

CONSTRUCTOR DE EXCELENCIA BALDRIGE

Preguntas claves para mejorar el
desempeño de la organización

negocios

organizaciones
sin fines de lucro

gobierno

educación

cuidado de
la salud

LIDERAZGO

ESTRATEGIA

CLIENTES

MEDICIÓN, ANÁLISIS Y
GERENCIA DEL CONOCIMIENTO

FUERZA LABORAL

OPERACIONES

RESULTADOS

2023
2024



Mejore Su Desempeño

La autoevaluación en el Constructor de Excelencia Baldrige (Baldrige Excellence Builder®) le ayuda a identificar y mejorar lo que es crítico para el éxito de su organización. Al completar y actuar en consecuencia con esta evaluación, estará en mejor posición para lograr su misión, mejorar sus resultados y llegar a ser más competitivo.

El Constructor de Excelencia Baldrige se basa en el Baldrige Excellence Framework® más detallado y en sus Criterios para la Excelencia en el Desempeño®.

Esto es lo que el Baldrige Excellence Framework® puede hacer por usted.

Gobierno de la Ciudad

Clasificada entre el 10 % de las mejores ciudades del país en cuanto a ser el mejor lugar para vivir y trabajar, cultura y recreación, y oportunidades laborales

Manufactura

Logró ahorros en costos anuales de \$225 millones mediante mejoras en los procesos y el rendimiento

Pequeños Negocios

Aumentaron su beneficio bruto total un 13 % en 3 años, 8.4 puntos por encima del índice de referencia nacional



Hospital

Establecieron índices de referencia a nivel nacional para la seguridad del paciente

Colegio Comunitario

Superó a sus pares locales y nacionales en más del 200 % en tasa de crecimiento en cuanto a completar grados la asociados y certificados

Organización sin Fines de Lucro

Logró una satisfacción del cliente del 100 %

¡Compre hoy mismo el Baldrige Excellence Framework®!

www.nist.gov/baldrige/publications



El Programa Baldrige agradece a la Fundación Baldrige y a los miembros de la Sociedad Mac Baldrige por apoyar la misión del programa.





Prológo

Durante más de 35 años, el Baldrige Performance Excellence Framework (BPEF) ha sido una guía confiable para las organizaciones que se esfuerzan por mejorar su desempeño y lograr el éxito a largo plazo. Al reconocer el gran potencial del marco, Performance Excellence Northwest (PENW) presta servicios a las diversas comunidades de Alaska, Idaho, Oregon y Washington al promover el acceso a esta herramienta. Al respaldar la traducción del Baldrige Excellence Builder al español, PENW está ampliando su alcance y fomentando la inclusión en estas comunidades y más allá.

Esta traducción permite a las organizaciones hispanohablantes de todo el noroeste del Pacífico, de los Estados Unidos y del mundo entero integrar prácticas de excelencia en el desempeño en sus operaciones. Al ofrecer este recurso esencial en español, PENW, en asociación con Lulu PDG, fomenta la colaboración y el intercambio de conocimientos entre diversos grupos, allanando el camino hacia soluciones innovadoras y mejores resultados. Este esfuerzo también contribuye a la formación de un entorno empresarial interconectado a nivel mundial, donde las organizaciones pueden aprender unas de otras e impulsar cambios positivos.

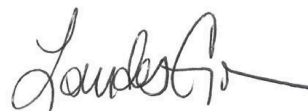
La dedicación de PENW a la traducción del Baldrige Excellence Builder al español refleja nuestra misión de “Inspirar la excelencia en el desempeño” fomentando tanto la excelencia como la inclusión. La colaboración con Lourdes González, miembro distinguida de la Junta Examinadora de Baldrige, refuerza nuestro compromiso de hacer que este recurso sea accesible para organizaciones de todos los sectores, incluidos los negocios, la atención médica y la educación, independientemente de su tamaño u origen. Creemos que esta iniciativa permitirá a las organizaciones lograr mejor sus objetivos y liberar todo el potencial de su fuerza laboral.

Theron D. Post
Director Ejecutivo



**Performance
Excellence**
Northwest

Lourdes Gonzalez
CEO - Lulu Process Design Group



LULU  **PROCESS**
DESIGN GROUP



Contenido

2 Acerca del Constructor de Excelencia Baldrige

El Constructor de Excelencia Baldrige representa prácticas de liderazgo y gerencia comprobadas para lograr un alto desempeño.

5 Valores y Conceptos Centrales

Las creencias y conductas que se encuentran en las organizaciones de alto desempeño son la base de el *Baldrige Excellence Builder*.

7 Constructor de Excelencia Baldrige

Responda a estas preguntas acerca de las características más importantes de la excelencia en el desempeño organizacional.

17 Evaluación de Sus Respuestas

Evalúe sus respuestas a las preguntas del Constructor de Excelencia Baldrige.

19 Glosario de Términos Claves

Aprenda sobre las definiciones de los términos claves en el *Constructor de Excelencia Baldrige*.



Siempre he imaginado a Stellar como una empresa construida para durar. ...Y si me pregunta cómo podemos asegurarnos de que estamos contruidos para durar, diría que la respuesta es Baldrige. ...A diferencia de muchas otras certificaciones o medidas de excelencia en el desempeño, no es prescriptiva, se puede adaptar a cualquier organización, en cualquier punto de su travesía hacia la excelencia.

—Celeste Ford, fundadora de Stellar Solutions,
ganadora del premio Baldrige



Acerca de el Constructor de Excelencia Baldrige

¿Su organización está operando tan bien como debería? ¿Cómo usted lo sabe? ¿Qué debería mejorar o cambiar su organización y cómo?

Ya sea que su organización sea nueva, esté creciendo o exista desde hace muchos años, enfrenta desafíos diarios y de largo plazo. También tiene fortalezas que le han resultado útiles hasta ahora. El Constructor de Excelencia Baldrige le ayuda a evaluar las fortalezas y oportunidades de mejora de su organización. Al completar y actuar en consecuencia con esta evaluación, estará mejor posicionado para cumplir su misión, mejorar sus resultados y convertirse en un mejor competidor.

