

# LA SOSTENIBILIDAD EN LOS ENFOQUES ORGANIZATIVOS BASADOS EN LA EXCELENCIA

Juan Ignacio Martín-Castilla  
Departamento de Organización de Empresas  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad Autónoma de Madrid  
[juanignacio.martin@uam.es](mailto:juanignacio.martin@uam.es)

## RESUMEN

Los enfoques organizativos basados en la excelencia o calidad total permiten tener conciencia del efecto que las acciones de la organización provocan o pueden provocar sobre los grupos de interés. Dichos enfoque desarrollan una interpretación holística de la realidad, ocupando un lugar fundamental la visión finalista de los grupos de interés (a cuya satisfacción orienta su actividad la organización), la asunción de responsabilidad, la implicación de las personas que integran la organización, la orientación a los destinatarios y a los resultados, el liderazgo efectivo y la coherencia en los objetivos que persigue la organización, y la adopción de una cultura de la medición evaluación de resultados y mejora continua.

El carácter inalcanzable de la excelencia, constituye el corazón que mantiene a la organización siempre atenta al entorno, las necesidades del mercado, y sus propios recursos, capacidades y rendimiento, con el anhelo de mejorar continuamente y adaptarse a los diferentes escenarios de forma sostenible.

## **LA SOSTENIBILIDAD EN LOS ENFOQUES ORGANIZATIVOS BASADOS EN LA EXCELENCIA**

Juan Ignacio Martín-Castilla  
Departamento de Organización de Empresas  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad Autónoma de Madrid  
[juanignacio.martin@uam.es](mailto:juanignacio.martin@uam.es)

La excelencia o calidad total constituye un instrumento metodológico y una filosofía transformadora que permite a las organizaciones el desarrollo en el tiempo de mejoras en la gestión de la actividad y en el servicio prestado al cliente.

Los enfoques basados en los grupos de interés, en los que se fundamenta la excelencia o calidad total, permiten tener conciencia del efecto que las acciones de la organización provocan o pueden provocar sobre las personas en sus diferentes niveles: clientes, trabajadores, aliados, proveedores, propietarios o sociedad en su conjunto. Para dichas organizaciones orientadas hacia la excelencia, la satisfacción equilibrada de los requerimientos de cada uno de los integrantes de los grupos de interés constituye la arquitectura o plataforma que articula los procesos lógicos de razonamiento y de decisión. Así, la adopción de la filosofía de calidad total constituye la mejor lente para poder interpretar óptimamente y en su verdadera dimensión, tanto cognitiva como temporalmente, la realidad de una organización, explorando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos con algún interés y poniendo en marcha una gestión en término de procesos que satisfaga las mismas.

### **PRINCIPIOS EN LOS QUE SE FUNDAMENTA LA EXCELENCIA**

En la interpretación holística de la realidad propuesta por los enfoque de excelencia empresarial, tales como el Modelo EFQM de Excelencia de la (*European Foundation for Quality Management* – Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), ocupan un lugar fundamental la visión finalista de los grupos de interés (a cuya satisfacción

orienta su actividad la organización), la asunción de responsabilidad, la implicación de las personas que integran la organización, la orientación a los destinatarios y a los resultados, el liderazgo efectivo y la coherencia en los objetivos que persigue la organización, y la adopción de una cultura de la medición evaluación de resultados y mejora continua.

Figura 1. Principios que marcan el rumbo hacia la excelencia



La búsqueda de la excelencia es un proceso sin fin, que supone una “planificación adaptativa” a lo largo del tiempo, resultado de la evaluación de los resultados obtenidos en cada ciclo y de la introducción de los correspondientes ajustes en la planificación y estrategia de la organización. El carácter inalcanzable de la excelencia, constituye el corazón que mantiene a la organización siempre atenta al entorno, las necesidades del mercado, y sus propios recursos, capacidades y rendimiento, con el anhelo de mejorar continuamente y adaptarse a los diferentes escenarios.

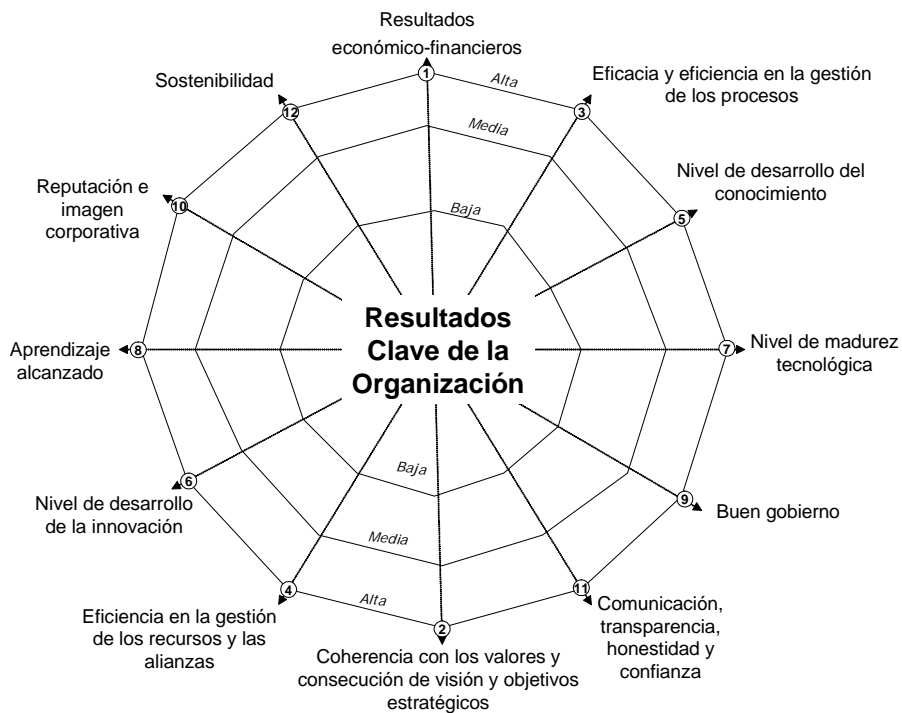
### 1. Orientación hacia los resultados:

La orientación de la organización hacia los resultados económicos y financieros buscará la optimización del valor aportado a los propietarios, inversores y responsables directivos, de forma sostenible en el tiempo y compatible con la

contribución a la satisfacción de otros grupos de interés relevantes (los trabajadores, los clientes, los aliados con los que establece relaciones de colaboración y cooperación, la sociedad en su conjunto, etc.), buscando el equilibrio y priorizando. Dicha orientación a la consecución de resultados deberá de buscar la sostenibilidad en el tiempo.

Por su parte, los resultados no económicos deberán de contribuir a maximizar la reputación de la organización y, en general, el posicionamiento de ésta, de forma sostenible.

Figura 2. Coordenadas clave de la orientación en el tiempo a la consecución de resultados

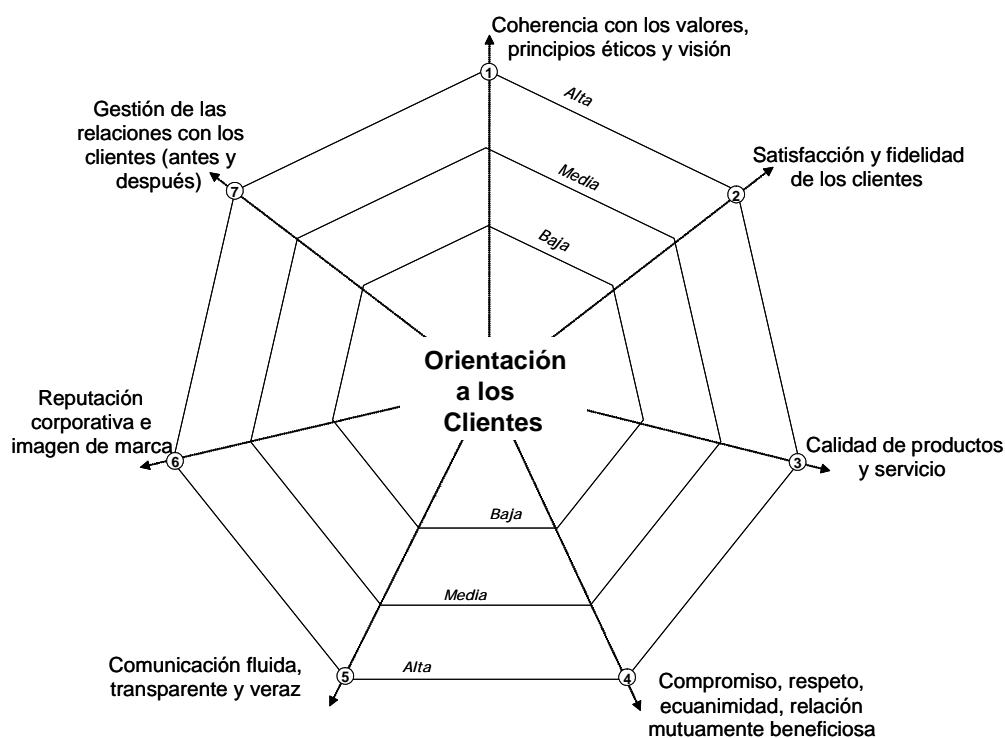


Asimismo, la organización habrá de someterse al control interno y externo, colaborado de forma clara y honesta, y comunicado de forma transparente y veraz sus resultados tanto económico-financieros, como de responsabilidad social y ambiental.

## 2. Orientación al cliente:

La organización debe orientar sus procesos y actividades a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes (tanto las presentes como las futuras que pudieran surgir), quienes son, en última instancia, los árbitros de la calidad del servicio/producto. Dicha satisfacción debe buscar una relación honesta, mutuamente beneficiosa y, en su caso, la sostenibilidad de dicha relación.

Figura 3. Coordenadas clave de la orientación a los clientes



## 3. Liderazgo y coherencia:

Los líderes de la organización deben ser conscientes de la trascendencia de su cargo y de sus actuaciones en la consecución de forma sostenible de los objetivos, orientando ésta a la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés (clientes, personal, agentes con intereses económicos en la

organización -accionistas, propietarios...-, proveedores, colaboradores, sociedad, etc.). Asimismo, deberá de prestar especial hincapié a la búsqueda del bienestar de las personas que la integran, sin olvidar el papel y responsabilidad social de la organización. Adicionalmente, deben desempeñar un papel de impulsores de los valores éticos y comprometerse con los mismos.

Figura 4. Coordenadas clave del liderazgo y coherencia



#### 4. Gestión por procesos y hechos:

La organización excelente gestiona las actividades en términos de procesos, identificando los propietarios y definiéndolos con detalle, y desarrollando las correspondientes actividades de evaluación y mejora en base a información relevante y aplicando sistemas de gestión de la calidad.

