

# Enfoque sistémico organizacional

Modelos de excelencia -  
Generalidades

## Clase 6

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS MBA

La excelencia no se improvisa



## MATERIA: “ENFOQUE SISTÉMICO ORGANIZACIONAL” CLASE 6

- **INTRODUCCIÓN DE LA CLASE**

Nuestro enfoque sistémico nos ha llevado a la búsqueda de la mejora para que nuestras organizaciones sean sostenibles en un entorno competitivo donde los factores externos como la globalización y la tecnología, están en constante evolución; esto nos permite adaptarnos rápidamente a esos cambios en la búsqueda de la innovación.

Como propuestas integrales y sistémicas que consideran esta necesidad de adaptación, aparecen los “Modelos de Excelencia”; en esta clase, transitaremos por conocer tres de los modelos más destacados, finalizando con el Premio Nacional de Calidad de nuestro país. Además, abriremos un espacio para las normas ISO de Sistemas de Gestión.

- **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**

#### 6.1. Modelos de excelencia - Generalidades

6.1.1. Modelos de excelencia como propuesta para la gestión organizacional

#### 6.2. Modelos de excelencia nacionales y regionales

6.2.1. Modelo Malcolm Baldrige

6.2.2. Modelo EFQM

6.2.3. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

6.2.4. Premio Nacional de Calidad - Ecuador

#### 6.3. Sistemas de Gestión

6.3.1. ISO 9001

6.3.2. Otros sistemas de gestión

- **DESARROLLO**

#### 6.1. Modelos de excelencia - Generalidades

##### 6.1.1. Modelos de excelencia como propuesta para la gestión organizacional

Según la (*American Society for Quality, n.d.*), la excelencia organizacional se define como los esfuerzos continuos para establecer un marco interno de estándares y procesos destinados a involucrar y motivar a los empleados para brindar productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente dentro de las expectativas organizacionales. Es el logro, por parte de una organización, de un desempeño superior y constante.

Los modelos de excelencia en la gestión proporcionan marcos estructurados que permiten a las organizaciones basar su propuesta administrativa en los elementos y requisitos que plantean. Estos modelos no solo promueven la calidad y la eficiencia, sino que también fomentan una cultura organizacional orientada a la mejora continua (*Cantú, 2011*). Se trata no solo de crear mejora, sino de crear sistemas que puedan evolucionar e impulsar a una organización, alineando sus objetivos estratégicos con las expectativas del mercado, y optimizando su desempeño y competitividad.

Los modelos están basados en una serie de principios de la excelencia que cubren todas las áreas clave de gestión de una organización (*Pastor Tejedor et al., 2013*). A través de los marcos estructurados de los modelos, las organizaciones pueden realizar autoevaluaciones efectivas, estableciendo planes estratégicos orientados hacia la mejora continua. La implementación exitosa de estos modelos contribuye a alcanzar estándares elevados de desempeño con una cultura organizacional sólida y centrada en el cliente.

Los modelos de excelencia han sido aplicados por organizaciones de diferentes sectores, las cuales han logrado mejoras significativas en sus procesos, productos y servicios. Para su implementación exitosa se requieren un compromiso claro por parte del liderazgo directivo, así como una planificación, despliegue, mantenimiento y mejora.

Algunos de estos modelos han sido creados por organizaciones nacionales o regionales con el objetivo de sentar bases para la focalización en la calidad y excelencia y con la intención de que sean seguidos y aplicados (*APD, 2022*). De hecho, la mayor parte de ellos constituyen el modelo de referencia para evaluar a los concursantes de premios o reconocimientos a la gestión. Las evaluaciones de los modelos de excelencia se basan en sistemas de puntuación a través de los cuales se otorgan los premios y que corresponden al nivel de desarrollo del modelo dentro de las organizaciones evaluadas, los cuales son determinados por cada institución rectora del modelo siguiendo un esquema establecido. Las organizaciones que han obtenido reconocimiento por su cumplimiento en los modelos de excelencia generan un alto prestigio en su gestión (*Evans & Lindsay, 2015*).

