



# Profundiza más

## Recurso de Profundización

### Criterios y subcriterios del Modelo Malcolm Baldrige

Cada elemento o criterio del Modelo tiene subcategorías, las cuales plantean tópicos más específicos respecto a los mismos. En las Tablas 3, 4 y 5 encuentras las subcategorías de cada criterio planteadas por el Modelo para empresas y organizaciones sin fines de lucro; existen subcategorías ajustadas en su enfoque para organizaciones educativas y vinculadas al sector salud.

**Tabla 3.** Criterios del Modelo Malcolm Baldrige – Liderazgo / Estrategia / Clientes

| No. | Criterio   | Subcategoría                               | Propósito                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----|------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Liderazgo  | 1.1<br>Liderazgo Directivo                 | Contempla los aspectos clave de las responsabilidades de los líderes directivos, con el objetivo de crear una organización que sea exitosa ahora y en el futuro.<br><br>Pregunta clave: ¿Cómo los altos directivos dirigen la organización?                                                                                                                                                                                                                     |
|     |            | 1.2<br>Responsabilidad Social y Gobernanza | Contempla aspectos clave del sistema de gobernanza, incluida la mejora de los líderes y del propio sistema de gobernanza. También cómo la organización garantiza que todos los miembros de la organización se comporten de manera legal y ética, cómo cumple con sus contribuciones sociales y cómo apoya a sus comunidades clave.<br><br>Pregunta clave: ¿Cómo se dirige la organización y cumple con sus responsabilidades sociales?                          |
| 2   | Estrategia | 2.1<br>Desarrollo de la estrategia         | Contempla cómo establecer una estrategia para abordar los desafíos y amenazas de la organización y aprovechar sus ventajas y oportunidades, y cómo tomar decisiones sobre la subcontratación, los sistemas de trabajo y las competencias básicas. Incluye objetivos estratégicos clave y sus metas relacionadas. El objetivo es fortalecer su desempeño general, su competitividad y su éxito futuro.<br><br>Pregunta clave: ¿Cómo se desarrolla su estrategia? |
|     |            | 2.2<br>Implementación de la Estrategia     | Contempla cómo convertir sus objetivos estratégicos en planes de acción para lograrlos y cómo evaluar el progreso de dichos planes de acción. El objetivo es                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |



# Profundiza más

|   |          |                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---|----------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |          |                                  | garantizar que implemente sus estrategias con éxito y logre sus objetivos.<br><br>Pregunta clave: ¿Cómo se implementa su estrategia?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 3 | Clientes | 3.1<br>La Voz del Cliente        | Contempla los procesos para escuchar a los clientes y determinar los grupos y segmentos de clientes. Incluye los procesos para determinar y personalizar las ofertas de productos y/o servicios que satisfacen a clientes y mercados. El objetivo es recopilar información significativa para cumplir y superar las expectativas de sus clientes y mejorar el marketing.<br><br>Pregunta clave: ¿Cómo se escucha a los clientes y se determina los productos y/o servicios que satisfacen sus necesidades?                                                                     |
|   |          | 3.2<br>Compromiso con el cliente | Contempla los procesos que se utilizan para establecer relaciones con los clientes y mejorar la experiencia del cliente. Esto incluye permitir que los clientes busquen información y asistencia, gestionar las quejas de los clientes y garantizar un trato justo a los clientes. También incluye cómo se determina la satisfacción y la insatisfacción de los clientes. El objetivo de estos esfuerzos es crear una cultura más centrada en el cliente y mejorar su lealtad.<br><br>Pregunta clave: ¿Cómo se construye relaciones con el cliente y se mejora su experiencia? |

Adaptado de (National Institute of Standards and Technology, 2023-a) (National Institute of Standards and Technology, 2023-b)

**Tabla 4.** Criterios del Modelo Malcolm Baldrige – Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento / Fuerza Laboral / Operaciones

| No. | Criterio                                      | Subcategoría                                                              | Propósito                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4   | Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento | 4.1<br>Medición, análisis, revisión y mejora del desempeño organizacional | Contempla cómo se seleccionan y utilizan los datos y la información para la medición del desempeño, su análisis y revisión en apoyo de la planificación y la mejora del desempeño organizacional. Es el punto central de recopilación y análisis en un sistema integrado de medición y gestión del desempeño que se basa en datos e información financiera y no financiera. El objetivo de la medición, el análisis, la revisión y la mejora del desempeño es: guiar a la organización hacia el logro de los resultados organizacionales clave y sus objetivos estratégicos, anticipar y responder a cambios organizacionales o externos rápidos o inesperados e identificar y compartir las mejores prácticas. |



