

# DIAMANTE DE LA EXCELENCIA ORGANIZACIONAL. UNA HERRAMIENTA PARA ENFRENTAR LOS RETOS DEL MUNDO DE HOY

THE EXCELLENCE ORGANIZATIONAL DIAMOND A TOOL TO CONFRONT THE  
CHALLENGES OF THIS CURRENT WORLD

VIVIANA LOGROÑO-SATÁN

Ing. En Marketing, Mgs. En Gestión Empresarial mención Pequeñas y Medianas Empresas , Docente Escuela de Ingeniería en Gestión de Transporte

v.logrono@esPOCH.edu.ec

## RESUMEN

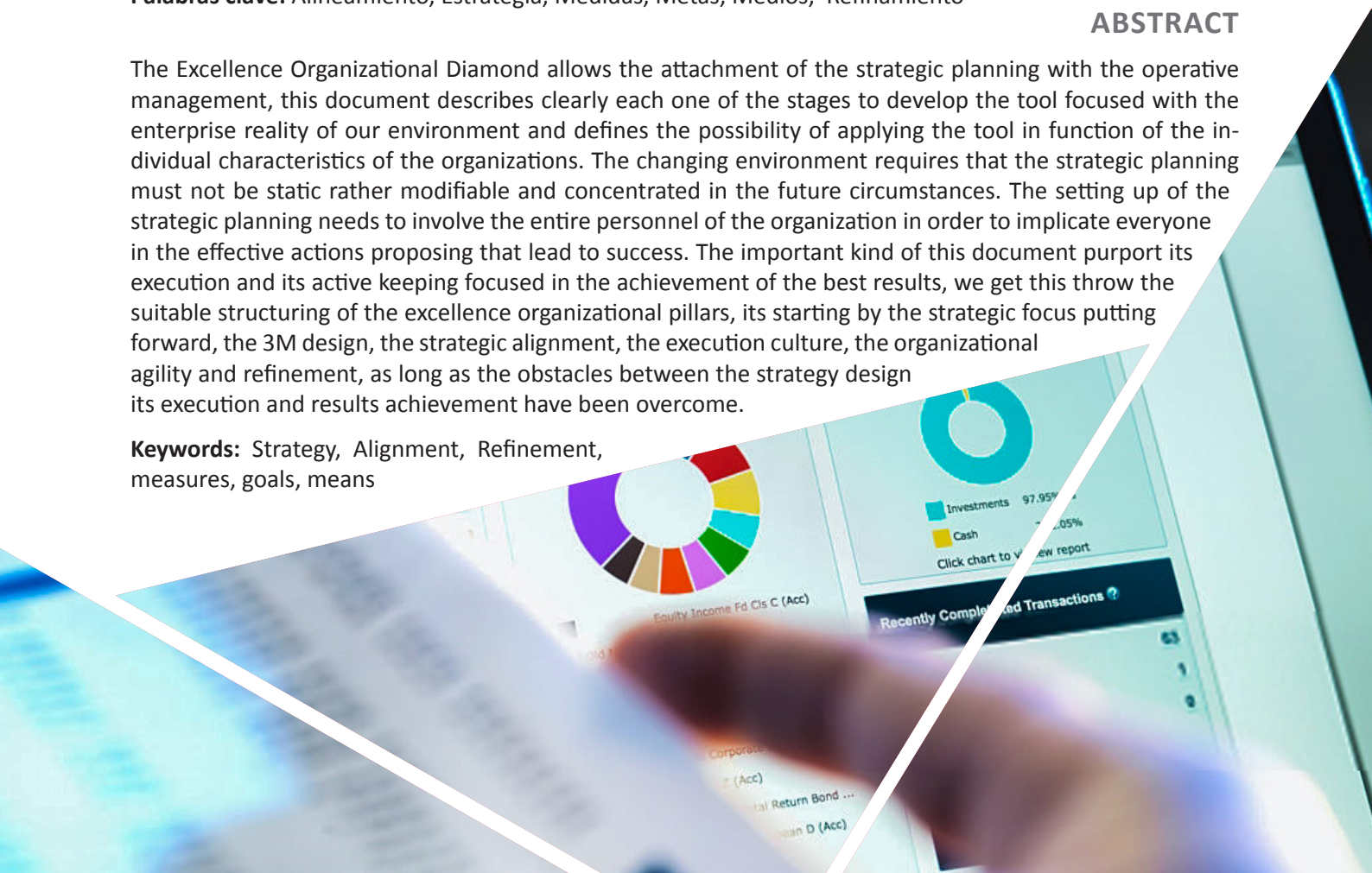
El Diamante de la Excelencia Organizacional permite vincular la Planificación Estratégica con la gestión operativa. En este artículo se describe con claridad cada una de las etapas del desarrollo de esta herramienta, enfocada a la realidad empresarial. El entorno cambiante exige que una planificación estratégica no sea estática, sino más bien que se modifique, se reestructure, se reoriente, en función de las circunstancias que pudieran presentarse, asimismo la construcción de la misma debe involucrar a todos los individuos de la organización para que tengan injerencia en el planteamiento de las acciones efectivas que marcarán el camino al éxito, el mismo que se logra mediante la estructuración adecuada de los pilares de la excelencia organizacional y su puesta en marcha a través del Establecimiento del Foco Estratégico, el Diseño de 3M, el Alineamiento Estratégico, la Cultura de Ejecución, la Agilidad Organizacional y el Refinamiento. En este artículo se describe la investigación de campo realizada en el Instituto Particular San Mateo, de la ciudad de Riobamba, investigación de tipo cualitativo con la aplicación de observación directa, entrevistas, encuestas, y determinación de tiempos por actividad -cuellos de botella. demostrando el impacto favorable, que se logra con la aplicación de esta herramienta.

