

Enfoque sistémico organizacional

Modelos de excelencia
organizacional - parte 2

Clase 7

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS MBA

La excelencia no se improvisa



MATERIA: “ENFOQUE SISTÉMICO ORGANIZACIONAL” CLASE 7

- **INTRODUCCIÓN DE LA CLASE**

En nuestra clase pasada conocimos a los modelos de excelencia en la gestión como propuestas administrativas para las organizaciones que buscan elevar sus niveles de desempeño basados en principios sistémicos y de mejora vinculados a la administración de calidad total.

Descubramos en esta clase los elementos de los Modelos Malcolm Baldrige, EFQM, Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y del Premio Nacional de la Calidad del Ecuador. Terminaremos revisando el diagnóstico o autoevaluación como una de las herramientas que se utilizan para el uso de estos modelos.

- **RESULTADO O RESULTADOS DE APRENDIZAJE QUE SERÁ ABORDADO CON EL CONTENIDO DE LA CLASE.**

RDA 3: Identificar los elementos de los modelos de excelencia en la gestión organizacional.

1. *Reconoce el propósito de un modelo de excelencia.*
2. *Distingue los elementos de un modelo de excelencia.*

Tema

7. Modelos de excelencia organizacional

7.1. Descripción de los elementos de modelos de excelencia

- 7.1.1. Elementos Modelo Malcolm Baldrige
- 7.1.2. Elementos Modelo EFQM
- 7.1.3. Elementos Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión
- 7.1.4. Elementos Premio Nacional de Calidad - Ecuador

7.2. Diagnóstico de modelos de Excelencia

- 7.2.1. Preparación de Diagnóstico
- 7.2.2. Ejecución de Diagnóstico

- **DESARROLLO**

7.1. Descripción de los elementos de modelos de excelencia

7.1.1. Elementos Modelo Malcolm Baldrige

Los elementos o criterios del Modelo Malcolm Baldrige son los siguientes (Evans & Lindsay, 2015) (APD, 2022):

- **Liderazgo:** Significa la importancia crucial de liderazgo para el éxito de las organizaciones. Evalúa cómo los líderes establecen visiones claras y fomentan una cultura organizacional positiva.
- **Estrategia:** Trata sobre la forma en que una organización desarrolla objetivos y planes de acción estratégicos.
- **Clientes:** La forma en que una organización hace partícipe a sus clientes en la obtención de un éxito de largo plazo y cómo construye una cultura enfocada en el cliente, identificando sus necesidades y asegurando su satisfacción.
- **Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento:** Se ubica como fundamento para todas las demás y constituye una estructura de retroalimentación a través de la utilización de los datos e información para la toma de decisiones.
- **Fuerza Laboral:** Analiza la forma en que una organización crea un ambiente eficaz y de apoyo para su talento humano.
- **Operaciones:** Examina cómo se diseñan, administran y optimizan sus procesos operativos para garantizar su eficacia y eficiencia.
- **Resultados:** Abarca la valoración objetiva y la evaluación sobre el desempeño organizacional, incluyendo el financiero.

En la Figura 1 se encuentra la integración de los 7 elementos del Modelo:



Figura 1: Elementos o criterios del Modelo Malcolm Baldrige

Fuente: Adaptado de (National Institute of Standards and Technology, n.d.-a)

Estos elementos permiten un enfoque sistémico para mejorar el desempeño organizacional. Las organizaciones que adoptan este modelo pueden establecer un ciclo continuo de evaluación y mejora que les permite adaptarse rápidamente a cambios en su entorno con la generación de información que ayude a la toma de decisiones (APD, 2022).

En el siguiente link puedes descargar el “Malcolm Baldrige Excellence Builder” donde se encuentra una ampliación de los criterios del Modelo:

<https://www.nist.gov/baldrige/products-services/baldrige-excellence-builder>

7.1.2. Elementos Modelo EFQM

Los elementos o criterios del Modelo EFQM están agrupados dentro de tres tópicos y son los siguientes (Fundación Europea para la Gestión de Calidad, 2024):

