



INSTITUTO CENTROAMERICANO DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
-ICAP-

ONSEC

LOS MODELOS DE EXCELENCIA EN LA
GESTIÓN

LOS MODELOS DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

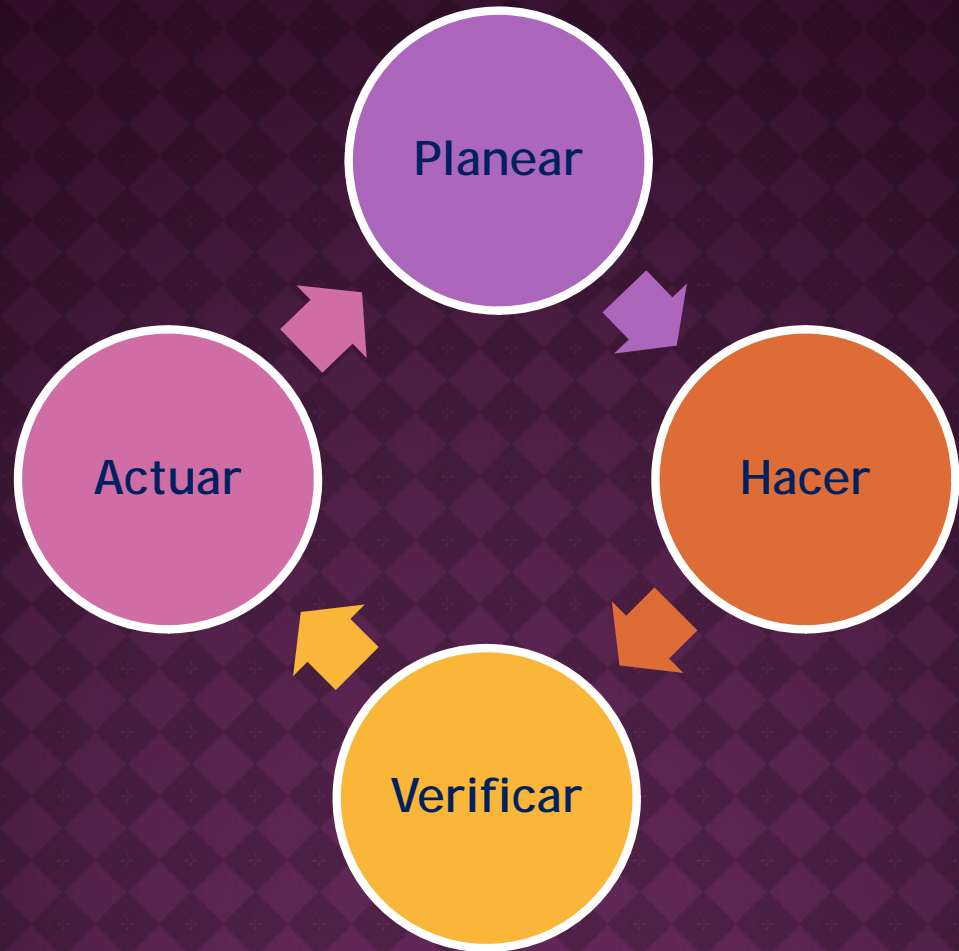
- ◉ Dan líneas guía a las organizaciones que deseen mejorar.
- ◉ NO dan pasos a seguir como una receta de cocina.
- ◉ Proveen conceptos clave que deben ser revisados y evaluados, a través de esa evaluación se logran dar los pasos hacia la mejora de la organización.
- ◉ Principales modelos: modelo Deming, modelo Malcolm Baldrige, modelo EFQM.

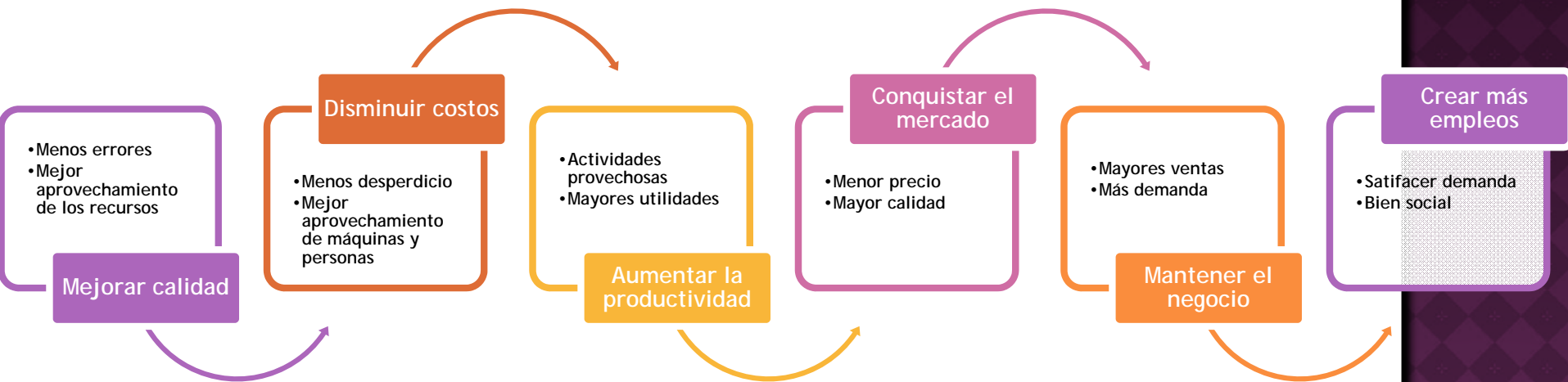
MODELO DEMING

- Se basa en los 14 puntos o principios, las 7 enfermedades mortales y los obstáculos que se deben enfrentar en el proceso de mejora.
- No es un modelo como tal pero para efectos de la evaluación que se hace en las organizaciones se ha creado un modelo que responde a los puntos, las enfermedades y los obstáculos.

