

Artículo de Investigación / Research Article

<https://revistas.fondoeditorial.uru.edu/index.php/dinge>

Alto desempeño organizacional: Comparación entre los modelos Malcolm Baldrige y EFQM

High organizational performance: a comparison between the Malcolm Baldrige and EFQM models

Alfredo, León

Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela

 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2402-7477>

Email: aleonve@gmail.com

Fecha de aceptación: 01-10-2024

Fecha de publicación: 01-05-2025

DOI:

Como citar: Leon, A. (2025). Alto desempeño organizacional: Comparación entre los modelos Malcom Baldrigw y EFQM. Dinamismo gerencial 1 (2), 13-35

Nota Conflicto de Interés: Se indica que no existe relación financiera o personal alguna que pudiera dar lugar a un conflicto de intereses en relación con la elaboración de este artículo.

Nota Especial: Toda correspondencia con respecto al presente artículo debe ser dirigido al e-mail.

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito comparar el Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige con el Modelo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad). La metodología utilizada fue del tipo documental-bibliográfico, con un enfoque no experimental y transeccional. Se recurrió al análisis e interpretación de documentos vinculados con la temática objeto de estudio. Se pudo concluir que el Modelo Baldrige busca alcanzar la excelencia del desempeño, así como elevar el nivel de competitividad organizacional, mientras que el EFQM prioriza la transformación sostenible, la adaptabilidad y la creación de valor a largo plazo, aspectos que también están incluidos dentro del Baldrige de forma implícita. La elección entre uno u otro modelo dependerá de los objetivos de la organización y el grado de disciplina estructural que ésta esté dispuesta a asumir. Para el caso de Venezuela, se recomienda la aplicación del Modelo Baldrige, debido a su precisión y nivel de detalle.

Palabras clave

Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, Baldrige, excelencia, desempeño

Abstract

This research aimed to compare the Malcolm Baldrige Excellence Model with the EFQM (European Foundation for Quality Management) Model. The methodology employed was documentary-bibliographic, with a non-experimental, cross-sectional approach. Analysis and interpretation of documents related to the subject matter were used. It was concluded that the Baldrige Model seeks to achieve performance excellence and raise the level of organizational competitiveness, while the EFQM prioritizes sustainable transformation, adaptability, and long-term value creation, aspects that are also implicitly included in the Baldrige Model. The choice between the two models will depend on the organization's objectives and the degree of structural discipline it is willing to adopt. For Venezuela, the application of the Baldrige Model is recommended due to its precision and level of detail.

Keywords

European Foundation for Quality Management, Baldrige, Excellence, Performance

INTRODUCCIÓN

Desde hace varias décadas, a nivel global, ha surgido una fuerte necesidad de elevar el desempeño organizacional como vía para incrementar la competitividad, alcanzar la excelencia y garantizar la sostenibilidad de las organizaciones. Según Barbu y Scarlat (2024), el desempeño se refiere al logro de objetivos y la excelencia, a superar los estándares actuales y alcanzar niveles más altos en diversas áreas. En este contexto, las organizaciones se enfrentan al constante desafío de obtener niveles de desempeño que aseguren su permanencia y relevancia en un mercado altamente competitivo. Esta realidad ha motivado el desarrollo de diversos modelos de excelencia, concebidos como marcos de referencia que orientan a las organizaciones en su camino hacia la mejora continua, la innovación y la obtención de resultados sobresalientes.

La necesidad de modelos de excelencia de desempeño surge como respuesta a los cambios económicos, tecnológicos y sociales que han transformado la forma en que las organizaciones operan. A partir de la segunda mitad del siglo XX, los sectores público y privado comenzaron a buscar enfoques más estructurados para gestionar la calidad y mejorar. Ejemplos destacados incluyen el Modelo Deming en Japón, que nació como una herramienta para reconstruir la industria tras la Segunda Guerra Mundial; posteriormente, los criterios Malcolm Baldrige en los Estados Unidos, los cuales proporcionan un perfil competitivo del sistema gerencial. Por su parte, en Europa, el Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la calidad (EFQM) respondió a la necesidad de alinear las estrategias organizacionales con los principios de sostenibilidad e innovación.

Los modelos de excelencia de desempeño han adquirido un papel fundamental en la gestión moderna al proporcionar una estructura sistemática para evaluar y mejorar los procesos organizacionales. Estas herramientas permiten a las entidades identificar fortalezas y áreas de mejora, facilitando así la toma de decisiones y el establecimiento de estrategias efectivas. Además, ayudan a alinear los productos, servicios y estrategias con las expectativas y necesidades de los clientes y demás grupos de interés, fortaleciendo la satisfacción y compromiso de los mismos con la organización.

De esta forma, los modelos se han convertido en herramientas indispensables para las organizaciones que desean mantenerse competitivas en un mundo en constante cambio. Su importancia radica en su capacidad para integrar diferentes dimensiones de la gestión empresarial, desde el liderazgo hasta los resultados, promoviendo así un desempeño sobresaliente y sostenible. Cada modelo posee

su estructura y su enfoque; sin embargo, surge la inquietud de identificar cuáles son los principales modelos de excelencia del desempeño a nivel mundial, para posteriormente proceder a describirlos, compararlos y determinar cuáles son las ventajas y desventajas entre estos.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para llevar a cabo el presente artículo, se procedió a investigar los principales modelos de excelencia del desempeño existentes. Según Blazey y Grizzell (2021), están conformados por: el Marco de Excelencia Empresarial Australiano, el Programa Baldrige de Excelencia del Desempeño, la Asociación China para la Calidad, la Confederación de la Industria India – Instituto de Calidad, el Programa de Excelencia del Gobierno de Dubai, la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), el Modelo de Excelencia en Gestión Iberoamericano, el Instituto para la Promoción de la Calidad Total de México, el Consejo del Premio de la Calidad de Japón, la Corporación de Productividad de Malasia, la Fundación Nacional de la Calidad de Brasil, el Enterprise Singapore, el Foro de la Excelencia de África.

