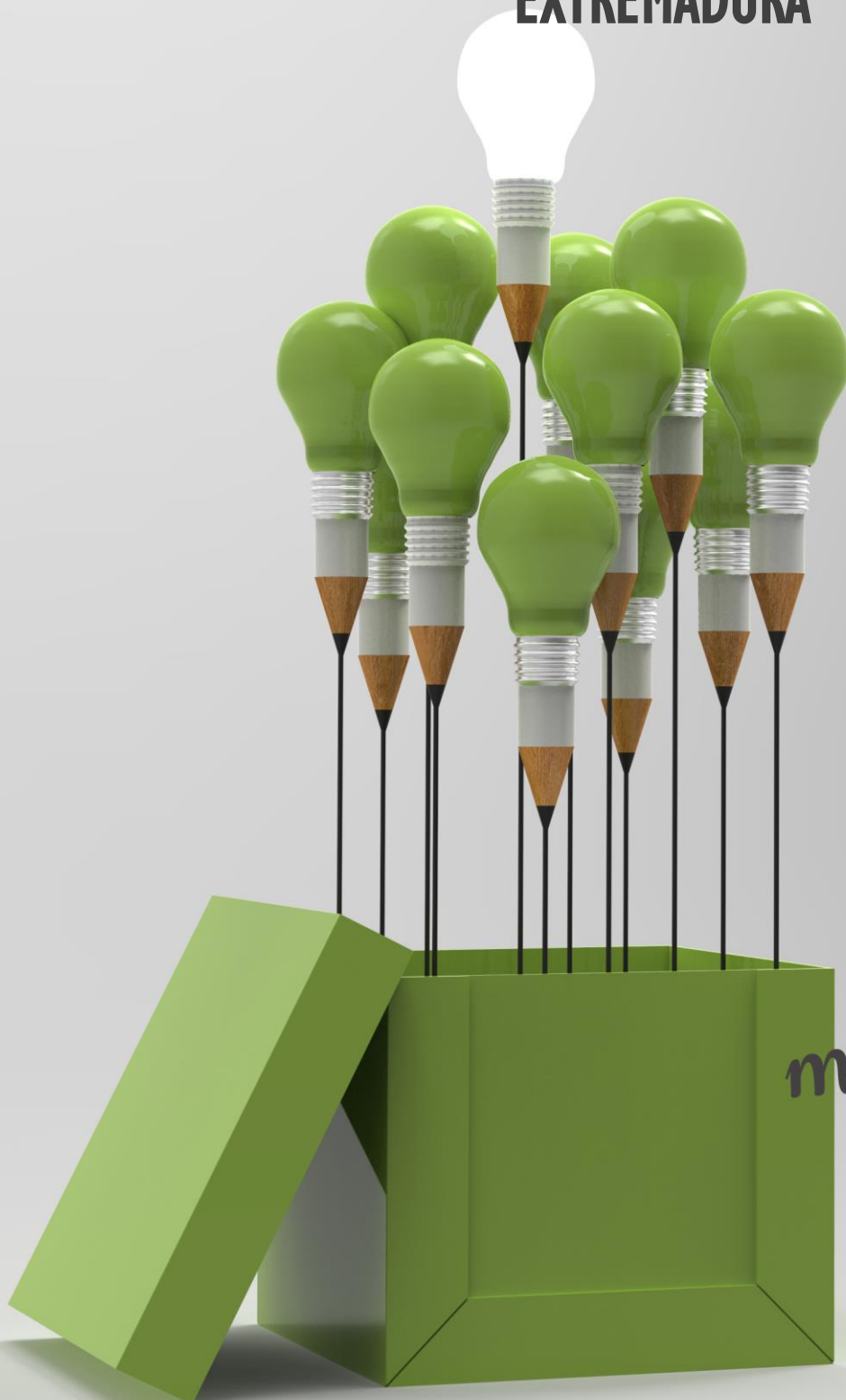


MODELO DE EXCELENCIA EMPRESARIAL DE EXTREMADURA



*Mejora la gestión
de tu PYME*



**EMPRESA
EXCELENTE**

ÍNDICE DE CONTENIDOS

2

EL MODELO DE EXCELENCIA EMPRESARIAL DE EXTREMADURA	4
DIMENSIONES DEL MODELO DE EXCELENCIA EMPRESARIAL DE EXTREMADURA	4
Dimensión 1. LIDERAZGO	6
<i>Compromiso con la Gestión de Excelencia y la Innovación</i>	6
<i>Los líderes dirigen activamente la mejora e innovación dentro de la organización y se implican con clientes, proveedores y otras organizaciones externas</i>	6
Dimensión 2. ESTRATEGIA	8
<i>Formulación de estrategia basada en información pertinente y completa</i>	8
<i>Comunicación, implantación, revisión y actualización de la Estrategia</i>	8
Dimensión 3. PERSONAS	10
<i>Desarrollo y revisión de planes para el personal</i>	10
<i>Aseguramiento de la implicación y asunción de responsabilidad (empowerment) de las personas</i>	10
Dimensión 4. RECURSOS	12
<i>Gestión de los recursos financieros</i>	12
<i>Gestión de los recursos de información</i>	12
<i>Gestión de proveedores y materiales</i>	12
<i>Gestión de otros recursos</i>	13
Dimensión 5. PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	14
<i>Orientación al cliente</i>	14