El Constructor de Excelencia Baldrige se basa en el [Baldrige Excellence Framework®](#), el cual es más detallado y sus Criterios para la Excelencia en el Desempeño. Durante más de 32 años, Baldrige ha sido reconocido mundialmente como la vanguardia del liderazgo y la práctica del desempeño validados. Baldrige es un marco no prescriptivo que empodera a su organización para alcanzar sus metas, mejorar los resultados y volverse más competitiva. Los Valores y Conceptos Fundamentales (consulte la página 5), son un conjunto de creencias y comportamientos que se encuentran en las organizaciones de alto desempeño, son la base de este marco.

Enfoque en Mejoramiento

El Constructor de Excelencia Baldrige le ayuda a entender cuan bien están logrando sus metas y objetivos:

- ¿Son sus procesos consistentemente efectivos?
- ¿Sus enfoques abordan las necesidades de su organización?
- ¿Cuán buenos son sus resultados?
- ¿Está su organización aprendiendo, innovando y mejorando?

A medida que responda las preguntas del Constructor de Excelencia Baldrige y evalúe sus respuestas, identificará fortalezas y oportunidades de mejora. Luego, a medida que construya alrededor de sus fortalezas y aborde sus oportunidades, creará ciclos de mejora dentro de su organización.

Una Perspectiva de Sistema

Una perspectiva de sistemas significa gerenciar todos los componentes de su organización como un todo unificado para lograr su misión, el éxito continuo y la excelencia en el desempeño. Significa garantizar que sus planes, procesos, medidas y acciones sean consistentes. Y significa garantizar que las partes individuales del sistema de gerencia de su organización trabajen juntas de una manera totalmente interconectada, unificada y mutuamente beneficiosa.

Cómo Utilizar el Constructor de Excelencia Baldrige

Responda a las preguntas del Perfil Organizacional. El Constructor de Excelencia Baldrige no prescribe cómo debe estructurar su organización o sus operaciones, ni cuáles deben ser su misión y sus objetivos. En el Perfil Organizacional (páginas 7 y 8), usted define lo que es más relevante e importante para la misión y el desempeño de su organización.

El Perfil Organizacional establece el contexto para sus respuestas al resto de las preguntas. También puede servir como su primera autoevaluación de Baldrige: si identifica temas para los cuales tiene información contradictoria, escasa o ninguna, puede utilizar esos temas para planificar las acciones a tomar.

Responda las preguntas de las categorías 1 a 7 (páginas 7 a 16). Sus respuestas a estas preguntas son una evaluación de las características más importantes de la excelencia organizacional. Las categorías representan siete aspectos críticos de la gerencia y el desempeño como organización: (1) Liderazgo; (2) Estrategia; (3) Clientes; (4) Medición, Análisis y Gerencia del Conocimiento; (5) Fuerza Laboral; (6) Operaciones; y (7) Resultados.

Las categorías 1 a 6 (páginas 7 a 14) constan cada una de dos elementos (p. ej., 1.1, 1.2), y muchas de las preguntas comienzan con “cómo”. Al responder estas preguntas, proporcione información sobre sus procesos claves:

- *Enfoque:* ¿Cómo logra el trabajo de su organización? ¿Qué tan sistemáticos y efectivos son sus enfoques claves?
- *Implementación:* ¿Qué tan consistentemente se utilizan sus enfoques claves en las partes relevantes de su organización?
- *Aprendizaje:* ¿Qué tan bien usted ha evaluado y mejorado sus enfoques claves? ¿Se han compartido las mejoras dentro de su organización? ¿Los nuevos conocimientos han llevado a la innovación?
- *Integración:* ¿Qué tan bien reflejan sus enfoques sus necesidades organizacionales actuales y futuras?

Para los cinco puntos de la categoría 7 (páginas 15 y 16), informe sobre los resultados que son más importantes para el éxito de su organización:

- *Niveles:* ¿Cuál es su desempeño actual?
- *Tendencias:* ¿Los resultados están mejorando, se mantienen igual o están empeorando?
- *Comparaciones:* ¿Cómo se compara su desempeño con el de otras organizaciones y competidores, o con los puntos de referencia o líderes de la industria?
- *Integración:* ¿Se están monitoreando los resultados que son importantes para su organización? ¿Está utilizando los resultados en la toma de decisiones?

Evalúe sus respuestas: proceso y resultados. Utilice la rúbrica de las páginas 17 y 18 para evaluar sus respuestas a las preguntas de cada elemento. Identifique sus áreas de fortaleza. Luego, dele una mirada al proximo nivel superior para ver qué podría mejorar.

Priorice sus acciones. Celebre sus fortalezas y construya sobre ellas para mejorar las cosas que hace bien y aprovéchelos para mejorar las cosas que hace bien. Compartiendo las cosas que hacen bien con el resto de su organización puede acelerar la mejora. También priorice sus oportunidades de mejora; no puede hacer todo a la vez. Piense en lo que es más importante para su organización en este momento y decida en qué trabajar primero. Desarrolle un plan de acción, impleméntelo, y mida su progreso.

Después de utilizar el Constructor de Excelencia Baldrige, envíenos un correo electrónico a baldrige@nist.gov para hablarnos sobre su experiencia.



Valores y Conceptos Fundamentales

El Baldrige Excellence Framework y el Constructor de Excelencia Baldrige están basados en estos valores y conceptos centrales que se encuentran en las organizaciones de alto rendimiento.

Perspectiva de sistemas. Una perspectiva de sistemas significa gerenciar todas las partes de su organización como un todo unificado para lograr su misión y luchar por alcanzar su visión.

Liderazgo visionario. Los líderes de mayor rango en la organización establecen una visión para la organización, crean un enfoque en el cliente, demuestran valores y ética organizacionales claros y visibles y establecen altas expectativas para la fuerza laboral.

Excelencia centrada en el cliente. Su organización debe considerar todas las características y funciones de los productos y/o servicios, todos los modos de acceso y apoyo al cliente, y todos los valores y comportamientos organizacionales que aportan valor para sus clientes.

Valorar a las personas. El éxito de una organización depende de una fuerza laboral comprometida que se beneficie de un trabajo con significado, una dirección organizacional clara, la oportunidad de aprender y la responsabilidad por el desempeño. La organización exitosa capitaliza el conocimiento, las habilidades, la creatividad y la motivación de su fuerza laboral, socios y colaboradores.

Agilidad y resiliencia. La agilidad requiere capacidad para cambios rápidos y flexibilidad en las operaciones. La resiliencia organizacional es la capacidad de anticipar, prepararse y recuperarse de desastres, emergencias y otras interrupciones y, cuando ocurren interrupciones, proteger y mejorar la participación de la fuerza laboral y los clientes, el desempeño financiero y de la red de suministro, la productividad organizacional y el bienestar de la comunidad.