Los modelos de excelencia son propuestas valiosas para cualquier organización que aspire a mejorar su rendimiento y competitividad. En un mundo cada vez más competitivo y cambiante, adoptar estos modelos puede marcar una diferencia significativa para el éxito sostenible de una organización.

Puedes consultar la página de la *American Society for Quality (ASQ)* para obtener información detallada sobre la excelencia organizacional. <https://asq.org/quality-resources/organizational-excellence>

## 6.2. Modelos de excelencia nacionales y regionales

Existen modelos de excelencia que se han desarrollado desde iniciativas de países o de región. Vamos a revisar tres de los más reconocidos a nivel mundial y cerraremos con el Premio Nacional de Calidad ecuatoriano.

### 6.2.1. Modelo Malcolm Baldrige

Desarrollado en Estados Unidos en 1987, el modelo Malcolm Baldrige se centra en mejorar el desempeño organizacional a través de un enfoque integrado. En octubre de 1982, el presidente Ronald Reagan firmó una legislación que ordenaba un estudio sobre la baja de la productividad que imperaba en ese momento en Estados Unidos; el Centro Estadounidense de Productividad y Calidad financió siete conferencias en 1983 que permitieran finalizar con un informe previo a una conferencia sobre productividad en la Casa Blanca. En este informe se recomendaba que se concediera cada año un premio nacional a la calidad. Esta iniciativa, denominada como “Iniciativa Nacional de Mejora en la Calidad Malcolm Baldrige” se convirtió en ley el 20 de agosto de 1987 con el siguiente enfoque (Evans & Lindsay, 2015):

- Ayudar a estimular a las compañías para mejorar la calidad y la productividad por el orgullo del reconocimiento, y obtener ventajas competitivas que se traduzcan en mayores ganancias.
- Reconocer los logros de las empresas que mejoran la calidad de sus productos y servicios, siendo ejemplo para otras.
- Establecer pautas y criterios que permitan evaluar esfuerzos de mejoramiento.
- Ofrecer una orientación específica para otras empresas que deseen aprender a administrarse con gran calidad poniendo a su disposición información detallada sobre la forma en que las organizaciones ganadoras lograron modificar su cultura y alcanzar prestigio.

El reconocimiento se denominó “Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige” en honor del Secretario de Comercio del presidente Reagan, quién murió en un accidente poco antes de que el Senado definiera sobre la legislación. Baldrige era muy respetado por líderes mundiales, ya que cumplió una función importante en la realización de la política comercial de la administración estadounidense con países como China, India y la Unión Soviética. Inicialmente el premio se destinó a categorías de manufactura, pequeñas empresas y servicios, para posteriormente incluir las categorías de educación, organizaciones sin fines de lucro y atención a la salud (Evans & Lindsay, 2015).

En 2010, el programa cambió de nombre por Programa Baldrige para la Excelencia en el Desempeño y el reconocimiento se lo llamó “Premio Malcolm Baldrige”.

Hasta 2012, el Programa Baldrige, administrado por el Instituto Nacional de Normas y Tecnología (National Institute of Standards and Technology - NIST), que es una división del Departamento de Comercio de Estados Unidos mantuvo un presupuesto estatal (Evans & Lindsay, 2015). Tras un cambio en lineamientos gubernamentales, el Programa Baldrige pasó a ser sostenido a través de una asociación público-privada, manteniendo su

enfoque en mejorar el desempeño, la resiliencia y el éxito a largo plazo de las empresas y otras organizaciones de los Estados Unidos ([National Institute of Standards and Technology, n.d.-a](#)).