# Profundiza más

|   |                   |                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---|-------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                   |                                                     | <p>Pregunta clave: ¿Cómo se mide, analiza, revisa y mejora el desempeño organizacional?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|   |                   | 4.2<br>Información y<br>Gestión del<br>Conocimiento | <p>Contempla cómo se construyen y gestionan los activos de conocimiento de la organización y cómo se garantiza la calidad y disponibilidad de los datos y la información. Incluye el enfoque de gestión de la ciberseguridad y la búsqueda de innovación de la organización. El objetivo de este ítem es mejorar la eficiencia y la eficacia organizacionales.</p> <p>Pregunta clave: ¿Cómo se gestiona la información y los activos de conocimiento de su organización?</p>                                                                                                      |
| 5 | Fuerza<br>Laboral | 5.1<br>Entorno de la<br>Fuerza Laboral              | <p>Contempla sobre la capacidad y las necesidades de la fuerza laboral, cómo satisface esas necesidades para realizar el trabajo de su organización y cómo garantiza un clima laboral propicio. El objetivo es crear un entorno eficaz para realizar su trabajo y apoyar a la fuerza laboral.</p> <p>Pregunta clave: ¿Cómo se construye un ambiente laboral eficaz y de apoyo?</p>                                                                                                                                                                                                |
|   |                   | 5.2<br>Compromiso de la<br>Fuerza Laboral           | <p>Contemplas los sistemas para gestionar el desempeño de su personal y desarrollar a sus miembros para permitirles y alentarlos a que contribuyan de manera eficaz y al máximo de sus capacidades. Estos sistemas tienen como objetivo promover la retención del personal, fomentar altos niveles de compromiso y desempeño, abordar sus competencias básicas y ayudar a cumplir sus planes de acción y garantizar el éxito de su organización ahora y en el futuro.</p> <p>Pregunta clave: ¿Cómo involucra a la fuerza laboral para lograr su retención y alto rendimiento?</p> |
| 6 | Operaciones       | 6.1<br>Procesos de<br>Trabajo                       | <p>Contempla el diseño, la gestión y la mejora de los productos y/o servicios clave y de los procesos operacionales y de apoyo.</p> <p>Pregunta clave: ¿Cómo se diseña, se administra, y se mejoran los productos/servicios claves y los procesos operacionales y de soporte?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|   |                   | 6.2<br>Eficacia<br>Operacional                      | <p>Contempla cómo garantizar la eficacia de las operaciones. La eficacia de las operaciones depende con frecuencia del control de los costes generales de las operaciones, de la gestión de la red de suministro y de la garantía de la continuidad del negocio, la resiliencia y la gestión eficaz de los riesgos.</p> <p>Pregunta clave: ¿Cómo se asegura la gestión eficaz de sus operaciones?</p>                                                                                                                                                                             |



# Profundiza más

Adaptado de (National Institute of Standards and Technology, 2023-a) (National Institute of Standards and Technology, 2023-b)

**Tabla 5.** Criterios del Modelo Malcolm Baldrige – Resultados

| No. | Criterio   | Subcategoría                                                       | Propósito                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----|------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7   | Resultados | 7.1<br>Resultados del<br>Producto y de los<br>Procesos             | Contempla los principales resultados de desempeño operativo y/o producto y/o servicio, que demuestran la calidad y el valor del producto y/o servicio que conducen a la satisfacción y el compromiso del cliente.<br><br>Pregunta clave: ¿Cuáles son los resultados del desempeño del producto/servicio y procesos?                             |
|     |            | 7.2<br>Resultados<br>centrados en el<br>Cliente                    | Contempla los resultados de desempeño centrados en el cliente, que demuestren qué tan bien se ha estado satisfaciendo a los clientes, involucrándolos en relaciones de creación de lealtad y mejorando su experiencia.<br><br>Pregunta clave: ¿Cuáles son los resultados de desempeño centrados en el cliente?                                  |
|     |            | 7.3<br>Resultados<br>centrados en la<br>Fuerza Laboral             | Contempla los resultados de desempeño centrados en la fuerza laboral, que demuestren qué tan bien se ha estado creando y manteniendo un ambiente productivo, seguro, comprometido y de aprendizaje para todos los miembros de la fuerza laboral.<br><br>Pregunta clave: ¿Cuáles son los resultados de desempeño centrados en la fuerza laboral? |
|     |            | 7.4<br>Resultados de<br>Liderazgo y de<br>Gobernanza               | Contempla los resultados clave en las áreas de liderazgo directivo y gobernanza, que demuestran hasta qué punto la organización es fiscalmente sólida, ética y socialmente responsable.<br><br>Pregunta clave: ¿Cuáles son los resultados de liderazgo y de gobernanza?                                                                         |
|     |            | 7.5<br>Resultados<br>financieros, de<br>mercado y de<br>estrategia | Contempla los principales resultados financieros y de mercado, que demuestren la sostenibilidad financiera y los logros en el mercado. Incluye el logro de la estrategia y los resultados de los esfuerzos de innovación.                                                                                                                       |



