

Enfoque sistémico organizacional

Modelos de excelencia
organizacional - parte 3

Clase 8

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS MBA

La excelencia no se improvisa



MATERIA: “ENFOQUE SISTÉMICO ORGANIZACIONAL” CLASE 8

• INTRODUCCIÓN DE LA CLASE

Conocemos los criterios que utilizan los Modelos de Excelencia: Malcolm Baldrige, EFQM e Iberoamericano. Asimismo, sabemos que el Premio Nacional de la Calidad del Ecuador utiliza los elementos del Modelo Malcolm Baldrige. Es importante destacar que una de las herramientas que los Modelos de Excelencia permiten es la realización de un diagnóstico que logra identificar las fortalezas y puntos a mejorar de acuerdo con los criterios del modelo elegido.

Es momento de definir los pasos para desplegar un proyecto de Modelo de Excelencia en una organización y cómo gestionar las acciones que se requieren para su desarrollo, logrando implementar un enfoque sistémico organizacional que esté vinculado a las propuestas actuales de la administración. Este es nuestro cierre de Módulo.

• 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

8. Modelos de excelencia organizacional

8.1. Despliegue de modelos de Excelencia - 1

- 8.1.1. Plan de acción y priorización
- 8.1.2. Desarrollo de acciones

8.2. Despliegue de modelos de Excelencia – 2

- 8.2.1. Seguimiento acciones
- 8.2.2. Nuevo ciclo

• DESARROLLO

8.1. Despliegue de modelos de Excelencia - 1

Transitar hacia la excelencia en el desempeño exige la capacidad de focalizar a la organización en esta ruta, convirtiendo a la excelencia en un camino de estrategia a largo plazo y transformándonos en una "organización de aprendizaje." Las organizaciones exitosas en este recorrido reconocen que la mejora en el desempeño es un proceso continuo.

Sin embargo, en este camino se requiere superar barreras y, en ocasiones, e incluso la frustración. Las nuevas iniciativas, en general, comienzan con mucho entusiasmo, en parte por la novedad y, después de un tiempo, la realidad se impone y surgen las dudas. Los problemas reales se manifiestan tan pronto como los partidarios iniciales empiezan a cuestionar la En este punto, la organización se resigna al fracaso inevitable o persiste y busca superar los obstáculos. Por tanto, es importante, desde tu propuesta gerencial, permitir y dar el paso inicial, manteniendo enfocada a la organización hacia esta idea (Pérez, 2013).

Cualquier iniciativa de negocios sigue un ciclo de vida natural. Según Leonard y McAdam, el entendimiento de estos ciclos de vida proporciona un mecanismo estratégico para trazar y mantener iniciativas, mientras se contrarrestan de manera proactiva las deficiencias de su implementación, como el estancamiento y la aplicación limitada, que en última instancia pueden conducir al fracaso (Leonard & McAdam, 2003). Los seis estados de un ciclo de vida de una iniciativa organizacional vinculada a la excelencia (Leonard & McAdam, 2003) (Evans & Lindsay, 2015) las encuentras en la Figura 1.



Figura 1: Estados de ciclo de vida de una iniciativa organizacional

A continuación, describiremos cada uno de estos estados:

- **Adopción:** Es el estado inicial, donde se define la implementación de una nueva iniciativa por la excelencia; implica la creación de un ambiente propicio para el cambio, contar con el compromiso del liderazgo directivo y asegurar la participación del personal.
- **Regeneración:** Cuando una nueva iniciativa por la excelencia se utiliza en conjunto con prácticas existentes para generar una energía e impacto distintos. Este enfoque

sinérgico puede revitalizar procesos anteriores y crear un efecto multiplicador que beneficie a toda la organización. La clave aquí es identificar cómo las nuevas prácticas pueden integrarse con las existentes para maximizar su efectividad.