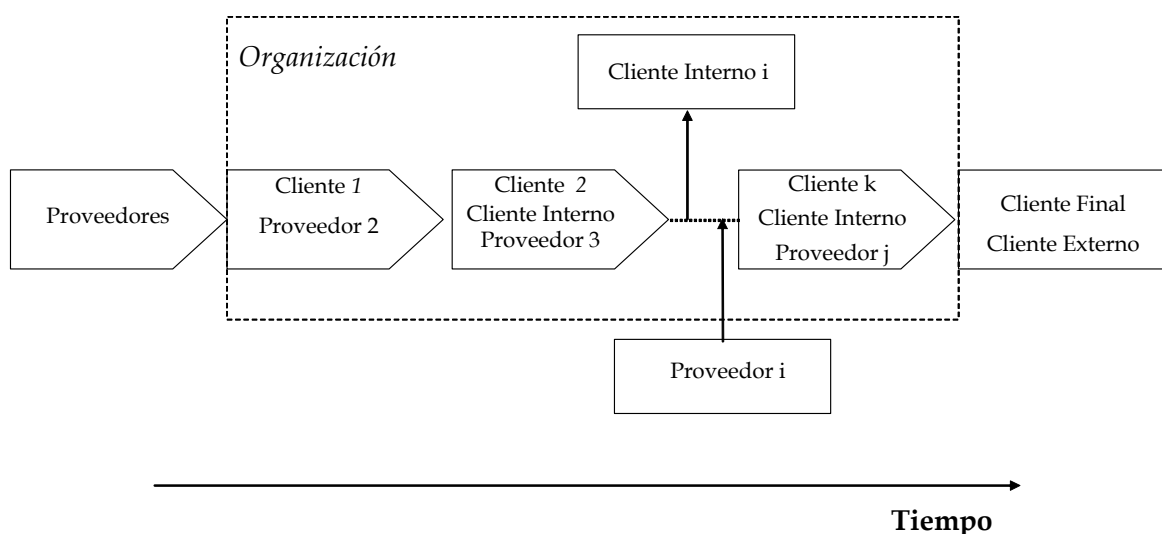
Desde la óptica de la gestión por procesos la oferta de un bien o la prestación de un servicio, está constituida por la adición secuencial de una serie de de servicios

individuales a través de una cadena de valor, o de proveedor-cliente, donde un agente intermediario además de ser receptor de un servicio, es proveedor a su vez.

Una organización que base su funcionamiento en un sistema de Gestión de Procesos, ha de tener en cuenta y aplicar los siguientes principios:

- **Satisfacción de los destinatarios (o clientes) finales e intermedios**
  - Todo proceso ha de estar orientado a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes internos y externos, mediante el establecimiento de un flujo de información bidireccional que permita establecer los requisitos o criterios válidos, tanto deseables como posibles, y diseñar los procesos de trabajo que garanticen la satisfacción de dichos requisitos.

Figura 5. La adición secuencial de valor al cliente final a través de los procesos

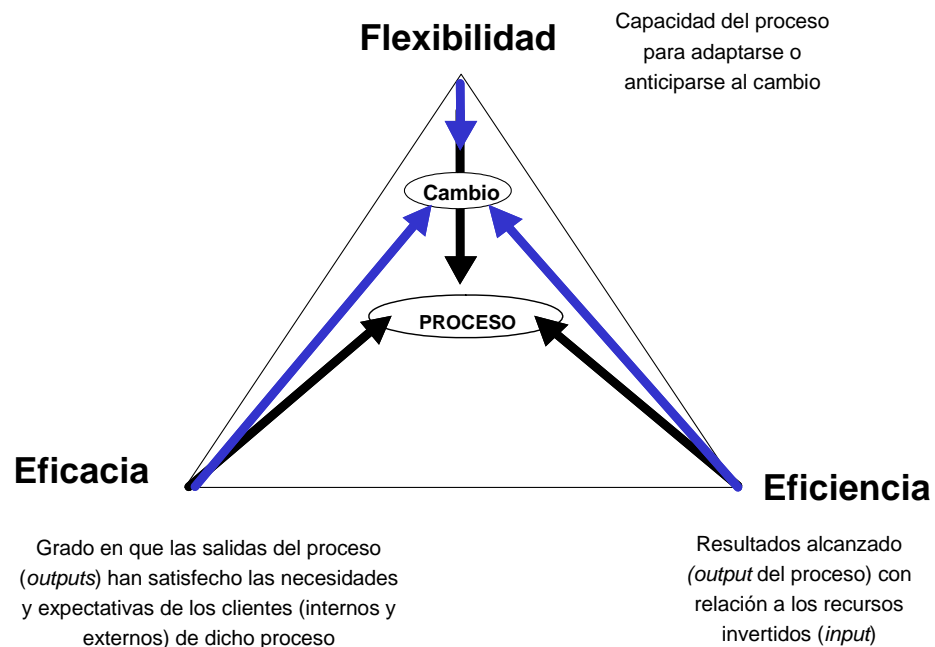


- **Seguimiento, evaluación, control y mejora continua**
  - Todos los procesos tienen que tener un responsable asignado que asegure el cumplimiento de los objetivos preestablecidos y supervise de forma continuada la eficacia del proceso.
  - Todos los procesos claves y relevantes, deberán estar sujetos a una revisión y mejora continua. De esta forma, la creación de

valor del proceso se podrá juzgar desde el análisis de tres parámetros básicos: la eficacia, la eficiencia y la flexibilidad o adaptabilidad (capacidad para el cambio y anticipación al mismo).