# Profundiza más

|  |  |  |                                                                                                                                |
|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | Pregunta clave: ¿Cuáles son los resultados en términos de desempeño financiero y de mercado y de implementación de estrategia? |
|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Adaptado de (National Institute of Standards and Technology, 2023-a) (National Institute of Standards and Technology, 2023-b)



# Profundiza más

## Criterios y subcriterios del Modelo EFQM

En las Tablas 6, 7 y 8 encuentras las subcategorías de cada elemento o criterio planteadas por el Modelo EFQM.

**Tabla 6.** Criterios del Modelo EFQM – Tópico Dirección

| No. | Criterio                               | Subcategoría                                                                             |
|-----|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Propósito visión y Estrategia          | 1.1 Define el propósito y la visión                                                      |
|     |                                        | 1.2 Comprende el ecosistema, sus propias capacidades y sus principales retos             |
|     |                                        | 1.3 Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave                 |
|     |                                        | 1.4 Desarrolla y adapta la estrategia                                                    |
|     |                                        | 1.5 Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno                |
| 2   | Cultura de la organización y liderazgo | 2.1 Dirige la cultura de la organización y refuerza sus valores fundamentales            |
|     |                                        | 2.2 Crea las condiciones para hacer realidad el cambio                                   |
|     |                                        | 2.3 Estimula la creatividad y la innovación                                              |
|     |                                        | 2.4 Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia |

**Fuente:** Adaptado de (Fundación Europea para la Gestión de Calidad, 2024)

**Tabla 7.** Criterios del Modelo EFQM – Tópico Ejecución

| No. | Criterio                         | Subcategoría                                                                                         |
|-----|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3   | Implicar a los grupos de interés | 3.1 Clientes: Construye relaciones sostenibles                                                       |
|     |                                  | 3.2 Personas: Atrae, implica, desarrolla y retiene el talento                                        |
|     |                                  | 3.3 Inversores y reguladores: Asegura y mantiene su apoyo continuo                                   |
|     |                                  | 3.4 Sociedad: Contribuye a su desarrollo, el bienestar y la prosperidad                              |
|     |                                  | 3.5 Partners y proveedores: Construye relaciones y asegura su compromiso para crear valor sostenible |
| 4   | Crear valor sostenible           | 4.1 Define la propuesta de valor y cómo se crea                                                      |
|     |                                  | 4.2 Comunica y vende la propuesta de valor                                                           |



# Profundiza más

|   |                                                 |                                                                 |
|---|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
|   |                                                 | 4.3 Elabora y entrega la propuesta de valor                     |
|   |                                                 | 4.4 Diseña e implanta la experiencia global                     |
| 5 | Gestionar el funcionamiento y la transformación | 5.1 Gestiona el funcionamiento                                  |
|   |                                                 | 5.2 Transforma la organización para el futuro                   |
|   |                                                 | 5.3 Impulsa la innovación y la tecnología                       |
|   |                                                 | 5.4 Aprovecha la información y el conocimiento basados en datos |
|   |                                                 | 5.5 Gestiona los activos y recursos                             |

**Fuente:** Adaptado de (Fundación Europea para la Gestión de Calidad, 2024)

**Tabla 8.** Criterios del Modelo EFQM – Tópico Resultados

| No. | Criterio                            | Subcategoría                                             |
|-----|-------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 6   | Percepción de los grupos de interés | 6.1 Resultados de percepción de clientes                 |
|     |                                     | 6.2 Resultados de percepción de personas                 |
|     |                                     | 6.3 Resultados de percepción de inversores y reguladores |
|     |                                     | 6.4 Resultados de percepción de la sociedad              |
|     |                                     | 6.5 Resultados de percepción de partners y proveedores   |
| 7   | Crear valor sostenible              | 4.1 Define la propuesta de valor y cómo se crea          |
|     |                                     | 4.2 Comunica y vende la propuesta de valor               |
|     |                                     | 4.3 Elabora y entrega la propuesta de valor              |
|     |                                     | 4.4 Diseña e implanta la experiencia global              |