Es importante destacar que, debido a la intención de analizar con profundidad marcos conceptuales consolidados, con trayectoria comprobada y aplicación multisectorial que han influido notablemente en la evolución de los sistemas de gerenciales en organizaciones de distintas regiones del mundo, la presente investigación tuvo como propósito desarrollar una comparación entre dos de los modelos anteriormente mencionados, los cuales constituyen unos de los más reconocidos y utilizados a nivel internacional, a saber: el Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige, originado en Estados Unidos, y el Modelo de la Fundación Europea para la gestión de la calidad (EFQM), desarrollado en Europa.

Ambos modelos ofrecen un enfoque integral para evaluar y mejorar el rendimiento organizacional, abordando dimensiones como liderazgo, estrategia, gestión de personas, orientación al cliente, innovación, sostenibilidad y resultados. Su diseño metodológico y su amplia aceptación en entornos públicos y privados los posicionan como referentes válidos de excelencia de desempeño. La selección de estos dos modelos responde también al hecho de que ambos han sido objeto de estudios rigurosos, cuentan con documentación exhaustiva y disponen de instrumentos de evaluación ampliamente validados. En este contexto, se ha decidido delimitar la comparación exclusivamente al Baldrige 2023-2024

publicado por el NIST (2023) que continua vigente para el año 2025 y el modelo EFQM 2025 publicado por el EFQM (2024).

La exclusión de los otros modelos no implica una desvalorización de los mismos, sino que obedece a la necesidad metodológica de mantener la profundidad en el análisis de la investigación. Ampliar el número de modelos a comparar y analizar, habría implicado un tratamiento superficial de marcos complejos y diversos, diluyendo la capacidad crítica del análisis y dificultando la generación de hallazgos sólidos y útiles para la comunidad académica y profesional. La comparación entre el Baldrige y el EFQM garantiza la coherencia interna del estudio, su viabilidad investigativa y su contribución significativa al conocimiento en el ámbito de la excelencia y el alto desempeño organizacional. A continuación, se presenta una descripción detallada de cada uno de ellos:

El Programa Baldrige de Excelencia del Desempeño.

El Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige fue concebido en Estados Unidos en 1987 como una estrategia del gobierno federal para impulsar la mejora del desempeño organizacional. Su creación se formalizó a través de la Ley Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act, promulgada por el Congreso de ese país, en homenaje a Malcolm Baldrige, entonces Secretario de Comercio y destacado promotor de la calidad en el ámbito empresarial. Este modelo se nutre de referentes previos como el Modelo Deming y los principios de la Gestión de calidad total (TQM), e incorpora elementos fundamentales como el liderazgo, la estrategia, el enfoque en el cliente, la medición, análisis y gestión del conocimiento, entre otros. Su evolución ha respondido a los cambios en la gestión organizacional y en los entornos empresariales, consolidándose no solo como una herramienta de diagnóstico, sino también como una guía hacia la excelencia.

En este sentido, el modelo constituye un instrumento de gestión que permite a las organizaciones realizar un autodiagnóstico integral de sus procesos y resultados. Dicha evaluación tiene como finalidad identificar fortalezas y oportunidades de mejora, y su nivel de excelencia. Este proceso de autoanálisis favorece la mejora continua del desempeño organizacional. De esta manera, uno de sus principales aportes radica en su enfoque sistemático y estructurado, lo que facilita la estandarización de las prácticas organizacionales.

Este modelo está conformado por los requerimientos de acción (es decir, las áreas o procesos críticos en una organización competitiva), así como los criterios específicos para su evaluación. Es importante destacar que quien realiza

el diagnóstico debe seguir de manera rigurosa estos criterios, garantizando así la consistencia metodológica y la confiabilidad de los resultados. Este enfoque permite que personal sin formación especializada pueda, mediante el uso sistemático del modelo, realizar un diagnóstico de alto nivel. El procedimiento incluye preguntas descriptivas elaboradas por el NIST (National Institute of Standard and Technology), las cuales están orientadas a determinar la existencia y efectividad de los procesos organizacionales. Basado en criterios previamente definidos que especifican tanto los procesos clave como los criterios de evaluación.

Siguiendo el mismo orden de ideas, se aborda la gestión organizacional desde una perspectiva sistémica, reconociendo que todos los componentes de la organización (procesos y resultados), están interrelacionados y deben operar de forma coherente para alcanzar la excelencia en su desempeño. Su estructura, de acuerdo con Blazey (2021) se fundamenta en un conjunto de once (11) valores gerenciales que son la base de cada una de las categorías del modelo (dichas categorías constituyen la traducción operativa de estos valores).

Una de sus ventajas relevantes es su continua actualización, que ocurre cada dos años por parte del Instituto Nacional de Estándares y Tecnología (NIST), lo cual permite acceder a herramientas vigentes sin requerir esfuerzo adicional por parte de la organización. Cabe resaltar que no se trata de un enfoque prescriptivo, es decir, no opera a través de listas de verificación rígidas, sino que promueve la adaptación flexible a las particularidades de cada organización. Las preguntas del modelo están formuladas para indagar cómo se implementan los procesos y no simplemente si existen o no, lo cual facilita su adaptación en organizaciones de diversos tipos y contextos geográficos.

Además de lo anterior, se solicita a las organizaciones la elaboración de un perfil organizacional, lo que permite ajustar la evaluación a sus características específicas. Asimismo, emplear cuestionarios sin basarse en los lineamientos del modelo implicaría prescindir del enfoque sistémico y de los criterios expertos, generando costos adicionales y riesgo de omitir elementos fundamentales para el diagnóstico organizacional. Por el contrario, la aplicación del Modelo Baldrige asegura un abordaje integral y actualizado de los factores clave que determinan el éxito sostenido de una organización.

Tal como se mencionó anteriormente, el Modelo de excelencia Malcolm Baldrige establece un proceso de evaluación estructurado basado en criterios diseñados para analizar tanto los procesos como los resultados organizacionales. Según el NIST (2023), para los procesos se emplean cuatro criterios de evaluación:

enfoque, implementación, aprendizaje e integración. Estos permiten valorar si los procesos clave están claramente definidos, si se ejecutan de forma sistemática, si existe aprendizaje organizacional derivado de su aplicación, y si están integrados con otras áreas de gestión.