**Palabras clave:** Alineamiento, Estrategia, Medidas, Metas, Medios, Refinamiento

## ABSTRACT

The Excellence Organizational Diamond allows the attachment of the strategic planning with the operative management, this document describes clearly each one of the stages to develop the tool focused with the enterprise reality of our environment and defines the possibility of applying the tool in function of the individual characteristics of the organizations. The changing environment requires that the strategic planning must not be static rather modifiable and concentrated in the future circumstances. The setting up of the strategic planning needs to involve the entire personnel of the organization in order to implicate everyone in the effective actions proposing that lead to success. The important kind of this document purport its execution and its active keeping focused in the achievement of the best results, we get this throw the suitable structuring of the excellence organizational pillars, its starting by the strategic focus putting forward, the 3M design, the strategic alignment, the execution culture, the organizational agility and refinement, as long as the obstacles between the strategy design its execution and results achievement have been overcome.

**Keywords:** Strategy, Alignment, Refinement, measures, goals, means



**Introducción**

En la actualidad el entorno en el que se desenvuelven las organizaciones es altamente cambiante debido a factores políticos, sociales y económicos que impactan directamente en el desarrollo de las actividades empresariales; sin embargo, existen algunas herramientas dentro de la Planificación Estratégica que, de ser aplicadas, pueden potenciar el éxito. Una de ellas es “El Diamante de la Excelencia Organizacional”, que constituye una metodología altamente eficaz para alcanzar la implementación de la estrategia empresarial, resalta la importancia de contar con un foco claro hacia el cual debe dirigirse la entidad, la propuesta de valor atractiva para los clientes y diferenciadora de la competencia y un modelo de negocios que responda a dicha orientación.

Kaplan y Norton (2001) identifican cuatro elementos bloqueadores fundamentales denominados BARRERAS, a los que se les atribuye una brecha del 90% entre el diseño de la estrategia, su ejecución y el logro de resultados; dichas barrera son: falta de visión estratégica, falta de alineamiento de las personas, falta de recursos (al no presupuestar la inversión de la estrategia) y falta de control y seguimiento de la estrategia. 1

En la Revista Fortune (2000) se publicó que menos del 10% de las estrategias formuladas se ejecutan eficazmente, información que se corrobora con la afirmación que indica que más del 90% de las organizaciones tienen Visión y más del 50% tienen planes estratégicos claros; sin embargo, menos del 10% logran significativos resultados. En este contexto se necesita(n) eslabonar todos los procesos que hacen de la ejecución una cultura; es decir, ver la estrategia como un enfoque sistémico de gestión.

La Investigación aplicada en el Instituto Particular San Mateo se ha realizado con la aplicación de observación directa y encuestas al personal, entrevistas a los directivos – accionistas y medición de tiempos en la realización de cada una de las actividades

Este gráfico represente la secuencia lógica de la aplicación de los componentes del diamante de la excelencia organizacional.