**Fuente:** Adaptado de (Fundación Europea para la Gestión de Calidad, 2024)

## Criterios de Resultado en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

En la Tabla 9 encuentras una ampliación de lo requerido para el desarrollo de los “criterios de resultado” del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

**Tabla 9.** Elementos del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión –  
Desarrollo de los Criterios de Resultado



# Profundiza más

| No. | Elemento – Modelo empresarial | Elemento – Modelo Administración Pública | Desarrollo del criterio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----|-------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6   | Resultados de clientes        | Resultados de clientes/ciudadanos        | <p>Para el desarrollo de este criterio, es preciso:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Definir un conjunto de indicadores asociados a sus objetivos correspondientes, para medir los parámetros clave alineados con la estrategia.</li><li>Demostrar que los resultados de la organización son sostenidos y/o tienen tendencia positiva.</li><li>Entender las razones que subyacen en las tendencias observadas y el impacto que esto tiene en otros indicadores de percepción y rendimiento.</li><li>Compararse con organizaciones similares en lo referido a los parámetros clave de los clientes/ciudadanos, comprendiendo las diferencias.</li><li>Segmentar los resultados de acuerdo con clientes/ciudadanos clave, con el fin de entender mejor las necesidades y expectativas de futuro, entendiendo el binomio causa efecto de sus relaciones con estos.</li></ul>                                                                 |
| 7   | Resultados de personas        | Resultados de personas                   | <p>Para el desarrollo de este criterio, es preciso:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Definir un conjunto de indicadores asociados con sus objetivos correspondientes, para medir los parámetros clave alineados con la estrategia y con las necesidades y expectativas de las personas.</li><li>Demostrar que los resultados de la organización son sostenidos y/o tienen tendencia positiva.</li><li>Comprender cómo el resultado de las personas influye y repercute en el rendimiento de otros indicadores relacionados.</li><li>Segmentar los resultados de acuerdo con grupos de personas específicas.</li><li>Tener en cuenta la percepción y la opinión de los empleados sobre el despliegue de la política de recursos humanos.</li><li>Compararse con organizaciones similares en lo referido a los parámetros clave, entendiendo las diferencias y utilizar estos datos comparativos para fijar objetivos.</li></ul>            |
| 8   | Resultados de sociedad        | Resultados de sociedad                   | <p>Para el desarrollo de este criterio, es preciso:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Definir un conjunto de indicadores asociados con sus objetivos correspondientes para medir los parámetros clave alineados con la estrategia y con las necesidades y expectativas sociales y ambientales y de sus grupos de interés externos.</li><li>Demostrar que los resultados de la organización son sostenidos y/o tienen tendencia positiva.</li><li>Entender las razones que subyacen en las tendencias observadas y el impacto que ellas tienen en el rendimiento de otros indicadores del Modelo y fijar objetivos en función de estos.</li><li>Segmentar los resultados para entender las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la Sociedad.</li><li>Compararse con organizaciones similares en lo referido a los parámetros clave de la sociedad, entendiendo las diferencias para fijar objetivos.</li></ul> |
| 9   | Resultados globales           | Resultados globales                      | <p>Para el desarrollo de este criterio, es preciso:</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |



# Profundiza más

|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Definir un conjunto de indicadores asociados, financieros y no financieros, con sus objetivos correspondientes, para medir los parámetros clave alineados con la estrategia y su despliegue, con las necesidades y expectativas de la organización y de sus grupos de interés.</li><li>• Demostrar que los resultados de la organización son sostenidos y/o tienen tendencia positiva.</li><li>• Comprender las razones que subyacen en las tendencias observadas y el impacto que estos resultados tienen en el rendimiento de otros indicadores.</li><li>• Segmentar los resultados de acuerdo con negocios específicos y las necesidades y expectativas de los grupos de interés de estos.</li><li>• Compararse con organizaciones similares en lo referido a los parámetros clave de la organización.</li><li>• Evaluar el rendimiento futuro de la organización, basado en la comprensión del binomio causa efecto de las relaciones que tienen establecidas.</li></ul> |
|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|