- **Energización:** Cuando la iniciativa va en camino, se requiere energizar. Esto puede lograrse al reenfocar los esfuerzos y proporcionar recursos planificados y/o adicionales, alcanzando logros a corto y mediano plazo; con ello, se permite que las organizaciones se adapten a las nuevas realidades y mantengan el impulso del cambio, evitando que la iniciativa caiga en el estancamiento.
- **Maduración:** Cuando la iniciativa se alinea y se despliega en forma estratégica en toda la organización, integrándose en sus procesos y en su cultura, y provocando los resultados esperados. Esto asegura que el cambio no sea temporal, sino que forme parte del ADN organizacional. Aquí se requiere visualizar el mantenimiento y mejora de la iniciativa para no caer en los siguientes estados.
- **Limitación o estancamiento:** Se da cuando la iniciativa no se ha impulsado o alineado en forma estratégica. Se observa una falta de compromiso o recursos, lo que resulta en un impacto limitado de la iniciativa. Es esencial identificar rápidamente esta situación para ejecutar acciones que lo eviten, antes de que la iniciativa se frene completamente.
- **Decadencia:** Cuando la iniciativa ha ejercido un impacto limitado, falla y espera su terminación. La toma de decisiones se enfocará en continuar, ajustar o finalizar la iniciativa.

El siguiente ejemplo nos sirve para reconocer la importancia del ciclo de vida en una iniciativa organizacional (Evans & Lindsay, 2015):

- Una organización inició la adopción de una iniciativa organizacional hacia la excelencia, creando equipos para el cambio y estableciendo grupos de resolución de problemas. Sin embargo, luego de cuatro años, la iniciativa fracasó. La capacitación inicial fue limitada y la implementación carecía de enfoque y no guardaba relación directa con los objetivos estratégicos de la empresa. En consecuencia, el nuevo método de trabajo en equipo generó un choque cultural y la iniciativa comenzó a declinar.
- La organización estaba determinada a seguir con la idea inicial y más tarde adoptó un segundo despliegue. Este incluía una nueva capacitación y equipos a los que se proporcionaron herramientas y técnicas para la resolución de problemas a fin de que pudieran mejorar. Además, la alta dirección se concentró en coordinar los esfuerzos de mejora que tenían fuertes nexos con las metas estratégicas de la organización y con una iniciativa anterior de mejora; se identificaron y desarrollaron los comportamientos requeridos en el personal para su despliegue. Se dio seguimiento al progreso con evaluaciones de desempeño estructuradas y se crearon dinámicas que lograron la alineación estratégica de la iniciativa y su utilización en toda la organización. El gerente del proyecto mencionó que "el compromiso y el liderazgo desde la alta dirección" fueron la clave para esta exitosa segunda iniciativa.

Se requiere, entonces, conocer en qué estado del ciclo de vida de una iniciativa se encuentra una organización para realizar acciones proactivas que regeneren o energicen la trayectoria de esta iniciativa y así poder alcanzar sus objetivos propuestos. Esto nos proporciona la capacidad de mantener el camino a la excelencia y adoptar respuestas adecuadas.

Para que el despliegue de una iniciativa vinculada a un modelo de excelencia se realice con un menor riesgo para su plasmación, se plantea cubrir las etapas de la Figura 2 (Evans & Lindsay, 2015) (Pande, Neuman y Cavanagh, 2004).

