



MÁS COMPETITIVIDAD, MÁS EMPLEO

Análisis de Madurez Empresarial

PROGRAMA A LA
EXCELENCIA

CICR 2025.

Una aproximación a la madurez organizacional y los factores limitantes del desempeño empresarial a partir de las evaluaciones 2025 del Programa a la Excelencia – CICR

Sergio Arias, Coordinador, Programa a la Excelencia, Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR).

1. Madurez organizacional: resultados y aprendizajes de las evaluaciones de Premio a la Excelencia y Ruta a la Excelencia 2025.

1.1 Sobre el Programa a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica.

El Programa a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica, vigente desde 1997 y declarado de interés nacional mediante el Decreto N.º 28815, se ha consolidado como el modelo de evaluación liderado por una agrupación empresarial más robusto del país.

Único en su tipo en Costa Rica, ofrece a las organizaciones un enfoque integral para evaluar objetivamente su madurez organizacional, identificar brechas estratégicas y alinear su gestión con buenas prácticas y referentes internacionales. A lo largo de su trayectoria, más de 1.000 empresas han participado en este proceso, respaldado anualmente por miles de horas de trabajo voluntario de evaluadores y facilitadores especializados, lo que refuerza su rigor técnico y su legitimidad institucional.

El modelo evalúa siete áreas clave de la gestión empresarial: **cultura, liderazgo y estrategia; responsabilidad social; talento humano; ambiente; innovación y tecnología; procesos; y clientes y mercados**. Este enfoque sistémico permite fortalecer la competitividad, impulsar la mejora continua y consolidar un esquema progresivo de reconocimiento empresarial basado en niveles de madurez y resultados demostrados.

Más información en: www.cicr.com/excelencia.

1.2 Premio a la Excelencia y Ruta a la Excelencia: diferencias entre procesos de evaluación integral del desempeño empresarial.

En este documento se sintetizan los principales hallazgos de las evaluaciones integrales realizadas en 2025 a 11 empresas participantes en **Premio a la Excelencia y Ruta a la Excelencia**. Se examinan las calificaciones obtenidas y su interpretación general según tipo de variable, modalidad de participación y área del modelo.

Ambos procesos forman parte del Programa a la Excelencia y permiten evaluar el desempeño integral de las empresas, alineándolo con buenas prácticas internacionales y promoviendo su consolidación como referentes nacionales en competitividad y sostenibilidad.

Las dos modalidades utilizan el **Criterio de Evaluación del Desempeño**, una herramienta que integra las buenas prácticas de clase mundial, y desagrega las siete áreas del modelo en 30 variables, 60 apartados y 316 requisitos específicos, mediante los cuales se analizan la gestión y sus resultados; este instrumento se actualiza anualmente a partir de la revisión y mejora de los modelos de referencia internacionales¹.

¹ Dentro de los modelos de referencia se consideran actualizaciones en normas ISO, modelos de excelencia de renombre mundial como el Malcolm Baldrige Framework (USA), EFQM (Europa), Shingo Model (USA) y premios a la calidad de otros países.

Las diferencias entre ambas modalidades radican principalmente en el mecanismo de evaluación. En **Premio, se aplica un proceso más riguroso** para garantizar que los ganadores constituyan verdaderos modelos de referencia nacional; para ello las organizaciones presentan un informe detallado que contrasta sus prácticas de gestión y resultados con los requisitos del Criterio. Dicho informe es evaluado por un equipo independiente e imparcial que, además realiza una visita a la empresa para comprobar, ampliar y aclarar los aspectos relevantes e identificar fortalezas y oportunidades de mejora que permiten calificar la madurez empresarial.

En **Ruta**, el objetivo es facilitar un espacio que en primera instancia permita a la empresa aprender del modelo de excelencia y, eventualmente, se preparen para “dar el salto” de forma efectiva al Premio. Aunque existen diversas formas de aprovechar la modalidad de Ruta², en este documento se considera aquella que permite realizar una evaluación integral de la empresa **mediante visitas directas de facilitadores expertos**. A través del diálogo de los facilitadores expertos y los equipos de la empresa, y con base en los requisitos del Criterio, se identifican fortalezas y oportunidades de mejora que permiten calificar la madurez de la gestión y los resultados empresariales, en un proceso más accesible y formativo.

En ambos casos el resultado es muy similar, un **informe que brinda fortalezas y oportunidades de mejora que determinan el nivel de madurez organizacional** en cada apartado, variable y área del modelo. Esta evaluación además permite, con base en el nivel de madurez determinado, realimentar a las empresas y reconocer modelos de referencia nacionales celebrando el logro y creando entusiasmo para seguir mejorando.

1.3 Sistema de calificación de la madurez de la gestión y resultados.

Determinar la madurez de la gestión y resultados empresariales va más allá de verificar el cumplimiento de los requisitos. Implica analizar cómo se están cumpliendo, evidenciando la capacidad de las empresas para orientar sus sistemas de gestión (**el cómo se hacen las cosas**) y sus resultados (**qué se quiere lograr**) hacia su propósito, valores y estrategia (**por qué existe la empresa**).

La madurez de la **gestión** considera cuatro dimensiones:

- **Enfoque:** existencia y solidez de los sistemas que atienden cada requisito.
- **Despliegue:** la forma de implementar dichos sistemas en la organización.
- **Aprendizaje:** mecanismos para revisar y mejorar los sistemas.
- **Integración:** la forma en que los sistemas se complementan entre sí y su contribución al logro de la estrategia, evidenciada por los resultados alcanzados.

La madurez de los **resultados** considera también cuatro dimensiones:

- **Importancia:** relevancia estratégica de los indicadores que miden la efectividad de la gestión.
- **Desempeño:** nivel de cumplimiento de las metas.
- **Tendencias:** la constancia y consistencia de la mejora de los indicadores en el tiempo.
- **Comparación:** desempeño frente a modelos de referencia que desafíen a la empresa o demuestren que su nivel alcanzado es sobresaliente.