En colaboración con sus socios y colaboradores, entre ellos Baldrige Enterprise (constituído por Alliance for Performance Excellence, Baldrige Foundation, Communities of Excellence 2026 y ASQ), y cientos de voluntarios, entre ellos examinadores, jueces y supervisores, el Programa Baldrige ofrece a las organizaciones ([National Institute of Standards and Technology, n.d.-a](#)):

- Un marco de gestión integrado que genera resultados.
- Herramientas de evaluación para verificar los esfuerzos de mejora.
- Enfoques basados en Baldrige, productos y servicios enfocados en: calidad, gestión de riesgos de ciberseguridad, desarrollo de liderazgo, excelencia comunitaria, agilidad, innovación y transformación organizacional, gestión de riesgos y resiliencia de la cadena de suministro, contribuciones sociales y sostenibilidad ambiental, la naturaleza cambiante del trabajo y las necesidades de la fuerza laboral, diversidad, equidad e inclusión.
- Comentarios y perspectivas de expertos capacitados.
- Presentaciones y talleres sobre cómo mejorar.
- Conferencias y otros eventos de aprendizaje que muestran las mejores prácticas de gestión.
- Un Premio Presidencial para organizaciones reconocidas como modelos a seguir a nivel nacional.

Anualmente, se otorgan premios Malcolm Baldrige en seis categorías ([National Institute of Standards and Technology, n.d.-b](#)):

- Manufactura.
- Servicios.
- Pequeña empresa.
- Educación.
- Sector salud.
- Organización sin fines de lucro / Gobierno.

Las siguientes organizaciones son “casos de aplicación del Modelo Malcolm Baldrige” ([Evans & Lindsay, 2015](#)):

- Motorola Inc.
- Boeing Airlift and Tanker Programs.
- Xerox Corp. Business Products and Systems.
- Cadillac Motor Car Division.
- Honeywell Federal Manufacturing and Technologies.

- Federal Express.
- University of Wisconsin-Stout.
- Baptist Hospital.
- The Ritz-Carlton Hotel Company.

Para conocer casos de éxito utilizando el Modelo Malcolm Baldrige, puedes acceder a: <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-materials-archive#casestudy>

### 6.2.2. Modelo EFQM

El Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management por sus siglas en inglés - Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), es uno de los marcos más reconocidos a nivel europeo para gestionar el cambio y el desempeño organizacional (Club Excelencia en Gestión, n.d.). El modelo fue creado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, la cual es una organización sin fines de lucro fundada en octubre de 1989 por directores ejecutivos y presidentes de 67 empresas europeas con el objetivo de promover la excelencia en la gestión (Fundación Europea para la Gestión de Calidad, n.d.-a). A lo largo de los años, el Modelo ha atravesado diversos ciclos de mejora para garantizar la gestión de una organización que desee un futuro sostenible a largo plazo. Plantea un esquema de “Reconocimiento EFQM” para resaltar los logros de cualquier tipo de organización en función de su nivel de desempeño sostenible desde el año 1991.

Este modelo basa su propuesta en la importancia de (Fundación Europea para la Gestión de Calidad, 2024):

- Los clientes.
- El centrarse en los grupos de interés con una perspectiva a largo plazo.
- El comprender las relaciones causa-efecto entre: por qué una organización hace algo, cómo lo hace y qué logra con sus acciones.

En su última actualización para el año 2025, el Modelo EFQM reconoce, al igual que las anteriores, el conjunto de valores europeos que forman parte de este desde su nacimiento. Estos valores están recogidos en (Fundación Europea para la Gestión de Calidad, 2024):

- La Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea.
- El Convenio Europeo de Derechos Humanos.
- La Directiva 2000/78/CE de la Unión Europea (marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación).
- La Carta Social Europea.

El Modelo reconoce también el papel que las organizaciones pueden desempeñar en el apoyo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (ODS). Los 17 ODS han contribuido también a dar forma al Modelo EFQM, considerando la igualdad social, el buen gobierno y la prosperidad, al tiempo que protegen el planeta (Fundación Europea para la Gestión de Calidad, 2024).

En la siguiente clase profundizaremos sobre los elementos del Modelo.

Las siguientes organizaciones son “casos de aplicación del Modelo EFQM” (Fundación Europea para la Gestión de Calidad, n.d.-a):

- Telefónica España
- Robert Bosch.
- BMW.
- VW (Grupo Volkswagen)
- Xerox.
- Ricoh.
- Grundfos.
- Philips.
- EDF (Electricidad de Francia S.A.)
- Fundación Real Madrid.
- Grupo Sabanci.