- **Dirección:** El rendimiento sostenible se consigue cuando una organización establece y ejecuta, de forma clara y decidida, su estrategia y, a continuación, ofrece continuamente resultados sobresalientes que satisfacen o superan las expectativas de sus grupos de interés clave. Esta compuesto por dos criterios:
 - **Criterio 1 - “Propósito, Visión y Estrategia”:** El rendimiento sostenible se consigue definiendo un propósito que inspire, una visión a la que se aspire y una estrategia que marque el camino sobre el que una organización pueda obtener resultados sobresalientes. Una organización necesita definir unos cimientos basados en el propósito y la visión. Anticipar tendencias, identificar oportunidades y retos en el ecosistema y comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave constituyen la base para desarrollar y actualizar la estrategia. Establecer sistemas de gestión del rendimiento y gobernanza es clave para impulsar la ejecución de la estrategia.
 - **Criterio 2 - “Cultura de la Organización y Liderazgo”:** La cultura organizativa se caracteriza por elementos visibles, valores compartidos, normas y creencias que influyen en el comportamiento de las personas tanto dentro como fuera de la organización. En una organización que demuestra un rendimiento sostenible, el liderazgo es un conjunto de comportamientos, no sólo un rol. Los comportamientos de liderazgo son evidentes en todos los niveles y partes de la organización. Un líder y unos comportamientos de liderazgo más amplios inspiran y unen a los demás, refuerzan y adaptan los valores y las normas cuando es necesario y ayudan a dirigir la cultura de la organización. La cultura y el liderazgo de la organización preparan el terreno para la ejecución satisfactoria de la estrategia, el compromiso con los grupos de interés clave y el impulso del funcionamiento y la transformación. Como parte de la cultura organizacional y el liderazgo general, el apoyo y la aplicación del cambio, y el fomento de la creatividad y la innovación son áreas de interés específicas de las organizaciones que demuestran un rendimiento sostenible. Ganarse los corazones y las mentes de los grupos de interés clave y conseguir su apoyo es un requisito previo para ejecutar con éxito el propósito, la visión y la estrategia.
- **Ejecución:** El establecimiento de la dirección prepara el camino a seguir por la organización, y después ésta necesita ejecutar su estrategia de forma eficaz y eficiente, asegurándose de que: se compromete plenamente con sus grupos de interés clave, crea valor para sus grupos de interés clave de forma sostenible y consensuada, impulsa el rendimiento necesario para el éxito actual y, al mismo tiempo, impulsa la mejora y el cambio y la transformación necesarios para tener éxito en el futuro. Está compuesto por tres criterios:

- **Criterio 3 - “Implicar a los grupos de interés”:** Está claro que no es realista ser capaz de satisfacer las expectativas de todos los grupos de interés clave en todo momento. El objetivo de las organizaciones es equilibrar las necesidades de cada grupo de interés para garantizar que ningún grupo domine la atención de la organización y la creación de valor. Se trata de gestionar los intereses contrapuestos para garantizar que el propósito, la visión y la estrategia se alcancen de forma sostenible. Dado que vivimos en un mundo cada vez más dinámico y cambiante, necesitamos flexibilidad a la hora de evaluar y puntuar el modo en que una organización se relaciona con sus grupos de interés clave.
- **Criterio 4 - “Crear valor sostenible”:** Una organización que demuestra un rendimiento sostenible reconoce que crear valor sostenible es vital para su éxito a largo plazo y su fortaleza económica. Valor sostenible significa tanto garantizar la viabilidad y el rendimiento a largo plazo de la organización como asegurar que la sostenibilidad está en el centro de su Dirección, Ejecución y Resultados. En otras palabras, debe crear sostenibilidad económica para la organización y, al mismo tiempo, garantizar la sostenibilidad ambiental y social. Desarrolla mejora, reinventa y ofrece continuamente valor sostenible. Comunica el valor creado y proporciona una experiencia de referencia al colaborar con la organización. El propósito y la estrategia de la organización definen para quién crea valor sostenible. En la mayoría de los casos, los clientes, segmentados adecuadamente, son el grupo destinatario de la creación de valor sostenible, aunque las organizaciones también pueden centrarse en determinados grupos de interés clave en su entorno social o inversores y reguladores.
- **Criterio 5 - “Gestionar el funcionamiento y la transformación”:** Para poder alcanzar y mantener el éxito, toda organización tiene que ser capaz de satisfacer: por una parte, la necesidad de gestionar el funcionamiento de sus operaciones actuales, de forma continuada para alcanzar el éxito (Gestionar el funcionamiento). Por otra parte, es necesario gestionar, en paralelo, los cambios continuos que se producen, tanto dentro como fuera de la organización, para mantener el éxito (Gestionar la transformación). La combinación de ambos conceptos, “Gestionar el funcionamiento y la transformación”, confirma la necesidad de que las organizaciones trabajen para hoy mientras se preparan para el mañana. Los elementos fundamentales para facilitar el funcionamiento y la transformación son: la innovación y la tecnología, la creciente importancia de los datos, la información y el conocimiento y la utilización adecuada de los activos y recursos críticos.
- **Resultados:** Lo que la organización consigue y espera lograr en relación con la “Dirección” y la “Ejecución”. Está compuesto por dos criterios:
 - **Criterio 6 - “Percepción de los grupos de interés”:** Este criterio se centra en los resultados del feedback de los grupos de interés clave sobre sus experiencias en el trato con la organización y sus percepciones. Estas percepciones, tanto cualitativas como cuantitativas, pueden pertenecer a grupos de interés pasados o actuales y pueden obtenerse de diversas fuentes. Por ejemplo, encuestas, grupos focales, ratings, medios de comunicación o redes sociales, auditorías y recomendaciones, reuniones periódicas de seguimiento, informes de inversores y felicitaciones y quejas. Asimismo, el uso de análisis de datos, como el análisis de sentimientos y