² En Ruta a la Excelencia hay procesos de autoevaluación, evaluación integral, formación en el modelo de excelencia y acompañamiento para la mejora.

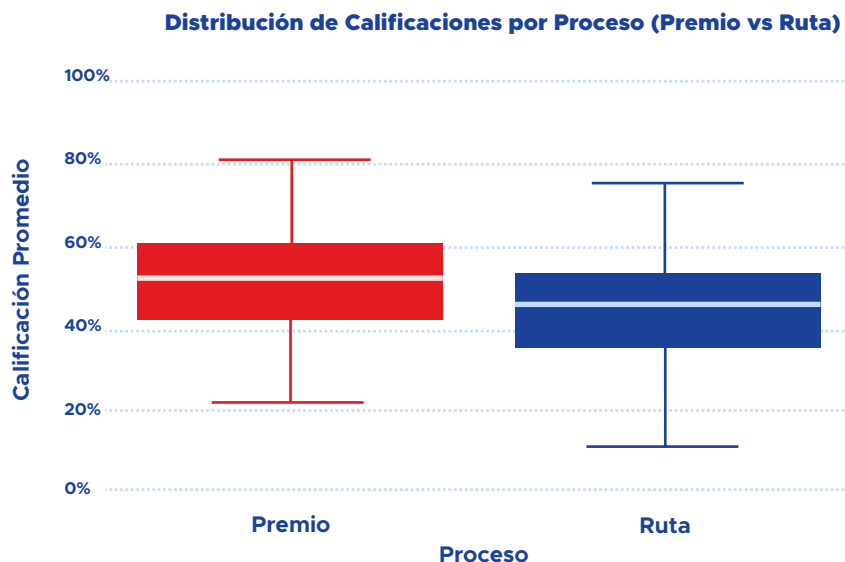
En el Criterio de Evaluación, la puntuación total se distribuye en 60% para variables de gestión y 40% para variables de resultados; no obstante hay un **principio de causalidad** entre estas variables, lo cual es un factor clave que permite realimentar e impulsar la mejora en forma estratégica.

El **sistema de calificación** permite evaluar el nivel de madurez de la gestión y los resultados, entendiendo su sistemática y la interrelación entre los elementos del criterio y su alineamiento con la estrategia empresarial, a partir de las fortalezas y oportunidades de mejora identificadas en la evaluación y con base en las dimensiones de evaluación existentes. Lo anterior permite calificar cada área, variable y apartado en una escala de 0 a 100%, con los siguientes niveles de madurez: Principiante (< 10,1%), Efectivo (<30,1%), Maduro (<50,1%), Maduro Alto (<70,1%), Avanzado (<90,1%) y Clase mundial (<100%).

1.4 Comparación entre resultados 2025: empresas que participan en Premio evidencian mayores niveles de madurez que las que participan en Ruta.

En la edición 2025 del Programa, concluyeron su evaluación integral 11 empresas; 4 en Premio a la Excelencia y 7 en Ruta a la Excelencia³, cuyos resultados les permitieron obtener reconocimientos acordes a los niveles de madurez demostrados y en alineamiento con la escala establecida. En el siguiente enlace puede encontrar la lista de las empresas ganadoras: www.cicr.com/wp-content/uploads/2025/11/Ganadores-PREMIO-EXCELENCIA-2025.pdf.

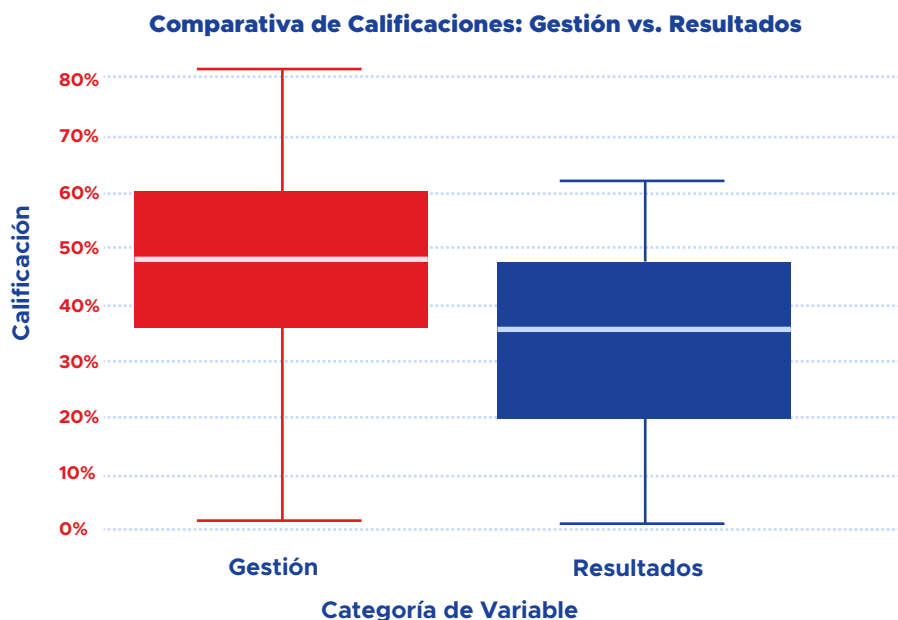
Los resultados de la evaluación del 2025 evidencian **diferencias significativas entre empresas que participan en Premio a la Excelencia (promedio de 52,3% - Maduro Alto) y las que participan en Ruta a la Excelencia (promedio 44,7% - Maduro)**, demostrando que, por lo general, las empresas que optan por Premio tienden a poseer sistemas y resultados más maduros por haber recorrido un camino de mejora continua más extenso que las empresas de Ruta. Esto se refleja en el siguiente gráfico:



³ En 2025, un total de 44 empresas se inscribieron, 6 en Premio, 19 en Ruta y 19 en Compromiso con la Excelencia. No todas las empresas inscritas en Premio completaron su evaluación en este periodo, en tanto que en Ruta las empresas son atendidas también en otros procesos de autoevaluación y acompañamiento que son parte de las actividades disponibles para las empresas que se inscriben en esta modalidad.