Para conocer casos de éxito utilizando el Modelo EFQM, puedes acceder a:  
<https://efqm.org/es/case-studies/>

### 6.2.3. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

El Modelo fue creado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) en 1999. FUNDIBEQ es una fundación independiente compuesta por empresas públicas y privadas y Organismos de la Administración Pública, que contribuye a mejorar la competitividad e imagen del tejido económico y social de la Comunidad Iberoamericana, compuesta por 22 países de lengua española y portuguesa (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2019-a).

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión adoptó en su origen los elementos del Modelo EFQM de ese momento y se lo adaptó al contexto iberoamericano. Fue desarrollado para ser aplicado a cualquier organización pública y privada y de cualquier sector de actividad o tamaño, que deseen proseguir en el camino de la excelencia (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, n.d.-a). El objetivo del Modelo es la evaluación de la gestión de las organizaciones, identificando sus puntos fuertes y áreas de mejoras que sirvan para establecer planes de progreso y también sirva como información para el desarrollo y la planificación estratégica (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, n.d.-a).

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión tiene un documento de referencia para la concesión del Premio Iberoamericano a la Calidad que incluye: el método de evaluación, la hoja REDER (para la evaluación) y un Glosario Iberoamericano de términos de Calidad y Excelencia (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, n.d.-a). En 2009 se presentó el Modelo adaptado a las características de las Administraciones Públicas. En 2019, se realizó una revisión de ambos Modelos, tanto el empresarial como el público.

Los conceptos o principios fundamentales del Modelo son (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2019-a) (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2019-b):

- **Mantener Resultados Sobresalientes en el tiempo:** La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores y la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la organización).
- **Añadir valor a los clientes / ciudadanos:** El cliente/ciudadano/usuario es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, así como de la fidelidad de este. El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado (en el caso empresarial) es mediante una orientación clara hacia sus necesidades actuales y potenciales.
- **Liderar con visión, inspiración e integridad:** El comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permite a la organización y las personas que la integran alcanzar la excelencia.
- **Gestionar con agilidad:** Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés.
- **Alcanzar el éxito con las personas:** El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor porque existen valores compartidos y una cultura de confianza y de asumir responsabilidades que fomentan la implicación de todos.
- **Impulsar dinámicas de creatividad e innovación:** Las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos.
- **Desarrollar Alianzas:** La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece con sus aliados unas relaciones mutuamente beneficiosas basadas de confianza recíproca y basadas en principios de transparencia, compartir conocimiento y en la integración.
- **Implicación en la creación de un futuro sostenible:** El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización es adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto.

La existencia e importancia de los conceptos descritos son la base para alcanzar la excelencia. Para aprovechar al máximo los beneficios que ofrece el Modelo Iberoamericano de Excelencia, una organización necesita, en primer lugar, debatir si “acepta” o no los conceptos que sustentan el Modelo. Obviamente, si no se entienden y aceptan plenamente estos conceptos, será difícil progresar en la adopción del Modelo (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2019-a) (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2019-b). En la siguiente clase revisaremos los elementos de este Modelo.

Las siguientes organizaciones son “casos de aplicación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión” (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, n.d.-b):

- Andorra Telecom – España.
- Serasa – Brasil.
- Sertecpet – Ecuador.
- Iberdrola – México.
- Ayuntamiento de Alcobendas – España.
- Junta de Aviación Civil – República Dominicana.
- Reniec – Perú.
- Baxter – México.
- Gestión y Servicios Ambientales – Colombia.
- Hospital Plato – España.
- República AFAP S.A. – Uruguay.
- Pinturas Cóndor – Ecuador.

Para conocer organizaciones ganadoras del premio Iberoamericano puedes acceder a: <https://www.fundibeq.org/premio-iberoamericano/historico/organizaciones-ganadoras>

#### **6.2.4. Premio Nacional de Calidad - Ecuador**

El Premio Nacional de Calidad en el Ecuador es administrado por la “Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total”; este organismo integra la REDIBEX (Red Iberoamericana de la Excelencia) donde actúan 19 países incluyendo España, Andorra y Portugal, para fomentar la calidad y excelencia de productos y servicios de empresas públicas y privadas (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, n.d.).

