

GRID DE MADUREZ DE GESTION HACIA LA EXCELENCIA.

Estados. Categorías.	I Incertidumbre	II Despertar	III Aprender	IV Entender	V Comprender
1. Formulación y definiciones estratégicas	No se entiende la necesidad de contar con una estrategia de dirección. <input type="checkbox"/>	La organización cuenta con direccionamiento estratégico e incluye a los mandos altos para su formulación. <input type="checkbox"/>	Hay metas, estrategias definidas, mediciones y existe una oferta de valor diferenciada. <input type="checkbox"/>	La dirección entiende y aplica un enfoque sistemático de gestión para la sostenibilidad de la organización, hay despliegue de la estrategia. <input type="checkbox"/>	La dirección está comprometida con metas cuantitativas e involucra a los grupos de interés, es totalmente proactiva. <input type="checkbox"/>
2. Tipo liderazgo	No hay enfoque que defina el tipo de liderazgo, que se requiere en la organización <input type="checkbox"/>	Hay un enfoque de liderazgo, no compartido ni desplegado. <input type="checkbox"/>	Gerencia con inquietudes sobre participación pero no comprometida con indicadores y medición de impacto de sus acciones. <input type="checkbox"/>	No hay brechas entre los procesos, hay gestión integral, y participación de los procesos, clientes y aliados claves. <input type="checkbox"/>	Se evalúa el enfoque de liderazgo, hay prácticas innovadoras y ejemplarizantes de gestión. <input type="checkbox"/>
3. Ética y gobierno corporativo	No hay enfoque definido, se realizan acciones aisladas de autorregulación <input type="checkbox"/>	Se han establecido de manera incipiente las responsabilidades del órgano de dirección, esbozos de autorregulación y transparencia <input type="checkbox"/>	Enfoque claro y sistemático de gobierno corporativo, claridad de las responsabilidades de la junta directiva <input type="checkbox"/>	Es evidente la responsabilidad del máximo órgano de dirección, así como los resultados de fortalecimiento de la ética empresarial <input type="checkbox"/>	Hay un ejercicio gerencial recto, la información otorgada a los diferentes grupos es suficiente, correcta y veraz, se trasmite a tiempo, se tiene en cuenta los impactos de reputación y prestigio <input type="checkbox"/>
4. Responsabilidad por los sistemas de gestión	No se cuenta con un sistema que asegure a los interesados la satisfacción de sus necesidades. No hay documentación, ni se cuenta con procedimientos formales para el trabajo diario, ni parámetros de control. <input type="checkbox"/>	Hay un incipiente enfoque sistemático para garantizar la gestión de los procesos clave, se cuenta con parámetros para su medición, se controla la documentación clave de la empresa, se están construyendo los indicadores de gestión <input type="checkbox"/>	Existe un enfoque sistemático para garantizar los adecuados niveles de gestión de los procesos, en los procesos misionales utilizan parámetros de control y medición de resultados, existe un alto grado de documentación, hay evaluación, mejora y actualización del sistema <input type="checkbox"/>	En todos los procesos se emplea un enfoque y método sistemático, para asegurar altos niveles de gestión, hay procedimientos actualizados de manera activa y están disponibles en los puestos de trabajo, existe control con los indicadores de gestión. <input type="checkbox"/>	La integración del trabajo cotidiano y el direccionamiento estratégico es absoluta, hay parámetros de control e indicadores de gestión para garantizar que el trabajo cotidiano satisfaga las necesidades de los clientes internos y externos, hay tendencias sostenidas de mejoramiento <input type="checkbox"/>
5. Gestión de procesos	No se tienen establecidos ni concebidos procesos para el logro de objetivos o metas <input type="checkbox"/>	Se comienza a pensar en la definición de procesos y un enfoque sistemático de gestión. <input type="checkbox"/>	Existe un enfoque sistemático de definición de procesos, los procesos están inter relacionados, hay indicadores de eficacia <input type="checkbox"/>	Los procesos claves y algunos de apoyo de la organización cuentan con procedimientos, se gestiona la mejora y hay alineación de los resultados de los procesos con la consecución de los objetivos de la organización. <input type="checkbox"/>	Todos los procesos de la organización, propenden y garantizan el cumplimiento de sus objetivos y los de la organización, hay evaluación sistemática de los logros y desarrollo de aprendizaje <input type="checkbox"/>
6. Acciones hacia la innovación y la creatividad	No existen mecanismos para fomentar la creatividad y la innovación como elementos de cultura organizacional <input type="checkbox"/>	Se han empezado a implementar actividades para incentivar la creatividad de los colaboradores <input type="checkbox"/>	Las ideas de las personas son entrada para el desarrollo de la innovación de productos y servicios, hay planes para el desarrollo de competencias de innovación <input type="checkbox"/>	Se fomenta en la organización de manera global el desarrollo de la creatividad y la innovación, existen mecanismos y prácticas para evaluar, mejorar e innovar sistemáticamente los programas que desarrollan la creatividad <input type="checkbox"/>	Cuentan con programas y mecanismos para generación de ideas por parte de los grupos objetivo, su práctica es referente de otras organizaciones <input type="checkbox"/>
7. Gestión integral de las personas.	No se han definido cargos, perfiles y competencias, no hay procesos de vinculación definidos, ni planes de capacitación; no hay sistemas de evaluación, reconocimiento y retribución del desempeño <input type="checkbox"/>	Inicio de definición de cargos, perfiles y competencias, hay mecanismos de selección, inducción y re inducción para algunos de los procesos, capacitación según ofertas de mercado se inicia proceso de medición y entrenamiento para procesos claves, de forma esporádica se <input type="checkbox"/>	Se han definido cargos, perfiles y competencias, para la creación de valor en los grupos sociales objetivo; hay mecanismos de selección, inducción y re inducción, planes y programas de capacitación principalmente en necesidades técnicas de la organización, cuenta con procesos sistemáticos de evaluación, <input type="checkbox"/>	La organización tiene consolidada la definición de cargos, perfiles y competencias, se evidencia contribución de creación de valor a los grupos, los procesos claves son medidos, evaluados y mejorados periódicamente, están establecidos sistemas de evaluación, reconocimiento y <input type="checkbox"/>	Hay mejora sistemática del proceso en sus entradas, hay mejora del programa de capacitación el cual está basado en las necesidades de todos los procesos y está alineado al direccionamiento estratégico, hay evidencia de la aplicación de medidas proactivas con <input type="checkbox"/>