1.5 La brecha entre gestión y resultados: un desafío estratégico.

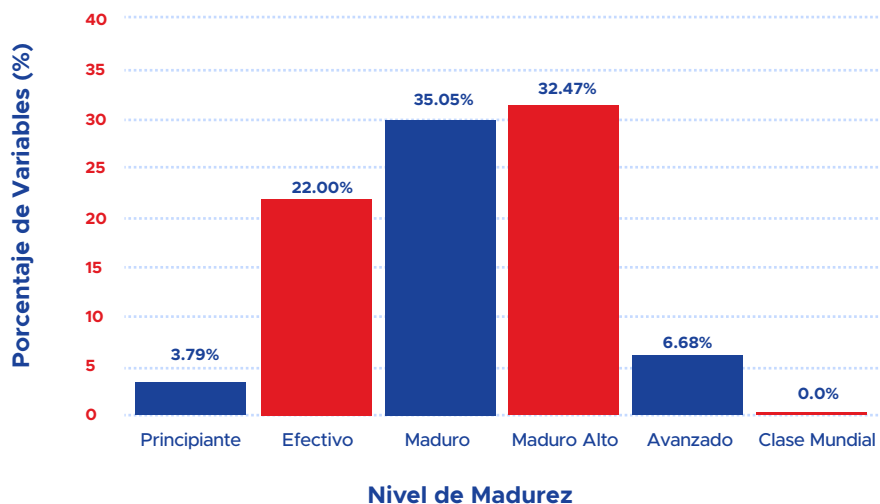
Considerando el tipo de variables, sean estas de gestión o de resultados, el análisis evidencia la tendencia general histórica de que **las variables de resultados de cada área tienen calificaciones inferiores que las variables de gestión**, esto refleja la naturaleza de la relación de causa – efecto que existe en este sentido y evidencia además que un factor clave a trabajar en cualquier organización es el balance a la hora de demostrar el impacto estratégico de las acciones desarrolladas. El gráfico muestra la diferencia entre las calificaciones de las variables de resultados y las variables de gestión que se evalúan:



1.6 Comparación del desempeño por área del modelo de excelencia.

Al analizar la totalidad de las calificaciones de todas las variables evaluadas en las empresas participantes se extrae que en promedio estas son empresas sólidas y estables con niveles importantes de madurez en su gestión y resultados: **un 68% de las calificaciones de las variables se ubican en niveles de Maduro (>30%) o Maduro Alto (>50%).**

Distribución Porcentual por Nivel de Madurez (Variables 1.1 a 7.5)



El análisis integrado de las evaluaciones realizadas en Premio y Ruta permite obtener la siguiente tabla de resultados promedio por área evaluada y en general:

Área	Puntaje Máximo	Calificación	Puntaje Obtenido	Madurez
1. Cultura, liderazgo y estrategia	230	51,3%	118,0	Maduro Alto
2. Responsabilidad social	370	42,9%	158,6	Maduro
3. Talento humano	150	49,7%	74,6	Maduro
4. Ambiente	95	35,5%	33,8	Maduro
5. Innovación y tecnología	125	43,5%	54,3	Maduro
6. Procesos	155	49,7%	77,0	Maduro
7. Clientes y mercados	200	55,7%	111,4	Maduro Alto
PROMEDIO GENERAL	1000⁴	48,0%	479,8	Maduro⁵

El área con el mejor resultado es la de Clientes y Mercados (55,7% - Maduro Alto); lo cual coincide con el hecho de que históricamente esta es el área que más veces ha otorgado premios a la excelencia (81 veces desde 1997 y 4 veces en 2025); esto refleja el enfoque acertado de las empresas en atender las necesidades y expectativas de sus clientes como principal mecanismo para generar recursos económicos para sus actividades.

La segunda área es Cultura, liderazgo y estrategia (51,3% - Maduro Alto); lo cual también coincide con la tendencia histórica de premiación y refuerza la relevancia que esta área tiene como base para el alineamiento del resto de los esfuerzos de las empresas. Estas son las únicas áreas que califican como Maduro Alto (>50%) el resto se ubican en el nivel Maduro.

⁴ Del total de 1000 puntos del Criterio de Evaluación del Desempeño, el área de Responsabilidad social solo agrega en forma independiente los 45 puntos de la variable 2.1 de resultados; el resto de los puntos son transversales y están en las otras áreas.

⁵ Solo como referencia, si una empresa obtuviera específicamente estas calificaciones promedio, en nuestra escala de reconocimientos ganaría; Excelencia Empresarial Nivel Consolidado.

Otro aspecto que concuerda con la tendencia histórica es que el **área con la calificación promedio más baja es Ambiente (35,5% - Maduro)**, seguida de **Responsabilidad social (42,9% - Maduro)** e **Innovación y tecnología (43,5% - Maduro)**; esto evidencia que, aunque estas áreas pueden constituir elementos diferenciadores para las empresas que las desarrollan, en general aún presentan oportunidades de fortalecimiento.

1.7 Comparación del desempeño por variables específicas de cada área.

A un nivel más específico, **las variables mejor calificadas fueron la 7.1. Conocimiento del cliente (59% - Maduro Alto), 1.1. Cultura y liderazgo y 7.2. Experiencia del cliente (ambas con 56% - Maduro Alto)**; esto indica que las empresas tienden a desarrollar culturas organizacionales robustas y orientadas a comprender las necesidades de sus distintos tipos de clientes, con el fin de atenderlas y generen relaciones de largo plazo. En las variables de resultados destaca como la mejor calificada la 7.5. Resultados de clientes y mercados (46% - Maduro), lo que demuestra que los esfuerzos de gestión en esta área impactan positivamente sus resultados de mercado y satisfacción de clientes.