- Los indicadores podrán medir los resultados de los procesos o de las actividades y tareas que lo componen, siendo anticipadores que nos advierten de los resultados que se obtendrán.

Figura 6. Medición del funcionamiento de los procesos

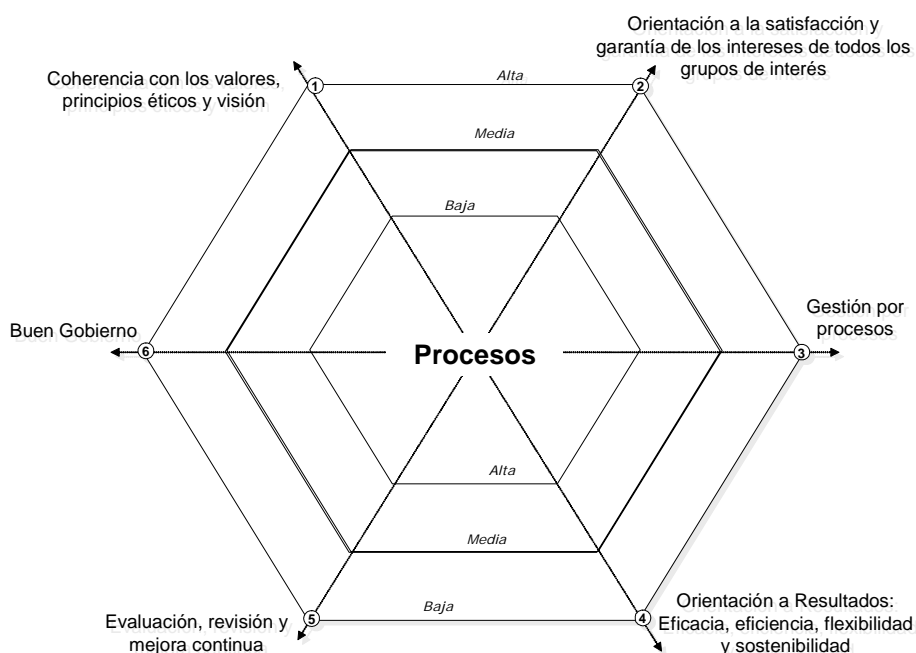


- Todos los procesos deben disponer de indicadores asociados que faciliten y permitan la visualización de su evolución en comparación con los objetivos o estándares planificados para los mismos.
- Es fundamental llevar a cabo una revisión, un control y un seguimiento periódico de los procesos y, en su caso, acometer las acciones precisas para mejorar su rendimiento, eficacia y eficiencia.

– **Coherencia con la visión, misión y valores de la organización**

- La gestión por procesos supone la incorporación de todas las funciones de gestión en un sistema integrado y alineado con la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la organización.
- Por otra parte mejora la competitividad de la organización y optimiza la gestión de los recursos y las relaciones de colaboración o alianzas.

Figura 7. Coordenadas clave de la gestión por procesos



- Dota a la organización de flexibilidad al cambio y capacidad de adaptación, permitiendo que ésta sea ágil y con capacidad de anticipación a potenciales cambios en sus funciones.

– **Dirección basada en resultados y hechos**

- Un sistema de gestión por procesos ha de acompañarse de instrumentos o procedimientos de apoyo a la dirección que, de

forma sistemática, permitan la recogida de la información necesaria sobre los resultados obtenidos y su interpretación objetiva, facilitando la toma de decisiones para la mejora continua.

– ***Satisfacción de las personas que integran la organización***

- Un sistema de gestión por procesos, contribuye a que las personas que integran la organización adquieran los conocimientos, habilidades y formación necesarios para desarrollar los procesos de forma eficaz y eficiente.
- La gestión por procesos facilita el aumento de la comunicación en el lugar de trabajo, refuerza el trabajo en equipo y la participación del personal en la identificación de mejoras y su implantación.
- Asimismo, potencia la racionalización del trabajo desarrollado por el personal, facilitando su ejecución o desempeño de forma homogénea gracias a la disposición de materiales tales como manuales de procedimientos, manuales de funciones, etc.