<i>Gestión del proceso de entrega de productos y/o prestación de servicios</i>	14
Dimensión 6. GESTIÓN POR PROCESOS	16
<i>Gestión de los procesos</i>	16
<i>Gestión del proceso de mejora continua e innovación</i>	16
Dimensión 7. RESULTADOS EN LOS CLIENTES	18



EMPRESA EXCELENTE

3

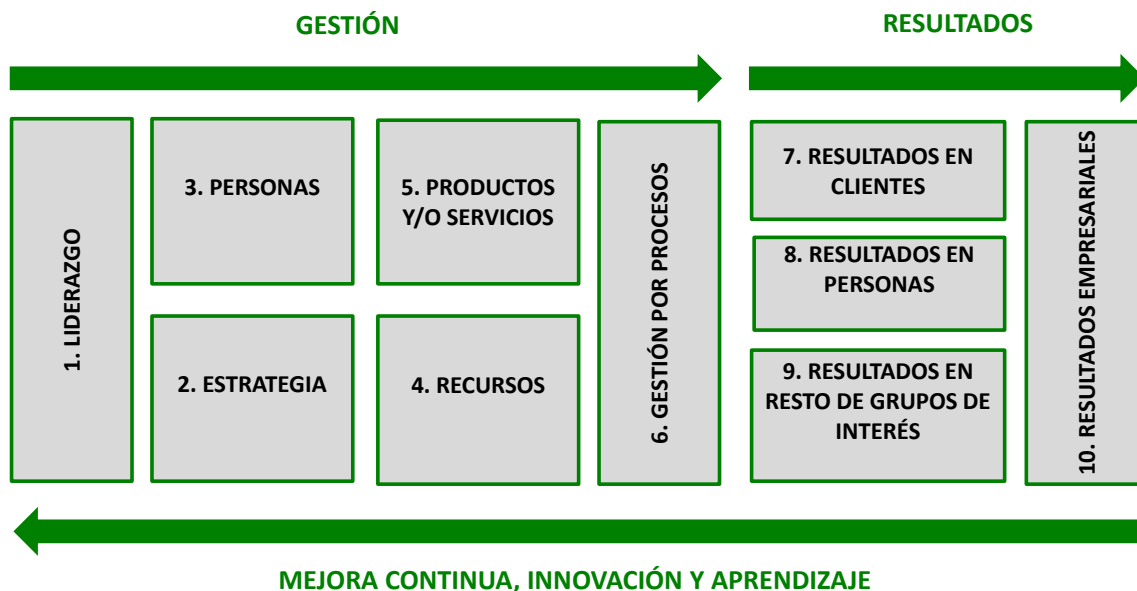
<i>Percepción del cliente sobre los productos, servicios y relaciones con la empresa</i>	18
<i>Otros indicadores relacionados con la satisfacción de los clientes</i>	18
Dimensión 8. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	20
<i>Percepción que el personal tiene de la empresa</i>	20
<i>Otros indicadores relacionados con la satisfacción del personal</i>	20
Dimensión 9. RESULTADOS EN EL RESTO DE GRUPOS DE INTERÉS	22
<i>Percepción que el resto de los grupos de interés tienen de la empresa</i>	22
<i>Resultados respecto al impacto que la empresa tiene en la comunidad en la que opera</i>	22
Dimensión 10. RESULTADOS EMPRESARIALES	24
<i>Indicadores económicos-financieros de la actuación de la organización</i>	24
<i>Otros indicadores de la actuación de la organización</i>	24
DEFINICIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL MODELO	
<i>Información en Gestión</i>	26
<i>Información en Resultados</i>	27
PUNTUACIÓN DEL MODELO DE EXCELENCIA EMPRESARIAL	28