GRID DE MADUREZ DE GESTION HACIA LA EXCELENCIA.

		hace evaluación, reconocimiento, retribución del desempeño	reconocimiento y retribución el desempeño	evaluación de desempeño, se demuestra con hechos y datos el mejoramiento permanente	prácticas ejemplarizantes
8. Gestión del riesgo	la organización no cuenta con un enfoque hacia la gestión del riesgo, los planes de capacitación desconocen los temas de gestión del riesgo	En forma incipiente la organización es consciente de la gestión del riesgo, existen algunos indicios de conocimiento de los diferentes tipos de riesgos que pueden impactar a la organización	la organización ha comenzado a utilizar un enfoque sistemático hacia la gestión de riesgos, los ha identificado como operacionales, jurídicos, ambientales, financieros, hay reconocimiento expreso sobre la importancia del tema, los planes de capacitación consideran algunos elementos de gestión de riesgos	La organización utiliza un enfoque sistemático hacia la gestión del riesgo en los diferentes procesos de la organización, tanto misionales como de apoyo, la alta gerencia despliega la importancia de la gestión del riesgo.	La organización utiliza un enfoque sistemático hacia la gestión del riesgo y planes de contingencia para todos los procesos, la alta dirección asume el compromiso de socializar el tema de manera transversal interna y externamente. Los planes de capacitación consideran sistemáticamente la gestión del riesgo.
9. Proveedores	La organización no cuenta con un sistema de desarrollo de proveedores, la información presentada es informal y anecdótica.	La organización ha iniciado la implementación de sistemas de selección, evaluación, calificación y medición de desempeño de sus proveedores y subcontratistas, algunos de los resultados se asocian débilmente con mejoras de calidad, medio ambiente SST, inventarios y productividad.	Se muestra tendencia sostenida de mejoramiento a través de indicadores de desempeño de proveedores y subcontratistas, cuyos resultados se alcanzan a asociar con factores críticos en la generación de valor del producto y la sostenibilidad de la organización, algunos de sus proveedores están certificados, se desarrollan procesos de comparación de estas prácticas con otras organizaciones.	La organización cuenta con análisis sustentados en cuadros y gráficos donde muestra el desempeño notable de los indicadores en relación con sus proveedores y subcontratistas, Los resultados refieren mejoras sostenidas en los niveles de calidad, medio ambiente, SST, inventarios, productividad, ahorros, etc. Sus proveedores se encuentran certificados.	La organización cuenta con resultados sobresalientes en relación con el desempeño de sus proveedores y subcontratistas, los cuales se asocian a mejoras sostenidas en la calidad, en la reducción de inventarios, en incrementos en la productividad, reducción de desperdicios y ahorro en costos. Sus proveedores tienen certificados los procesos relacionados con los insumos suministrados, como consecuencia de la injerencia de la organización en sus requerimientos. Gestión medio ambiental, y SST
10. Responsabilidad social.	No existe un enfoque en la organización para la creación de valor a los grupos sociales objetivo, no se tienen medios para identificar sus necesidades y expectativas, no hay posición de la organización frente al tema medio ambiental	La organización identifica a sus clientes como el único grupo social objetivo; tiene medios para identificar sus expectativas y desarrollar productos y servicios que las satisfagan, se tienen indicadores de satisfacción y, se miden sin una planeación estructurada, ni creación de valor a todos sus grupos sociales objetivo. La organización cumple la legislación obligatoria sobre protección al ambiente. Se toman acciones de manera parcial, de acuerdo con los resultados de los indicadores establecidos	La organización muestra un enfoque que va más allá de la satisfacción de los clientes y de respuesta a sus expectativas, y se empieza a enfocar hacia la creación de valor. Tiene definidos sus grupos sociales objetivo y existen medios para identificar las necesidades y expectativas, Existen políticas claras frente al cuidado y protección del medio ambiente, que involucran la medición y control de los impactos ambientales de la organización Se tienen establecidos mecanismos para comunicar a los grupos sociales objetivo las diferentes acciones que los impactan. Se evalúan y mejoran los procesos de creación de valor.	Se tienen políticas, sistemas y controles claros y ampliamente divulgados. La organización cuenta con diferentes indicadores para medir la creación de valor a sus grupos sociales objetivo, éstos se evalúan de forma sistemática para identificar oportunidades de mejora. El cuidado y protección del medio ambiente es un tema estratégico. Los resultados y prácticas son comparados con referentes externos, de forma sistemática. Se evalúan, mejoran e innovan, de manera sistemática y participativa, los procesos de creación de valor a los grupos sociales objetivo.	Los grupos sociales objetivo son considerados aliados estratégicos de la Organización, La identificación de sus necesidades y expectativas se hace de forma proactiva, participativa, sistemática e innovativa. La organización ha implementado diferentes acciones para cuidar y preservar el medio ambiente y los ecosistemas en que opera en conjunto con entidades públicas y privadas.
11. Sostenibilidad	La organización no tiene una posición clara y unificada frente al tema de sostenibilidad. No se dispone de datos sobre su salud financiera, se toman acciones que inciden en su sostenibilidad pero de forma reactiva, no se consideran los riesgos asociados, los retos de la organización son a corto plazo y no se tienen indicadores.	La organización ha definido el enfoque sobre su sostenibilidad, el cual ha sido desplegado solo en los niveles altos. Existen indicadores para medir su salud financiera pero no se comparan los resultados con referentes externos. La planeación a largo plazo es incipiente, se tiende a planear a corto plazo y de forma poco proactiva. Los riesgos de las acciones para la sostenibilidad se identifican de forma	La concepción de sostenibilidad en la organización es entendida y divulgada desde la alta dirección a los diferentes niveles, áreas y procesos. La organización ha identificado sus retos de sostenibilidad, se tienen acciones claras para alcanzarlos, e indicadores para conocer los resultados y para lograr la sostenibilidad. El riesgo de las decisiones tomadas con respecto a la sostenibilidad se mide de acuerdo con una metodología	Se miden y desarrollan, de manera sistemática, diferentes acciones con el propósito de lograr ser sostenibles en el largo plazo. Se tienen mecanismos sistemáticos para medir la salud financiera y otros aspectos de la sostenibilidad de la organización, los resultados son analizados y evaluados para identificar e implementar acciones	La sostenibilidad de la organización se entiende como un esfuerzo que no solo depende de acciones internas, sino de acciones conjuntas con otros actores del sistema en el que opera la organización. Existen mecanismos para comprometer todas las personas de la organización en el cumplimiento de las acciones y la innovación La organización es considerada líder y