El Premio Nacional de Calidad es adjudicado anualmente a las organizaciones que obtengan más de 500 puntos en una evaluación basada en los 7 criterios que componen el Modelo Internacional Malcolm Baldrige. Las empresas que alcanzan entre 400 a 499 puntos son premiadas con la Medalla de Oro a la Excelencia (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, n.d.).

A continuación, varias de las organizaciones que han obtenido el Premio Nacional de Calidad del Ecuador (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, n.d.):

- Oleoducto de Crudos Pesados OCP ECUADOR S.A.
- SIGMAPLAST S.A.
- CENACE.
- Sertecpet.
- General Motors del Ecuador.
- Pinturas Cóndor S.A.

Para conocer sobre el Premio Nacional de Calidad del Ecuador puedes acceder a: <https://calidadtotal.org/premio-nacional-calidad-ecuador/>

#### **6.3. Sistemas de Gestión**

### 6.3.1. ISO 9001

Aunque no es un modelo de excelencia “per se” y no es un objetivo de este Módulo el recorrer los requisitos de esta norma, es importante que la identifiques como una opción para desarrollar parte de la gestión organizacional. Como revisamos en nuestra clase 1, la norma ISO 9001 es un estándar internacional desarrollado por la “Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés) que establece requisitos para un “sistema de gestión de calidad” y se centra en asegurar que las organizaciones cumplan consistentemente con los requisitos del cliente y mejoren continuamente sus procesos (Evans & Lindsay, 2015). La implementación de un sistema de gestión de calidad bajo norma ISO 9001 permite cubrir parte de los criterios que los modelos de excelencia plantean.

Los principios claves en las que se basa la norma ISO 9001, los revisamos también en la clase 1, recordarás que son 7:

- Enfoque al Cliente.
- Liderazgo.
- Compromiso de las personas.
- Enfoque de Procesos.
- Mejora.
- Toma de decisiones basada en la evidencia.
- Gestión de relaciones.

A diferencia de los premios nacionales o regionales, la implementación de la norma ISO 9001 permite acceder a su “certificación” a través de auditorías realizadas por organismos independientes (organismos de certificación), los cuales son avalados por “organismos de acreditación”. Esta certificación tiene una duración de 3 años y se considera, en la mayoría de las ocasiones, como una ventaja competitiva al ser apreciada por el mercado y el entorno externo a la organización (Evans & Lindsay, 2015).

### 6.3.2. Otros sistemas de gestión

Como parte del desarrollo de la gestión, y con la experiencia de la ISO 9001, se han generado otros estándares para sistemas de gestión en distintos ámbitos como, por ejemplo:

- ISO 14001 – Requisitos para Sistemas de Gestión Ambiental.
- ISO 45001 – Requisitos para Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- ISO 22000 – Requisitos para Sistemas de Gestión de Seguridad Alimentaria.
- ISO 27001 – Requisitos para Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información.
- ISO 37000 – Requisitos para Sistemas de Gestión Antisoborno.
- ISO 22301 – Requisitos para Sistemas de Gestión de Continuidad del Negocio.

Todos estos estándares promueven el desarrollo de una gestión integrada que permita a las organizaciones establecer un eje de estructura para su propuesta de negocio.

- **REFERENCIAS CITADAS EN LA CLASE 6**

- American Society for Quality. (n.d.). Organizational excellence. Recuperado de <https://asq.org/quality-resources/organizational-excellence#ModelAndFramework>
- 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.
- Club Excelencia en Gestión. (n.d.). Introducción al Modelo EFQM. Recuperado de <https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/plataforma-de-conocimiento/introduccion-al-modelo-efqm-de-excelencia>
- Fundación Europea para la Gestión de Calidad. (n.d.-a). Nuestra historia. Recuperado de <https://efqm.org/es/our-history/>
- 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. (n.d.-a). Modelo de excelencia. Recuperado de <https://www.fundibeq.org/modelo-excelencia>.
- Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. (n.d.-b). Relatorios. Recuperado de <https://www.fundibeq.org/metodologia/aprender-de-los-mejores/relatorios>
- Japan Union of Scientists and Engineers. (2024). Deming Prize. [https://www.juse.or.jp/deming\\_en/download/DP\\_intro\\_2024.pdf](https://www.juse.or.jp/deming_en/download/DP_intro_2024.pdf)
- Japan Union of Scientists and Engineers. (n.d.-a). Download - Deming Prize. Recuperado de [https://www.juse.or.jp/deming\\_en/download/](https://www.juse.or.jp/deming_en/download/)