CICLO
DEMING

PHVA
PDCA





REACCIÓN EN CADENA DE DEMING

MODELO DEMING

los 14 puntos o principios

1. Crear constancia de propósito para la mejora de productos y servicios.
2. Adoptar una nueva filosofía.
3. Dejar de confiar en la inspección masiva.
4. Poner fin a la práctica de conceder negocios con base en el precio únicamente.
5. Mejorar constantemente y por siempre el sistema de producción y servicios.
6. Instituir la capacitación.
7. Instituir el liderazgo.

MODELO DEMING

los 14 puntos o principios

8. Eliminar el temor.
9. Superar los problemas entre los departamentos.
10. Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral.
11. Eliminar las cuotas numéricas.
12. Remover las barreras que impiden el orgullo de un trabajo bien hecho.
13. Estimular la educación y la autoestima.
14. Tomar medidas para llevar a cabo la transformación.

MODELO DEMING

las 7

enfermedades
mortales

1. Falta de constancia en el propósito.
 2. Énfasis en las utilidades a corto plazo.
 3. Evaluación según el desempeño, calificación de méritos o revisión anual del desempeño.
 4. Movilidad de la administración.
 5. Dirigir la empresa basándose únicamente en cifras visibles.
 6. Costos excesivos de la atención médica de los empleados, lo cual aumenta los costos finales de bienes y servicios.
 7. Costos excesivos de garantía.

MODELO DEMING

los obstáculos
para la
administración

1. Esperar resultados instantáneos.
2. Suponer que las solución de los problemas, la automatización, los aparatos y las máquinas nuevas van a transformar la industria.
3. La búsqueda de ejemplos a los cuáles ceñirse.
4. Nuestros problemas son diferentes a los suyos.
5. El departamento de calidad se encarga de todos lo problemas de calidad.
6. Ya se instaló el control de calidad.
7. Sólo es necesario cumplir con las especificaciones.
8. Los problemas se deben únicamente a la mano de obra.

MODELO DEMING

CRITERIOS

1. Política y objetivos.
2. Organización.
3. Flujo de información y su utilización.
4. Estandarización.
5. Educación y su diseminación (desarrollo y utilización de los recursos humanos).
6. Aseguramiento de la calidad.
7. Gestión y control.
8. Mejora.
9. Resultados.
10. Planes para el futuro.

MODELO MALCOLM BALDRIGE

- ◉ Nace a principios de los 80 como reacción de los gringos a la fuerza japonesa.
- ◉ Mientras USA se dedicaba a producir en masa para lograr mayores utilidades los japoneses se enfocaban en la calidad.
- ◉ El premio se estableció en 1987 y se entregó por primera vez en 1988 (Motorola, Global Metallurgical Inc., Westinghouse)

MODELO MALCOLM BALDRIGE (Valores Centrales)

1. Líder con visión
2. Excelencia en el manejo de clientes
3. Aprendizaje organizacional y del personal
4. Valorando a empleados y socios
5. Agilidad
6. Enfoque en el futuro (sostenibilidad)
7. Gestión para la innovación
8. Gestión por hechos
9. Responsabilidad pública y ciudadana
10. Enfoque en resultados y valor creado
11. Perspectiva en sistemas

MODELO MALCOLM BALDRIGE (puntajes)

Criterios	Puntaje
1. Liderazgo	120
1.1- Liderazgo organizacional	70
1.2- Responsabilidad pública y ciudadana	50
2. Planeación estratégica	85
2.1- Desarrollo de la estrategia	40
2.2- Despliegue de la estrategia	45
3. Enfoque al cliente	85
3.1- Compromiso con el cliente	40
3.2- Voz del cliente	45
4. Medición, análisis y gestión del conocimiento	90
4.1- Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional	45
4.2- Gestión de la información, del conocimiento, tecnologías de la información	45
5. Enfoque en los recursos humanos	85
5.1- Compromiso con la fuerza de trabajo	45
5.2- Ambiente laboral	40
6. Gestión de procesos	35
6.1- Sistemas de trabajo	50
6.2- Procesos de trabajo	450
7. Resultados	100
7.1- De productos	70
7.2- Enfocados al cliente	70
7.3- Financieros y del mercado	70
7.4- De recursos humanos	70
7.5- Efectividad organizacional	70
7.6- De liderazgo	70
Puntuación total	1000

MODELO EFQM

- ◉ Surge en 1988 por iniciativa de empresa líderes de Europa para cerrar la brecha de competitividad con USA y Japón.
- ◉ En 1992 se entrega por primera vez el Premio Europeo a la Calidad (dirigido a grandes empresas).
- ◉ En 1995 se publica una versión para el sector público y el 1997 se adapta para las PyMES.

MODELO EFQM

(los 8 conceptos fundamentales)

1. Alcanzar resultados equilibrados
2. Añadir valor para los clientes
3. Liderar con visión, inspiración e integridad
4. Gestionar por procesos
5. Alcanzar el éxito a través de las personas
6. Fomentar la creatividad y la innovación
7. Construir alianzas
8. Tomar responsabilidad para un futuro sostenible

MODELO EFQM

(ponderación de criterios)