En cuanto a los resultados organizacionales, de acuerdo con el NIST (2023), la evaluación se basa en los siguientes criterios: nivel, tendencia, comparación e integración. Estos permiten medir el desempeño actual, observar la evolución a lo largo del tiempo, comparar con referentes internos o externos y, verificar la alineación con los procesos y objetivos estratégicos de la organización.

La aplicación de estos criterios se realiza a través del instrumento metodológico del modelo elaborado por el NIST (2023), el cual contiene preguntas abiertas organizadas en 6 categorías referentes a procesos: liderazgo, estrategia, clientes, medición, análisis y gestión del conocimiento, fuerza laboral, operaciones. Asimismo, dicho instrumento cuenta con una categoría referente a resultados. Es importante destacar que dichas preguntas constituyen también los requerimientos de acción de los procesos y resultados que deben existir en una organización, los cuales tienen el propósito de guiar y llevar a las empresas a alcanzar un alto desempeño.

Cada categoría tiene una ponderación específica (para llegar a un total de 1000 puntos), y la evaluación se expresa en función del grado de cumplimiento de los ítems establecidos, utilizando valores predeterminados que reflejan la importancia relativa de cada ítem. Este enfoque ponderado permite calcular con precisión el nivel de excelencia alcanzado por la organización. El modelo promueve una evaluación basada en datos, integrando tanto evidencia cuantitativa como cualitativa, lo que fortalece la objetividad y la confiabilidad del diagnóstico. Por su parte, el análisis, se centra en evidencias, es decir, en hechos, en resultados medibles y en la verificación de documentación.

Una de la fortaleza metodológica de este modelo es que fomenta el pensamiento sistémico, considerando la interacción entre las áreas de la organización. Además, promueve la participación activa de todos los niveles jerárquicos, lo que contribuye a un mayor compromiso organizacional. Por otro lado, el instrumento facilita el benchmarking mediante estándares alineados con buenas prácticas internacionales, lo que permite comparar el desempeño organizacional con referentes de excelencia y adaptar modelos exitosos al propio contexto. Finalmente, el análisis derivado de este proceso no solo permite comprender el estado actual de la organización, sino que también permite tener

un enfoque proactivo hacia el futuro, ayudando a definir metas claras, establecer indicadores de desempeño y garantizar la mejora continua.

Es importante destacar que, de acuerdo con un webinar llevado a cabo por la Fundación Baldrige en marzo del presente año (Baldrige Foundation Quarterly Webinar March 2025 Enterprise Update), el Modelo de excelencia Malcolm Baldrige, actualmente se encuentra en proceso de modificación; la actualización se estima que será publicada en octubre – noviembre del presente año. Hasta los momentos se conoce que hubo una reestructuración en cuanto a sus categorías, así como una simplificación para ayudar a comprender mejor el modelo, sin embargo, para la presente investigación, se utilizará como base teórica el vigente para el periodo 2025, el cual corresponde al publicado para los periodos 2023 – 2024. A continuación, se muestran los componentes y la forma de integración de las variables relevantes que constituyen los puntos clave a evaluar en la empresa por parte del Baldrige (ver figura 1).

Tabla 1

Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige



Fuente: NIST (2023).

Modelo EFQM (Europa)

Según Maderuelo (2002), el Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) surgió en 1991, cuando fue lanzado oficialmente por la Fundación Europea para la gestión de la calidad (EFQM) con el apoyo de la Comisión de la Unión Europea y 14 empresas líderes de Europa. Este modelo fue desarrollado como una herramienta para ayudar a las organizaciones europeas a alcanzar un rendimiento sostenible a través de la transformación y mejora continua. Está

inspirado, en parte, en modelos como el Malcolm Baldrige de EE.UU. y el Premio Deming de Japón, pero adaptado a la realidad empresarial europea.

El modelo EFQM ofrece herramientas basadas en el análisis de datos, la cual ha pasado de ser una simple herramienta de evaluación, a una herramienta que cuenta con una metodología y un marco que permita llevar a cabo los cambios y la transformación de las organizaciones, buscando alcanzar el éxito y la creación de valor sostenible para todas las partes interesadas. De igual forma, permite identificar y comprender las brechas y buscar soluciones para las mismas, así como la mejora del rendimiento de la organización. De acuerdo con el EFQM (2024), este puede ser empleado en cualquier organización, independientemente de su tamaño o sector.

Por otra parte, el EFQM, permite ver a la organización como un todo, adoptando una perspectiva holística o global. En dicho modelo existe una conexión lógica entre el propósito y la estrategia de una organización y esta última es empleada para ayudar en la creación de valor sostenible para sus usuarios de interés. Tal como se mencionó anteriormente, posee una naturaleza estratégica, la cual se encuentra combinada con un foco en lo operativo y una orientación en los resultados. Asimismo, tal como lo afirma el EFQM (2024), plantea tres cuestiones: ¿el por qué?, el cual hace referencia a la Dirección; ¿el cómo?, vinculado referido a la Ejecución y, por último, ¿el qué?, relacionado a los Resultados.

Uno de los pilares fundamentales del Marco de Excelencia EFQM es el concepto REDER, un acrónimo que sintetiza los elementos clave que deben evaluarse y gestionarse de manera integrada dentro de una organización para asegurar un desempeño sostenible y excelente. El término REDER según el EFQM (2024), hace referencia a Resultados (R), Enfoques (E), Despliegue (D) y Evaluación y Revisión (ER). Este marco proporciona una estructura lógica y holística que guía tanto la autoevaluación como el análisis de la madurez organizacional. A través de REDER, la organización puede no solo medir su rendimiento, sino también comprender la causalidad entre sus prácticas de gestión y los resultados obtenidos.

De acuerdo al EFQM (2024), el componente Resultados es donde se deben definir los outputs que se pretenden alcanzar como parte de la estrategia de la organización. El segundo componente, Enfoques, se refiere a la forma en la que algo ocurre, dicho enfoque está compuesto por un conjunto de procesos estructurados, los cuales permitirán alcanzar los resultados previstos. El enfoque debe estar sólidamente fundamentado, es decir, tener una lógica clara con la finalidad de cumplir y responder a las necesidades de los diferentes stakeholders.

Además, el enfoque debe estar alineado con el propósito, la visión y estrategia de la organización.

