistemática | 6 | Los procesos o métodos establecidos, ¿cómo ayudan a analizar sistemáticamente nuevas perspectivas, planteamientos, ideas, experiencias que podamos aprovechar en la mejora integral de nuestra organización? |
| EVALUACIÓN Y AJUSTE | Se mide y analiza | 7 | ¿Cuáles son los indicadores relevantes que miden el uso de las TICs, las redes sociales, la eficacia de las alianzas y el uso de la innovación abierta en general? |
| | | 8 | ¿Cómo medís y analizáis estos resultados? |
| | Se aprende | 9 | ¿Qué se ha aprendido o se está aprendiendo de la gestión de la innovación abierta? |
| | Se usa para innovar/mejorar | 10 | ¿Qué mejoras se han introducido en la organización como resultado de la innovación abierta, las alianzas, la observación tecnológica y el uso de las TICs? |
| | | | |



| SUBELEMENTO I4 Día Hora | A QUIÉN PREGUNTAR | | CÓMO GESTIONAMOS <u>LAS IDEAS Y PROYECTOS INNOVADORES</u> |
|-----------------------------------|------------------------------------|----|---|
| <i>dd/mm/aa xx:00 – yy:00</i> | <i>Persona/s Cargo/s</i> | | PREGUNTAS |
| PLANTEAMIENTO | Necesidades de GI | 1 | ¿Quiénes son las personas responsables de dinamizar las ideas y proyectos innovadores? |
| | Apoya la Estrategia general | 2 | ¿Hay algún objetivo/línea estratégica (o MVV) o proceso o actividad clave que apoye al desarrollo de proyectos innovadores? |
| | Coherente | 3 | En vuestra empresa ¿se establece un presupuesto para invertir en actividades innovadoras? ¿Habéis creado equipos innovadores con recursos y capacitación? |
| | Perfeccionado en el tiempo | 4 | ¿Cuáles han sido los últimos proyectos innovadores puestos en marcha en vuestra organización? |
| DESPLIEGUE | Práctica ordenada, rigurosa y ágil | 5 | ¿De qué procesos o métodos disponéis para poder crear un contexto que facilite la puesta en marcha de proyectos de innovación? |
| | Sistemática | 6 | Los procesos o métodos establecidos, ¿cómo ayudan a analizar las lecciones aprendidas en los proyectos realizados? |
| EVALUACIÓN Y AJUSTE | Se mide y analiza | 7 | ¿Cuáles son los indicadores relevantes que miden la eficacia de vuestros proyectos de innovación? |
| | | 8 | ¿Cómo medís y analizáis estos resultados? |
| | Se aprende | 9 | ¿Qué se ha aprendido o se está aprendiendo de la gestión de los proyectos de innovación? ¿Compartís las buenas prácticas con otros equipos? |
| | Se usa para innovar/mejorar | 10 | ¿Rentabilizáis vuestra experiencia innovadora? ¿protegéis la propiedad intelectual? |
| | | | |



| SUBELEMENTO R5 Día Hora | A QUIÉN PREGUNTAR | | RESULTADOS EN INNOVACIÓN |
|---|------------------------------------|----|--|
| <i>dd/mm/aa</i> <i>xx:00 – yy:00</i> | <i>Persona/s</i> <i>Cargo/s</i> | | PREGUNTAS |
| UTILIDAD | Conocer la organización | 1 | ¿Qué indicadores están relacionados con la satisfacción de los GI en el ámbito de la innovación? ¿Satisfacción de las personas en este ámbito? ¿Indicadores de eficiencia? |
| | Segmentación | 2 | ¿Se ha realizado algún tipo de segmentación? |
| | Causa/efecto | 3 | ¿Cuál es la relación causa-efecto entre los resultados de los indicadores de innovación y la estrategia de la organización? |
| | Oportunos y Precisos | 4 | Los indicadores utilizados son ¿oportunos y precisos? ¿por qué? |
| | Proyección a futuro | 5 | ¿Disponéis de indicadores que puedan daros información relevante de situaciones futuras? |
| MAGNITUD | Tendencias | 6 | |
| | Objetivos | 7 | |
| | Comparaciones | 8 | |
| | | 9 | |
| | | 10 | |