Japan Union of Scientists and Engineers. (n.d.-b). Winner. Recuperado de [https://www.juse.or.jp/deming\\_en/winner/](https://www.juse.or.jp/deming_en/winner/)

Japan Union of Scientists and Engineers. (n.d.-c). The Deming Prize Introduction. Recuperado de [https://www.juse.or.jp/deming\\_en/download/The\\_Deming\\_Prize\\_Introduction\\_ENv2.mp4](https://www.juse.or.jp/deming_en/download/The_Deming_Prize_Introduction_ENv2.mp4)

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

National Institute of Standards and Technology. (n.d.-b). Baldrige-sector. Recuperado de <https://www.nist.gov/baldrige/self-assessing/baldrige-sector>

National Institute of Standards and Technology. (n.d.-c). Core Values and Concepts. Recuperado de <https://www.nist.gov/baldrige/core-values-and-concepts>

Pastor Tejedor, A. C., Pastor Tejedor, J., Calcedo Ascoz, J. M., Royo Pérez, M. A., & Navarro Elola, L. (2013). Comparación de los modelos de evaluación de la excelencia empresarial. *Tourism & Management Studies*, 4, 1058-1072.

- **DEFINICIÓN DE LOS TÉRMINOS CITADOS EN LA CLASE 6**

- **Agilidad:** Capacidad de la organización para cambiar su dirección o reenfocarse, de manera oportuna y rápidamente, en respuesta a cualquier oportunidad o amenaza que surja (Fundación Europea para la Gestión de Calidad, 2024).
- **Excelencia organizacional:** esfuerzos continuos para establecer un marco interno de estándares y procesos destinados a involucrar y motivar a los empleados para brindar productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente dentro de las expectativas organizacionales (American Society for Quality, n.d.).
- **Objetivos de Desarrollo Sostenible:** Son los 17 objetivos que el 25 de septiembre de 2015 aprobaron 193 líderes mundiales en la ONU, con el fin que en el año 2030 se trate de: erradicar la pobreza, combatir la desigualdad y la injusticia y solucionar el cambio climático (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2019-a).
- **Responsabilidad Social:** Conjunto de obligaciones legales y compromisos voluntarios y éticos, nacionales e internacionales con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la existencia, actividad y operación que las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. La Responsabilidad Social afecta a la propia gestión de las organizaciones, tanto en sus actividades productivas y comerciales, como en sus relaciones con los grupos de interés. (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2019-a).