el machine learning, podría proporcionar información sobre las percepciones de los grupos de interés. Además de las percepciones que un grupo de interés clave pueda tener de una organización basándose en su experiencia personal con la organización, las percepciones también pueden estar conformadas por la reputación de la organización respecto al impacto ambiental y social, como su contribución a la sostenibilidad, la igualdad y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS).

- **Criterio 7 - “Rendimiento estratégico y operativo”:** El rendimiento estratégico está directamente relacionado con el propósito, la visión y la estrategia, y es esencial para el éxito y el crecimiento sostenibles, mientras que el rendimiento operativo garantiza que la organización funcione eficazmente en el día a día. El rendimiento estratégico se refiere a los resultados conseguidos mediante la ejecución de iniciativas y planes estratégicos, y a menudo se mide utilizando un número limitado de indicadores clave. El rendimiento operativo se refiere a los resultados obtenidos a través de las actividades y procesos cotidianos de la organización, que tienen un impacto inmediato en ella. Ambas categorías de resultados son importantes para evaluar y gestionar la salud general y el futuro de una organización.

En la Figura 2 se encuentran los elementos del Modelo EFQM:



Figura 2: Elementos del Modelo EFQM

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

La naturaleza estratégica del Modelo EFQM, combinada con su foco en el funcionamiento operativo y su orientación a los resultados, es un marco de referencia para comprobar la consistencia y el alineamiento de las metas a futuro de una organización,

frente a la forma de trabajar actual y su respuesta a los desafíos y mejoras prioritarias (Fundación Europea para la Gestión de Calidad, 2024).

Para descargar información sobre el modelo EFQM puedes acceder a:

<https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/plataforma-de-conocimiento/modelo-efqm-2025>

7.1.3. Elementos Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

El Modelo se compone de nueve elementos (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2019-a) (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2019-b); en las Tablas 1 y 2 encuentras estos elementos, tanto para el Modelo empresarial como para el de administración pública, los cuales difieren en el nombre de dos de los elementos.

Para los dos Modelos existen cinco elementos o criterios conocidos como “Procesos Facilitadores”: del elemento 1 al 5 (Tabla 1); cada uno de estos criterios se encuentra dividido en “subcriterios”.