## **5. Desarrollo e implicación de las personas:**

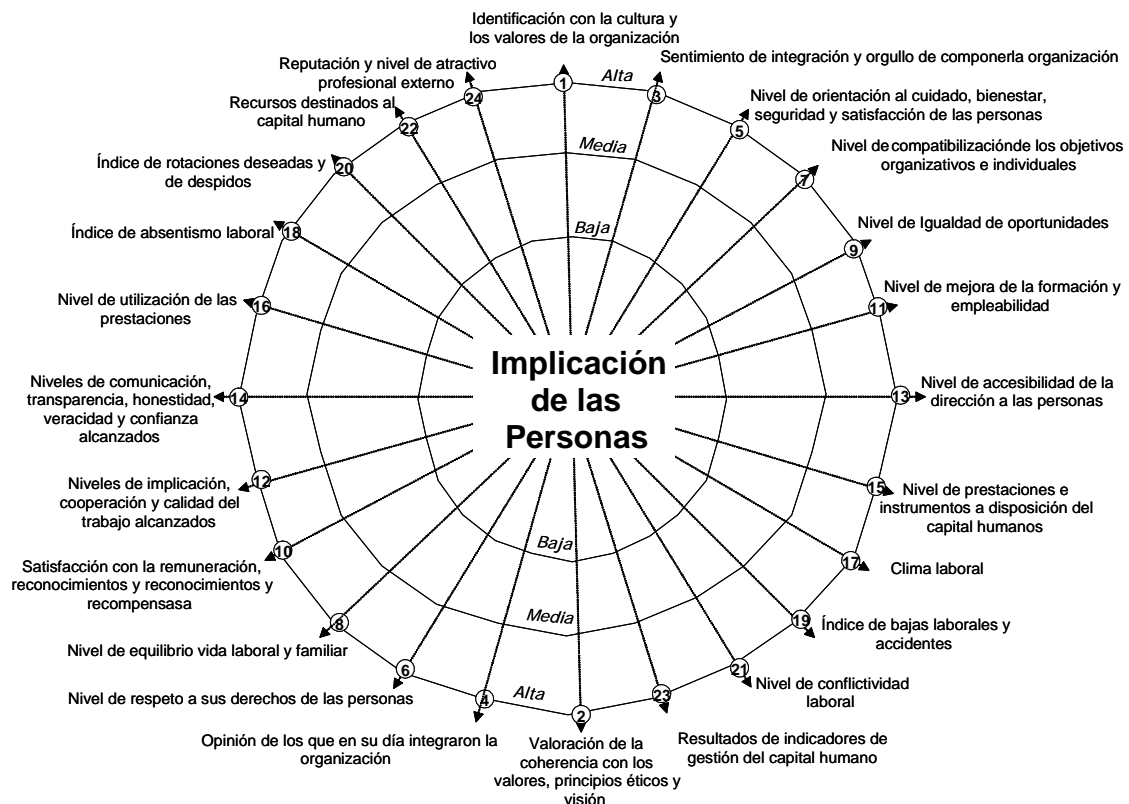
Las personas son el activo más importante de la organización y ésta debe garantizar unos valores éticos en la gestión del capital humano y preocuparse por su bienestar, compatibilizando sus objetivos con los de desarrollo individual (incluida la conciliación de la vida familiar) y profesional de cada persona. En dicho sentido, se promoverá un clima de trabajo basado en la transparencia, honestidad, confianza mutua, participación y asunción de responsabilidades, desarrollo personal y profesional, en el marco de un sentimiento de pertenencia a la organización y de compartir su misión, visión, valores y estrategia.

Por otra parte, la organización deberá garantizar la justicia, imparcialidad e igualdad de oportunidades en la provisión de puestos de trabajo, en la gestión de las carreras profesionales y en las retribuciones y debe garantizar la presencia de la mujer en los diferentes niveles y actividades.

En otro orden de cosas, la organización pondrá a disposición del capital humano instalaciones, herramientas (y otros recursos necesarios) y un entorno laboral adecuados, que garanticen unas condiciones de trabajo y relación óptimas. Asimismo, se deberá favorecer y promover la participación de las personas en las acciones formativas y el desarrollo del conocimiento y las habilidades en cada puesto de trabajo, que permitan la mejora la empleabilidad (o cualificación del personal que le capacite para mejorar su posición profesional) a través de la experiencia y cualificación adquirida en la organización.

La búsqueda de la excelencia de la organización es así la búsqueda de la excelencia de sus personas y los valores son el motor que dirige esa organización hacia la excelencia.

Figura 8. Coordenadas clave en la implicación de las personas



Por último, la organización debe establecer y desarrollar la mejora continua de las prestaciones sociales que reciben las personas que integran la organización, promover las actividades de impulso de la cultura y las actividades sociales, así como las relaciones sociales entre las personas.

## **6. Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora continuos:**

La innovación permite a las organizaciones estar en la vanguardia de la lucha contra la incertidumbre y, fundamentalmente, mejorar sus capacidades, reforzando su influencia en un entorno dinámico y complejo. De esta forma, la innovación se impone como única vía de desarrollo organizativo para la gestión del cambio a lo largo del tiempo y la formulación de soluciones de mejora creativas, en respuesta a los retos que plantea el entorno.

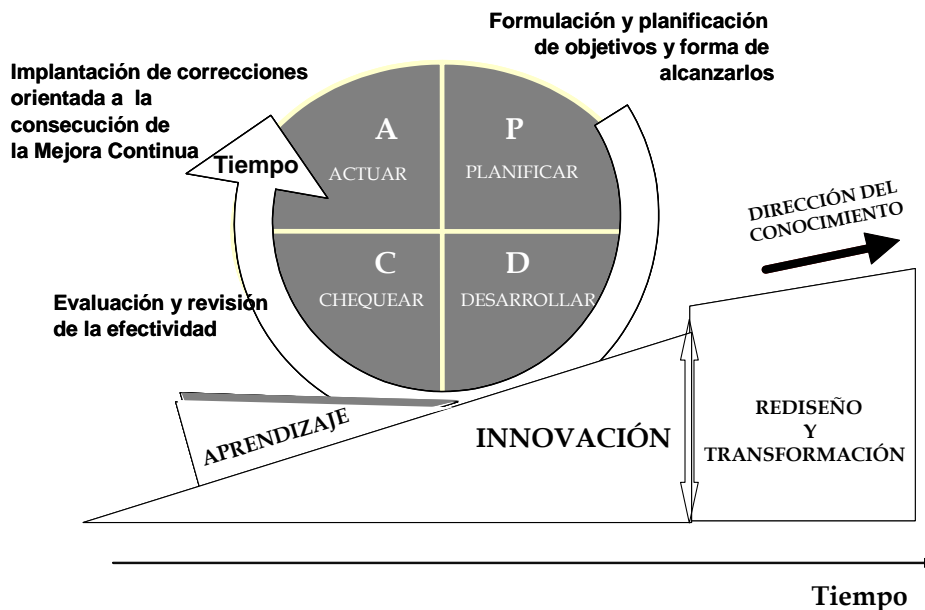
La innovación facilita un proceso de generación de ideas que permite desarrollar nuevos productos o servicios, nuevos procesos de prestación de los mismos, la racionalización, simplificación y mejora de la eficiencia de los procesos, o nuevos sistemas e interacciones entre la organización y sus clientes, así como, en general, las necesidades de la sociedad.