Las variables específicas de menor calificación fueron todas de resultados, lo cual coincide con la diferencia significativa e histórica señalada anteriormente entre variables de gestión y resultados; de estas la más baja, y de hecho la más baja de todas en esta edición, es la variable 2.1. Resultados de responsabilidad social (24% - Efectivo), seguida de 4.4. Resultados de ambiente y 5.5. Resultados de innovación y tecnología (ambas con 28% - Efectivo).

A nivel de variables de gestión la más baja fue 4.3. Cambio climático (29% - Efectivo), la cual ha sido tradicionalmente una variable difícil de gestionar para muchas empresas y que, a nivel nacional, resulta de mucha importancia para el cumplimiento de las expectativas de carbono neutralidad que se han fijado en el país desde hace algunos años.

1.8 Diferencias por la variabilidad en el desempeño de las empresas.

Si bien los resultados promedio permiten obtener conclusiones generales, también es relevante analizar la variabilidad de las calificaciones mediante la comparación de sus desviaciones estándar⁶, esto permite identificar diferencias entre empresas y determinar en qué áreas y variables específicas se presentan.

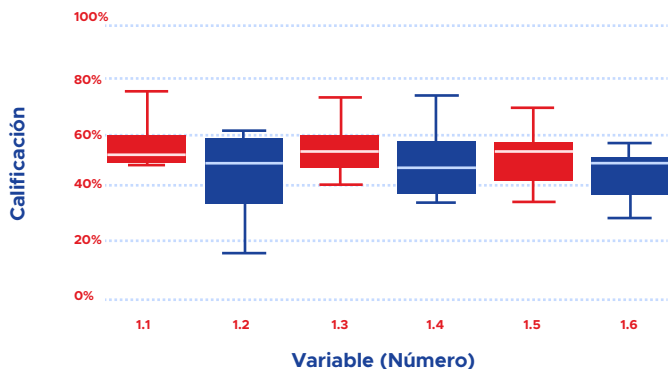
En cuanto a las áreas, **la que presenta mayores diferencias entre las empresas es Ambiente (desviación estándar 19%)**; evidenciando que el grupo es bastante heterogéneo, con un rango amplio en la madurez de las calificaciones otorgadas, teniendo empresas con gestión y resultados en el nivel Principiante (<10%) y otras en el nivel Maduro Alto (>50,1%). Por el contrario, **el área de menor diferencia es Cultura, liderazgo y estrategia (desviación estándar 11%), lo que muestra** un desarrollo más homogéneo entre las empresas, con calificaciones en los niveles Maduro (>30,1%) y Maduro Alto (>50,1%).

Al profundizar este análisis al nivel específico de las variables, se observa que la 4.3. **Cambio climático**, que, tal y como se mencionó antes, es la variable de gestión **con el menor desempeño general, y es también la de mayor desviación (22%)**; esto se debe a que en esta variable encontramos empresas con muy buenas prácticas y resultados (calificación máxima de 76% - Avanzado), y otras con procesos aún incipientes (calificación mínima 2% - Principiante).

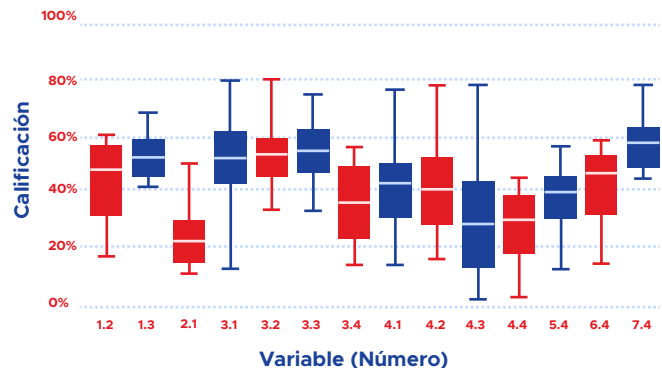
⁶ La desviación estándar es una de las medidas más utilizadas para medir la variabilidad estadística o dispersión de un conjunto de datos, indica cuando se alejan los datos en promedio de la media de la muestra analizada. Entre más grande sea la desviación estándar más dispersión hay en los datos, es decir, hay más diferencias entre los elementos que componen la muestra.

Los siguientes gráficos permiten ver el comportamiento de las calificaciones en cada variable⁷:

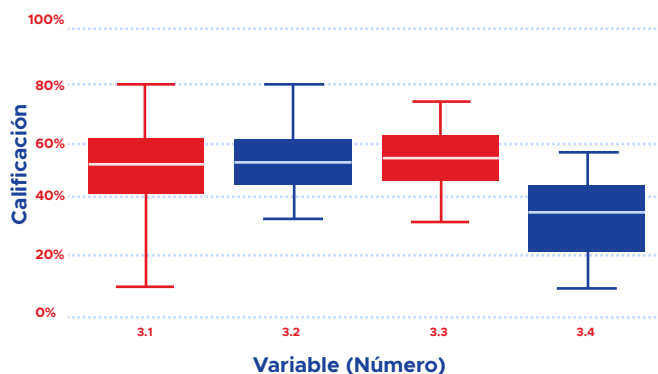
Distribución de Calificaciones (%) - Cultura, Liderazgo y Estrategia (CLE)



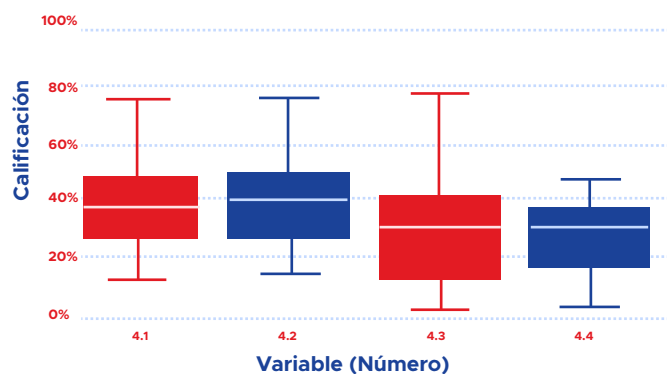
Distribución de Calificaciones - Responsabilidad Social (RS)