Aprendizaje organizacional. El aprendizaje organizacional incluye tanto la mejora continua de los enfoques existentes como el cambio o la innovación significativos, que conducen a nuevos objetivos, enfoques, productos y/o servicios y mercados.

Enfoque en el éxito y la innovación. Garantizar el éxito de su organización ahora y en el futuro requiere comprender los factores de corto y largo plazo que afectan a su organización y su entorno. También requiere la capacidad de impulsar la innovación organizacional.

Gerenciar basado en hechos. La gerencia basada en hechos requiere que usted mida y analice el desempeño de su organización, tanto dentro de la organización como en su entorno competitivo.

Contribuciones a la sociedad. Los líderes de su organización deben enfatizar en las contribuciones al público y en la consideración del bienestar y los beneficios sociales. Sus líderes deben ser modelos a seguir para su organización y su fuerza laboral en la protección de la salud pública, la seguridad y el medio ambiente.

Ética y transparencia. Su organización debe enfatizar en el comportamiento ético en todas las transacciones e interacciones con los grupos de interés. Los líderes de alto rango deben ser modelos a seguir de comportamiento ético y dejar muy claras sus expectativas respecto a la fuerza laboral.

Generación de valor y resultados. Su organización debe elegir y analizar los resultados que le ayuden a generar y equilibrar el valor para sus principales grupos de interés. Por lo tanto, los resultados deben incluir no solo los resultados financieros, sino también los resultados de los productos y/o servicios y procesos; los resultados de la satisfacción y el compromiso de los clientes y la fuerza laboral; y el liderazgo, la estrategia y el desempeño social.



Constructor de Excelencia Baldrige

El Constructor de Excelencia Baldrige incluye preguntas sobre las características más importantes de la excelencia organizacional, comenzando con un perfil organizacional completo. Para obtener un conjunto de preguntas más completo, consulte el folleto de Baldrige Excellence Framework (Empresas/Organizaciones sin fines de lucro, Educación o Cuidado de la salud).

P Perfil Organizacional

P.1 Descripción Organizacional: ¿Cuáles son sus características organizacionales clave?

a. Entorno Organizacional

- (1) **Ofertas de productos y/o servicios** ¿Cuáles son sus principales productos y/o servicios? ¿Cuál es la importancia relativa para su éxito (incluido el porcentaje de ingresos/presupuesto) de cada producto o servicio para su éxito? ¿Que mecanismos utiliza para la entrega de estos productos y/o servicios?
- (2) **MISIÓN, VISIÓN, VALORES y CULTURA** ¿Cuáles son su MISIÓN, VISIÓN y VALORES? ¿Cuáles son las características que definen su CULTURA organizacional? ¿Cuáles son las COMPETENCIAS CRÍTICAS de su organización y cuál es su relación con su MISIÓN y VISIÓN?
- (3) **Perfil de la FUERZA LABORAL** ¿Cuál es su perfil de FUERZA LABORAL? ¿Cuáles son sus grupos y SEGMENTOS de FUERZA LABORAL o empleados y los impulsores CLAVES de compromiso para cada uno? ¿Qué cambios CLAVES está experimentando en las HABILIDADES, CAPACIDAD y la composición de su FUERZA LABORAL?
- (4) **Activos** ¿Cuáles son sus principales activos, como instalaciones principales, equipos, tecnologías y propiedad intelectual?
- (5) **Requisitos Regulatorios** ¿Cuáles son sus principales regulaciones aplicables y requisitos de acreditación, certificación o registro?

b. Relaciones Organizacionales

- (1) **Estructura Organizacional** ¿Cuáles son las estructuras de liderazgo y GOBERNANZA de su organización? ¿Cuáles son los componentes CLAVES del SISTEMA DE LIDERAZGO de su organización? ¿Cuáles son las relaciones de dependencia entre su SISTEMA de GOBERNANZA, los LÍDERES DE ALTO RANGO y la organización matriz, según corresponda?

(Continuado en la siguiente página)

- (2) **CLIENTES* y GRUPOS DE INTERÉS** ¿Cuáles son sus segmentos CLAVES de mercado, grupos de CLIENTES y GRUPOS DE INTERÉS, según corresponda? ¿Cuáles son sus requisitos y expectativas CLAVE para sus productos y/o servicios, servicios de apoyo al cliente y operaciones, incluidas las diferencias entre los grupos?
- (3) **Proveedores, SOCIOS y COLABORADORES** ¿Cuáles son sus tipos CLAVES de proveedores, SOCIOS y COLABORADORES? ¿Qué papel desempeñan en la producción y entrega de sus productos y/o servicios CLAVES y servicios de apoyo al CLIENTE? ¿Qué papel desempeñan en la contribución e implementación de INNOVACIONES en su organización? ¿Cuáles son sus requisitos CLAVES de la red de suministro?

P.2 Situación Organizacional: ¿Cuál es la situación estratégica de su organización?

a. Entorno Competitivo

- (1) **Posición Competitiva** ¿Cuáles son su tamaño, participación y crecimiento en su industria o los mercados a los que presta servicios? ¿Cuántos y qué tipos de competidores tiene? ¿Qué lo diferencia de ellos?
- (2) **Cambios en la Competitividad** ¿Qué cambios CLAVES, si los hay, están afectando su situación competitiva, incluidos los cambios que crean oportunidades de colaboración e INNOVACIÓN, según corresponda?
- (3) **Data Comparativa** ¿Qué fuentes CLAVES de data comparativa y competitiva están disponibles dentro de su industria? ¿Qué fuentes CLAVES de data comparativa están disponibles fuera de su industria? ¿Qué limitaciones, si las hay, afectan su capacidad para obtener o utilizar estos datos?

b. Contexto Estratégico

¿Cuáles son sus DESAFÍOS ESTRATÉGICOS, amenazas, VENTAJAS y oportunidades estratégicas?

c. Sistema de Mejora del Desempeño

¿Cuál es su SISTEMA general para la mejora del rendimiento? ¿Qué herramientas y métodos CLAVES se utilizan como parte de este SISTEMA?

Los términos en VERSIÓN MAYÚSCULAS se definen en el Glosario de términos clave (páginas 19-22).

* Para las organizaciones de cuidado de salud, los “clientes” son los destinatarios directos de los servicios de atención médica que usted brinda (por ejemplo, pacientes y familias).