El componente Despliegue, se refiere al grado en que los enfoques adoptados han sido implantados de manera adecuada en la organización. No basta con tener estrategias bien concebidas si estas no se llevan a la práctica de forma efectiva. En este sentido, EFQM evalúa si los enfoques son desplegados de forma coherente y oportuna en las áreas pertinentes. Además, dicha implantación debe permitir flexibilidad y adaptación.

Por último, el componente Evaluación y Revisión implica la capacidad de la organización para recoger, comprender y compartir la retroalimentación tanto interna como externa, con relación a la eficacia y eficiencia de los enfoques y su respectivo despliegue. Asimismo, la información obtenida en la retroalimentación es utilizada para inspirar la creatividad y dar como origen a enfoques y despliegues mejorados e innovadores. Este elemento refleja la orientación a la mejora continua que caracteriza a las organizaciones de excelencia.

El marco REDER, por tanto, no se limita a una simple lista de acciones o indicadores, sino que representa una lógica de pensamiento sistémico y cíclico. Cada componente está interrelacionado de forma que los enfoques bien diseñados se despliegan de manera coherente, lo cual produce resultados medibles; esos resultados, a su vez, son analizados para evaluar y revisar la efectividad de los enfoques, generando así un ciclo de retroalimentación continua. Este esquema de evaluación integral permite a la organización, no solo alcanzar resultados sobresalientes, sino también garantizar su sostenibilidad a largo plazo (ver figura 2).

Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)



Fuente: EFQM (2024).

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se enmarca dentro del enfoque Documental-Bibliográfico, este tipo de estudio tiene como finalidad primordial la exploración de fuentes documentales, mediante procesos de recopilación, análisis, verificación y síntesis de información pertinente al objeto de estudio, con la intención de alcanzar conclusiones alineadas con los objetivos planteados. Asimismo, el presente estudio se tipifica como descriptivo, ya que tiene por finalidad describir y realizar una comparación entre el Modelo de excelencia Malcolm Baldrige y el Modelo EFQM.

El diseño metodológico adoptado en esta investigación corresponde al tipo documental y se trata de una investigación de carácter no experimental. Dentro de la tipología de los diseños no experimentales, este estudio se clasifica como transeccional, esto implica que el análisis se realiza sobre las variables en un punto temporal específico, sin perjuicio de los posibles cambios que puedan manifestarse en el futuro. Para el desarrollo de esta investigación, se recurrió al análisis e interpretación de documentos vinculados con las categorías temáticas objeto de estudio. No obstante, el análisis de los datos obtenidos implicó la ejecución de diversas actividades orientadas a la elaboración del presente estudio. Inicialmente, se realizaron resúmenes de las distintas fuentes consultadas, lo que permitió identificar, calificar, analizar, comparar y destacar las ideas fundamentales de cada investigación y de los referentes teóricos revisados en el presente artículo.

RESULTADOS

En cuanto a sus categorías o elementos:

Realizando un análisis entre ambos métodos, estos tienen similitudes y diferencias, entre las cuales destacan las siguientes: el Modelo de excelencia Malcolm Baldrige está conformado por siete (7) categorías las cuales se muestran a continuación: liderazgo, estrategia, clientes, medición, análisis y gestión del conocimiento, fuerza laboral, operaciones, resultados. Dichas categorías se sub dividen en ítems. Por su parte, el Modelo EFQM está conformado por los elementos dirección, ejecución y resultados, los cuales se dividen en criterios.

Iniciando con el Elemento Dirección del EFQM, el criterio uno (1), Propósito, Visión y Estrategia abordan aspectos similares a los abordados por las categorías 1 y 2 del Modelo de excelencia Malcolm Baldrige; sin embargo, desde el punto de vista del EFQM, estos criterios están orientados para lograr un rendimiento sostenible

y de acuerdo al Baldrige, estos tienen un enfoque más orientado a la mejora del desempeño e incrementar el nivel de competitividad de las organizaciones, la sostenibilidad es abordada pero no de una forma tan explícita como con el EFQM.

El criterio (2) del EFQM, denominado cultura de la organización y liderazgo, se enfoca en los elementos visibles, valores compartidos, normas y creencias que influyen en el comportamiento de las personas, las cuales se encuentran tanto dentro como fuera de la organización. En este criterio se aborda tanto la cultura como el liderazgo, en donde ambos van de la mano para la ejecución de la estrategia. Dentro de este principio, también se aborda la aplicación al cambio, así como el fomento de la creatividad, la innovación, la búsqueda del compromiso de los grupos de interés clave con el propósito, visión y estrategia de la organización.

Con relación al Baldrige, este no tiene una categoría especialmente dirigida a la cultura organizacional; la misma se aborda en el Perfil de la Organización, el cual constituye el marco contextual que comprende la descripción integral de la organización. Asimismo, la cultura organizacional, se encuentra abordada, en el ítem 1.1 Liderazgo de la Alta Dirección específicamente en el ítem. C. (1) Creando un Ambiente para el Éxito, en donde se indica que la organización debe contar con procesos para crear y reforzar la cultura organizacional y una cultura que fomente el compromiso de la fuerza laboral, de los clientes, la equidad y la inclusión. Asimismo, en el ítem 5.2. b, Cultura Organizacional, se señala de manera detallada los procesos que deben existir en cuanto a dicho ítem. Se puede afirmar que, dentro del Baldrige, la Cultura Organizacional es abordada a lo largo de todo el modelo.

En relación con el elemento Ejecución del Modelo EFQM, este establece que una vez que la dirección prepara el camino a seguir por la organización, es necesario ejecutar la estrategia de forma eficaz y eficiente. Dentro de la Ejecución, se encuentra el criterio 3, el cual se denomina Implicar a los Grupos de Interés (clientes, empleados, inversores y reguladores, sociedad, asociados y proveedores). Desde el punto de vista del Baldrige, esto también es abordado, pero, con una estructura un poco diferente y más amplia. Es decir, Baldrige también aborda esta dimensión, pero lo hace mediante una arquitectura más extensa y con categorías que articulan el enfoque de manera diferenciada.