**Aplicación de los Pilares de la Excelencia Organizacional**

La investigación se realizó con técnicas y métodos de carácter cualitativo, en primera instancia se realizó la construcción del marco referencial, es decir un recorrido sobre los principales conceptos, acerca del diamante de la excelencia en la planificación estratégica, luego se procedió a la captura y procesamiento de datos cualitativos mediante la investigación de campo, a través de la observación directa, entrevistas, y encuestas este proceso se lo realizó en el año lectivo 2014-2015 y en el año lectivo 2015-2016, para el control de las diferentes variaciones.

Se estableció el control de tiempos en la realización de las actividades para determinar cuellos de botella, identificándose los principales problemas sin embargo hay que considerar que el Instituto Particular San Mateo se ha mantenido en el mercado por 10 años consecutivos y cuyo número de estudiantes ha ido fluctuando entre 80 y 100 a lo largo de estos años

**El Foco estratégico,**

Tiene relación directa con la selección minuciosa de los aspectos esenciales que se desarrollarán como estrategia de valor para los clientes y además identificará, qué es lo que no se va a realizar; determinados estos factores se calculan los insumos para el foco estratégico.

El primero es el modelo de negocios, el mismo que permitirá entregar la propuesta de valor a los clientes y definir una posición de ventaja competitiva adecuada, la misma que evidenciará crecimiento de la empresa y rentabilidad, luego se configura el mapa estratégico, que seleccione los objetivos prioritarios y que generen mayor ventaja competitiva. El mapa estratégico es una representación gráfica de cómo la empresa piensa desarrollar su estrategia (Kaplan y Norton, 2004) y un modelo de cómo pretende agregar valor en los próximos tres a cinco años, esta representación gráfica es descriptiva y transmite los conceptos abstractos a todo el personal enfocándose, sobre todo, en cómo hay que ejecutar la estrategia; además es integral, porque contiene los elementos fundamentales que se necesitan para comunicar los distintos aspectos que se deben tomar en cuenta de manera equitativa.



Fuente: Prof. Antonio Rosencio y Prof. Alvaro Reyesca

Asimismo un mapa estratégico debe ser estructurado en una página, considerando que los mensajes más óptimos son aquellos que se logran transmitir en un espacio limitado para hacerlos posibles de retener, en el entorno actual; sobre todo, debe procurarse que las representaciones gráficas siempre sean más fáciles de comprender en todos los niveles de la organización y que permitan, además, ir monitoreando los resultados.

### Diseño de 3M

La construcción de un tablero de Gestión a través de Mediciones, Metas y Medios tiene como propósito fundamental trasladar los objetivos estratégicos descritos en el foco hacia esquemas claros y definidos de implementación, seguimiento y ajuste.

El BSC (Blance Score Card) o en español, Cuadro de Mando Integral, creado por Kaplan y Norton (2002), cuyo objetivo principal es realizar nuevos sistemas de medición al desempeño organizacional como aporte fundamental para mejorar la ejecución y alcanzar los mejores resultados, se logra a través de un sistema balanceado que enfoque las perspectivas, tanto operativas como financieras. La gran importancia de utilizar el sistema de mediciones para el diamante de la excelencia organizacional radica en dos puntos clave según Kovacevic y Reynoso (2010)

1. Permite operar el foco que la empresa busca implementar, mediante la conversión del modelo de negocios planteado en un conjunto de objetivos, medidas, metas, iniciativas y presupuestos.
2. Facilita el alineamiento de los diferentes componentes de una organización con el foco estratégico buscado. Para poder alinear, tanto horizontal, como verticalmente, es necesario el uso de indicadores clave de gestión o un sistema de medición del desempeño.

El trasladar la estrategia hacia las 3M es el fundamento para alcanzar un adecuado proceso de control y refinamiento, para tal efecto los componentes son los siguientes:

- Definir los objetivos estratégicos
- Estructurar el mapa estratégico
- Determinar los indicadores claves de desempeño.
- Definir operativamente: indicadores, metas, iniciativas, presupuestos, planes de acción y responsables.

La base de las 3 M es entonces, de acuerdo a lo des-

crita, la operacionalización de la propuesta de valor para los clientes y el planteamiento del modelo de negocios con todos los elementos que permitan llevarlo a cabo con la mayor efectividad posible.