Para las organizaciones educativas, los “clientes” son los usuarios de sus programas y servicios educativos (por ejemplo, estudiantes y padres).

Consulte www.nist.gov/baldrige/publications para conocer los marcos de Baldrige adaptados a los sectores de atención médica y educación.

1 Liderazgo

1.1 Liderazgo de Alto Rango: ¿Cómo dirige la organización sus líderes de alto rango?

- (1) ¿CÓMO establecen y DESPLIEGAN los LÍDERES DE ALTO RANGO la MISIÓN, la VISIÓN y los VALORES de su organización?
- (2) ¿CÓMO demuestran los LÍDERES DE ALTO RANGO su compromiso con la conducta legal y ÉTICA mediante sus acciones?
- (3) ¿CÓMO se comunican los LÍDERES DE ALTO RANGO e involucran a toda la FUERZA LABORAL, los SOCIOS CLAVES y los CLIENTES CLAVES?
- (4) ¿CÓMO crean los LÍDERES DE ALTO RANGO un entorno propicio para el éxito ahora y en el futuro?
- (5) ¿CÓMO crean los LÍDERES DE ALTO RANGO un ENFOQUE en la acción para lograr la MISIÓN, la VISIÓN de la organización?

1.2 Governance and Societal Contributions: How do you govern your organization and make societal contributions?

- (1) ¿CÓMO asegura su organización una GOBERNANZA responsable?
- (2) ¿CÓMO se evalúa el DESEMPEÑO de sus LÍDERES DE ALTO RANGO y su SISTEMA de GOBERNANZA?
- (3) ¿CÓMO evalúa su SISTEMA de GOBERNANZA el DESEMPEÑO de la organización?
- (4) ¿CÓMO aborda los asuntos legales, regulatorios y comunitarios actuales y futuros con respecto a sus productos y/o servicios y operaciones?
- (5) ¿CÓMO requiere y fomenta un COMPORTAMIENTO ÉTICO en todas las interacciones?
- (6) ¿CÓMO incorpora el bienestar y los beneficios sociales en su estrategia y operaciones diarias?
- (7) ¿CÓMO apoya y fortalece activamente a sus comunidades CLAVES?

Los términos en VERSIÓN MAYÚSCULAS se definen en el Glosario de términos clave (páginas 19-22).

2.1 Desarrollo de Estrategia: ¿Cómo desarrolla usted su estrategia?

- (1) ¿CÓMO asegura su organización una GOBERNANZA responsable?
- (2) ¿CÓMO recopila y analiza datos relevantes y desarrolla información para utilizar en su PROCESO de planificación estratégica?
- (3) ¿CÓMO identifica oportunidades estratégicas y estimula la INNOVACIÓN?
- (4) ¿CÓMO decide qué PROCESOS CLAVES llevará a cabo su FUERZA LABORAL y cuáles lo harán proveedores externos, SOCIOS y COLABORADORES?
- (5) ¿CUALES son los OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVES de su organización y sus METAS relacionadas más importantes?
- (6) ¿CÓMO logran sus OBJETIVOS ESTRATÉGICOS un equilibrio entre las necesidades organizacionales variadas y en competencia?

2.2 Implementación de la Estrategia: ¿Cómo implementa su estrategia?

- (1) ¿CÓMO desarrolla sus PLANES DE ACCION?
- (2) ¿CÓMO DESPLIEGAN SUS PLANES DE ACCION?
- (3) ¿CÓMO se asegura de que haya recursos financieros y de otro tipo disponibles para respaldar el logro de sus PLANES DE ACCION mientras cumple con las obligaciones actuales?
- (4) ¿CUALES son sus planes CLAVES de FUERZA LABORAL para respaldar sus OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y PLANES DE ACCION?
- (5) ¿QUÉ MEDIDAS e INDICADORES CLAVES de DESMPENÑO utiliza para dar seguimiento del logro y la efectividad de sus PLANES DE ACCION?
- (6) ¿PARA estas MEDIDAS e INDICADORES CLAVES de DESMPENÑO, ¿cuáles son sus PROYECCIONES DE DESMPENÑO para sus horizontes de planificación a corto y largo plazo?
- (7) ¿CÓMO reconoce y responde cuando las circunstancias requieren un cambio en los PLANES DE ACCION y la rápida ejecución de nuevos planes?

Los términos en VERSIÓN MAYÚSCULAS se definen en el Glosario de términos clave (páginas 19-22).

3 Clientes

3.1 Expectativas del Cliente: ¿Cómo escucha a sus clientes y determina los productos y/o servicios que satisfacen sus necesidades?

- (1) ¿CÓMO escucha, interactúa y observa a los CLIENTES* para obtener información accionable?
- (2) ¿CÓMO escucha a los CLIENTES potenciales para obtener información y datos procesables?
- (3) ¿CÓMO determina sus grupos de CLIENTES y segmentos de mercado?
- (4) ¿CÓMO determina las ofertas de productos y/o servicios?

3.2 Compromiso del Cliente: ¿Cómo construye relaciones y mejora la experiencia del cliente?

- (1) ¿CÓMO se adquieren y retienen CLIENTES mediante la creación y gestión de relaciones?
- (2) ¿CÓMO se permite que los CLIENTES hagan negocios con usted, busquen información y obtengan asistencia?
- (3) ¿CÓMO se gestionan las quejas de los CLIENTES?
- (4) ¿CÓMO promueven y garantizan sus PROCESOS de experiencia del CLIENTE un trato justo para los diferentes CLIENTES, grupos de CLIENTES y SEGMENTOS del mercado?
- (5) ¿CÓMO se determina la satisfacción, la insatisfacción y el COMPROMISO CON EL CLIENTE?

Los términos en VERSIÓN MAYÚSCULAS se definen en el Glosario de términos clave (páginas 19-22).

*Para las organizaciones de atención médica, los “clientes” son los destinatarios directos de los servicios de atención médica que usted brinda (por ejemplo, pacientes y familias).

Para las organizaciones educativas, los “clientes” son los usuarios de sus programas y servicios educativos (por ejemplo, estudiantes y padres).

4.1 Medición, Análisis, Revisión y Mejora del Desempeño

Organizacional: ¿Cómo se mide, analiza, revisa y mejora el desempeño organizacional?

