



PROGRAMA DE ACTIVIDADES

| Temario de Programa | |
|--|---|
| Fase 1: Diagnóstico situacional de inicio | <ul style="list-style-type: none"> Sensibilización de empresas para la aplicación del diagnóstico. Aplicación del diagnóstico inicial. Análisis y elaboración de informe de diagnóstico inicial. Sesión de realimentación de resultados de diagnóstico. |
| Fase 2: Alineamiento estratégico | <ul style="list-style-type: none"> Sesiones de priorización de oportunidades de mejora y definición de proyectos estratégicos para desarrollar planes de acción para mejorar |
| Fase 3: Despliegue de acciones para mejorar | <ul style="list-style-type: none"> Sesiones de acompañamiento y seguimiento para el despliegue de los planes de acción para mejorar Formación de líderes para la excelencia (contenido al final de la tabla). |
| Fase 4: Evaluación de la mejora del Desempeño | <ul style="list-style-type: none"> Aplicación del diagnóstico final. Análisis y elaboración de informe de diagnóstico final. Sesión de realimentación de resultados de diagnóstico. |
| 1. Formación de líderes para la excelencia | |
| MÓDULO 1: Liderando con visión y estrategia | |
| MÓDULO 2: Gestionando la experiencia del cliente | |
| MÓDULO 3: Empoderando y desarrollando el talento de los colaboradores | |
| MÓDULO 4: Articulando la estrategia y la eficiencia de los procesos organizacionales | |
| MÓDULO 5: Aprovechando la creatividad y la innovación. | |
| MÓDULO 6: Desplegando estrategias ambientales para la competitividad. | |
| MÓDULO 7: Integrando la responsabilidad social para lograr un futuro sostenible | |

DETALLE DE ACTIVIDADES

a. Fase 1: Diagnóstico situacional de inicio

Diagnóstico en base a las 7 áreas del Programa a la Excelencia

1. LIDERAZGO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2. CLIENTES Y MERCADOS

3. TALENTO HUMANO (RS)

4. PROCESOS

5. INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA

6. AMBIENTE

RESPONSABILIDAD SOCIAL (área transversal)

Como cierre de esta etapa se desarrollará una sesión de tres horas con la empresa para realimentar los resultados obtenidos.

b. Fase 2: Alineamiento estratégico

Esta fase tiene por objetivo lograr que las empresas trabajen con un enfoque estratégico que les permita orientar sus esfuerzos de manera ordenada y priorizada.

La idea es que la empresa en esta fase aproveche la información generada por la fase de diagnóstico y desarrolle, en conjunto con el facilitador, un análisis que se robustezca con base en factores internos y externos para establecer una serie de planes de acción que le permitan incrementar su desempeño y crecer de manera efectiva.

Para esto se requerirán de al menos dos sesiones de tres horas cada una en las cuales se discutirán los resultados y se definirán las áreas prioritarias del modelo de excelencia para desarrollar planes de acción o proyectos para mejorar en el plazo de este acompañamiento.

Lo ideal sería identificar al menos un proyecto de mejora clave por área del modelo para asegurar una mejora integral con respecto a la primera evaluación, pero en dependencia de las necesidades de las PYME beneficiarias se podrían definir acciones específicas de mejora que generen un alto impacto en el desempeño organizacional a futuro. Por ejemplo, si la empresa no tiene un plan estratégico la prioridad en el corto plazo de este Programa debería enfocarse hacia desarrollar dicho plan de manera que en él se abarquen el resto de áreas de mejora a desarrollar en el mediano y largo plazo.

c. Fase 3: Despliegue de acciones para mejorar

Esta es la fase clave de la mejora del desempeño de las empresas atendidas; en ella es donde se ejecuta el acompañamiento para la ejecución de los planes de mejora establecidos en las etapas anteriores.

La idea de esta etapa es brindar acompañamiento, por un máximo de cuarenta y cinco horas (quince sesiones de tres horas cada una), para el seguimiento a la ejecución de los planes de acción identificados con base en las áreas del modelo de excelencia de la CICR y las prioridades de mejora identificadas con el fin de impactar en el desempeño integral de la organización.

Si bien lo ideal es centrarse en las necesidades específicas de mejora que cada empresa identifique en las etapas anteriores, la experiencia de la CICR en el manejo de proyectos similares permite identificar y tener la capacidad de manejar una amplia gama de procesos de mejora relacionados entre los cuales se identifican los siguientes (no se pretende realizar todos estos procesos en el periodo de tiempo disponible según los términos de esta propuesta):