Una organización inteligente, que aprende, debe generar mecanismos de recogida de información del entorno, pero, esencialmente, debe generar ideas que la mantengan conectada a la realidad. En la medida en que dicha información se transforme en conocimiento fortalecerá los procesos de pensamiento organizativo y la función integradora y agregadora de intereses.

La emergencia y desarrollo del conocimiento es la base de la innovación, la mejora en la toma de decisiones, y la gestión del cambio y facilita el diseño de una organización sostenible, orientada al conjunto de grupos de interés y que aprende.

La organización deberá propiciar entornos organizativos para la innovación, la creatividad, la transparencia y el enriquecimiento de conocimientos fruto de las interrelaciones e interacciones de todos los grupos de interés.

Figura 9. Vectores de innovación y cambio en el proceso de mejora continua



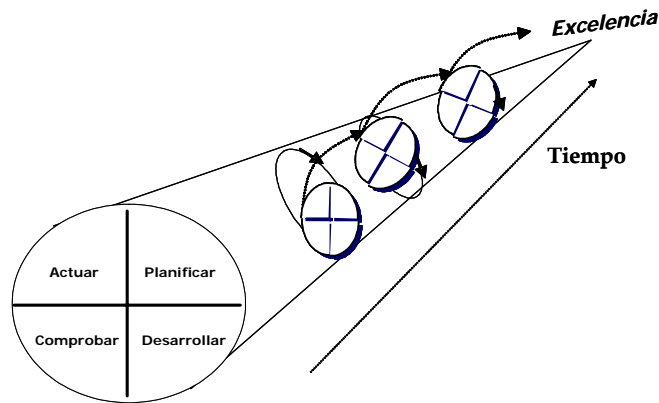
El éxito de una organización depende en gran medida del aprovechamiento del conocimiento y habilidades, de la creatividad innovadora y de la motivación tanto de su personal como de sus aliados: proveedores, colaboradores o los propios ciudadanos-usuarios de los servicios, así como del aprendizaje organizativo.

La política y estrategia de la organización debe basarse en los principios o valores de la calidad en el servicio, instrumentalizándose en información relevante y global, lograda a través de un proceso de evaluación continua.

Dicha política y estrategia deberá buscar el equilibrio de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, priorizando en función del grado de necesidad con una clara orientación de servicio al cliente y al logro de resultados.

Desde la concepción del ciclo de mejora continua, la planificación se adapta al entorno y las diferentes necesidades de los grupos de interés (tanto explícitas como latentes) en el marco de una estrategia anticipativa, permitiendo la evaluación, innovación y mejora continua de la calidad del servicio y, por ende, una organización en transformación y moderna.

Figura 10. La búsqueda de la excelencia: un proceso inconcluso e inalcanzable.



La mejora continua en una organización que comparte una filosofía de la calidad total o excelencia parte de la idea de que toda situación es mejorable. De esta forma, la búsqueda de la excelencia debe contemplar la mejora continua de los resultados contemplados en todos los ámbitos (satisfacción del cliente-usuario o destinatario, de las personas que integran la organización, contribución a la mejora de la sociedad y resultados de negocio).