EL MODELO DE EXCELENCIA EMPRESARIAL DE EXTREMADURA

4

El **Modelo de Excelencia Empresarial de Extremadura** es una herramienta práctica y no prescriptiva, que permite a las organizaciones medir su progreso hacia la “excelencia” en su gestión, a través de una evaluación, consistente en un examen global de la gestión y resultados de la organización. El proceso de evaluación permite a la organización identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora, así como su nivel de excelencia en una escala de 0 a 1.000 puntos.

DIMENSIONES DEL MODELO DE EXCELENCIA EMPRESARIAL DE EXTREMADURA



El Modelo de Excelencia Empresarial de Extremadura representado en el diagrama anterior, es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en **diez dimensiones**.



Seis de ellas son '**Gestión**' y cuatro son '**Resultados**'. Las dimensiones que hacen referencia a *Gestión*, tratan sobre lo que la organización hace. Las dimensiones que hacen referencia a *Resultados* tratan sobre lo que la organización logra. Los *Resultados* son consecuencia de la *Gestión*, y la *Gestión* se mejora utilizando la información procedente de los *Resultados*.

5

Las flechas indican la naturaleza dinámica del Modelo, mostrando que la *mejora continua, la innovación y el aprendizaje*, ayudan a mejorar la *Gestión* que, a su vez, dan lugar a la mejora de los *Resultados*. Cada dimensión tiene una definición que explica su significado con carácter general.

Las dimensiones del modelo no son estrictas, si no que están redactadas de modo no prescriptivo. Cada Dimensión incluye, en las listas denominadas “en este apartado se podría incluir” ejemplos de información potencialmente deseable. Estas listas son solamente guías.

Dimensión 1. LIDERAZGO

Cómo la conducta y actuaciones de la Dirección inspiran, apoyan e impulsan una cultura de Excelencia e Innovación.

Compromiso con la Gestión de Excelencia y la Innovación

Dentro de este apartado se podría incluir cómo la Dirección:

- > Desarrolla la misión, visión y valores y actúan como modelo de estos valores.
- > Imparte y recibe formación.
- > Es accesible y escucha y responde a las personas de la empresa.
- > Revisa y mejora la efectividad de su liderazgo.

Los líderes dirigen activamente la mejora e innovación dentro de la organización y se implican con clientes, proveedores y otras organizaciones externas

Dentro de este apartado se podría incluir cómo la Dirección:

- > Prioriza, financia, organiza y apoya las actividades de mejora dentro de la empresa.
- > Reconoce los logros de los individuos y equipos, clientes y proveedores.
- > Emplea el compromiso con la mejora como uno de los criterios para seleccionar candidatos para la promoción y recompensa.
- > Gestiona las relaciones con clientes, proveedores y otras organizaciones externas y toma medidas para implicarles en el proceso de mejora.



- > Difunde las mejores prácticas dentro y fuera de la empresa.

Es muy importante, en estos apartados, explicar: a quién se considera líder en la organización, y explicar, con algún ejemplo, la implicación *directa* de estos líderes en los aspectos señalados arriba o equivalentes. No es adecuado un enfoque impersonal, y en este punto, conviene recordar que el liderazgo no se delega.

7

Dimensión 2. ESTRATEGIA

Cómo la empresa formula, despliega y revisa su estrategia y la convierte en planes y acciones.

Formulación de estrategia basada en información pertinente y completa

Dentro de este apartado se podría incluir cómo la empresa identifica, recopila, analiza y emplea información pertinente relacionada con:

- > Clientes, proveedores, la sociedad y otras organizaciones externas.
- > Las personas de la empresa.
- > Estudios de “benchmarking”.
- > Indicadores de funcionamiento interno y puntos fuertes y débiles.
- > Funcionamiento de la competencia.
- > Aspectos sociales, políticos-legales, tecnológicos y del medio ambiente.
- > Indicadores económicos y demográficos.