- **Liderazgo y planificación estratégica:**
 - Revisión, ajuste, mejora y alineamiento del marco estratégico y planes definidos por la empresa.
 - Desarrollo de análisis FODA o similar para realimentar la estrategia empresarial.
 - Revisión y mejora del sistema de liderazgo empresarial.
 - Análisis y orientación para el establecimiento de matriz de cumplimiento legal.
 - Orientaciones para la definición de códigos de conducta o ética.
 - Diseño, revisión y mejora del sistema de indicadores clave de la organización.
- **Clientes y mercados:**
 - Análisis de tendencias de mercado en el sector de la empresa para identificar oportunidades de fortalecimiento de su oferta.
 - Revisión y mejora de los sistemas de escucha de la voz del cliente (manejo de quejas y reclamos, sistemas de evaluación de satisfacción de clientes).
- **Talento humano:**
 - Análisis y propuesta de la estructura necesaria para gestionar el área de recursos humanos en la empresa.
 - Diseño y aplicación del sistema de evaluación del desempeño para los colaboradores de la empresa.
 - Apoyo para el diseño de Perfiles de puestos identificando las competencias necesarias para desempeñarse en la organización en apoyo a sus objetivos estratégicos.
 - Diseño y aplicación de mecanismos para identificar y planificar las necesidades de capacitación en toda la organización.
 - Diseño y aplicación de una herramienta para evaluar el clima organizacional.
 - Definición de mecanismos que ayuden a garantizar un ambiente laboral seguro y saludable.
- **Procesos:**
 - Identificar y analizar el mapa de procesos claves y de apoyo de la organización.

- Apoyar el diseño y desarrollo de mecanismos que permitan diseñar, describir, estandarizar y darle seguimiento y mejora a los procesos claves y de apoyo.
- **Innovación y tecnología:**
 - Evaluar y realimentar la capacidad de gestión de la innovación de la organización.
 - Orientación para el establecimiento de una estructura organizacional que propicie la innovación de procesos, productos y servicios.
 - Definir un sistema que promueva entre los colaboradores la generación de ideas para innovar a nivel de productos, servicios y procesos.
 - Definir un sistema que permita priorizar ideas innovadoras, traducirlas en proyectos de innovación que se gestionen adecuadamente en la organización para el desarrollo y mejora de los productos, servicios y procesos.
- **Ambiente:**
 - Definir procesos para desarrollar y actualizar identificar las actividades ambientalmente relevantes de la organización.
 - Definir controles operacionales que permitan disminuir el impacto ambiental de las actividades ambientalmente relevantes de la organización y que impacten su competitividad.
 - Apoyar mejoras que permitan reducir el impacto ambiental de las actividades de la organización.
 - Apoyar la identificación de fuentes de gases de efecto invernadero con miras a determinar la huella de carbono de la organización.
- **Responsabilidad social:**
 - Desarrollo de procesos para analizar y priorizar partes interesadas.
 - Apoyar el desarrollo de análisis del entorno y buenas prácticas de responsabilidad social para la empresa.
 - Identificar iniciativas estratégicas de responsabilidad social.

d. Formación de líderes para la excelencia

Esta fase es de apoyo y se desarrolla en forma paralela a las demás fases de esta propuesta y consiste en desarrollar un proceso de capacitación de siete módulos, basados en las áreas del Modelo de Excelencia de la CICR, para que las PYME beneficiarias, con el fin de contribuir con el desarrollo de los procesos de mejora del programa.

Se propone que cada módulo tenga una duración de cuatro horas (las cuales pueden desarrollarse en una sola sesión presencial o bien en dos sesiones virtuales de dos horas cada una en caso de requerirse el desarrollo en esa modalidad). En total esta formación contempla 28 horas de duración total.

A esta formación podrán asistir un mínimo de 18 y máximo de 36 personas de las PYME beneficiarias (3 por cada empresa). Se otorgará libertad a las empresas beneficiarias de que decidan si desean que las personas que asistan lo hagan a todos los módulos o a los que más les competan por sus competencias y responsabilidades, con el único requisito de que al menos una persona de la empresa debería completar la formación.

Se impartirá un módulo por semana:

- **MÓDULO 1: Liderando con visión y estrategia**
- **MÓDULO 2: Gestionando la experiencia del cliente**
- **MÓDULO 3: Empoderando y desarrollando el talento de los colaboradores**
- **MÓDULO 4: Articulando la estrategia y la eficiencia de los procesos organizacionales**
- **MÓDULO 5: Aprovechando la creatividad y la innovación**
- **MÓDULO 6: Desplegando estrategias ambientales para la competitividad**
- **MÓDULO 7: Integrando la responsabilidad social para lograr un futuro sostenible**

e. Fase 4: Evaluación de la mejora del desempeño

Esta fase implica el cierre del ciclo de mejora propuesto con el desarrollo de una evaluación que permita valorar el avance alcanzado con el apoyo recibido, lo cual implica la aplicación de evaluaciones similares a las de la primera fase, de manera que permitan valorar ese avance y compararlo con el punto de partida del ciclo, de manera que, además de medir el crecimiento obtenido también se puedan identificar nuevas oportunidades de mejora para el siguiente ciclo de crecimiento empresarial.