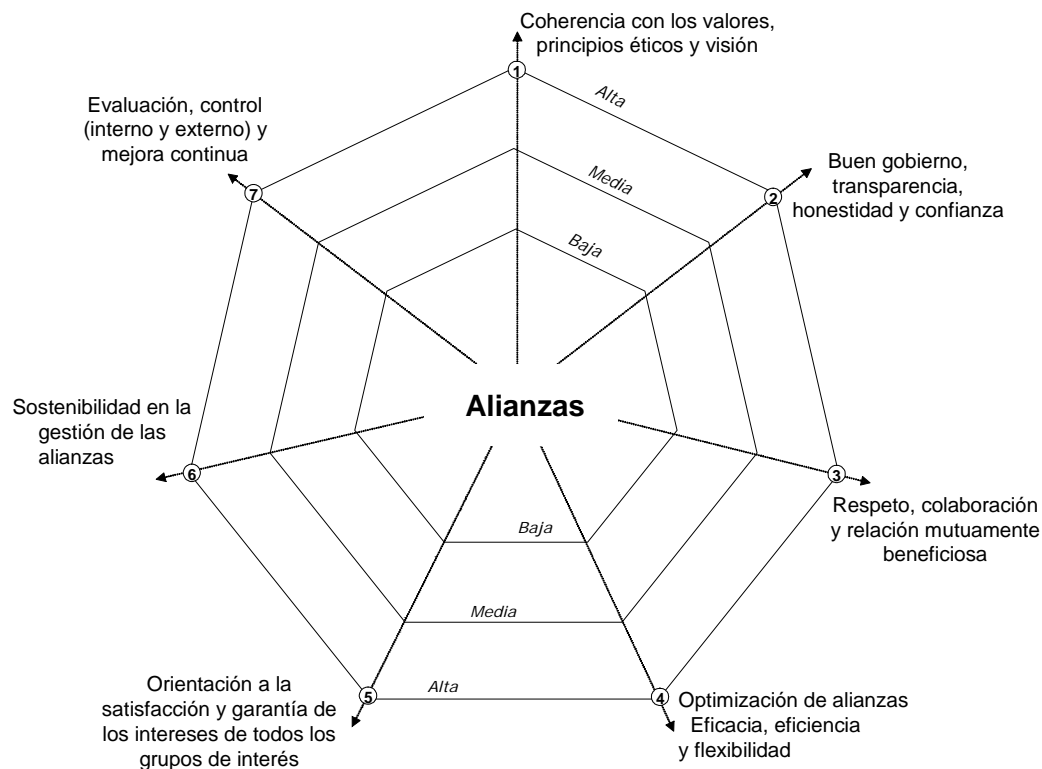
El nuevo contexto en el que se desenvuelven las organizaciones: cambiante, dinámico, convulso, complejo e incierto, en el que los recursos son escasos; requiere que éstas estén alerta, con todos sus sentidos en disposición activa; para dar una respuesta óptima a los diferentes grupos de interés.

## 7. Desarrollo de Alianzas:

La búsqueda de la excelencia debe pasar por el establecimiento de relaciones de colaboración/cooperación mutuamente beneficiosas, sostenibles en el tiempo y articuladas en la confianza, en compartir conocimientos y en una adecuada integración, con el fin de aportar valor añadido y mejoras en el servicio a los clientes.

La organización basará sus relaciones de colaboración y cooperación en la confianza, honestidad y transparencia y deberá integrar, involucrar y colaborar con los proveedores y colaboradores en el desarrollo de sistemas de Gestión para la calidad, asegurando, al menos, el mismo nivel de cumplimiento que en la propia organización.

Figura 10. Coordenadas clave en el desarrollo de las alianzas

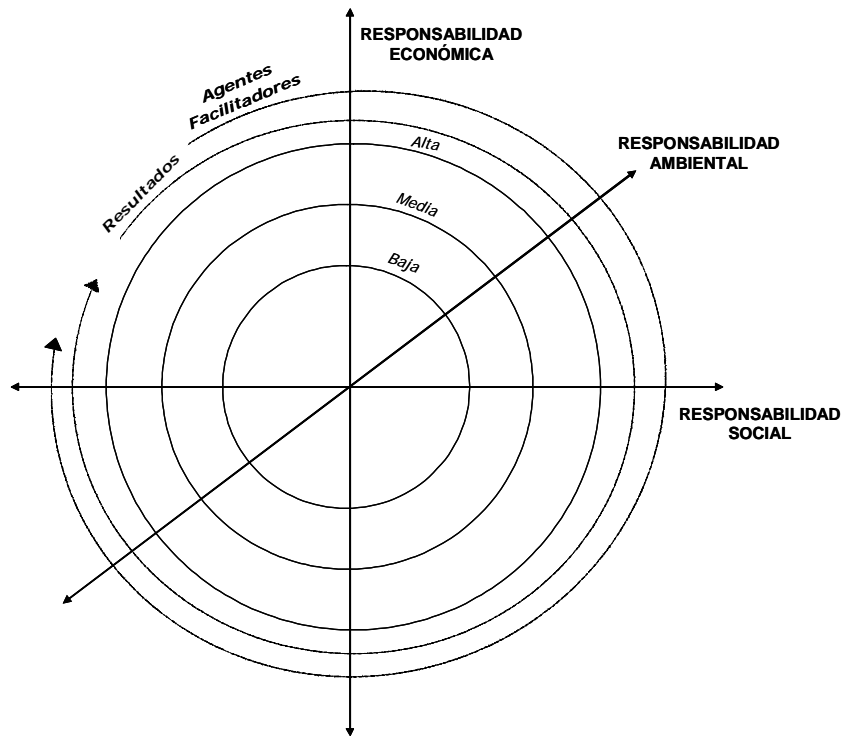


## 8. Responsabilidad Social de la Organización:

La organización debe actuar desde posicionamientos de responsabilidad orientados hacia tres puntos cardinales: La responsabilidad económica, la responsabilidad social y la responsabilidad ambiental. De esta forma, en los modelos de excelencia y calidad total se integran objetivos relacionados con la consecución de resultados en la sociedad, siendo la responsabilidad corporativa un camino y no un fin, y cómo tal, estará siempre sometida a la mejora continua.

Es éste un parámetro clave de la excelencia y que no debe perder nunca de vista la organización, que dentro de un mercado libre, junto con el la búsqueda del logro de su misión y al desempeño de la actividad que le es propia, busca de forma inseparable la construcción del bien común, por lo que debe albergar un conjunto de objetivos sociales irrenunciables.