Dicho modelo cuenta con una categoría exclusiva para los clientes, la cual está conformada por una serie de procesos que se deben llevar a cabo en una organización de alto desempeño y que deben estar vinculados con la estrategia de la organización (categoría 2). Entre los procesos que conforman esta categoría,

están: Escuchando a los clientes, segmentación de los clientes y ofertas de productos, la experiencia del cliente, la determinación de su satisfacción y compromiso así como el uso de la voz del cliente y los datos del mercado.

Asimismo, el modelo también cuenta con una categoría dirigida específicamente a la fuerza laboral en donde se abordan procesos relacionados con la aptitud y su capacidad, clima del lugar de trabajo, evaluación del compromiso de los empleados, cultura organizacional, gestión y desarrollo del desempeño. Con relación a los inversores, reguladores y sociedad, el Modelo de excelencia Malcolm Baldrige los aborda principalmente en el ítem 1.2 denominado Gobierno y Contribuciones Sociales; dicho ítem fue concebido para asegurar que la organización actúe de manera ética, legal y socialmente responsable, garantizando la integridad del liderazgo y la confianza de los grupos de interés.

El ítem 1.2 también permite evaluar cómo se estructura y supervisa el gobierno organizacional, cómo se promueve el comportamiento ético en todos los niveles y de qué forma se cumple con las normativas aplicables. Además, contempla el compromiso activo de la organización con la sociedad, incluyendo iniciativas de sostenibilidad, ciudadanía corporativa y responsabilidad social. En esencia, este ítem busca que las decisiones organizacionales no solo respondan a criterios de eficiencia interna, sino que también reflejen una gestión transparente, consciente y alineada con el bien común. Es importante destacar que en el Modelo EFQM se observa mayor amplitud y énfasis en cuanto al impacto social.

El modelo de excelencia Malcolm Baldrige también aborda la parte de los proveedores en la categoría 6 denominada Operaciones, en donde se desarrollan procesos para gestionar la red de suministros. Sin embargo, con relación a los asociados, es decir, aquellos individuos o instituciones externas con los cuales las empresas establecen relaciones estratégicas o alianzas, el Baldrige no cuenta con una sección específica que trate sobre estos aspectos, los mismos son abordados dentro del término de stakeholders y va a depender de si la organización cuenta o no con estos. En el modelo EFQM, se observa un poco más de amplitud y nivel de detalle en cuanto a los procesos relacionados con los asociados y proveedores.

El cuarto criterio del EFQM consiste en crear valor sostenible, también se encuentra presente dentro del Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige (2023 – 2024), pero no de forma explícita. De acuerdo con Blazey (2023), en el ítem 1.1 correspondiente al Liderazgo de la Alta Dirección, existe un requerimiento de acción que establece que las organizaciones deben crear un ambiente para el éxito tanto en el presente como el futuro, por medio de la creación de un ambiente para el logro

de la misión, de una cultura organizacional que refuerce y fomente el compromiso de la fuerza laboral, de los clientes, etc. De igual forma dicho requerimiento se refiere a que dentro de las organizaciones deben existir procesos para cultivar la agilidad organizacional, la resiliencia, la innovación, la toma inteligente de riesgos, la responsabilidad, el aprendizaje organizacional, así como una planificación de las sucesiones y procesos para el desarrollo de los líderes futuros. Todo esto, tiene como finalidad lograr la sostenibilidad de las organizaciones. (Blazey, 2023).

Con relación al quinto criterio del EFQM, orientado a gestionar el funcionamiento y la transformación, este se refiere a conducir el funcionamiento de sus operaciones actuales de forma continua para alcanzar el éxito, así como la gestión del cambio continuo que se produce tanto dentro como fuera de las organizaciones. Por su parte, en el Baldrige, la gestión del funcionamiento es abordada en la categoría 6 denominada Operaciones, en donde se aborda el diseño de los productos y procesos, la gestión y mejora de los procesos de la red de suministros, la gestión de las oportunidades de innovación, la eficiencia y efectividad de los procesos, la seguridad y ciberseguridad así como la continuidad y resiliencia.

En cuanto a la transformación, en el Baldrige es abordada en cada una de las categorías, ya que, tanto el EFQM como el Baldrige están orientados a la mejora continua, la cual requiere de un enfoque sistemático que impulsa a las organizaciones a evaluar constantemente sus procesos, resultados y prácticas con el objetivo de identificar oportunidades de mejora, a través de ciclos repetidos de diagnóstico y mejora.

De esta manera, la mejora continua promueve el aprendizaje organizacional y el desarrollo de capacidades internas. Este proceso, con el paso del tiempo va generando cambios sostenidos en la cultura, en la manera de tomar decisiones y en la forma de operar. Estos cambios que se van acumulando producen una transformación más profunda al permitir que la organización se adapte a contextos dinámicos, innove con mayor agilidad y evolucione hacia niveles superiores de desempeño. En otras palabras, la mejora continua de los procesos, no solo perfecciona lo existente sino que crea las condiciones para una transformación organizacional genuina, fundamentada en la reflexión crítica, el compromiso colectivo y la visión estratégica de largo plazo.

Por último, el elemento Resultados, en el EFQM, constituye aquello que la organización consigue y espera lograr con relación a la Dirección y la Ejecución. Estos se dividen en dos criterios, el primero denominado Percepción de los grupos

de interés y el segundo, denominado, rendimiento estratégico operativo. Los resultados de la percepción de los grupos de interés, se refieren a los resultados de la retroalimentación de los diferentes grupos de interés clave sobre su experiencia con la organización. Los grupos de interés clave abarcan: clientes, empleados, inversores y reguladores, la sociedad, asociados y proveedores. Por otra parte, los resultados del rendimiento estratégico y operativo están vinculados con el propósito, la visión y la estrategia. Para el modelo EFQM estos resultados son esenciales para el éxito y crecimiento sostenibles.

En contraste, el Baldrige también posee una categoría denominada Resultados, la cual constituye el componente que integra y evidencia el nivel de desempeño organizacional alcanzado. Esta categoría permite evaluar, mediante indicadores, los logros obtenidos en relación con la satisfacción del cliente, la calidad de los productos y servicios, el rendimiento financiero, la gestión de la fuerza laboral, la eficiencia operativa y el compromiso con la sociedad. Su propósito esencial es reflejar, con datos concretos, el impacto real de los enfoques de gestión adoptados por la organización, proporcionando una base objetiva para la evaluación comparativa y la mejora continua.