Tabla 1. Elementos del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión – Procesos Facilitadores

No.	Elemento – Modelo empresarial	Elemento – Modelo Administración Pública	Descripción
1	Liderazgo y estilo de gestión	Liderazgo y estilo de gestión	Los líderes de las organizaciones excelentes son flexibles, con el fin de anticiparse a los cambios del entorno para asegurar el éxito sostenido de la organización. Los líderes desarrollan y ponen en práctica la cultura y los valores de la organización e inspiran confianza mediante adecuados comportamientos y actitudes éticas. Estudia cómo se desarrolla y se pone en práctica la estructura organizativa y el marco de los procesos, necesarios para la eficaz ejecución de la política y la estrategia.
2	Estrategia	Estrategia	La organización excelente, desarrolla su Misión y Visión y las pone en práctica a través de una clara Estrategia orientada hacia los distintos grupos de interés. Analiza cómo se despliegan las políticas, planes objetivos y procesos y se comunican eficazmente a todos los niveles de la organización.
3	Desarrollo de personas	Desarrollo de personas	Analiza cómo la organización excelente gestiona, desarrolla, conduce y hace aflorar el pleno potencial de las personas, tanto de forma individual, en equipo o de la organización en su conjunto, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión e incrementar su compromiso con la organización. Esta comunica, reconoce y recompensa a las personas como factor de motivación.
4	Recursos, proveedores y alianzas	Recursos, proveedores y alianzas	La organización excelente gestiona sus recursos internos, proveedores y alianzas, con el fin de apoyar el despliegue de su estrategia y la eficiente gestión de esta. Estas organizaciones deben asegurar también una eficiente gestión del medio ambiente y considerar relevantes sus relaciones con la Sociedad.
5	Procesos clientes	Procesos clientes/ciudadanos	Analiza cómo la organización excelente gestiona sus procesos, diseña, desarrolla, produce y suministra bienes y servicios, y cómo gestiona las relaciones, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes/ciudadanos actuales y futuros y otros grupos de interés.

Fuente: Adaptado de (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2019-a) (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2019-b)

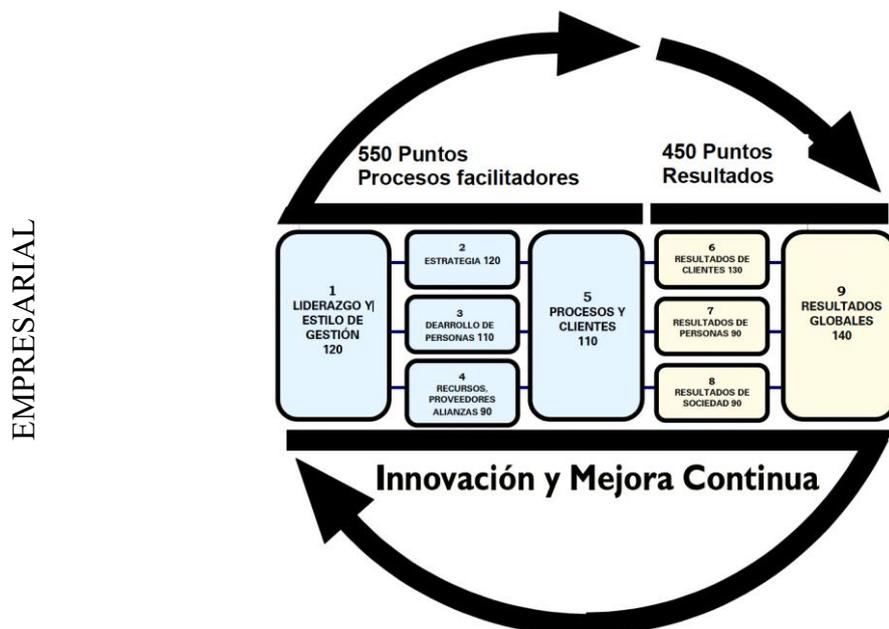
Existen cuatro elementos llamados “Criterios de Resultados”: del 6 al 9 (Tabla 2). Cada uno de estos criterios tiene dos subcriterios: “medidas de percepción” y “medidas de rendimiento”.

Tabla 2. Elementos del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión – Criterios de Resultado

No.	Elemento – Modelo empresarial	Elemento – Modelo Administración Pública	Descripción
6	Resultados de clientes	Resultados de clientes/ciudadanos	Lo que está consiguiendo la organización excelente en relación con sus clientes/ciudadanos externos, cumpliendo sus compromisos, alcanzando resultados sobresalientes e incluso superando sus expectativas.
7	Resultados de personas	Resultados de personas	Lo que está consiguiendo la organización excelente en relación con las necesidades y expectativas de las personas.
8	Resultados de sociedad	Resultados de sociedad	Lo que la organización excelente está consiguiendo en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad local, regional, nacional e internacional (si procede).
9	Resultados globales	Resultados globales	Lo que está consiguiendo la organización excelente en relación con los objetivos establecidos, y con la satisfacción de las necesidades y expectativas de cuantos tienen un interés en la misma, incluso superando estas.