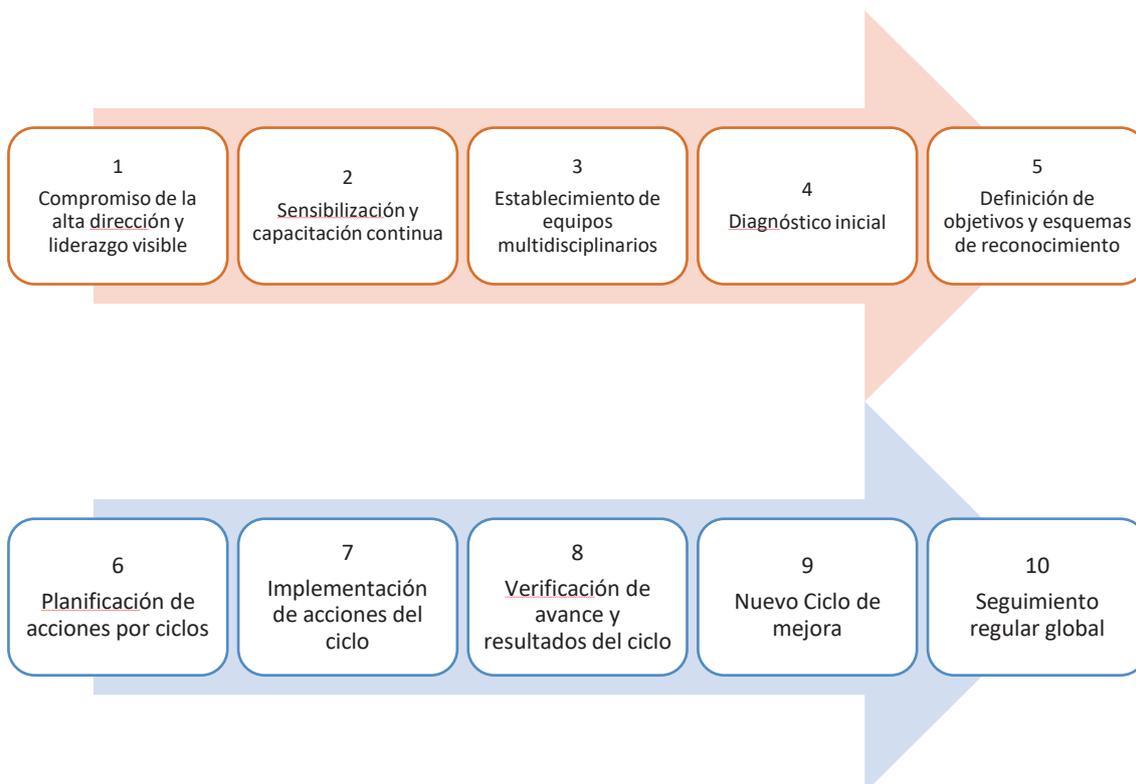


Figura 2: Etapas para el despliegue de un Modelo de Excelencia

A continuación, conozcamos las etapas:

- Etapa 1: Compromiso de la alta dirección y liderazgo visible

El primer paso crucial es asegurar el compromiso visible y activo del liderazgo directivo. Los líderes organizacionales deben comunicar claramente la importancia de adoptar un modelo de excelencia, involucrar a todos los niveles jerárquicos desde el principio y siendo parte activa durante toda la iniciativa. A partir de allí, el liderazgo y su compromiso requiere desplegarse en toda la estructura organizacional.

- Etapa 2: Sensibilización y capacitación continua

Es fundamental realizar una sensibilización al personal sobre la iniciativa y definir y proporcionar la capacitación adecuada sobre el modelo elegido, métodos y herramientas,

empezando por el equipo directivo y, luego, dirigiéndose a todos los niveles organizacionales. La capacitación se desarrolla a lo largo de la iniciativa de acuerdo con los avances y necesidades que se presentan.

- Etapa 3: Establecimiento de equipos multidisciplinarios

Formar equipos multidisciplinarios facilita una variedad más amplia de perspectivas durante el proceso de implementación. Estos pueden encargarse tanto del diagnóstico inicial como del desarrollo e implementación posterior.

- Etapa 4: Diagnóstico inicial

Realizar un diagnóstico o autoevaluación inicial utilizando herramientas proporcionadas por el modelo elegido permite identificar áreas críticas donde existen oportunidades significativas para mejorar.

- Etapa 5: Definición de objetivos y esquemas de reconocimiento

Una vez identificadas las áreas críticas mediante el diagnóstico inicial, es esencial definir objetivos claros y medibles vinculados a la estrategia organizacional y a los principios del modelo elegido. Dentro de esta etapa, se definen esquemas de reconocimiento para el personal, lo cual ayuda a mantener el compromiso y el alineamiento del personal.