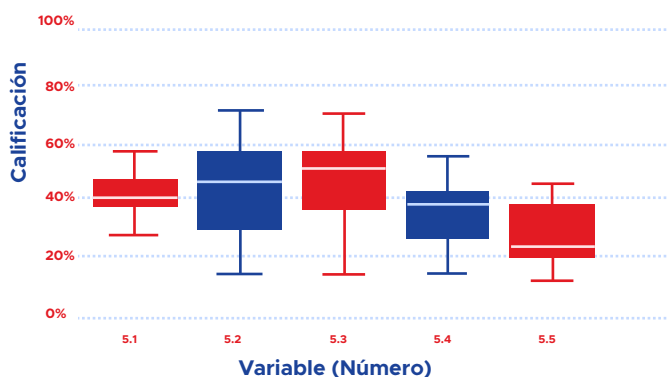
Distribución de Calificaciones - Talento Humano (TH)



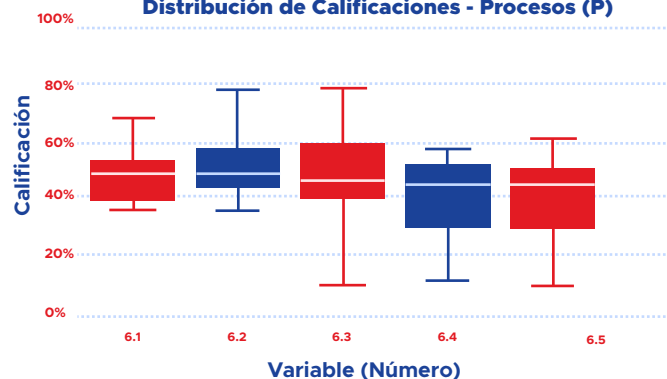
Distribución de Calificaciones - Ambiente (A)



Distribución de Calificaciones - Innovación y Tecnología (I+T)

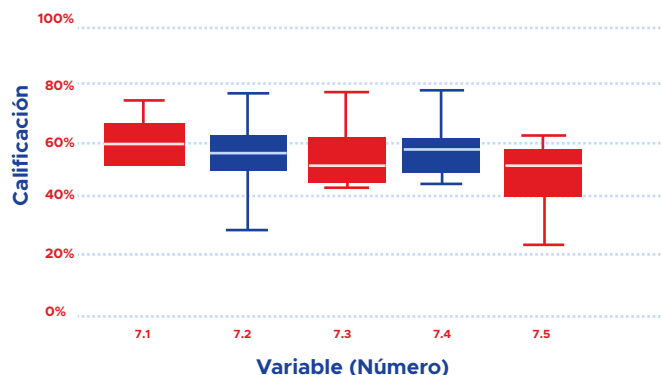


Distribución de Calificaciones - Procesos (P)



⁷ En los gráficos presentados en este apartado por un aspecto meramente de visualización se optó por referirse a cada variable por su numeración dentro del Criterio de Evaluación del Desempeño, la referencia de nombre de cada una de las variables puede apreciarse en las imágenes que se incluyen en el apartado 2.4.

Distribución de Calificaciones - Clientes y Mercados (CyM)



Encontrar una calificación perfecta, no ha sucedido en este Programa y quizá nunca ocurra, ni siquiera a nivel internacional; sin embargo, el ideal de clase mundial que se promueve busca que las empresas, al conocer sus calificaciones y el nivel de madurez asociado, identifiquen y comprendan sus oportunidades de mejora e incorporen aprendizajes a partir de acciones desarrolladas para alcanzar mayores niveles de madurez empresarial.

2. Brechas y oportunidades estratégicas para avanzar hacia la excelencia: análisis comparativo de Premio y Ruta 2025

En esta sección se presenta el análisis integrado de las oportunidades de mejora identificadas y su interpretación general, por tipo de variables, tipo de proceso y área del modelo, a partir de un análisis de las evaluaciones integrales realizadas a las 11 empresas participantes en el Premio a la Excelencia y la Ruta a la Excelencia en 2025.

2.1 Más de 1000 oportunidades de mejora señaladas.

Uno de los valores agregados más relevantes que estos procesos de evaluación brindan a las empresas participantes es la identificación de oportunidades de mejora específicas en relación con los requisitos del **Criterio de Evaluación** y las dimensiones de evaluación establecidas. Estas oportunidades de mejora permiten a las empresas identificar temas críticos que si se manejan bien serán clave para avanzar en el desempeño de su gestión y resultados.

Si bien que una empresa, área o variable tenga más o menos oportunidades de mejora no necesariamente determina la calificación otorgada, resulta útil dimensionar la cantidad de oportunidades de mejora identificadas como punto de partida del análisis. **En las empresas evaluadas durante 2025, los equipos evaluadores de Premio a la Excelencia y los facilitadores expertos de Ruta a la Excelencia identificaron un total de 1112 oportunidades de mejora: 523 en empresas participantes en Premio a la Excelencia y 589 a empresas participantes en Ruta a la Excelencia.**

2.2 Premio y Ruta: dos abordajes que evidencian diferentes retos empresariales.

El análisis comparativo de las oportunidades de mejora que se señalan a empresas participantes en **Ruta a la Excelencia** o en **Premio a la Excelencia**, permite observar diferencias que van más allá de las calificaciones obtenidas. Estas diferencias reflejan características específicas de los enfoques de gestión y de las competencias de cada grupo de empresas.

De manera general, en las empresas de Ruta las oportunidades se enfocan principalmente hacia la formalización de sus sistemas mediante **documentación y controles**, mientras que en las empresas de Premio sus oportunidades se orientan a **retar los sistemas existentes desarrollando procesos** que habiliten las mejores prácticas, generen diferenciación y consoliden ventajas competitivas.