- (1) ¿CÓMO se hace el seguimiento de los datos y la información sobre las operaciones diarias y el DESEMPEÑO general de la organización?
- (2) ¿CÓMO se seleccionan los datos y la información comparativos para apoyar la toma de decisiones basada en hechos?
- (3) ¿CÓMO se analiza y revisa el DESEMPEÑO y las capacidades de la organización?
- (4) ¿CÓMO se utilizan los hallazgos de las evaluaciones de DESEMPEÑO para desarrollar prioridades para la mejora continua y oportunidades de INNOVACIÓN?

4.2 Gerencia de la Información y el Conocimiento: ¿Cómo gestiona usted su información y los activos de conocimiento de su organización?

- (1) ¿CÓMO se verifica y garantiza la calidad de los datos y la información de la organización?
- (2) ¿CÓMO se garantiza la disponibilidad de los datos y la información de la organización?
- (3) ¿CÓMO se protegen los datos y la información confidenciales o privilegiados, los activos de tecnología de la información y los SISTEMAS habilitados para Internet?
- (4) ¿CÓMO se construye y gerencia el conocimiento de la organización?
- (5) ¿CÓMO se identifican y comparten las mejores prácticas en la organización?
- (6) ¿CÓMO se determinan las oportunidades de INNOVACIÓN que se deben aprovechar?

Los términos en VERSIÓN MAYÚSCULAS se definen en el Glosario de términos clave (páginas 17-19).

5 Fuerza Laboral

5.1 Entorno de la Fuerza Laboral: ¿Cómo crear un entorno laboral eficaz y de apoyo?

- (1) ¿CÓMO evalúa la CAPACIDAD DE SU FUERZA LABORAL y la HABILIDAD DE LA FUERZA LABORAL?
- (2) ¿CÓMO recluta, contrata e incorpora a nuevos miembros a la FUERZA LABORAL?
- (3) ¿CÓMO prepara a su FUERZA LABORAL para las necesidades cambiantes de CAPACIDAD y HABILIDAD?
- (4) ¿CÓMO organiza y gestiona su FUERZA LABORAL?
- (5) ¿CÓMO se asegura la salud y la accesibilidad en el lugar de trabajo para la FUERZA LABORAL?
- (6) ¿CÓMO respalda a su FUERZA LABORAL a través de compensaciones y beneficios?

5.2 Compromiso de la Fuerza Laboral: ¿Cómo involucra a su fuerza laboral para lograr retención y alto DESEMPEÑO

- (1) ¿CÓMO se determinan los factores CLAVES que impulsan el COMPROMISO de la FUERZA LABORAL?
- (2) ¿CÓMO se evalúa el COMPROMISO de la FUERZA LABORAL?
- (3) ¿CÓMO se fomenta una CULTURA organizacional que se caracterice por una comunicación abierta, un ALTO DESEMPEÑO y una FUERZA LABORAL comprometida?
- (4) ¿CÓMO su sistema de gerencia del DESEMPEÑO de la FUERZA LABORAL promueve el ALTO DESEMPEÑO?
- (5) ¿DE que manera su SISTEMA de APRENDIZAJE y desarrollo apoya el desarrollo personal de los miembros de la FUERZA LABORAL y las necesidades de su organización?
- (6) ¿CÓMO se gerencia el desarrollo profesional de la FUERZA LABORAL y de los futuros líderes?

Los términos en VERSIÓN MAYÚSCULAS se definen en el Glosario de términos clave (páginas 19-22).

6 Operaciones

6.1 Procesos de Trabajo: ¿Cómo se diseñan, se gerencian y se mejoran sus productos y/o servicios claves y sus procesos de trabajo?

- (1) ¿CÓMO determina los requisitos CLAVES de sus productos y/o servicios?
- (2) ¿CÓMO diseña sus productos y/o servicios para cumplir con estos requisitos CLAVES?
- (3) ¿CÓMO determina los requisitos para sus PROCESOS de trabajo y PROCESOS de apoyo CLAVES?
- (4) ¿CÓMO diseña sus PROCESOS de trabajo y PROCESOS de apoyo CLAVES para cumplir con sus requisitos CLAVES?
- (5) ¿CÓMO garantiza que la operación diaria de sus PROCESOS de trabajo y de PROCESOS de apoyo CLAVES cumplan con los requisitos CLAVES de sus PROCESOS?
- (6) ¿CÓMO mejora sus PROCESOS de trabajo y PROCESOS de apoyo CLAVES para mejorar el DESEMPEÑO de sus productos y/o servicios y PROCESOS?

6.2 Efectividad Operacional: ¿Cómo garantiza una gerencia eficaz de sus operaciones?

- (1) ¿CÓMO gestiona el costo, la eficiencia y la efectividad de sus operaciones?
- (2) ¿CÓMO gestiona su red de suministro?
- (3) ¿CÓMO proporciona un entorno operativo seguro para su FUERZA LABORAL y otras personas en su lugar de trabajo?
- (4) ¿CÓMO garantiza que su organización pueda anticipar, prepararse y recuperarse de desastres, emergencias y otras interrupciones?
- (5) ¿CUÁL es el ENFOQUE general de su organización en materia de gerencia de riesgos?

Los términos en VERSIÓN MAYÚSCULAS se definen en el Glosario de términos clave (páginas 19-22).

7 Resultados

7.1 Resultados de Productos y Procesos: ¿Cuáles son los resultados de desempeño de sus productos y/o servicios y procesos?

- (1) ¿CUÁLES SON LOS RESULTADOS de sus productos y/o servicios?
- (2) ¿CUÁLES SON LOS RESULTADOS de EFICACIA y eficiencia de sus PROCESOS?
- (3) ¿CUÁLES SON LOS RESULTADOS de seguridad y preparación para emergencias?
- (4) ¿CUÁLES SON LOS RESULTADOS de gestión de su red de suministro?

7.2 Resultados del Cliente: ¿Cuáles son sus resultados de desempeño centrados en el cliente?

- (1) ¿CUÁLES SON LOS RESULTADOS de satisfacción e insatisfacción de sus CLIENTES?
- (2) ¿CUÁLES SON LOS RESULTADOS de su COMPROMISO CON LOS CLIENTES?