Fuente: Adaptado de (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2019-a) (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2019-b)

En la Figura 3 se encuentran los elementos integrados del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para empresa y para administración pública:



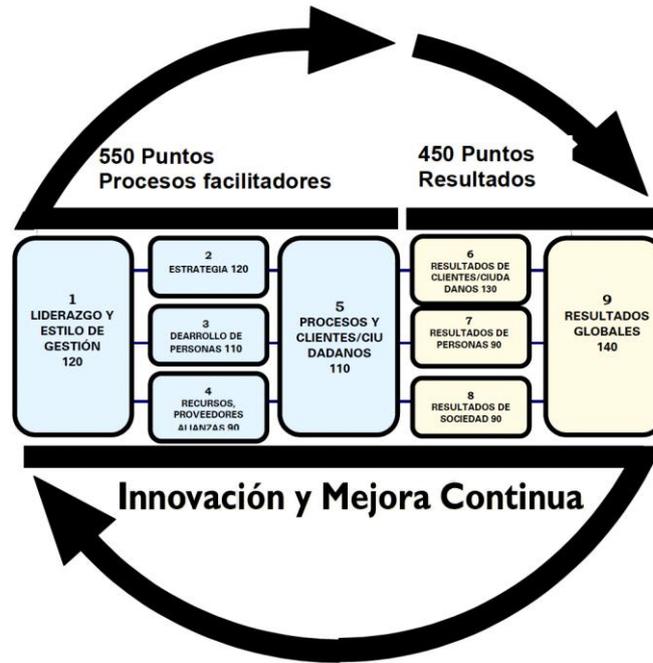


Figura 3: Elementos del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

Fuente: (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2019-a) (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2019-b)

El Modelo ofrece un marco adaptado a las particularidades culturales y económicas de Iberoamérica. Esto permite a las organizaciones locales aplicar principios globales mientras consideran sus contextos específicos.

Para descargar información sobre el modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión puedes acceder a:

<https://www.fundibeq.org/premio-iberoamericano/documentacion-y-formularios>

7.1.4. Elementos Premio Nacional de Calidad - Ecuador

El Premio Nacional de Calidad se basa en los 7 criterios que componen el Modelo Internacional Malcolm Baldrige (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, n.d.). Por tanto, los siete parámetros evaluados son:

- Liderazgo de la Gerencia.
- Planificación Estratégica.
- Medición, Análisis y Gerencia del Conocimiento.
- Enfoque en el Cliente.
- Enfoque en la Fuerza Laboral.
- Gestión de Procesos y de la Cadena de Valor.
- Resultados del Negocio.

Para conocer sobre el Premio Nacional de Calidad del Ecuador puedes acceder a:

<https://calidadtotal.org/premio-nacional-calidad-ecuador/>

7.2. Diagnóstico de modelos de Excelencia

El diagnóstico o autoevaluación es una herramienta fundamental en el contexto de los modelos de excelencia. Este diagnóstico permite a las organizaciones evaluar su desempeño actual con relación a los criterios establecidos por estos modelos y, con ello, identificar áreas de mejora y establecer un camino hacia la excelencia (Evans & Lindsay, 2015).

La autoevaluación es crucial por varias razones (Evans & Lindsay, 2015) (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2019-c):

- Proporciona un marco estructurado para que las organizaciones analicen sus procesos, resultados y prácticas.
- Ayuda a identificar fortalezas y debilidades.
- Fomenta una cultura de mejora continua.
- Alinea las prácticas operativas con los objetivos estratégicos.
- Asegura que todos los niveles de la organización trabajen hacia metas comunes.
- Alinea la coherencia en la dirección y consenso acerca de lo que debe hacerse.
- Integra diferentes iniciativas de mejora con un eje de acción.
- Involucra a la organización en conjunto.
- Crea participación entre el personal de la organización y lo impulsa a la búsqueda de la excelencia organizacional.
- Crea oportunidad para promover y compartir enfoques entre las áreas de la organización.
- Enlaza lo que la organización necesita alcanzar y la forma en que pone en práctica.
- Permite un nivel de comparación frente a otras organizaciones.