En la siguiente tabla se presenta un resumen con ejemplos de las variables mejor calificadas, que permiten ilustrar las principales diferencias encontradas en las oportunidades de mejora entre ambos grupos:

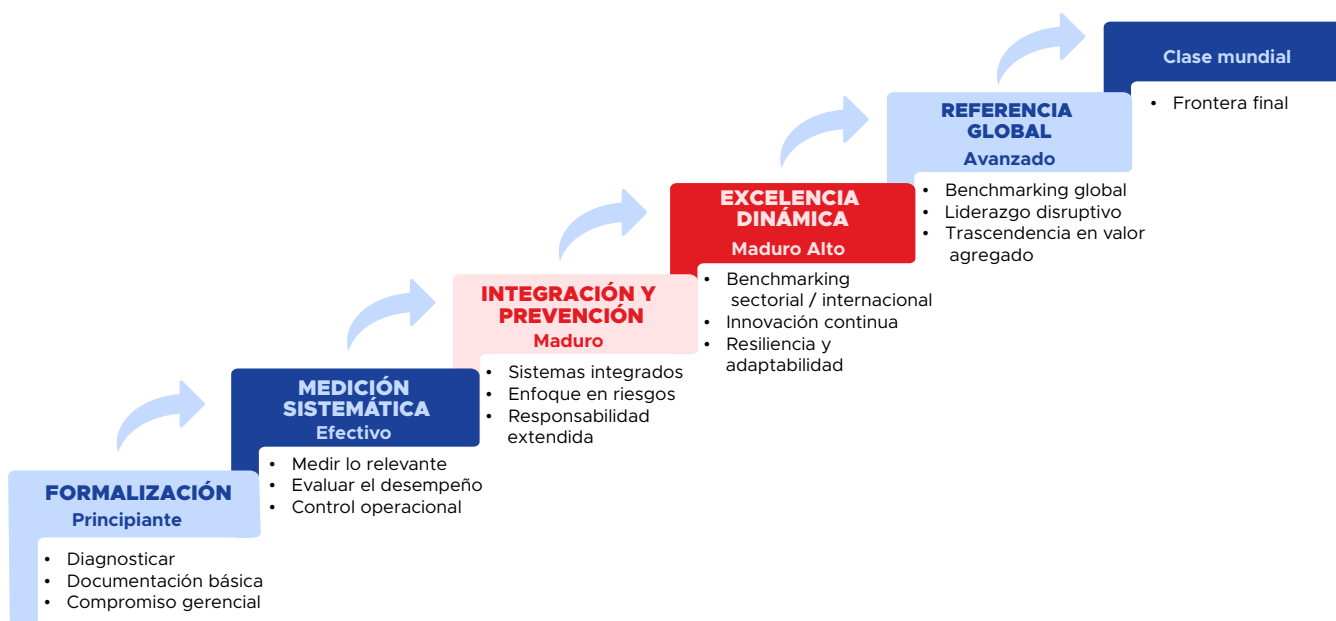
Variables	Empresas Ruta	Empresas Premio
1.1. Cultura y liderazgo (56% - Maduro Alto)	Establecer las bases y cohesión de su sistema.	Desarrollar a sus líderes como guías del sistema.
2.1. Resultados de responsabilidad social (24% - Efectivo) ⁸	Entender que la responsabilidad social debe medirse como parte de su estrategia.	Usar indicadores basados en estándares internacionales para comunicar sus resultados.
3.2. Desarrollo y aprendizaje (55% - Maduro Alto)	Documentar planes de formación y empezar a evaluar su efectividad.	Usar la formación como herramienta habilitadora.
4.1. Responsabilidad ambiental (43% - Maduro)	Establecer controles que eviten sanciones y mejoren su relación con el entorno.	Desarrollar la responsabilidad ambiental como ventaja competitiva.
5.3. Conocimiento e información (48% - Maduro)	Identificar y proteger conocimientos clave para que la operación sea reproducible y menos dependiente de los empleados antiguos.	Aprovechar la tecnología para extraer información clave y desarrollar protocolos de ciberseguridad y continuidad.
6.2. Análisis de procesos (53% - Maduro Alto)	Establecer rutinas de revisión diaria y documentar aprendizajes para contribuir a la mejora.	Demostrar el impacto del análisis de datos en la reducción de costos en forma sostenida y comparando con mejores prácticas.
7.1. Conocimiento del cliente (59% - Maduro Alto)	Usar tecnología para anticiparse a cambios y que su oferta de valor sea diferenciadora.	Mantener y robustecer el análisis de la competencia y asegurar que su oferta continúe relevante.

⁸ A pesar de que 2.1. es la variable de calificación más baja en general, se coloca en la tabla por ser la única variable propia de responsabilidad social, dado su enfoque transversal en el modelo.

2.3 Elementos clave para la transición entre niveles de madurez (“Los Puentes”)

Las oportunidades de mejora son claves para definir el nivel de madurez de las empresas evaluadas pues para cada variable establecen los factores que justifican porqué la calificación no va hacia niveles superiores. Esto permite identificar **elementos de transición o puentes** que son claves para que las empresas puedan dar el salto entre cada nivel de madurez. En las evaluaciones realizadas en la edición 2025 del Programa a la Excelencia las oportunidades de mejora nos han permitido aprender un poco más sobre esos puentes para subir en la escala de madurez, la siguiente figura nos permite ampliar en este detalle:

FACTORES CLAVE EN LA TRANSICIÓN ENTRE NIVELES DE MADUREZ



2.4 Mayores potenciales de mejora identificados por área del modelo de excelencia

Avanzando en el análisis a un nivel más específico, encontramos las oportunidades de mejora clave en cada área y más aún en cada variable que se evalúa en el **Criterio de Evaluación del Desempeño**. Por encima de la cantidad interesa enfocarse en los principales factores que se identifican como oportunidades de mejora en cada variable evaluada y esto se resume en los siguientes diagramas para cada área⁹:

⁹ Las variables transversales de responsabilidad social se identifican con las iniciales (RS) en cada área. Talento humano y Ambiente son áreas completas que pertenecen a RS. Los números entre paréntesis en cada factor clave corresponden a la cantidad de veces que dentro de las oportunidades de mejora señaladas se identificó referencia a ese factor.