GRID DE MADUREZ DE GESTION HACIA LA EXCELENCIA.

		tangencial. Se revisan, evalúan y toman acciones frente a los indicadores, de manera desorganizada y poco articulada.	clara y divulgada. Las metodologías involucradas se evalúan y mejoran, aunque no de forma sistemática		referente de prácticas de excelencia e innovación en temas de sostenibilidad a nivel nacional e internacional.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Cultura	La organización no ha definido ni diseñado la que podría ser su cultura organizacional, por tanto no se ha dado ningún proceso de adecuación entre estrategia, estructura y cultura institucional.	Se han establecido algunos elementos de cultura organizacional y su implementación está comenzando en áreas principales. No hay un enfoque sistemático para asegurar que la estructura y la cultura organizacional contribuyen al logro de las estrategias que favorezcan la alineación de la estrategia, estructura y cultura organizacional.	La organización cuenta con una metodología y unos procesos sistemáticos para diseñar su cultura, compararla con su realidad actual y a partir de allí conocer las brechas y acciones para cerrarlas. Los elementos que describen la cultura han sido implementados en las áreas claves de la organización, así como en cargos y funciones .	La organización emplea procesos sistemáticos para ajustar la estructura y confrontar la cultura requerida, a la luz de la estrategia, con su realidad. Entre los postulados estratégicos, la estructura y la cultura organizacional existe una alta alineación y mejora de los procesos.	Se evidencia una total integración y alineación de la estrategia, la estructura y la cultura. La estructura organizacional responde a las exigencias de la estrategia. La cultura, ha sido implementada en todas las áreas y su comparación con la realidad para establecer brechas y definir planes de acción, se hace de manera sistemática involucrando la alta dirección.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>