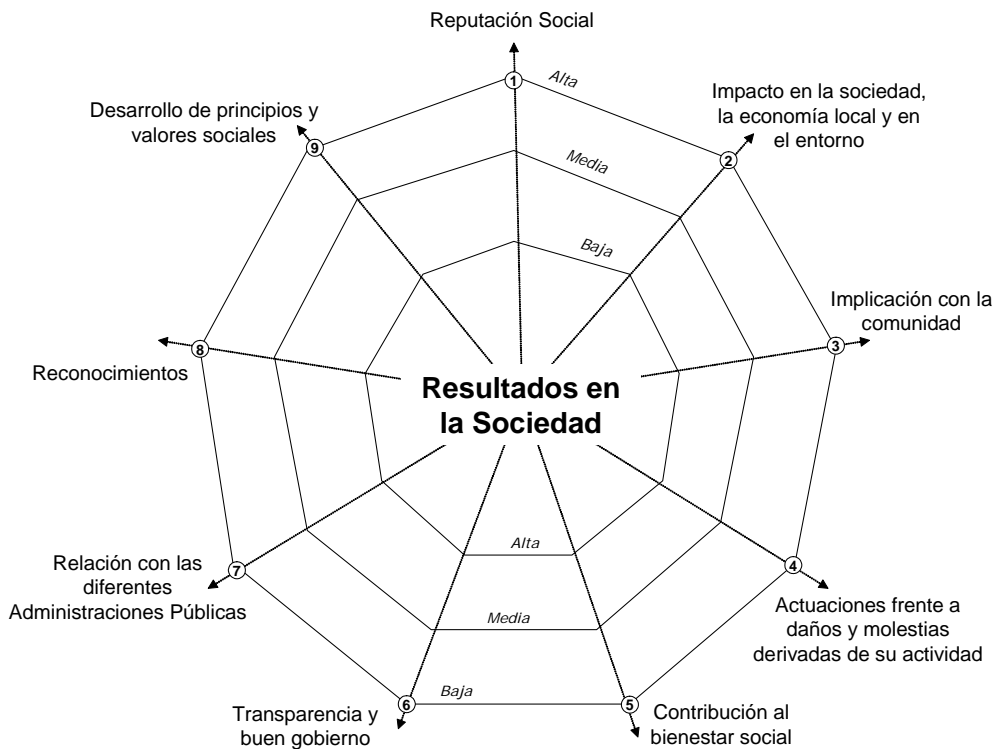
Figura 11. Esferas cognitivas de la responsabilidad corporativa



Las organizaciones deben, por tanto, garantizar la sostenibilidad en el tiempo del mercado (que es una institución social) y no sólo beneficiarse de él, y es ahí donde radica la esencia de la responsabilidad social.

Los ámbitos a los que se deberá hacer extensible dicha responsabilidad social serán desde la implicación y participación en actividades dentro de la sociedad o comunidad en el desarrollo de la cultura y la educación, la búsqueda del bienestar social y el desarrollo económicos, la cohesión social, y desde planteamientos de sostenibilidad que integren la preservación del medio ambiente, la eliminación o reducción de los daños, molestias y, en general, todos aquellos impactos negativos en la sociedad y su entorno.

Figura 12. Principales coordenadas en análisis organizativos de los resultados en la sociedad



## BIBLIOGRAFÍA

Clarkson, M.B.E. (1995): "A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance". *Academy of Management Review*, vol. 20, nº1, pp. 92-117.

EFQM (2003): Modelo EFQM de Excelencia. Versión para el sector público y las organizaciones del voluntariado, Club Gestión de Calidad, Madrid.

Fernández, J.L. (1996): *Ética para empresarios y directivos*. Esic, Madrid.

Freeman, R.E. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing Inc., Boston.

Gardner, J.W. (1963): *Self-Renewal: The Individual and the Innovative Society*. Harper & Row. Nueva York.

Garvin, D.A. (1988): *Managing Quality: The strategy and competitive edge*. Free Press. Nueva York.

- Goodstein, L.; Nolan, T.; y Pfeiffer, J.W. (1993): *Applied Strategic Planning*. McGraw Hill. Nueva York.
- Martín Castilla, J.I. (2002): "Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM Excellence Model". *Journal of Business Ethics*, vol. 39, Nos. 1-2, August 2002, pp. 125-134.
- Martín Castilla, J.I. (2003): "Explorador de oportunidades para la ética", *Capital Humano*, nº 117, noviembre de 2003, pp.36-48
- Martín Castilla, J.I. (2004): "La innovación, el aprendizaje, la dirección del conocimiento y la mejora continua de la calidad en la Administración Pública", *Revista Madri+d*. monografía 11, diciembre, 2004, pp. 49-60.
- Martín Castilla, J.I. (2006): "Aproximación a los procesos de reestructuración corporativa desde la responsabilidad corporativa". *Training & Development Digest*, pp. 44-50.
- Martín Castilla, J.I. (2006): "Valor y valores de una Administración al servicio público". *Revista Auditoría Pública*. abril de 2006. pp. 23-34.
- Martín Castilla, J.I. (2006): "Modelo CR-MAP© de responsabilidad corporativa: un modelo para la acción". *Qualitas Hodie*. febrero de 2006.
- Wood;D.J. (1991): "Corporate social performance revisited". *Academy of Management Review*, vol. 16, nº4, pp. 691-718.
- Zingales, L. (2000): "In search of new foundations". *Journal of Finance*. vol. 55, pp. 1623-1653.