Es importante destacar que, la categoría de resultados no solo valida la efectividad de las prácticas organizacionales, sino que también ofrece una visión integral del progreso hacia la excelencia. Dicha categoría se sub divide en cinco ítems, a saber: aprendizaje estudiantil y resultados del proceso, resultados enfocados en el cliente, resultados enfocados en la fuerza laboral, resultados de liderazgo, gobierno y responsabilidad social y resultados presupuestarios, financieros y de mercado. Se puede afirmar que, esta categoría es abordada de forma más detallada en el Modelo de excelencia Malcolm Baldrige e incluye ciertos aspectos que no son abarcados de forma tan específica dentro del Modelo EFQM, como es el caso de resultados de liderazgo y gobierno.

En este mismo orden de ideas, el Baldrige aborda resultados presupuestarios, mientras que el EFQM no cuenta con estos, sino con los resultados económicos y financieros. Por otra parte, el EFQM hace mucho énfasis en el funcionamiento, en la transformación, así como en la sostenibilidad y en las medidas predictivas del futuro. Este brinda una lista de indicadores que se pueden emplear para medir cada uno de sus resultados.

Por su parte, el Baldrige se caracteriza por su enfoque no prescriptivo, lo cual implica que no impone estándares fijos ni define indicadores específicos de medición. Por el contrario, brinda un marco flexible que permite a cada organización

seleccionar los indicadores más pertinentes según su misión, estrategia, contexto operativo y necesidades particulares. Esta orientación favorece la adaptabilidad del modelo a diversos sectores y tamaños organizacionales, promoviendo una evaluación alineada con la realidad de cada entidad. Así, el modelo estimula el uso de métricas significativas y relevantes para la propia organización, fomentando una gestión basada en evidencia y orientada a resultados estratégicos.

En cuanto a sus criterios de evaluación:

Ambos modelos estudiados comparten el objetivo de guiar a las organizaciones hacia altos niveles de desempeño mediante la autoevaluación estructurada, permitiendo posteriormente la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejora de la organización. Sin embargo, presentan diferencias sustanciales en la manera como definen y aplican los criterios de evaluación, así como en los sistemas de puntuación utilizados para valorar el nivel de excelencia alcanzado.

En el Modelo de excelencia Malcolm Baldrige, de acuerdo con el NIST (2023), los criterios de evaluación están diseñados para evaluar los aspectos más importantes de la excelencia organizacional a través de un enfoque estructurado en criterios clave: enfoque, implementación, aprendizaje e integración. Estas dimensiones se aplican a las categorías del modelo que comprenden los procesos, tal como se mencionó anteriormente (liderazgo, estrategia, cliente, medición, análisis y gestión del conocimiento, fuerza laboral y operaciones).

En el Baldrige, los resultados organizacionales, en los cuales se reportan los outputs más importantes para el éxito de la organización, se evalúan en base a cuatro criterios fundamentales: niveles, tendencias, comparaciones e integración. De acuerdo con el NIST (2023), el primer criterio de evaluación se denomina nivel (level), el cual se refiere a la posición donde se encuentran los resultados en una escala de medición. El segundo criterio, tendencia (trend), analiza la evolución de los resultados a lo largo del tiempo, generalmente en períodos de tres a cinco años. Se espera que la organización muestre mejoras sostenidas y es importante comprender que una tendencia positiva es un indicativo de que la organización no solo alcanza buenos resultados, sino que también los mantiene o mejora de forma continua.

El tercer criterio, comparación (comparisons), considera la posición relativa de la organización en comparación con otras entidades del mismo sector o de la industria, con los líderes del mercado o con estándares de clase mundial

(benchmarks). Este criterio permite establecer cuán competitiva es la organización y hasta qué punto sus resultados se alinean con los referentes externos más exigentes. Finalmente, el cuarto criterio, integración (integration), se refiere a si la organización está haciendo seguimiento a los resultados que son verdaderamente importantes para la misma y si estos resultados son utilizados para la toma de decisiones. (NIST, 2023).

En cuanto al EFQM (2025), este fundamenta sus criterios de evaluación en el marco REDER, que constituye una metodología integral para valorar tanto los enfoques como los resultados. REDER implica que una organización debe: Resultar en logros deseados (Results), tener Enfoque sólido (Approach), Desplegar esas prácticas de forma sistemática (Deployment), y realizar Análisis y Revisión constantes (Assessment and Refinement). A diferencia del Baldrige, el cual evalúa categorías individuales, el EFQM aplica REDER de forma transversal a cada uno de sus criterios, agrupados en tres dimensiones: dirección, ejecución y resultados. Cada criterio se valora por su capacidad de generar valor sostenible, involucrar a los grupos de interés y demostrar liderazgo transformador.

El sistema de puntuación del modelo Baldrige asigna un máximo de 1.000 puntos, distribuidos entre procesos (categorías 1 a 6) y resultados (categoría 7). La evaluación se realiza con base en matrices de puntuación que consideran las dimensiones mencionadas. Este sistema permite valorar de manera objetiva el grado de excelencia alcanzado y compararlo con otras organizaciones o con niveles deseables de desempeño.

En cuanto al sistema de puntuación, el modelo EFQM también utiliza una escala basada en 1.000 puntos, distribuidos proporcionalmente entre los criterios facilitadores y los resultados. La asignación de puntaje se hace evaluando el nivel de madurez en cada componente del marco REDER. En definitiva, tanto el Baldrige como el EFQM brindan esquemas robustos para evaluar la excelencia organizacional. Sin embargo, sus criterios de evaluación difieren en estructura, énfasis y metodología: el primero se apoya en la lógica de sistemas integrados de gestión, buscando alcanzar la excelencia del desempeño y el incremento del nivel de competitividad, mientras que el segundo adopta una perspectiva más orientada al propósito organizacional y a la creación de valor sostenible.