Comunicación, implantación, revisión y actualización de la Estrategia

Dentro de este apartado se podría incluir cómo la empresa:

- > Comunica sus estrategias y planes a todo el personal.
- > Asegura que su personal entiende la estrategia y los planes de la empresa en lo que afecta a sus actividades.
- > Revisa y actualiza la estrategia en función del análisis de información y resultados.



En esta dimensión, los aspectos clave a exponer son: la existencia (o no) de un Plan Estratégico o similar, y el proceso de su elaboración: las fuentes de que se parte (externas – Clientes y entorno) e internas: estructura, recursos, previsiones, indicadores internos, etc. También hay que indicar cómo se divulgan a las personas de la empresa, y cómo la estrategia y los planes se van cambiando, a partir del choque con la realidad.

9

Dimensión 3. PERSONAS

Cómo la empresa desarrolla todo el potencial de su personal.

Desarrollo y revisión de planes para el personal

Dentro de este apartado se podría incluir cómo la empresa:

- > Selecciona y desarrolla personal para cubrir las necesidades de la empresa.
- > Elabora planes para su personal (p.e. contratación, formación, desarrollo y reasignación) coherentes con su estrategia y planes.
- > Acuerda y revisa los objetivos individuales y de grupo en línea con los planes del negocio.
- > Evalúa el rendimiento y las necesidades de desarrollo profesional de todo el personal.

Aseguramiento de la implicación y asunción de responsabilidad (empowerment) de las personas

Dentro de este apartado se podría incluir cómo la empresa:

- > Estimula a su personal para que tome iniciativas e implante cambios dentro de unos parámetros acordados.
- > Alcanza una comunicación eficaz ascendente, descendente y horizontal entre todo el personal.
- > Implica a todo el personal (tanto individuos como equipos) en actividades de mejora continua e innovación.

En síntesis, en la presente dimensión, se revisa el tema de cómo lo hace la empresa para conseguir disponer de los/as mejores profesionales, y cómo retenerlos. Es decir, a partir de la serie de cuestiones propuestas, se revisa la estrategia de gestión del personal, y los elementos



EMPRESA
EXCELENTE

existentes de motivación e implicación del mismo.

||

Dimensión 4. RECURSOS

Cómo la empresa gestiona sus recursos de una forma eficaz y eficiente.

Gestión de los recursos financieros

Dentro de este apartado se podría incluir cómo la empresa:

- > Financia eficientemente el negocio y controla sus principales parámetros financieros (cash flow, facturación sobre inversión, etc.) a corto y largo plazo.
- > Distribuye y utiliza los recursos financieros en apoyo de la estrategia de la empresa.
- > Evalúa las decisiones de inversión.
- > Gestiona los riesgos.

Gestión de los recursos de información

Dentro de este apartado se podría incluir cómo la empresa:

- > Se asegura que todo el personal dispone de la información adecuada para realizar su trabajo.
- > Se asegura que la información pertinente sobre productos y /o servicios (funcionamiento de procesos, empleados, proveedores, clientes, etc.) esté accesible cuando se necesite.
- > Garantiza la accesibilidad, seguridad y precisión de la información y cumple con la normativa correspondiente.

Gestión de proveedores y materiales

Dentro de este apartado se podría incluir cómo:

- > Se gestiona la relación con los proveedores en línea con la estrategia.
- > La empresa gestiona la selección y evalúa el funcionamiento de sus suministros y proveedores.

- > Se optimiza la utilización y el impacto ambiental que producen las materias primas.
- > Se mejora la cadena de suministro.
- > Se optimizan los inventarios y rotación de material.
- > Se conservan y reciclan los recursos no renovables y se minimizan los desperdicios.