### Alineamiento Estratégico

La propuesta de valor para el cliente ha sido refinada por el foco estratégico y es muy importante que el modelo de negocios se implemente en todas las dependencias de la empresa que deberán involucrarse de manera activa en la consecución de los objetivos propuestos, entonces se desarrolla el alineamiento estratégico, sincronización y despliegue.

El alineamiento estratégico es el vincular las unidades de negocio y todos los departamentos con el foco estratégico, siendo la participación del talento humano la parte fundamental en este proceso, para ello es fundamental el definir indicadores clave de desempeño o KPI por sus siglas en inglés (Key Performance Indicators).

### Cultura de ejecución

Es la etapa de la ejecución de la estrategia interrelacionada con la cultura de excelencia organizacional, lo primero se logra con la medición, seguimiento, análisis y refinamiento constantes desde la parte directiva de la empresa hacia todas sus dependencias, con el objetivo de reenfocar la estrategia en caso de ser necesario. La creación de una cultura de excelencia, enfoca el trabajo del talento humano hacia nuevas conductas, que permiten mejorar el ambiente organizacional que desembocará indiscutiblemente en un aceleramiento del logro de los resultados.

### Agilidad Organizacional

Aunque se haya logrado en la empresa la práctica de los cuatro pasos anteriores, podría ser que no se tenga el éxito deseado, pues es necesaria la agilidad organizacional que implica deshacerse de los obstáculos que impiden el normal desenvolvimiento de las actividades y el cumplimiento de los procesos a través de tecnologías de la información.

### Refinamiento

El ajuste de cada uno de los procesos y prácticas de las cinco etapas anteriores para alcanzar los más altos estándares de desempeño, es lo que se denomina excelencia organizacional.

En las empresas debe existir una relación dinámica entre los pasos del diamante de la excelencia, lo que

permitirá mantener a la organización a flote, pese a las diversas circunstancias del entorno. Esta herramienta desarrollada por Kovacevic y Reynoso, permite enfocar un verdadero cambio organizacional y una cultura de alto desempeño, con una metodología que ha sido aplicada con resultados de alto impacto, porque obliga a medir, a monitorear y analizar la causas o lo que se conoce como predictores, porque permitirán tomar decisiones acerca de cómo deben realizarse las acciones en la empresa.

Las organizaciones utilizan actualmente varios sistemas de control que les permiten medir y evaluar su desempeño global, que involucra a todas las unidades de la organización, departamentos o unidades estratégicas de negocios o proyectos que la conforman. Se han evidenciado tres razones básicas para la existencia de alguna forma de control sobre el desempeño global de la organización: Adecuación de la planificación estratégica, porque la empresa de manera global debe ser vigilada y monitoreada para permitir aplicar medidas correctivas en cuanto al cumplimiento del plan y los objetivos planteados y si fuese necesario una reorientación. Autonomía, en el contexto de que se realiza una descentralización de la autoridad, porque cuando un departamento es independiente en cierta manera sus operaciones y sus decisiones serán independientes; sin embargo, debe existir un control global y una orientación hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel global. Finalmente, el tercer factor es el Control Global, que permite medir el esfuerzo total de la organización como un todo o un área integrada. En una no se medirán entonces las partes que la componen, sino más bien medir el sistema y no los subsistemas. El trabajo permanente permitirá que se realice el refinamiento, es decir, la revisión permanente a través de indicadores del estado de los planes.

**Resultados**

Se analizó el caso del Instituto Particular “San Mateo”, que atiende a niños y niñas de la ciudad en el nivel Pre-primario, posee un cuerpo entre docentes y directivos de 15 personas, donde se realizó una Planificación Estratégica, la misma que involucró a todo el personal desde los accionistas hasta los auxiliares parvularios. Se logró entonces, en primera instancia, clarificar en foco estratégico a través del establecimiento de la misión y la visión institucional, luego se diseñó una herramienta en Excel que permitió operacionalizar las 3M con las medidas, metas y los medios adecuados y a través de la semafori-

zación, se logró monitorear los resultados en cada uno de los puestos de trabajo; además, mediante capacitaciones permanentes todas las personas que trabajan en la institución conocieron cual es el foco estratégico y qué deben hacer para cumplir, desde sus puestos de trabajo, con el foco lo que se conoce como el alineamiento estratégico.