1. CULTURA, LIDERAZGO Y ESTRATEGIA

1.1 Cultura y liderazgo

- Cultura y alineamiento estratégico (40)
- Liderazgo: desarrollo, sucesión y evaluación (39)
- Comunicación y retroalimentación (12)

1.2 Partes interesadas (RS)

- Identificación y segmentación (22)
- Alineamiento con ODS (14)
- Diálogo (12)

1.3 Gobierno organizacional (RS)

- Estructura de gobernanza (16)
- Comportamiento legal y normativo (9)
- Transparencia y rendición de cuentas (8)

1.4 Planificación estratégica

- Seguimiento y despliegue (15)
- Análisis de entorno (5)
- Comunicación y divulgación (5)

1.5 Desempeño organizacional

- Sistemas y herramientas de seguimiento (14)
- Análisis proactivo (12)
- Definición y ajuste ágil de metas (6)

1.6 Resultados CLE

- Cumplimiento de metas (11)
- Análisis comparativo (11)
- Claridad y visualización (9)

RESPONSABILIDAD SOCIAL (RS)

2.1 Resultados de responsabilidad social (RS)

- Definir y fortalecer indicadores (15)
- Benchmarking con modelos de referencia (10)
- Medición de impacto y resultados tangibles (9)

TALENTO HUMANO (RS)

3.1 Compromiso y desempeño

- Evaluación del desempeño (18)
- Compromiso y reconocimiento (17)
- Compensación y beneficios (7)

3.2 Desarrollo y aprendizaje

- Gestión por competencias (7)
- Planes de carrera y desarrollo (6)
- Incentivos y beneficios para el desarrollo (6)

3.3 Ambiente laboral

- Salud y seguridad ocupacional (18)
- Comunicación e información (14)
- Bienestar y apoyo socioeconómico (13)

3.4 Resultados de TH

- Definir y fortalecer indicadores (19)
- Cumplir y retar metas (12)
- Tendencias históricas (8)

AMBIENTE (RS)

4.1 Responsabilidad ambiental

- Identificación de aspectos e impactos ambientales (13)
- Integración estratégica ambiental (9)
- Cultura y formación ambiental (5)

4.2 Manejo del impacto ambiental

- Gestión de infraestructura y equipos (40)
- Gestión y trazabilidad de residuos (21)
- Gestión de recurso hídrico (19)

4.3 Cambio climático

- Inventario de emisiones GEI integral y completo (34)
- Mitigación y carbono neutralidad (17)
- Estrategia y compromiso climático (4)

4.4 Resultados de ambiente

- Definición y fortalecimiento de indicadores (19)
- Resultados de eficiencia de recursos (15)
- Cumplir y retar metas (15)

INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA

5.1 INNOVACIÓN

- Cultura y participación (30)
- Estructura y proceso (12)
- Estrategia y creación de valor (10)

5.2 TECNOLOGÍA

- Consolidación de proyectos tecnológicos (33)
- Vigilancia y prospectiva tecnológica (6)
- Gobernanza y gestión tecnológica (4)

5.3 CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN

- Sistemas de información y digitalización (16)
- Lecciones aprendidas y mejores prácticas (11)
- Transferencia de conocimientos (6)

5.4 I + T RESPONSABLE (RS)

- Evaluar triple impacto (17)
- Criterios de sostenibilidad al innovar
- Gestión de riesgos y beneficios (5)

5.5 Resultados DE I + T

- Definición y fortalecimiento de indicadores (29)
- Análisis de tendencias (10)
- Cumplir y retar metas (9)

PROCESOS

6.1 Estructura de procesos

- Alineación estratégica de procesos (12)
- Formalización y documentación (9)
- Gestión de riesgos (4)

6.2 Análisis de procesos

- Estandarización y definición de metas (9)
- Eficiencia de procesos (5)
- Transferencia de conocimientos y lecciones aprendidas (3)

6.3 Mejora de procesos

- Gestión proactiva y preventiva (8 menciones)
- Innovación vs mejora (5 menciones)
- Causa raíz (5)

6.4 Operación responsable (RS)

- Gestión responsable de proveedores y cadena de valor (23)
- Integrar RS en la operación (16)
- Adaptación al cambio climático (15)

6.5 Resultados de procesos

- Definición y fortalecimiento de indicadores (19)
- Cumplimiento y reto de metas (13)
- Análisis de tendencias (11)

CLIENTES Y MERCADOS



3. Conclusiones sobre los factores limitantes de la madurez organizacional

Los resultados de las evaluaciones del 2025 permiten identificar patrones y condiciones de mejora comunes entre las empresas que facilitan compartir esos aprendizajes y sensibilizar sobre temas clave que se pueden trabajar en cualquier empresa.

Mediante este análisis y con casi 30 años atendiendo empresas en el Programa, podemos identificar factores limitantes a nivel de elementos clave como la gestión empresarial, los resultados, la estructura organizacional y más específicamente en cada área del modelo.

En cuanto a la madurez de la gestión, las empresas deben crear, implementar y mejorar sistemas que atiendan las necesidades de su estrategia basada en su misión, visión, valores, así como en los comportamientos clave que permitirán la implementación de una cultura organizacional de excelencia y el logro de resultados sobresalientes.