Gestión de otros recursos

Dentro de este apartado podría incluirse cómo la empresa

- > Uso eficiente de los edificios, equipos y otros recursos.
- > Identifica y evalúa las tecnologías pertinentes nuevas y emergentes.
- > Implanta las tecnologías para lograr ventajas comerciales y competitivas.
- > Protege y explota la propiedad intelectual, el conocimiento y las innovaciones. Patentes, marcas, etc.,

La dimensión Recursos trata de la adecuación y optimización de los distintos recursos disponibles en la empresa para desarrollar sus fines. Trata específicamente del establecimiento e implantación de las políticas financieras, así como del uso que se hace de los sistemas de información (hardware y software), incluyendo aspectos de seguridad de información, de la optimización de la cadena de suministros y de la totalidad de otros recursos de que se disponga: el espacio y las instalaciones, la tecnología, etc., También se pueden incluir como activos a los asociados, es decir, aquellas organizaciones con las que cooperamos para conseguir beneficios comunes.

Dimensión 5. PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

Cómo la empresa ofrece productos y/o servicios que tengan valor para sus clientes:

Orientación al cliente

Dentro de este apartado se podría incluir cómo la empresa:

- > Investiga las necesidades del cliente, tendencias del mercado y empresas de la competencia.
- > Obtiene información de sus clientes para mejorar sus productos y/o servicios.
- > Desarrolla de manera activa relaciones de colaboración con sus clientes.
- > Investiga necesidades latentes del cliente para dirigir la innovación.

Gestión del proceso de entrega de productos y/o prestación de servicios

Dentro de este apartado se podría incluir cómo la empresa:

- > Garantiza la entrega/prestación regular de sus productos y/o servicios y desarrolla relaciones de cooperación con los proveedores.
- > Gestiona el desarrollo de nuevos productos y servicios para cumplir y anticiparse a los requerimientos del cliente.
- > Mejora de forma continuada los productos y servicios existentes en línea con los requerimientos y necesidades implícitas de los clientes.



La dimensión Productos y /o Servicios trata de cómo la empresa conoce las necesidades del cliente, tendencias del mercado, etc., a través de análisis de distintas fuentes de información disponibles, así como la forma que tiene de prestar el servicio y/o entregar el producto, unido a las diferentes actividades de promoción y comunicación empleadas.

15

Dimensión 6. GESTIÓN POR PROCESOS

Cómo la empresa establece su gestión :

Gestión de los procesos

Dentro de este apartado se podría incluir cómo la empresa:

- > Identifica sus procesos a través de un mapa de procesos.
- > Desarrolla su Sistema de Gestión por Procesos.
- > Identifica propietarios de los procesos clave y mantiene al día la descripción del proceso.
- > Emplea modelos establecidos como fundamento para su Sistema de Gestión: como ISO 9001 y otros modelos específicos de la industria o sector.

Gestión del proceso de mejora continua e innovación

Dentro de este apartado se podría incluir cómo la empresa:

- > Identifica áreas de mejora.
- > Establece indicadores sobre los resultados de los procesos y fija objetivos de mejora.
- > Emplea herramientas de Calidad adecuadas en las actividades de mejora.
- > Gestiona y apoya la implantación de los cambios a través de control del proyecto, verificación, formación y revisión.



La dimensión Procesos es aquella sobre la que se pueden incorporar una gran parte de elementos ya requeridos por el generalizado modelo de calidad ISO 9001, la existencia de una red de procesos, descritos, medidos y mejorados sistemáticamente, pero no sólo orientados a clientes, sino al resto de grupos de interés. De todos modos, no es indispensable tener un modelo ISO, o cualquier otra norma de gestión implantada (ISO 14000, UNE 166002, etc.,), para poder disponer y describir una gestión de procesos óptima.

Dimensión 7. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Qué resultados está obteniendo la empresa con relación a la satisfacción de sus clientes.

Percepción del cliente sobre los productos, servicios y relaciones con la empresa

Dentro de este apartado se podría incluir la percepción de los clientes (por ejemplo procedente de encuestas, de grupos de clientes, etc.), en relación con:

- > Imagen general: Accesibilidad, Comunicación, Atención, etc.,
- > Lealtad de los clientes; Intención de volver a comprar, disposición para adquirir otros productos y servicios de la empresa, disposición para recomendar a la empresa...
- > Ventas y servicio post-venta: apoyo técnico, garantías, etc.,
- > Productos y/o servicios: Conformación a especificaciones, entrega, precio, diseño, etc.,

Otros indicadores relacionados con la satisfacción de los clientes

Dentro de este apartado se podrían incluir medidas empleadas por la empresa para entender, predecir y mejorar la satisfacción y lealtad de los clientes:

- > Ventas y servicio post-venta: Tiempo de respuesta, número de reclamaciones
- > Productos y/o servicios: Tasas de defectos, errores y rechazos

Recordemos que resultados son datos numéricos. El Modelo de Excelencia Empresarial de Extremadura enfatiza en *no resultados aislados, sino tendencias*, que muestren la evolución temporal. También es importante mostrar los objetivos existentes, y los resultados obtenidos por otras empresas de referencia, si se dispone de ellos. El uso de tablas o gráficos es aconsejable. Se requiere también que sea visible que los resultados



corresponden a las acciones previamente decididas, y lógicamente se espera tener una buena cantidad de resultados, adecuadamente implantados y segmentados. Como hemos visto anteriormente, los resultados indicados en el cuadro lo son a modo de ejemplo. No constituyen, en absoluto, una lista de comprobación.

Dimensión 8. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Qué resultados obtiene la empresa con relación a la satisfacción de sus personas.

Percepción que el personal tiene de la empresa

Dentro de este apartado se podría incluir la información que la empresa recibe de sus personas y que le permite evaluar, medir y evaluar en qué grado se satisfacen sus necesidades y expectativas:

Algunos ejemplos:

- > Ambiente de trabajo
- > Comunicación
- > Reconocimiento
- > Formación
- > Condiciones de trabajo

La información se obtendrá de encuestas al personal mediante cuestionarios o entrevistas estructuradas.

Otros indicadores relacionados con la satisfacción del personal

Dentro de este apartado se podría incluir cualquier otra información que utilice la empresa para medir el posible grado de satisfacción de sus personas.

Algunos ejemplos:

- > Absentismo
- > Horas de formación

- > Sugerencias de mejora presentadas
- > Participación en grupos de mejora

Recordemos que resultados son datos numéricos. El Modelo de Excelencia Empresarial de Extremadura enfatiza *no en resultados aislados, sino tendencias*, que muestren la evolución temporal. También es importante mostrar los objetivos existentes, y los resultados obtenidos por otras empresas de referencia, si se dispone de ellos. El uso de tablas o gráficos es aconsejable. Se requiere también que sea visible que los resultados corresponden a las acciones previamente decididas, y lógicamente se espera tener una buena cantidad de resultados, adecuadamente implantados y segmentados. Como hemos visto anteriormente, los resultados indicados en el cuadro lo son a modo de ejemplo. No constituyen, en absoluto, una lista de comprobación.

Dimensión 9. RESULTADOS EN EL RESTO DE GRUPOS DE INTERÉS

Cuáles son los resultados de la empresa a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad.

Percepción que el resto de los grupos de interés tienen de la empresa

Dentro de este apartado se podría incluir la información que la empresa recibe del resto de sus grupos de interés (proveedores, sindicatos, accionistas, etc.,) y que le permite evaluar, medir y evaluar en qué grado se satisfacen sus necesidades y expectativas:

Resultados respecto al impacto que la empresa tiene en la comunidad en la que opera

Dentro de este apartado se podrían incluir las medidas adoptadas por la empresa para:

- > Imagen general: Número de premios y felicitaciones, apariciones en los medios de comunicación, en redes sociales, etc.,
- > Reducción de:
 - ✓ Ruidos
 - ✓ Contaminación
 - ✓ Residuos contaminantes
 - ✓ Consumos (agua, energía, etc.,)
- > Reducción y prevención de los riesgos para la salud y seguridad.
- > Implicación activa con la comunidad, obras benéficas, centros de formación, grupos voluntarios, etc.,
- > Actividades en general de responsabilidad social

Así como en otras dimensiones de *Resultados*, éstos se obtienen a partir de acciones proactivas, destinadas específicamente a obtenerlos, a través de la medición de la percepción del resto de grupos de interés de la empresa por medio de encuestas, grupos de discusión, etc., .En este apartado se suele aportar además, aquellos resultados que se conocen de gestión ambiental, si se conocen algunos, así como una serie de otros factores de responsabilidad social, que en realidad, a menudo son *de Gestión*, y que están relacionados con el impacto social de la empresa, como por



ejemplo, número de becarios/as formados/as, otras colaboraciones con ONG's o con la Administración para fines altruistas, cantidades dedicadas a acciones solidarias, impacto en el empleo local, etc. El Modelo, igual que en los casos anteriores, pide que haya buenas tendencias, objetivos internos, comparaciones con organizaciones externas, que los resultados obtenidos lo sean como consecuencia de las acciones previamente planificadas, y que haya una buena implantación y segmentación de resultados.