- Etapa 6: Planificación de acciones por ciclos

Considerando los resultados del diagnóstico, se define un plan de acción por ciclos de mejora, priorizando acciones, lo cual permite focalizar esfuerzos y recursos. Se establecen métricas específicas para realizar un seguimiento continuo tanto del progreso como de los resultados que se van obteniendo tras implementar las mejoras.

- Etapa 7: Implementación de acciones del ciclo

La implementación debe ser gradual y en ciclos; se puede comenzar con proyectos piloto para ayudar a gestionar los riesgos asociados con cambios significativos organizacionales.

- Etapa 8: Verificación de avance y resultados del ciclo

Acorde a lo planificado, se realiza un seguimiento de las métricas tanto del avance de las acciones, como de los resultados que se van obteniendo con la implementación de las mejoras.

- Etapa 9: Nuevo Ciclo de mejora

Según los resultados del seguimiento, se realizan acciones de ajuste de ser requeridas. Al terminar un ciclo de mejora, se van desplegando los planes de acción en los ciclos establecidos.

- Etapa 10: Seguimiento regular global

Al ser iniciativas de mediano y largo alcance, se requiere llevar a cabo revisiones regulares sobre el progreso de los objetivos globales; esto permite ajustar estrategias según sea necesario, garantizando alineación constante entre las acciones llevadas a cabo frente a las expectativas iniciales definidas previamente durante la planificación.

Como puedes observar, el diagnóstico o autoevaluación es uno de los pasos que forma parte del despliegue de una iniciativa vinculada a un modelo de excelencia organizacional.

En estos pasos, se manifiesta la importancia del liderazgo, de la alineación de los procesos con los objetivos estratégicos, de las mediciones de desempeño y de prácticas eficaces de gestión hacia los colaboradores, como el reconocimiento.

A continuación, ahondemos en las etapas 6 a 7 del despliegue.

8.1.1. Plan de acción y priorización

La etapa 6, “Planificación de etapas por ciclos”, tiene como propósito la definición de las acciones que se van a desarrollar considerando los resultados del diagnóstico realizado. Para ello, es necesario priorizar las acciones de mejora identificadas y fraccionarlas en ciclos de avance. Al ser proyectos de mediano y largo alcance, los plazos de implementación y consecución requieren ser fraccionados en ciclos de tiempo para mantener logros y que no se diluya la intencionalidad por plazos extensos. La priorización irá encaminada hacia criterios como su vinculación a los objetivos estratégicos, impacto en el cliente, costos requeridos y tiempos de implementación.

Al momento de definir el plan, se requiere asegurar el “qué”, “quién”, “cuándo”, “cómo” y “dónde” para que el despliegue se encuentre estructurado y en completa claridad.

Para aprovechar los hallazgos del diagnóstico y trasladarlos en acciones de mejora, los líderes organizacionales requieren considerar (Evans & Lindsay, 2015):

- Analizar los hallazgos: El análisis de lo identificado permite clarificar problemas, preocupaciones, oportunidades e ideas que logren una perspectiva compartida entre los líderes organizacionales y favorezcan el consenso.
- Ratificar y reconocer la vinculación con los objetivos estratégicos: Se requiere vincular los hallazgos del diagnóstico con lo estratégico, lo que permitirá ratificar motivadores para la iniciativa.
- Definir un seguimiento sistemático: Establecer indicadores de avance de acciones y de resultados, incluyendo sus plazos de seguimiento.
- Apertura a la mejora: En ocasiones, a muchos líderes organizacionales se les dificulta aceptar que los niveles de gestión de la organización no cubran lo definido en los modelos de excelencia, de allí la necesidad de mantener un pensamiento de apertura hacia la mejora.

8.1.2. Desarrollo de acciones

En la etapa 7, “Implementación de acciones del ciclo”, los desafíos para el desarrollo de las acciones de mejora son (Evans & Lindsay, 2015):

- **Resistencia al Cambio:** Las personas suelen ser reacias a abandonar lo conocido; por ello, es vital gestionar esta resistencia mediante liderazgo visible y comunicación eficaz.
- **Falta de Recursos:** Las iniciativas pueden verse limitadas por restricciones presupuestarias o falta de recursos para su ejecución.
- **Desalineación Cultural:** Si la cultura organizacional no apoya el cambio, las iniciativas pueden fracasar. Por ello, se busca generar comportamientos que faciliten los cambios.