- **PROFUNDIZACIÓN CLASE 6**

- **Valores fundamentales y conceptos del Modelo Malcolm Baldrige**

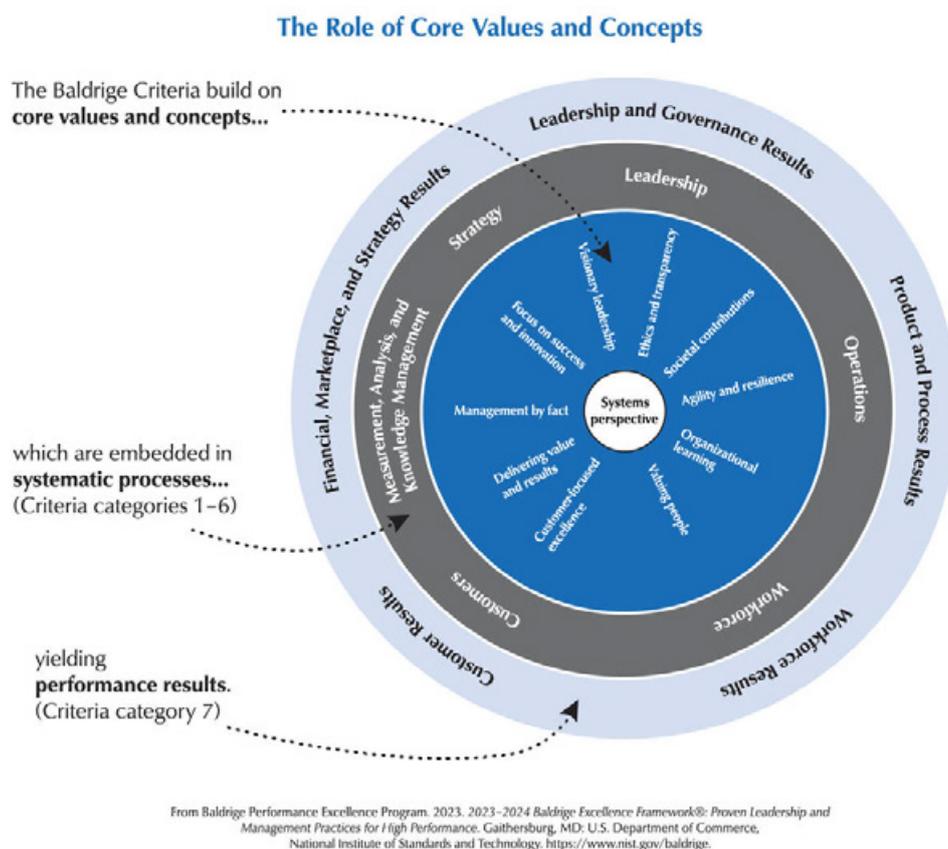
El Modelo Malcolm Baldrige se basa en los siguientes valores fundamentales y conceptos (National Institute of Standards and Technology, n.d.-c):

- **Perspectiva sistémica:** La perspectiva sistémica significa la administración de todas las partes de la organización como un todo unificado para lograr su misión y enfocarse hacia su visión.
- **Liderazgo visionario:** Los directivos de la organización deben establecer una visión para la organización, crear un enfoque hacia el cliente, demostrar valores y ética organizacionales claros y visibles, y establecer altas expectativas para la fuerza laboral.
- **Excelencia centrada en el cliente:** La organización debe considerar las características de sus productos y servicios, los modos de acceso y soporte a los clientes, y todos los valores y comportamientos organizativos que contribuyan a crear valor para sus clientes.
- **Valorando las personas:** El éxito de una organización depende de una plantilla comprometida que se beneficie de un trabajo significativo, una dirección organizativa clara, la oportunidad de aprender y la responsabilidad por el desempeño. La organización de éxito tiene una cultura de equidad e inclusión que aprovecha la diversidad de orígenes y características, conocimientos, habilidades, creatividad y motivación de sus empleados, socios y colaboradores.
- **Agilidad y resiliencia:** La agilidad requiere capacidad de cambio rápido y flexibilidad en las operaciones. La resiliencia organizativa es la capacidad de anticiparse, prepararse y recuperarse de catástrofes, emergencias y otras problemáticas y, cuando se producen, proteger y mejorar el compromiso de los colaboradores y los clientes, el desempeño financiero y de la red de suministro, la productividad de la organización y el bienestar de la comunidad.
- **Aprendizaje organizacional:** El aprendizaje organizacional incluye tanto la mejora continua de los enfoques existentes como un cambio o innovación significativa, que conduzca a nuevos objetivos, enfoques, productos y mercados.
- **Centrarse en el éxito y la innovación:** Garantizar el éxito de la organización ahora y en el futuro requiere comprender los factores a corto y largo plazo que afectan a la organización y a su entorno. También requiere la capacidad de impulsar la innovación organizacional.
- **Gestión basada en hechos:** La gestión basada en hechos requiere medir y analizar el desempeño de la organización, tanto dentro de ella como en su entorno competitivo.
- **Responsabilidad Social:** Los líderes de la organización deben enfatizar en las contribuciones al público y en la consideración del bienestar y el beneficio de la

sociedad. Los líderes deben ser modelos para la organización y sus colaboradores en la protección de la salud pública, la seguridad y el medio ambiente.