Dimensión 10. RESULTADOS EMPRESARIALES

Cuáles son los resultados de la empresa en relación con los objetivos de negocio marcados y a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de todos aquellos que tengan un interés económico-financiero en ella.

Indicadores económicos-financieros de la actuación de la organización

Dentro de este apartado se podría incluir:

- > Partidas de la cuenta de pérdidas y ganancias tales como ventas, costes, márgenes, beneficios, etc.,
- > Partidas del balance tales como activos, capital circulante, y préstamos a corto y largo plazo, etc.,
- > Componentes del cash flow tales como cash flow operativo, gasto de capital y cash flow financieros.
- > Ratios de solidez financiera, facilidad de financiación, etc.,

Otros indicadores de la actuación de la organización

Dentro de este apartado se podría incluir:

- > Resultado del funcionamiento de los procesos clave, e indicadores identificados en las dimensiones 2, 3, 4, 5 y 6.(y que no se hayan reflejado en las dimensiones 7, 8 ó 9).
- > Cuota de mercado.
- > Indicadores del comportamiento de los productos y/o servicios (nº servicios prestados, productos vendidos, etc.,)
- > Cumplimiento de objetivos estratégicos.
- > Plazos de fabricación y/o entrega.
- > Rotación de existencias.

En este punto es necesario presentar los resultados clave de la empresa, que normalmente son los económicos-financieros. También se esperan encontrar los indicadores procedentes de los procesos que se han identificado como claves. Igual que en los otros casos, se esperan tendencias



favorables, objetivos razonables y conseguidos, y comparación con otras empresas. (Aquí se puede recurrir a Bases de Datos, Estudios Sectoriales, etc.) También, que los resultados lo sean de la implantación de estrategias, y que sean abundantes y bien segmentados, si tiene sentido hacerlo.

DEFINICIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL MODELO

La sistemática de funcionamiento del Modelo de Excelencia Empresarial de Extremadura está basado en los conceptos de *PDCA* (Planificación, Ejecución, Control y Acción), y esta filosofía se recoge en el modelo EFQM a partir de los conceptos de *Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión*, es decir, una organización será excelente, siempre que tenga un buen enfoque, con gran despliegue y con acciones de control y mejora claramente definidas.

Veamos el funcionamiento para *Gestión* y *Resultados* específicos del Modelo de Excelencia Empresarial de Extremadura:

26

Información en Gestión

Se requiere información acerca de cómo responde la empresa a cada dimensión de *Gestión*. Por tanto, hay que describir:

- > **Acción:** Cuáles son las actividades, métodos o procesos utilizados para desarrollar los contenidos de la dimensión, cuál es su lógica, y como se relacionan con la estrategia y otras dimensiones del Modelo. Como aspectos particulares, cabe destacar:
 - ✓ La **sistematización**: que la acción sea sistemática, es decir, se haga de un modo repetitivo y coherente en el tiempo y en las posibles distintas localizaciones.

✓ La **integración**: coherencia entre lo expuesto en cada punto de la Memoria y el resto de la misma, en particular los elementos de la Estrategia.

- > **Implantación**: El grado en el que la acción se ha implantado¹verticalmente, por todos los niveles de la empresa, y horizontalmente, por todas las áreas y actividades. Se debería demostrar que la implantación ha sido sistemática, y dar información acerca del grado de la misma.
- > **Control**: Los hitos dispuestos para medir y controlar acciones. Aquí se enfatizan las medidas tomadas, el modo como se incorpora conocimiento, y los pasos dados para mejorar.

27

Información en Resultados²

Se requiere información, en las dimensiones de *Resultados*, acerca de qué está consiguiendo la empresa respecto de cada una. La información suministrada debería incluir:

- > Los parámetros que utiliza la empresa para medir resultados, y para cada parámetro las **tendencias**, idealmente, a tres años o más mediciones vista. Las tendencias deberían resaltar:

¹ La Implantación supone la puesta en marcha en toda la empresa y en todos sus niveles de la acción. Tendremos una buena implantación, siempre que ésta sea sistemática e integral de todo lo diseñado en la empresa.