Respecto a la resistencia al cambio, la principal falla que algunas organizaciones cometen es que no “administran este cambio” (Cantú, 2011); este debe encaminarse desde la alta dirección con un liderazgo y una planeación que den rumbo a la organización acorde a la iniciativa seleccionada. Algunas características vinculadas a un liderazgo directivo ineficiente son:

- No conoce de la administración hacia la excelencia, ni sus beneficios.
- Muestra apatía hacia la iniciativa.
- Argumenta que la iniciativa es innecesaria.
- Cree que se establece correctamente la iniciativa, cuando los hechos muestran lo contrario.

Existen numerosas barreras para transformar con éxito a las organizaciones con una iniciativa de excelencia como por ejemplo (Cantú, 2011) (Bravo, 2019);

- Desinterés de la alta dirección.
- Fallas de la alta dirección en identificar su papel en la iniciativa.
- Objetivos confusos.
- Carencia de políticas adecuadas.
- Falta de entendimiento del alcance de la iniciativa.
- Falta de un programa claro de implantación.
- Falta de aprendizaje sobre técnicas y métodos.
- Actividades de la iniciativa no adecuadas.
- Falta de equipos de trabajo eficaces o mala conformación de equipos.
- Falta de consecución de resultados.

Identificar estas barreras es una ayuda importante en el manejo de los procesos de cambio. Estos obstáculos pueden ocurrir en cualquier organización y es responsabilidad de los líderes organizacionales su identificación y atenuación.

8.2. Despliegue de modelos de Excelencia – 2

A continuación, ahondaremos en las etapas 8 y 9 del despliegue de un modelo de excelencia.

8.2.1. Seguimiento acciones

En la etapa 8, “Verificación de avance y resultados”, se lleva a cabo un seguimiento sistemático de las métricas previamente definidas para evaluar tanto el progreso de las acciones implementadas como de los resultados obtenidos a partir de las mejoras introducidas. Esta etapa no solo permite a la organización medir el impacto de las iniciativas, sino que también proporciona información valiosa para la toma de decisiones futuras.

La importancia de la verificación radica en:

- Permite la medición del avance: La verificación permite a las organizaciones determinar si están cumpliendo con los plazos y objetivos establecidos en la fase de planificación. Esto incluye evaluar si las acciones se están implementando según lo previsto y si se están utilizando los recursos asignados de manera eficaz.
- Permite la evaluación de resultados: La medición de los resultados que se derivan de las iniciativas que es un mecanismo de retroalimentación continua. Los datos recopilados pueden ser utilizados para ajustar las estrategias y tácticas en tiempo real, asegurando que la organización se mantenga en el camino correcto hacia sus objetivos.
- Permite la identificación de desviaciones: Durante esta etapa, es posible que surjan desviaciones respecto a lo planificado. La identificación temprana de estos desvíos permite a la organización tomar medidas antes de que se conviertan en problemas mayores.

8.2.2. Nuevo ciclo

En la etapa 9, “Nuevo Ciclo de mejora”, las organizaciones utilizan la información recopilada durante la verificación para realizar ajustes necesarios y planificar nuevos ciclos de mejora. Este enfoque iterativo asegura que las iniciativas no sean estáticas, sino que evolucionen constantemente para adaptarse a nuevas realidades y desafíos.

Esto permite un análisis de los resultados del ciclo que termina para entender qué funcionó bien y qué no y proyectar ajustes requeridos para el siguiente ciclo. Con base en lo identificado, se propone el siguiente plan de acción.

En este despliegue por ciclos, las organizaciones van demostrando su adaptabilidad, el avance de su cultura de mejora, aprendizaje e innovación, la optimización de su desempeño y la sostenibilidad del cambio.