7.2.1. Preparación de Diagnóstico

Para la preparación del diagnóstico se desarrollan los siguientes pasos (Evans & Lindsay, 2015) (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2019-c):

- Consecución del compromiso y conocimiento del modelo por la alta dirección: Asegurar el compromiso de la alta dirección de la organización con el proceso global de mejora hacia la excelencia y la aceptación del modelo a seguir como herramienta para la autoevaluación.
- Definición del alcance y objetivos: Definir el alcance del diagnóstico. Esto implica determinar qué áreas de la organización se evaluarán y qué objetivos se persiguen con la evaluación.
- Formación del equipo de evaluación: Establecer un equipo que represente diferentes áreas o procesos de la organización acorde al alcance definido. Este equipo será responsable de llevar a cabo la autoevaluación y debe estar capacitado en los criterios del modelo de excelencia elegido. La diversidad en el equipo asegura una visión integral y evita sesgos en el proceso.
- Recopilación de información: En esta etapa, se recopila información relevante sobre los procesos o áreas acorde al alcance (esto incluye datos de indicadores). Se

planifican entrevistas, grupos focales y revisiones documentales como herramientas para obtener una visión completa.

7.2.2. Ejecución de Diagnóstico

Para la ejecución del diagnóstico se desarrollan los siguientes pasos (Evans & Lindsay, 2015) (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2019-c):

- **Evaluación comparativa:** Utilizando los criterios del modelo de excelencia seleccionado, el equipo evalúa la información recopilada para identificar el nivel actual de desempeño. Esta evaluación comparativa permite a la organización ver cómo se posiciona frente a los criterios establecidos por el modelo.
- **Identificación de fortalezas y oportunidades de mejora:** Basándose en la evaluación comparativa, el equipo identifica las fortalezas que deben ser mantenidas y/o potenciadas, así como las áreas que requieren atención y mejora.
- **Desarrollo del informe de autoevaluación:** Se documentan los hallazgos en un informe que resume las conclusiones del diagnóstico. Este informe debe incluir recomendaciones específicas para mejorar el desempeño organizacional.
- **Presentación a la alta dirección:** Los resultados del diagnóstico se presentan a la alta dirección para su consideración y toma de decisiones.

En la siguiente clase visualizaremos la puesta en marcha de los planes de acción y el despliegue de un modelo.

- **REFERENCIAS CITADAS EN LA CLASE 7**

APD. (2022). Modelos de excelencia para la gestión empresarial. Recuperado de <https://www.apd.es/modelos-de-excelencia-empresarial/>

Cantú, H. (2011). Desarrollo de una Cultura de Calidad (4ta ed.) McGraw Hill.

Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total. (n.d.). Premio Nacional de Calidad de Ecuador. <https://calidadtotal.org/premio-nacional-calidad-ecuador/>

Evans, J., Lindsay, W. (2015). Administración y Control de la Calidad (9na. ed.). Cengage Learning.

Fundación Europea para la Gestión de Calidad. (2024). Modelo EFQM 2025. EFQM.

Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. (2019-a). Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. <https://www.fundibeq.org/component/edocman/modelo-iberoamericano-de-excelencia-en-la-gestion/viewdocument/328?Itemid=>

Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. (2019-b). Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión - Administración Pública. <https://www.fundibeq.org/component/edocman/modelo-iberoamericano-de-excelencia-en-la-gestion-aapp/viewdocument/329?Itemid=>

Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. (2019-c). Autoevaluación. Recuperado de: <https://www.fundibeq.org/metodologia/evaluacion>

National Institute of Standards and Technology. (n.d.-a). How Baldrige Works. Recuperado de <https://www.nist.gov/baldrige/how-baldrige-works>

National Institute of Standards and Technology. (2023-a). Baldrige Excellence Builder 2023 - 2024. <https://www.nist.gov/baldrige/products-services/baldrige-excellence-builder>

National Institute of Standards and Technology. (2023-b). Baldrige Performance Excellence Framework 2023 - 2024. <https://www.nist.gov/baldrige/publications/baldrige-excellence-framework>



La excelencia no se improvisa

síguenos