² Es clave definir qué resultados se han logrado, siendo fundamental en la valoración de la excelencia organizativa, definir criterios de medición y control de los resultados de cada acción, y determinar los canales de mejora para incorporar estas mediciones.

- ✓ Los **resultados** reales obtenidos por la empresa.
- ✓ Los **objetivos** de la empresa.

Y, cuando sea posible,

- ✓ Los resultados de **competidores** u empresas similares.
- ✓ Los resultados de las **mejores empresas** en su clase.

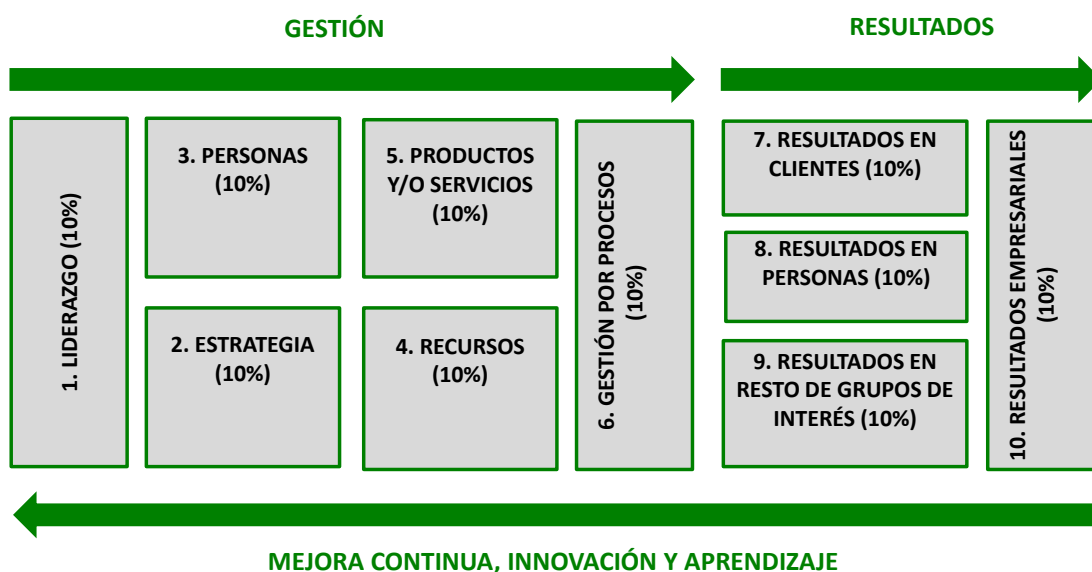
- Las **razones** que apoyan a los parámetros presentados, y hasta qué punto cubren la totalidad de actividades de la empresa. La amplitud de resultados es una consideración importante a exponer.

Para permitir comparaciones, es bueno presentar un cuadro o gráfica sencilla, para cada parámetro, que muestre las tendencias, así como los objetivos existentes y los resultados de otras empresas. También es deseable un breve comentario, que demuestre la comprensión de los datos más significativos.

PUNTUACIÓN DEL MODELO DE EXCELENCIA EMPRESARIAL

El modelo de Excelencia Empresarial de Extremadura, se basa en un esquema de puntuación de 0 a 1.000 puntos.

Para llevar a cabo la puntuación, el Modelo asigna un peso específico a cada uno de las 10 dimensiones que lo componen distribuyéndose de forma equitativa tal y como se muestra a continuación:



GESTIÓN

Para obtener la puntuación global en cada dimensión de **GESTIÓN**, hay que promediar las puntuaciones dadas a las preguntas de cada elemento: *Acción, Implantación y Control*.

RESULTADOS

Del mismo modo, para obtener la puntuación global en cada dimensión de **RESULTADOS**, hay que promediar las puntuaciones dadas a las preguntas de cada elemento: *Medición, Tendencias, Objetivos, Comparativas y Causas*.

Una vez que todas las dimensiones del Modelo han sido evaluadas, se determina la puntuación final de la empresa de acuerdo a las ponderaciones establecidas para cada dimensión.