- **Ética y Transparencia:** La organización debe enfatizar en el comportamiento ético en todas las transacciones e interacciones con las partes interesadas. Los directivos deben ser modelos de comportamiento ético y dejar muy claras sus expectativas sobre el personal.
- **Entregando Valor y Resultados:** Los resultados de desempeño deben ser elegidos y analizados para que se entregue y equilibre el valor para aquellas partes claves interesadas. Por lo tanto, los resultados deben incluir no solo resultados financieros, sino también resultados de productos y procesos; resultados de satisfacción y participación del cliente y de la fuerza laboral; resultados de liderazgo, estrategia y desempeño social. La organización debe elegir y analizar resultados que le ayuden a ofrecer y equilibrar el valor para sus principales partes interesadas.

En la Figura 1 puedes apreciar el rol planteado para los valores fundamentales y conceptos del Modelo. Alrededor de estos, se encuentran los “elementos” del Modelo que conforman su estructura y sobre los cuales se establecen los requisitos para las organizaciones. Los elementos del Modelo los revisaremos en nuestra siguiente clase.



**Figura 1:** Valores fundamentales y conceptos – Modelo Malcolm Baldrige  
**Fuente:** (National Institute of Standards and Technology, n.d.-c)

- **Premio Deming**

Un especial capítulo en los modelos de excelencia es el conocido “Premio Deming”, el primero en ser desarrollado. El Premio Deming es un reconocimiento japonés establecido en honor a W. Edwards Deming, el padre de la calidad total por la “Union of Japanese Scientists and Engineers” (JUSE – Unión de Ingenieros y Científicos de Japón) desde 1951 ([Japan Union of Scientists and Engineers, 2024](#)). Este modelo se centra en la mejora continua a través del enfoque en los procesos y el uso de datos para tomar decisiones informadas ([APD, 2022](#)).

Se basa en los principios de la calidad total y sus elementos o criterios se encuentran enmarcados en el establecimiento de objetivos y estrategias de negocio y liderazgo de la alta dirección, utilización e implementación adecuadas de la Administración de Calidad Total (ACT) y los resultados de la ACT ([Japan Union of Scientists and Engineers, n.d.-c](#)). Según (Cantú, 2011), estos elementos son:

- Políticas y Objetivos.
- Organización.
- Flujo de Información.
- Estandarización.
- Educación y desarrollo de los recursos humanos.
- Aseguramiento de la calidad.
- Gestión y control.
- Mejora.
- Resultados (efectos de Administración de Calidad Total).
- Planes futuros.

El modelo fomenta una cultura organizacional donde todos los empleados están comprometidos con la calidad y la mejora continua. Las organizaciones que adoptan este enfoque tienden a experimentar mejoras significativas tanto en calidad como en satisfacción del cliente ([APD, 2022](#)).

Hay varias categorías en los reconocimientos: el Premio Deming, el Gran Premio Deming, el Premio Deming para Individuos, el Premio Deming al Servicio Distinguido por Difusión y Promoción (en el extranjero) y el Premio Deming a la Práctica Distinguida ([Japan Union of Scientists and Engineers, n.d.-c](#)).

Las siguientes organizaciones han obtenido el Premio Deming ([Japan Union of Scientists and Engineers, n.d.-a](#)) ([Japan Union of Scientists and Engineers, n.d.-b](#)):

- Toyota Motor Company.
- Nippon Electric Co. Ltd.
- Cataler.
- Komatsu Indonesia.
- OTICS Corporation.
- Indus Towers.
- Aiphone.
- Tata AutoComp Systems Limited.
- SCG Logistics Management Company Limited.
- Toyota Auto Body Co. Ltd.

Para conocer sobre el Premio Deming puedes acceder a:  
[https://www.juse.or.jp/deming\\_en/award/](https://www.juse.or.jp/deming_en/award/)



**La excelencia no se improvisa**

síguenos