Otros aspectos a considerar:

Tanto el Modelo de excelencia Malcolm Baldrige como el Modelo EFQM se actualizan de manera frecuente, asimismo ambos pueden ser aplicados

a cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño, sector económico, naturaleza jurídica o de la naturaleza de sus procesos (manufactura, servicio, comercio). Esta característica confiere al modelo una gran versatilidad, ya que permite a empresas públicas, privadas o sin fines de lucro adoptar un enfoque sistemático para mejorar su gestión, optimizar procesos y alcanzar resultados sostenibles. Al no estar restringido a un contexto organizacional específico, el modelo promueve una cultura de excelencia adaptable a diversas realidades, facilitando la comparación de prácticas, el aprendizaje organizacional y la alineación estratégica en contextos diversos y cambiantes.

Ambos modelos permiten contemplar a la organización como un todo, adoptando una perspectiva global y un enfoque sistémico del sistema gerencial. Esta visión integral implica que todas las áreas, procesos y partes interesadas están interrelacionados y deben alinearse estratégicamente para alcanzar un alto desempeño sostenido. Es por esto que tanto el Modelo Malcolm Baldrige como el Modelo EFQM reconocen la importancia de la integración: ningún elemento o categoría opera de forma aislada, sino que forman parte de un sistema dinámico en el cual los resultados son consecuencia directa de los enfoques de liderazgo, planificación, gestión de personas, procesos y relación con los clientes. Esta interdependencia facilita la mejora continua, el aprendizaje organizacional y la coherencia en la toma de decisiones, permitiendo que los modelos sean utilizados como herramientas efectivas para la transformación organizacional y la creación de valor a largo plazo.

DISCUSIÓN

Una ventaja significativa del EFQM en comparación con el Baldrige es su disponibilidad en dieciséis idiomas, lo cual facilita su difusión y aplicación a nivel internacional. Esto amplía su accesibilidad y permite que organizaciones de diferentes contextos culturales y geográficos comprendan e implementen sus principios sin las barreras que impone el idioma. A diferencia del modelo Baldrige, cuya documentación oficial está disponible principalmente en inglés, el modelo EFQM ha sido traducido a numerosos idiomas, lo que favorece su adopción, renombre y divulgación a nivel mundial.

Sin embargo, una de las ventajas más notables del Modelo de excelencia Malcolm Baldrige frente al Modelo EFQM, es su alto nivel de estructuración y la claridad con la que define los requerimientos de acción para alcanzar un desempeño organizacional sobresaliente. El modelo Baldrige establece preguntas

muy especifica sobre los criterios, que exige a las organizaciones describir con precisión cómo llevan a cabo sus procesos, con qué profundidad los implementan, qué resultados obtienen y cómo aprenden e integran esas prácticas en toda la organización, haciéndolo más contextualizado a las individualidades de las diferentes empresas.

Además, esta estructura rigurosa no solo guía el análisis interno con gran detalle, sino que también obliga a las organizaciones a demostrar evidencia concreta de su accionar, promoviendo así una cultura de responsabilidad, seguimiento, mejora continua y desempeño de excelencia. A diferencia del modelo EFQM, que permite interpretaciones más abiertas y flexibles, el Baldrige actúa como una hoja de ruta clara que impulsa decisiones estratégicas fundamentadas, asegurando que las intenciones de mejora se traduzcan en acciones verificables, sistemáticas y alineadas con los objetivos organizacionales. Esta cualidad lo convierte en una herramienta poderosa para organizaciones que buscan una guía clara y precisa con un enfoque disciplinado, coherente y orientado al logro de resultados tangibles.

El Modelo de excelencia Malcolm Baldrige se diseñó originalmente para impulsar la excelencia en sectores clave de la economía estadounidense, por lo que pone un énfasis especial en resultados medibles, en la mejora continua basada en datos y en la capacidad de una organización para diferenciarse y prosperar en entornos altamente competitivos. Esta orientación lo convierte en una herramienta especialmente poderosa para organizaciones que buscan optimizar su eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al mercado. En contraste, el EFQM, aunque también valora el desempeño, prioriza la generación de valor sostenible a largo plazo, lo cual influye en la forma como las organizaciones abordan su proceso de transformación y mejora. A continuación, se expone un cuadro comparativo entre los modelos para facilitar la visualización de todos los aspectos que se han debatido en el presente artículo y que se constituye en una sinopsis precisa entre las diferencias de los dos modelos abordados (ver cuadro 1).

Comparación Modelo Malcolm Baldrige vs. Modelo EFQM

Dimensión	Modelo Malcolm Baldrige	Modelo EFQM
Origen	Estados Unidos, 1987	Europa, 1991
Propósito central	Alcanzar excelencia del desempeño y elevar el nivel de competitividad	Transformación sostenible y creación de valor a largo plazo
Filosofía de gestión	Gestión basada en resultados, datos y competitividad	Gestión holística orientada a sostenibilidad.
Estructura	7 categorías: Liderazgo; Estrategia; Clientes; Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento; Fuerza Laboral; Operaciones; Resultados	3 criterios: Dirección: define cómo la organización marca su rumbo a través del liderazgo y la estrategia; Ejecución: describe la manera en que se aplican los planes y se gestionan los recursos para generar valor; y Resultados: reflejan los logros alcanzados y el grado de satisfacción de las partes interesadas, promoviendo la mejora continua.
Criterios de Evaluación	Establece los siguientes criterios de evaluación: para los procesos: Enfoque, Despliegue, Aprendizaje, Integración. Para los resultados: Nivel, Tendencia, Comparación, Integración	Fundamenta sus criterios de evaluación en el marco REDER (Resultados, Enfoques, Despliegue y Evaluación y Revisión), que constituye una metodología integral para valorar tanto los enfoques como los resultados.
Sistema de puntuación	1.000 puntos (procesos + resultados)	1.000 puntos (Dirección + Ejecución + Resultados vía REDER)
Fortaleza principal	Precisión, disciplina estructural y claridad de criterios, también cuenta con un fuerte foco en el cliente, en la mejora continua e innovación.	Orientación a sostenibilidad e innovación
Complejidad	Alta, requiere madurez gerencial para su implementación	Menos rígido, mayor flexibilidad en la adaptación.
Actualización	Cada 2 años por NIST	Actualizaciones periódicas por EFQM
Aplicabilidad organizacional	Empresas de manufactura, servicio, pequeñas empresas, organizaciones sin fines de lucro, entes gubernamentales, instituciones educativas y del sector salud.	Sectores público, privado y sector social
Alcance internacional	Reconocimiento global, principalmente en economías competitivas	Muy reconocido en Europa, disponible en 16 idiomas