En el siguiente link encontrarás una propuesta para el despliegue utilizando el Modelo EFQM:

<https://www.youtube.com/watch?v=2yx7LVtNbQM&t=1986s>

Considerando organizaciones que ganaron el Premio Malcolm Baldrige, un grupo de antiguos evaluadores y jueces, propusieron un esquema de una trayectoria de despliegue

“Baldrige” que describe avances que una organización tiene con respecto al Modelo (lo puedes visualizar en la Figura 3) (Evans & Lindsay, 2015):

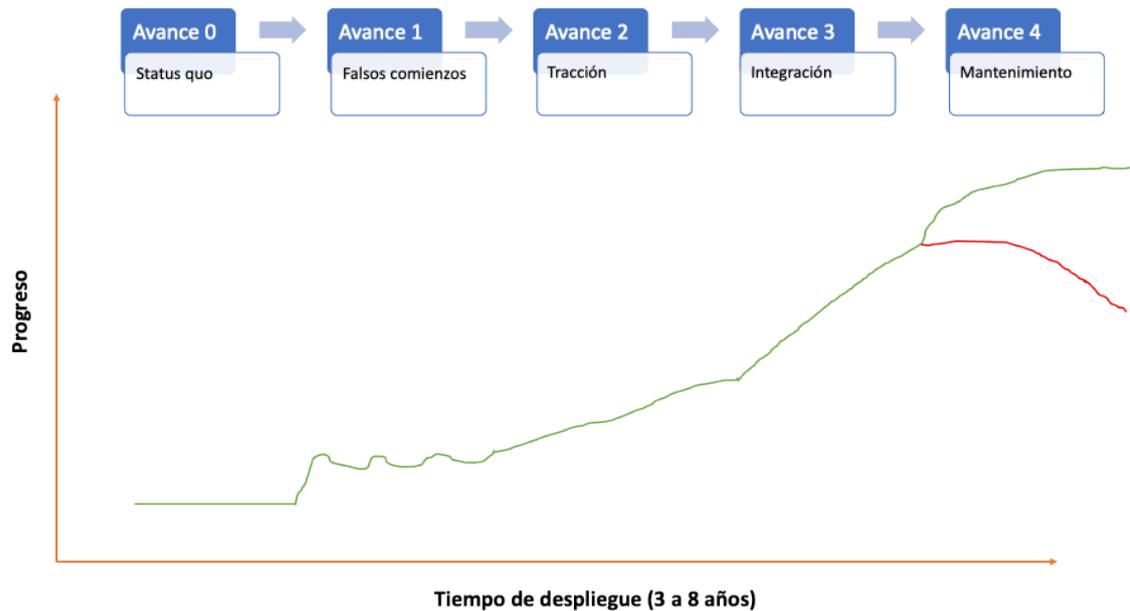


Figura 3: Trayectoria de despliegue de un Modelo Baldrige

Fuente: Adaptado de (Evans & Lindsay, 2015)

- En Avance 0: Las organizaciones optan por esperar regulaciones externas para generar una iniciativa e implementan el cambio cuando se les solicita para mantener el cumplimiento. Si bien logran experimentar "actos aleatorios de mejora" ocasionales, no hay un ímpetu general por dirigirse hacia niveles superiores de desempeño.
- En Avance 1: Las organizaciones se comprometen proactivamente con un método de mejoramiento. Los pasos iniciales, en general, incluyen el aprendizaje y la implementación de herramientas y métodos para mejorar el desempeño. Con frecuencia, este avance se enfoca en iniciativas que modifican las prácticas y procesos rutinarios. Sin embargo, comúnmente se llega a un periodo de estancamiento. A los líderes les frustra el impacto de sus esfuerzos de mejora a un ritmo lento de cambio. Para la mayoría de estas organizaciones en este avance, casi siempre, los proyectos son exitosos, pero la cultura no cambia y la excelencia en el desempeño en todo el sistema es elusiva.
- En Avance 2: Se da cuando los líderes de nivel superior se comprometen personalmente y activamente con la iniciativa y comienzan a experimentar "tracción" en sus estrategias de transformación organizacional. Este avance marca la transición del enfoque singular en el cambio por medio de proyectos individualizados hacia la evaluación y el mejoramiento sistemáticos. Los proyectos se concentran y se alinean cada vez más con la estrategia organizacional a través del liderazgo, lo que refuerza la capacidad de la organización para extender las mejoras en varios frentes e integrar una cultura que permita la sostenibilidad organizacional.