7.3 Resultados de la Fuerza Laboral: ¿Cuáles son sus resultados de desempeño centrados en la fuerza laboral?

- (1) ¿CUÁLES SON LOS RESULTADOS de la CAPACIDAD y HABILIDADES DE LA FUERZA LABORAL?
- (2) ¿CUÁLES SON LOS RESULTADOS en materia de salud en el lugar de trabajo y de compensación y beneficios de la FUERZA LABORAL?
- (3) ¿CUÁLES SON SUS RESULTADOS en materia de COMPROMISO DE LA FUERZA LABORAL?
- (4) ¿CUÁLES SON SUS RESULTADOS en materia de desarrollo de la FUERZA LABORAL y de los líderes?

(Continuado en la siguiente página)

7.4 Resultados de Liderazgo y Gobernanza: ¿Cuáles son sus resultados en materia de liderazgo y gobernanza?

- (1) ¿CUÁLES SON SUS RESULTADOS en cuanto a la comunicación y el compromiso de los LÍDERES DE ALTO RANGO con la FUERZA LABORAL, los SOCIOS y los CLIENTES?
- (2) ¿CUÁLES SON SUS RESULTADOS de responsabilidad con la GOBERNANZA?
- (3) ¿CUÁLES SON SUS RESULTADOS en materia legal y regulatoria?
- (4) ¿CUÁLES SON SUS RESULTADOS en cuanto al COMPORTAMIENTO ÉTICO?
- (5) ¿CUÁLES SON SUS RESULTADOS en cuanto al bienestar social y el apoyo a sus comunidades CLAVES?

7.5 Resultados Financieros, de Mercado y de Estrategia: ¿Cuáles son sus resultados en términos de desempeño financiero y de mercado y de implementación de estrategia?

- (1) ¿CUÁLES SON SUS RESULTADOS de DESEMPEÑO financiero?
- (2) ¿CUÁLES SON SUS RESULTADOS de DESEMPEÑO en el mercado?
- (3) ¿CUÁLES SON SUS RESULTADOS en cuanto al logro de su estrategia organizacional?

Los términos en VERSIÓN MAYÚSCULAS se definen en el Glosario de términos clave (páginas 19-22).



Evaluando sus Respuestas

Para conocer las pautas de calificación, consulte el folleto del Baldrige Excellence Framework (Empresas/Organizaciones sin fines de lucro, Educación o Cuidado de la salud)

Evaluando los Procesos

Los procesos son los métodos que su organización utiliza y mejora para realizar su trabajo. Los cuatro factores que se utilizan para evaluar los procesos son el enfoque, la implementación, el aprendizaje y la integración (consulte la página 3 a 4).

Para los elementos de proceso (los de las categorías 1 a 6), lea la rúbrica de puntuación de procesos en la página 18. Para cada elemento, asigne uno de los descriptores (reactivo, temprano, maduro o modelo a seguir) basado en una evaluación integral de sus procesos.

Evaluando los Resultados

Los resultados son los productos y los resultados que logra su organización. Los cuatro factores que se utilizan para evaluar los resultados son los niveles, las tendencias, las comparaciones y la integración (consulte la página 3 a 4).

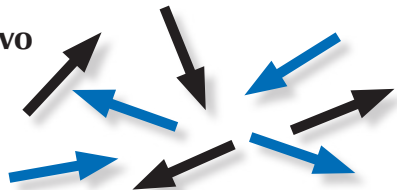
Para los elementos de resultados (7.1 a 7.5), lea la rúbrica de puntuación de resultados en la página 18. Para cada elemento, asigne uno de los descriptores según basado en una evaluación integral de su desempeño general.

DESCRIPTOR

PROCESO

RESULTADOS

Reactivo

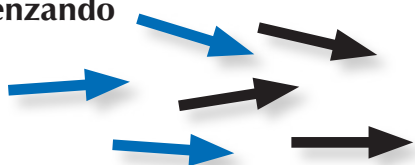


Objetivos
Estratégicos
y Operativos

- Las operaciones se caracterizan por actividades más que por procesos y responden en gran medida a necesidades o problemas inmediatos. Los objetivos están mal definidos.

- Faltan resultados que son importantes para el éxito continuo de la organización, no se utilizan o se informan de manera aleatoria.

Comenzando



Objetivos
Estratégicos y
Operativos

- La organización está empezando a realizar operaciones con procesos repetibles, evaluación y mejora, y hay cierta coordinación temprana entre las unidades organizacionales. Se definen la estrategia y los objetivos cuantitativos.

- Los resultados que son importantes para el éxito continuo de la organización se informan, se le da seguimiento a lo largo del tiempo y se mejoran.

Maduro

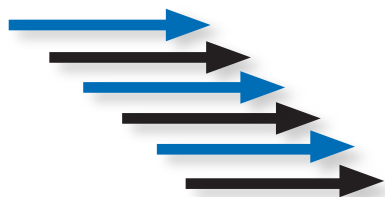


Objetivos
Estratégicos y
Operativos

- Las operaciones se caracterizan por procesos repetibles que se evalúan periódicamente para mejorarlos. Los aprendizajes se comparten y existe coordinación entre las unidades organizativas. Los procesos abordan estrategias y objetivos claves.

- Los resultados que son importantes para el éxito continuo de la organización son aquellos que tienen la tendencia en la dirección correcta y obtienen buenos resultados en comparación con los competidores u otras organizaciones relevantes.

Modelo a Seguir



Objetivos
Estratégicos y
Operativos

- Las operaciones se caracterizan por procesos repetibles que se evalúan periódicamente para detectar cambios y mejoras en colaboración con otras unidades afectadas. La organización busca y logra eficiencias en todas las unidades mediante el análisis, la innovación y el intercambio de información y conocimientos. Los procesos y las medidas para dar seguimiento al progreso de los objetivos estratégicos y operativos claves.

- Se informa sobre el conjunto completo de resultados que son importantes para el éxito continuo de la organización y se muestran tendencias a lo largo del tiempo, lo que indica un desempeño superior en relación con otras organizaciones.



Glosario de Términos Claves

Los términos que aparecen a continuación son aquellos que aparecen en MAYÚSCULAS en el Constructor de Excelencia Baldrige, así como los términos relacionados con la rúbrica de puntaje. Para obtener definiciones y ejemplos adicionales, consulte el folleto Baldrige Excellence Framework (Empresas/Organizaciones sin fines de lucro, Educación o Cuidado de Salud).

ACTIVOS DE CONOCIMIENTO. Recursos intelectuales acumulados de su organización; el conocimiento que posee su organización y su fuerza laboral en forma de información, ideas, aprendizaje, comprensión, memoria, perspectivas, destrezas cognitivas y técnicas, y capacidades.