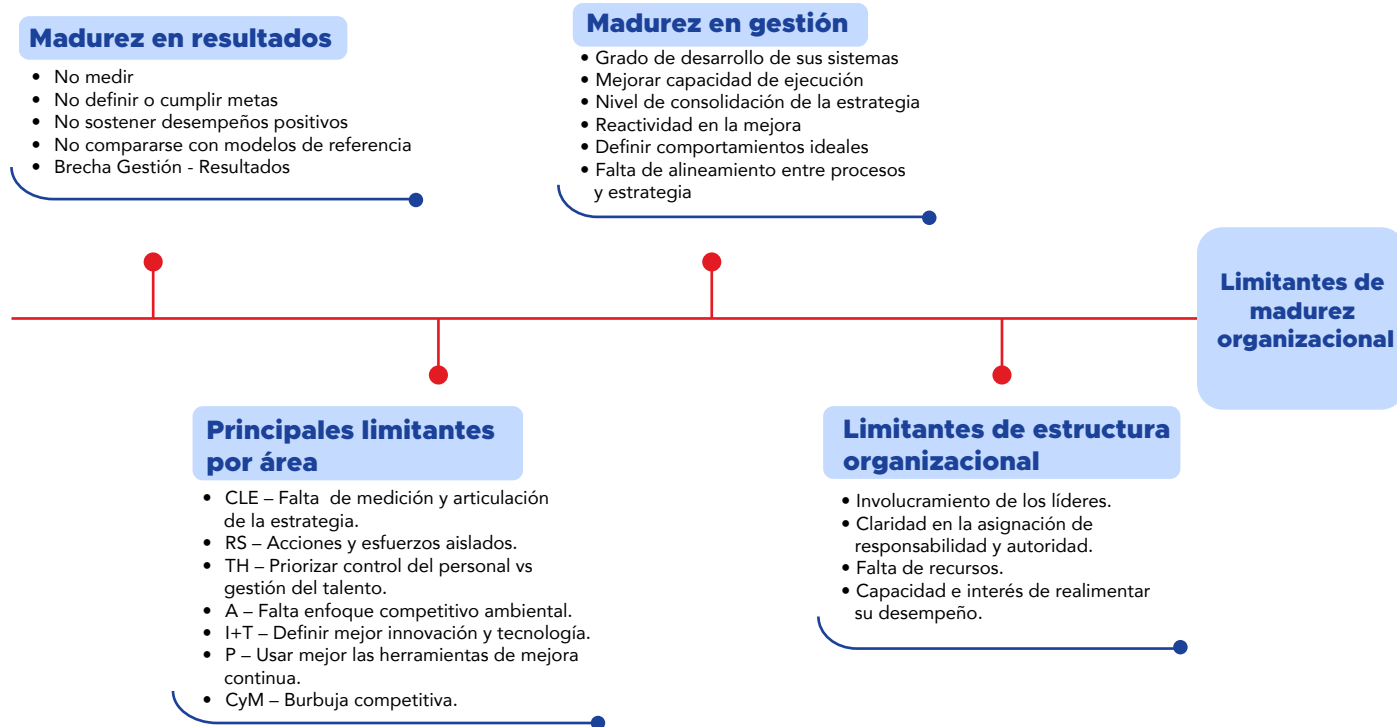
Estos resultados sobresalientes, a su vez, dependen en gran medida de la relación causal, bidireccional y estratégica entre gestión y resultados, generando un ciclo de realimentación infinito que debe mantenerse para que las mejoras en gestión impacten los resultados, y estos a su vez indiquen el camino para incrementar el logro de metas, el desempeño positivo y sostenido en el tiempo y la comparación con modelos de referencia que reten a las empresas a mejorar continuamente.

En cuanto a la estructura organizacional, aunque no ha sido el enfoque de este análisis, es bien sabido el impacto que tienen aspectos como el involucramiento de los líderes en la mejora, la disponibilidad de recursos humanos, económicos y de todo tipo para apoyar los esfuerzos de mejora, la asignación de responsabilidades y la realimentación del desempeño.

En cada área, variable y apartado del modelo de excelencia existen temas clave que en mayor o menor grado limitan la madurez de las empresas.

- A nivel de **cultura, liderazgo y estrategia** la clave radica en cómo los líderes articulan y empoderan al personal para ejecutar la estrategia.
- En **responsabilidad social** la principal limitante es pasar de las acciones aisladas a los esfuerzos estratégicos y de generación de valor compartido con las partes interesadas clave.
- En **talento humano**, la evolución radica en pasar de ver el desarrollo del talento como un gasto administrativo a verlo como una inversión estratégica.
- En **ambiente** las empresas deben esforzarse porque cada vez más los esfuerzos por mitigar su impacto ambiental tengan un enfoque orientado a generar ventajas competitivas por eficiencia.
- En **innovación y tecnología**, si bien es cierto el entorno pide requisitos clave para que las empresas progresen tales como digitalización, analítica de datos e inteligencia artificial, el aprovechamiento adecuado de estas debe estar ligado a una razón estratégica y en este sentido las empresas deben tener claro que es innovación para ellos, muchas lo confunden con mejorar y no necesariamente son lo mismo. También deben entender que tecnología no es sólo tecnología de la información, sino que se debe tener una visión más integral y apuntar a una gobernanza tecnológica integral.
- En **procesos** la clave radica en el aprovechamiento integral de las herramientas de mejora de procesos, no solo en los claves sino en los estratégicos y de soporte con la misma rigurosidad y aplicación de lecciones aprendidas.
- Finalmente, en **clientes y mercados**, las empresas demuestran conocer a sus clientes, sus necesidades y la forma de atenderles y satisfacerles, pero tienden a aislarse de su entorno competitivo de manera que, no necesariamente se sabe qué tan lejos se está de los mejores de su sector y a nivel global.

El siguiente diagrama resume los factores limitantes de la madurez organizacional:



La excelencia exige constancia en el propósito de mejorar y disciplina para superar los desafíos que impone la gestión cotidiana. Supone cuestionar los propios límites, avanzar de manera sostenida —a veces con mayor rapidez, a veces con mayor cautela— y mantener la convicción de que siempre existen mejores formas de hacer las cosas. Implica, además, aprender sistemáticamente tanto de la propia experiencia como de las mejores prácticas nacionales e internacionales. En este sentido, el Programa a la Excelencia de la CICR promueve que las empresas incorporen estos aprendizajes en su gestión, fortalezcan su madurez organizacional y se consoliden como modelos de referencia para el país.



MÁS COMPETITIVIDAD, MÁS EMPLEO