Se desprende de ello una cultura de ejecución, de manera que se realice una revisión permanente de lo que ocurre en la realidad en relación con lo planeado, o sea, la agilidad organizacional de la institución se ha centrado en identificar los cuellos de botella y pulirlos, hasta lograr disminuirlos a la mínima expresión y durante los 12 meses de aplicación de la herramienta, se realizaron monitoreos permanentes, que permitieron corregir los errores y ajustar cada actividad, con el fin de acoplar la estructura del Diamante de la Excelencia Organizacional. Los resultados del éxito se evidenciaron por el incremento en un 30% del número de niños matriculados en estos 12 meses; es decir, de 100 estudiantes en el año lectivo 2014-2015 a 130 en el año lectivo 2015-2016, o sea, desde la aplicación del modelo, hasta la actualidad y la reorientación de la forma de trabajo en la institución, generando un mejor ambiente laboral, de acuerdo a los resultados de la última encuesta realizada, con una satisfacción del 93%.

NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
MUY BUENO	14	93,33%
BUENO	1	6,67%
REGULAR	0	0,00%
MALO	0	0,00%
MUY MALO	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 1: Nivel de Satisfacción Laboral

Fuente: Trabajo de Campo

El trabajar con este tipo de herramienta, ha fortalecido a la organización, ya que cada una de las personas que labora allí, tiene un conocimiento de qué es lo que debe realizar desde su puesto de trabajo para apoyar el desarrollo organizacional; han comprendido que no sirve de nada trabajar solos en sus áreas, sino que hay que motivar la participación de todos los que tienen injerencia en el proceso para, de esta forma, alcanzar los mejores resultados, los que se evidencian con el incremento del número de clientes y, por ende, del beneficio económico.

LAS FUNCIONES EN LA ORGANIZACIÓN ESTAN CLARAMENTE DEFINIDAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	13	86,67%
CASI SIEMPRE	1	6,67%
ALGUNAS VECES	1	6,67%
CASI NUNCA	0	0,00%
NUNCA	0	0,00%
TOTAL	15	100,00%

Tabla 2: Definición de las funciones en la organización

Fuente: Trabajo de Campo Año lectivo 15-16

En la investigación del año lectivo 2014-2015 solamente un sesenta por ciento de quienes integran este establecimiento educativo consideraban que las funciones en la organización están claramente definidas, corroborando que luego de la aplicación de la herramienta se ha incrementado al ochenta y seis por ciento.

EN LA INSTITUCCION SE FOMENTA Y DESARROLLA EL TRABAJO EN EQUIPO	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	13	86,67%
CASI SIEMPRE	2	13,33%
ALGUNAS VECES	0	0,00%
CASI NUNCA	0	0,00%
NUNCA	0	0,00%
TOTAL	15	100,00%

Tabla 3: Fomento y Desarrollo de Trabajo en Equipo

Fuente: Trabajo de Campo Año lectivo 2015-2016

En cuanto al trabajo en equipo durante el año lectivo 2014 - 2015 los empleados consideraban que el setenta y tres por ciento siempre se lo realizaba mientras que un veinte y siete por ciento creían que casi siempre.

USTED TIENE EL SUFICIENTE TIEMPO PARA REALIZAR SU TRABAJO HABITUAL	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	10	66,67%
CASI SIEMPRE	3	20,00%
ALGUNAS VECES	2	13,33%
CASI NUNCA	0	0,00%
NUNCA	0	0,00%
TOTAL	15	100,00%

Tabla 4: Tiempo respecto de las funciones asignadas

Fuente: Trabajo de Campo año lectivo 2015-2016

En este parámetro realmente los empleados consideran que tienen el tiempo suficiente para realizar su trabajo habitual y ahora que ha transcurrido un año de la primera investigación donde solamente el cincuenta y tres por ciento consideraba que siempre y un treinta y tres por ciento que casi siempre se

evidencia el trabajo que se ha realizado en lo referente a definición de funciones el principal cuello de botella que poseía esta institución educativa.

AÑO LECTIVO	NÚMERO DE NIÑOS	NÚMERO DE NIÑAS	TOTAL
2014-2015	58	42	100
2015-2016	67	63	130

Tabla 5: Variación número de estudiantes

Fuente: Trabajo de campo

Se evidencia que el incremento del número de niños es del treinta por ciento atribuido a la aplicación del Diamante de la Excelencia Organizacional.