AGILIDAD. Capacidad para el cambio rápido y flexibilidad en las operaciones.

ALINEAMIENTO. Estado de consistencia entre planes, procesos, información, decisiones sobre recursos, capacidad y habilidades de la fuerza laboral, acciones, resultados y análisis que respaldan los objetivos claves de toda la organización.

Véase también INTEGRACIÓN.

ALTO DESEMPEÑO. Niveles cada vez más altos de desempeño general organizacional e individual, incluyendo la calidad, la productividad, tasa de innovación y tiempo de ciclo.

APRENDIZAJE. Nuevos conocimientos o destrezas adquiridos mediante la evaluación, el estudio, la experiencia y la innovación.

CAPACIDAD DE LA FUERZA LABORAL. La capacidad de su organización para garantizar niveles suficientes de personal para cumplir con sus procesos de trabajo y entregar sus productos y/o servicios a los clientes, incluida la capacidad de satisfacer los niveles de demanda estacionales o variables.

CLAVES. Principal o más importante; crítico para lograr el resultado previsto.

CLIENTE. Un usuario actual o potencial de los productos, de los programas o de los servicios de su organización.

Véase también GRUPOS DE INTERÉS.

COLABORADORES. Organizaciones o individuos que cooperan con la organización para respaldar actividades o eventos particulares o los que cooperan de manera intermitentemente cuando sus metas a corto plazo están alineados con los suyos o son los mismos que los suyos.

Véase también SOCIOS.

CÓMO. Los sistemas y procesos que su organización utiliza para lograr los requisitos de su misión.

COMPETENCIAS CRÍTICAS. Las áreas de mayor pericia de su organización; aquellas habilidades estratégicamente importantes, posiblemente especializadas, que son fundamentales para cumplir su misión o que proveen una ventaja en su mercado o entorno de servicio.

COMPORTAMIENTO ÉTICO. Las acciones que su organización lleva a cabo para garantizar que todas sus decisiones, acciones e interacciones con los grupos de interés se ajusten a los principios de conducta morales y profesionales. Estos principios deben respaldar todas las leyes y regulaciones aplicables y son la base de la cultura y los valores de la organización.

COMPROMISO CON EL CLIENTE. La inversión o el compromiso de sus clientes con su marca y sus ofertas de productos y/o servicios.

COMPROMISO DE LA FUERZA LABORAL. El grado de compromiso emocional e intelectual de los miembros de la fuerza laboral para lograr el trabajo, la misión y la visión de su organización.

CULTURA. Creencias, normas y valores compartidos que caracterizan a su fuerza laboral y que se demuestran dentro de su organización.

Véase también **COMPORTAMIENTO ÉTICO** y **VALORES**.

DESAÍOS ESTRATÉGICOS. Aquellas presiones que ejercen una influencia decisiva sobre la probabilidad de éxito futuro de su organización. Estos desafíos suelen estar impulsados frecuentemente por la posición competitiva prevista de su organización en el futuro en relación con otros proveedores de productos y/o servicios similares.

DESEMPEÑO. Resultados obtenidos a partir de procesos, productos, servicios y clientes que le permiten evaluar y comparar los resultados de su organización con proyecciones de desempeño, estándares, resultados pasados, metas y resultados de otras organizaciones.

EFICACIA. Cómo bien un proceso o una medida cumple con su propósito previsto.

ENFOQUE. Los métodos que la organización usa para llevar a cabo los procesos.

EXCELENCIA EN EL DESEMPEÑO. Enfoque integrado para la gerencia del desempeño organizacional que da como resultado (1) la entrega de valor cada vez mejor a los clientes y los grupos de interés, contribuyendo al éxito organizacional continuo; (2) la mejora de la efectividad y las capacidades generales de su organización; y (3) el aprendizaje para la organización y para las personas que integran la fuerza laboral.

FUERZA LABORAL. Todas las personas supervisadas activamente por la organización e involucradas en el logro del trabajo de la organización, incluidos los empleados remunerados (por ejemplo, empleados permanentes, a tiempo parcial, temporales, en el lugar y remotos, así como los empleados contratados supervisados por la organización) y los voluntarios, según corresponda.

GOBERNANZA. El sistema de administración y controles ejercido en la dirección de su organización.

GRUPOS DE INTERÉS. Todos los grupos que se ven o podrían verse afectados por las acciones y el éxito de su organización.

HABILIDAD DE LA FUERZA LABORAL. La capacidad de su organización para cumplir con sus procesos de trabajo a través del conocimiento, las habilidades, las capacidades y las competencias de su gente.

IMPLEMENTACIÓN O DESPLIEGUE. La extensión a la que su organización aplica un enfoque en unidades de trabajo relevantes a través de la organización.

INNOVACIÓN. Realizar cambios significativos para mejorar productos, servicios, procesos, la organización o el bienestar social, y crear nuevo valor para los grupos de interés. El resultado de la innovación es un cambio discontinuo o revolucionario.

INTEGRACIÓN. La armonización de planes, procesos, información, decisiones sobre recursos, capacidad y habilidades de la fuerza laboral, acciones, resultados y análisis para respaldar los objetivos claves de toda la organización.

Véase también **ALINEAMIENTO**.

LÍDERES DE ALTO RANGO. El grupo o equipo de administración superior de su organización.

MANERA DE TRABAJAR. Los métodos que la organización utiliza para llevar a cabo los procesos.

MEDIDAS E INDICADORES. Información numérica que cuantifica las dimensiones de insumo, salida y desempeño de los procesos, productos, programas, proyectos, servicios y la organización en general (resultados).

METAS. Condiciones futuras o niveles de desempeño que su organización pretende o desea alcanzar.

Véase también **PROYECCIONES DE DESEMPEÑO**.

MISIÓN. La función general de su organización.

NIVELES. Información numérica que ubica o posiciona los resultados y el desempeño de su organización en una escala de medición significativa.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. Los objetivos o respuestas que la organización articula para abordar cambios o mejoras mayores, situaciones de competitividad o sociales y ventajas comerciales.

Véase también **PLANES DE ACCIÓN**.

PLANES DE ACCIÓN. Acciones específicas que la organización toma para lograr los objetivos estratégicos a corto y a largo plazo. Estos planes especifican los recursos comprometidos y los horizontes de tiempo para completar los planes.

Véase también **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**.

PROCESOS DE TRABAJO. Los procesos internos de creación de valor más importantes de su organización.