- En Avance 3: Cuando las organizaciones se vuelven más diestras con los métodos y proceso de liderazgo, empieza a ocurrir la “integración”. El despliegue de valores y la creación de una cultura se vinculan y alinean con la planificación estratégica, las acciones de la iniciativa, los tableros de control de desempeño y su método de revisión, las descripciones de puestos y la competencia requerida para el personal. Las iniciativas de mejoramiento no alineadas se descartan o posponen, ya que el esfuerzo “concentrado” reemplaza la actividad frenética. El estado de integración se caracteriza por la acción sobre la retroalimentación, por lo general incorporándola en la planificación estratégica.
- En Avance 4: Se pueden llegar a plasmar dos opciones: la mejora continua, sostenida o un paso a la decadencia (cuando las organizaciones pierden el enfoque o se distraen). Si bien el reconocimiento externo (como un premio) proporciona ímpetu, esto puede llevar consigo la posibilidad de una pérdida de ese ímpetu al alcanzar el logro; es necesario renovar el compromiso con niveles de desempeño aún mayores. Esto puede encaminarse a través de la participación cada año en premiaciones o mediante procesos de evaluación internos o externos, siempre vinculados a la planificación estratégica anual.

En el siguiente link, puedes encontrar un reportaje sobre las organizaciones galardonadas con el Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y la forma de otorgamiento del premio: <https://www.youtube.com/watch?v=HkBAQY3KiAc>

La excelencia es una búsqueda que proviene del día a día organizacional y que asegura una propuesta directiva robusta cuando los líderes organizacionales la mantienen desde su visión estratégica y materializan su intención en acción. Esto es lo que el “Enfoque Sistémico Organizacional” puede ofrecer como respuesta a una necesidad administrativa en siglo XXI, como una herramienta para un Directivo del siglo XXI.

“Somos lo que hacemos día a día, de modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito”.

Aristóteles

• REFERENCIAS CITADAS EN LA CLASE 8

Bravo, J. (2019). Gestión de procesos (8va ed.). Editorial Evolución.

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

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

Harrington, J. (1997). Administración total del mejoramiento continuo: la nueva generación. McGraw Hill.

Leonard, D., & McAdam, R. (2003). Quality's Six Life Cycle Stages. Quality Progress 50-55.

Pande, P., Neuman, R., & Cavanagh, R. (2004). Las claves prácticas de Seis Sigma. McGraw-Hill.

Pérez, J. (2013). Gestión por Procesos (5ta. ed.). Alfaomega Grupo Editor.

• DEFINICIÓN DE LOS TÉRMINOS CITADOS EN LA CLASE 8

- **Liderazgo:** Proceso de dirigir y orientar las actividades de los miembros en un grupo, influyendo en él para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2019).
- **Innovación:** Aplicación práctica de ideas en productos, servicios, soluciones, enfoques, procesos, sistemas, estructuras organizativas o interacciones sociales, nuevos o existentes (Fundación Europea para la Gestión de Calidad, 2024).
- **Empoderamiento:** Proceso por el que la organización otorga poder a individuos o equipos, que disponen de cierto grado de autonomía en su trabajo, asumen responsabilidades en la toma de decisiones, tienen acceso a recursos y control sobre sus propias vidas. Al hacerlo, los individuos o equipos consiguen la capacidad para lograr sus metas y objetivos personales y colectivos más ambiciosos. Cuando un individuo está empoderado, tiene una gran motivación y confianza en sí mismo (Fundación Europea para la Gestión de Calidad, 2024).
- **Gestión del cambio:** Parte de la gestión, empleada en aprovechar los cambios del entorno para el bien de la organización a través de la implementación de una “Cultura del Cambio” (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2019).



La excelencia no se improvisa

síguenos