### Conclusiones

Al aplicar el Diamante de la Excelencia Organizacional se logra articular el corto plazo con los indicadores, metas y proyectos del largo plazo.

Con relación a los objetivos planteados desde la dirección y que deben tener eco a todo nivel, se logra que se sincronicen todos los procesos y se alineen esfuerzos, lo que significa que todas las acciones de quienes están involucrados en la empresa, van hacia la consecución de un mismo objetivo.

La ejecución, es decir, el poner en práctica las acciones descritas en la planificación estratégica, se convierten en una disciplina y en una cultura que permiten alcanzar el éxito.

Finalmente, puede afirmarse con certeza que el Diamante de la Excelencia Organizacional genera un proceso de aprendizaje para la adecuada ejecución de la estrategia aprobada.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Kaplan, R. y Norton, D. (2001). The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business School Press.
2. Kovacevic A. y Reynoso A. (2014), El diamante de la excelencia organizacional, Cengage Learning Editores S.A., Mexico
3. Andino, P., (1994), Investigación Social, Teoría, Métodos y Técnicas, Segunda Edición.
4. Brazzolotto, S. (2012). Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones (tesis pregrado). Argentina: Universidad Nacional del Cuyo.
5. Calvo, S. (2012), Formulación de la Estrategia.
6. Castillo Aponte, J. (2006). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad 3era edición. Bogotá: ECOE.
7. Certo, C. y Peter, P. (1997). Dirección Estratégica. España: McGraw-Hill.
8. Chiavenato, I. (2004). Introducción a la teoría general de la administración 7ma edición. México: Interamericana Editores, S.A.
9. Fred R., (2003), Concepto de Administración Estratégica, Quinta Edición, Mexico, Editorial Prentice Hall-Hispanoamericana S. A.
10. Galloway D. (1998), Mejora Continua de Procesos, Primera Edición, Ediciones Gestión 2000, Barcelona
11. Granés, G. (2007). Diseño de un sistema de evaluación de desempeño en base a un modelo de competencias (tesis pregrado). Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
12. Goldtein L. (1999), Formulación Estratégica, Primera Edición, Bogotá, Mc. Graw Hill.
13. Goldratt, E. (2009); La decisión: cómo elegir la mejor opción, Buenos Aires: Granica.
14. Harrington J. (1992), Mejoramiento de procesos de la empresa, Primera Edición Mc. Graw Hill- Bogotá
15. Koontz H. (1991), Estrategia, planificación y Control
16. Levi, A. e Ibañez A. (2009). Empuje estratégico, Buenos Aires: Granica.
17. Lerma y Kirchner A. – Bárcena S. (2012), Planeación Estratégica por Áreas Funcionales-Guía Práctica, Mexico, Alfaomega S.A.
18. Navajo, G. (2012), Planificación Estratégica en organizaciones no lucrativas, Bogotá, Ediciones de la U.
19. Paredes T. (1997), Diseño de Un sistema de Planeación Estratégica
20. Porter M. (2002), Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño Superior, Segunda Edición, Editorial Grupo Patria Cultural S.A., Mexico D.F.
21. Prieto, J. (2011). Gestión Estratégica Organizacional, Colombia: Ecoe ediciones.
22. Senge, P. (2005); La Quinta Disciplina, Buenos Aires: Garnica
23. Serna, H. (1994). Planeación y Gestión Estratégica, Primera Edición, Bogotá, Legis S.A. Editores.
24. Steiner G. (2012), Planeación Estratégica: Todo lo que el Director debe saber, una guía paso a paso, Editorial Continental, México D.F.
25. Vanegas Guido Salvador, Planificación estratégica, Consultores en Calidad Total, disponible en: [http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte\\_001.htm](http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm)
26. Vogel, Mario Héctor, Club tablero de Comando, disponible en. <http://www.tablero-decomando.com>
27. Cabrera, L., Planeación Estratégica y Táctica, 08/01/2002, [[www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml#tipos](http://www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml#tipos)]
28. Deguate.com, (2010), Gestión Empresarial, [[http. Deguate.com/infocentros/gerencia/admon/porter](http://Deguate.com/infocentros/gerencia/admon/porter)]
29. Escalante K., 27/11/2012, [<http://monografias.com./trabajos12/>]