PROYECCIONES DE DESEMPEÑO. Estimaciones del desempeño futuro de su organización.

Véase también **METAS**.

RESILIENCIA. Capacidad de una organización para anticipar, prepararse y recuperarse de desastres, emergencias y otras interrupciones, y cuando ocurren interrupciones, proteger y mejorar la participación de la fuerza laboral y los clientes, el desempeño financiero y de la red de suministro, la productividad organizacional y el bienestar de la comunidad.

RESULTADOS. Productos y resultados logrados por su organización.

SEGMENTO. Una parte de la base de clientes, mercado, oferta de productos y/o servicios de su organización, o de la fuerza laboral.

SISTEMA. Un conjunto de elementos de liderazgo y gerencia interrelacionados de una organización que se utilizan para integrar enfoques, establecer políticas y objetivos y gerenciar procesos para alcanzar esos objetivos.

SISTEMA DE LIDERAZGO. La manera en que se ejerce el liderazgo, formal e informalmente, en toda la organización; la base para las decisiones clave y la forma en que se toman, se comunican y se llevan a cabo.

SISTEMÁTICO. Bien ordenado, repetible y que exhibe el uso de datos e información de modo que sea posible el aprendizaje.

SOCIOS. Organizaciones o individuos claves que trabajan en conjunto con su organización para lograr un objetivo común o mejorar el desempeño. Por lo general, las asociaciones son acuerdos formales.

Véase también **COLABORADORES**.

TENDENCIAS. Información numérica que muestra la dirección y la tasa de cambio de los resultados de la organización o la consistencia de su desempeño a lo largo del tiempo.

VALORES. Los principios y comportamientos rectores que encarnan cómo se espera que la organización y su gente operen.

VENTAJAS ESTRATÉGICAS. Aquellos beneficios del mercado que ejercen una influencia decisiva en la probabilidad de éxito futuro de su organización. Estas ventajas son con frecuencia fuentes de éxito competitivo actual y futuro en relación con otros proveedores de productos y/o servicios similares.

VISIÓN. El estado futuro deseado de su organización.

VOZ DEL CLIENTE. Su proceso para capturar información relacionada con el cliente.

BALDRIGE EXCELLENCE FRAMEWORK®, BALDRIGE CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE®, CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE®, BALDRIGE COLLABORATIVE ASSESSMENT®, BALDRIGE EXAMINER®, BALDRIGE EXCELLENCE BUILDER®, BALDRIGE EXECUTIVE FELLOWS PROGRAM®, (IM)PROVE YOUR PERFORMANCE®, PERFORMANCE EXCELLENCE®, THE QUEST FOR EXCELLENCE®, MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD®, BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM® y la medalla Malcolm Baldrige National Quality Award y sus representaciones son marcas comerciales y marcas de servicio registradas a nivel federal del Departamento de Comercio de los EE. UU., Instituto Nacional de Estándares y Tecnología. Se prohíbe el uso no autorizado de estas marcas comerciales y marcas de servicio.

El material de la publicación Constructor de Excelencia Baldrige se basa en BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM®, 2023–2024 BALDRIGE EXCELLENCE BUILDER® (Gaithersburg, MD, EE. UU.: Departamento de Comercio de EE. UU., Instituto Nacional de Normas y Tecnología, www.nist.gov/baldrige). Constructor de Excelencia Baldrige se tradujo y reprodujo con el permiso de BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM®.

Ha utilizado el Constructor de Excelencia Baldrige para evaluar su organización ¿Qué sigue?

Adquiera el folleto Baldrige Framework

El Baldrige Excellence Framework® (empresas/organizaciones sin fines de lucro, educación o cuidado de la salud) es una guía más completa para la excelencia en el desempeño organizacional.

Asista a la Conferencia Quest for Excellence®

En Quest y otras conferencias Baldrige, aprenderá las mejores prácticas de gestión del desempeño de los ganadores del Premio Baldrige.

Asista a la Experiencia de Capacitación de Examinadores Baldrige

En el curso de capacitación de examinadores Baldrige, trabajará con examinadores Baldrige experimentados y aprenderá a usar los Criterios para la excelencia en el desempeño®.

Solicite el Programa Baldrige Executive Fellows

Esta experiencia de desarrollo de liderazgo de un año prepara a los ejecutivos sénior en ascenso para un liderazgo impactante y para lograr la excelencia en el desempeño en sus propias organizaciones.

Pruebe Baldrige Cybersecurity Excellence Builder

Esta herramienta de autoevaluación voluntaria lo ayudará a comprender mejor y mejorar la eficacia de los esfuerzos de gestión de riesgos de ciberseguridad de su organización.

Explore las ofertas Locales basadas en Baldrige

La Aliance for Performance Excellence, el consorcio de programas basados en Baldrige a nivel estatal, local y sectorial, ofrece recursos y servicios para ayudar a tu organización a mejorar más rápido.

Comunícate con el Programa Baldrige

Responderemos tus preguntas sobre estos y otros productos y servicios de Baldrige.

Contacte al equipo del Constructor de Excelencia Baldrige

askus@performanceexcellencenw.org and info@lulupdg.com

Explore ayuda adicional en servicios en Español

<https://www.performanceexcellencenw.org/constructorde-excelencia> and
<https://luluprocessdesigngroup.com/constructor-de-excelencia>

a powerful set of mechanisms

Jim Collins, author of *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't*

I see the Baldrige process as a powerful set of mechanisms for disciplined people engaged in disciplined thought and taking disciplined action to create great organizations that produce exceptional results.

Baldrige Excellence Framework®



Compra tu copia hoy.

Formato impreso: \$30

Formato electrónico: \$12

Descuentos por volumen y
Licencias empresariales disponibles

Contenido

Acerca del Baldrige Excellence Framework®
Cómo utilizar el Baldrige Excellence Framework®
Criterios para la Excelencia en el Desempeño®
Sistema de Puntuación
Cómo Responder a los Criterios
Valores y Conceptos Fundamentales
Cambios del Baldrige Excellence Framework® 2021-2022
Glosario de Términos Claves

Contacto

Para obtener más información sobre Baldrige Excellence Framework®
u otros productos y servicios:

www.nist.gov/baldrige | 301.975.2036 | baldrige@nist.gov

CONECTA CON BALDRIGE

@BaldrigeProgram #Baldrige



02/2023

T1668

Créditos fotográficos: ©Ribah/Shutterstock, ©Rostizna/Shutterstock