Fuente: Elaboración propia a partir de NIST (2023) y EFQM (2025)

CONCLUSIONES

Tanto el Modelo de excelencia Malcolm Baldrige como el Modelo EFQM se han consolidado como referentes internacionales debido a características distintivas que los diferencian y, a la vez, les otorgan relevancia global en entornos organizacionales diversos. En el caso del Modelo Baldrige, su impacto internacional se debe, en primer lugar, a su estructura altamente sistemática y con un enfoque sistémico, sustentada en criterios acompañados de preguntas descriptivas específicas, que orientan a las organizaciones a examinar profundamente sus procesos, resultados y mecanismos de mejora continua. Esta precisión metodológica ha hecho del Baldrige una herramienta eficaz para medir con objetividad el desempeño organizacional.

En este mismo orden de ideas, su fuerte orientación hacia resultados cuantificables y hacia elevar los niveles de competitividad lo convierte en un modelo especialmente atractivo para organizaciones que operan en mercados exigentes. También destaca por su énfasis en el aprendizaje organizacional, ya que exige evidencias de cómo las prácticas se mejoran y aplican dentro de la organización, promoviendo la innovación como resultado del análisis sistémico.

Finalmente, su instrumento de evaluación estructurado con rúbricas y escalas de madurez permite no solo una autoevaluación rigurosa, sino también comparabilidad entre organizaciones, lo que fortalece su credibilidad y replicabilidad internacional. No está demás destacar que, el Modelo de excelencia Malcolm Baldrige, a pesar de ser reconocido internacionalmente por ser una excelente herramienta de mejora del desempeño de las organizaciones, también es conocido por su alto nivel de complejidad, lo que ha hecho que a las empresas se les dificulte su aplicación. Sin embargo, es importante destacar que, como se mencionó al inicio, dicho modelo se encuentra en proceso de modificación y uno de los objetivos de esta actualización es ayudar a las organizaciones a entender en qué posición se encuentran y cuál es el siguiente nivel más elevado de madurez.

Por su parte, el Modelo EFQM se ha posicionado como un referente mundial gracias a su enfoque holístico y a la implementación del marco REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión), que permite evaluar las acciones organizacionales desde múltiples dimensiones (EFQM, 2020). Esta lógica integral le ha otorgado gran utilidad para organizaciones que buscan transformaciones sostenibles a largo plazo, además de su enfoque en la sostenibilidad y el equilibrio entre desempeño económico, impacto social y responsabilidad ambiental. Es importante destacar que el Modelo de excelencia Malcolm Baldrige también

busca la sostenibilidad de la organización, sin embargo, no lo expresa de forma tan explícita como el Modelo EFQM.

Otro aspecto que ha favorecido su internacionalización es su alta adaptabilidad lingüística y cultural, ya que está disponible en numerosos idiomas y se ha implementado en gran cantidad de países. Esta accesibilidad lo convierte en una opción viable para organizaciones de contextos diversos. Además, su flexibilidad interpretativa, que permite a las organizaciones adaptar los criterios a su propia realidad, facilitando procesos de evaluación más contextualizados y menos rígidos que otros modelos. Finalmente, es importante destacar que tanto el Modelo de excelencia Malcolm Baldrige como el Modelo EFQM buscan la sostenibilidad a largo plazo, sin embargo, el Modelo EFQM lo hace de una forma explícita y el Modelo Baldrige a través de una forma un poco más implícita dentro de sus requerimientos de acción.

Se puede concluir que ambos modelos han logrado proyección internacional, el Modelo Baldrige se orienta a la mejora del desempeño organizacional, buscando la excelencia del mismo, así como elevar el nivel de competitividad de las organizaciones, mientras que el EFQM prioriza la transformación sostenible, la adaptabilidad y la creación de valor a largo plazo (aspectos abordados por el Modelo de excelencia Malcolm Baldrige, pero no de forma tan explícita sino dentro de sus requerimientos de acción). En definitiva, la elección entre uno u otro modelo dependerá del contexto, los objetivos de la organización y el grado de disciplina estructural que esta esté dispuesta a asumir en su camino hacia la excelencia.

Para el caso específico de Venezuela, se recomienda la aplicación del Modelo de excelencia Malcolm Baldrige, si bien este modelo se encuentra en inglés, cuenta con un alto grado de estructuración, así como la precisión y nivel de detalle de sus requerimientos de acción, los cuales deben estar presentes en toda organización de alto rendimiento. De igual forma, sus criterios de evaluación permiten a las empresas determinar en que nivel de desarrollo se encuentran y qué necesitan para pasar al siguiente nivel. Todo esto, conforma una metodología clara y precisa que, al implementarla, permitirá la ejecución de ciclos de mejora continua, los cuales, a su vez, llevarán a la organización a incrementar su nivel de competitividad y responder de forma efectiva y ágil a los retos que se presentan en el entorno.

REFERENCIAS

Baldrige Foundation. (2025, 20 de marzo). Baldrige Foundation Quarterly Webinar March 2025 Enterprise Update. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=vy3vKCdTya8>

Barbu, A. & Scarlat, C. (2024). Quality, Performance, Excellence: The Harmonious Organizational Triad. Sciendo. Proceeding of the International Conference on Business Excellence, 18 (1), 3607-3617. <https://doi.org/10.2478/picbe-2024-0295>

Blazey, M. & Grizzell P. (2021). Insights to Performance Excellence 2021-2022: Understanding the Integrated Management System and the Baldrige Excellence Framework. ASQ Quality Press.

European Foundation for Quality Management (2024). Modelo EFQM 2025. <https://efqm.org/the-efqm-model/>

Larousse Planeta. (2001). Larousse. Diccionario de la Lengua Española.

Maderuelo, J. (2002). Gestión de la Calidad Total: El modelo EFQM de excelencia. Medifam, 12 (10), 41-54 http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1131-57682002001000004&lng=es&nrm=iso.

National Institute of Standard and Technology. (2023). Baldrige Excellence Builder. Key questions for improving your organization's performance. NIST