

MODELOS DE EXCELENCIA COMO VENTAJA COMPETITIVA: UNA REVISIÓN GLOBAL

VIVIANA SÁNCHEZ CASTAÑO

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
BOGOTÁ D.C.
2016**

MODELOS DE EXCELENCIA COMO VENTAJA COMPETITIVA: UNA REVISIÓN GLOBAL

VIVIANA SÁNCHEZ CASTAÑO

**Investigación para optar por el título de Especialista en
Gerencia de la Calidad**

**Orientador(a):
Yenith Cristina Ortiz Gonzalez
Docente Investigador**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
BOGOTÁ D.C.
2016**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del Calificador

Bogotá, D.C., Julio de 2016

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos.

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Director de especializaciones

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director Especialización en Gerencia de la Calidad

Dr. Emerson Mahecha Roa

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores

DEDICATORIA

A Dios por acompañarme todos los días de mi vida.

A mi mamá, por su apoyo durante todo el proceso para que éste se concluyera de la mejor manera.

A mi hermana del corazón Anita, quien siempre es un gran apoyo para mí.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de América por el apoyo incondicional en todas las fases de la especialización.

Al Doctor Emerson Mahecha, por sus palabras de aliento y acompañamiento durante toda la especialización.

A la docente Cristina por todos sus aportes, comprensión y atención para completar el proyecto.

A IME INGENIERIA & MONTAJES ELÉCTRICOS SAS, quienes fueron los gestores iniciales de esta maravillosa experiencia.

A Avidesa de Occidente S.A., en especial a la Dra. Luz Helena Patiño que me facilitó la posibilidad de completar mis últimos pendientes académicos.

Al equipo de seguridad y salud en el trabajo de Avidesa de Occidente S.A. por su apoyo y compromiso para que pudiera completar mis tareas.

A todos los que una u otra forma hicieron parte de este logro.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	11
OBJETIVOS	12
1. MARCO TEÓRICO	13
1.1 MODELO DEMING EN JAPÓN	16
1.2 CASO ESTADOS UNIDOS, MODELO MALCOLM BALDRIGE	18
1.2.1 Liderazgo	19
1.2.2 Planeación estratégica	19
1.2.3 La medición, análisis y gestión del conocimiento	20
1.2.4 Orientación al personal	20
1.2.5 Gestión de procesos	20
1.2.6 Resultados de desempeño organizacional	20
1.3 MODELO EFQM (European Fundation for Quality Management)	22
1.3.1 Liderazgo	23
1.3.2 Política y estrategia	23
1.3.3 Personas	23
1.3.4 Alianzas y recursos	23
1.3.5 Procesos	23
1.3.6 Resultados:	23
1.3.7 Método REDER	24
1.4 ENFOQUE DE COMPETITIVIDAD EN LOS MODELOS DE EXCELENCIA	25
1.5 VENTAJA COMPETITIVA COMO ELEMENTO DIFERENCIADOR DE QUIENES IMPLEMENTAN MODELOS DE EXCELENCIA	27
2. ANÁLISIS DE CASOS	28
2.1 CASO 1: APLICACIÓN DEL MODELO MALCOLM BALDRIGE	28
2.2 CASO 2: APLICACIÓN MODELO EFQM EN INDUSTRIAS METÁLICAS RUIZ (INMER)	30
2.3 CASO 3: APLICACIÓN MODELO DEMING PRIZE RANE BRAKE LINING	31
3. CONCLUSIONES	33
4. RECOMENDACIONES	34
BIBLIOGRAFÍA	35

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Herramienta de evaluación modelo DEMING	18
Cuadro 2. Descripción demográfica comparativa	28
Cuadro 3. Retos estratégicos y ventajas North Mississippi Medical Center	29

LISTA DE GRAFICOS

	pág.
Grafico 1. Modelo Deming Prize, Gestión de Calidad Total	17
Grafico 2. Criterios del Modelo Malcolm Baldrige aplicado en el sector salud: Valores fundamentales y conceptos	21
Grafico 3. Descripción proceso de evaluación modelo Malcolm Baldrige	22
Grafico 4. Estructura modelo de excelencia EFQM	24
Grafico 5. Esquema lógico REDER	25
Grafico 6. Comportamiento de las ventas desde el año 2003 al 2013	32

INTRODUCCIÓN

La evolución de los requisitos y expectativas de los clientes obliga a que las organizaciones innoven y requieran nuevas estrategias para seguir siendo competitivas en el mercado actual. Salvo la existencia de algunos monopolios en algunos sectores económicos, lo general es que los empresarios estén en una búsqueda constante de incrementar su participación en los nichos del mercado al que pertenecen o hacer presencia en otros todo ello con el fin de ser sostenibles en lo productivo y desde luego garantizando la rentabilidad de su operación.

Es importante precisar que la competencia de las empresas no solo se vive en entornos locales, sino en lo global, la necesidad de ser cada vez mejores es imperante, porque si no se hace se perderán clientes, no habrá crecimiento del negocio y a futuro existe la posibilidad de salir del mercado.

Por tal razón, muchas organizaciones buscan estrategias de mejora que ayuden a bajar sus costes de producción, desperdicios, reprocesos y pérdidas de tiempo que se representan en una baja rentabilidad y decrecimiento del negocio. La implementación de modelos de excelencia como lean sigma, six sigma, ISO9001:2008, EFQM entre otros aunque ninguno de ellos es una fórmula mágica si es parte de lo significativo para mejorar la productividad e incrementar la competitividad de cualquier negocio.

Por lo mismo, se hace indispensable realizar una revisión documental de los principales modelos de excelencia implementados a nivel global, con el fin de entender su aporte en el desarrollo de ventajas competitivas y ofrecer un panorama de la situación actual en torno al tema de estudio.

De igual manera, en el desarrollo de esta investigación se busca fortalecer el Centro de Investigación en Competitividad Empresarial, apoyando la línea “Estrategias de calidad y competitividad” en la cual se desarrolla el proyecto de investigación: “los sistemas de gestión de la calidad en Colombia y su apoyo a la competitividad empresarial. Teorías aplicaciones. Experiencias, éxitos y fracasos”.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Definir el estado del conocimiento sobre los modelos de excelencia implementados a nivel global como medio para desarrollar ventajas competitivas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisión bibliográfica de fuentes de información secundarias relacionada con los modelos de excelencia utilizados a nivel global
- Describir los modelos de excelencia en cuanto a su aporte en la ventaja competitiva de las empresas.
- Analizar el aporte de los modelos de excelencia a la competitividad de las empresas según los casos estudiados

1. MARCO TEÓRICO

Según Lopes¹ la pérdida de la segunda guerra mundial para Japón fue una situación muy crítica para la industria nipona que se vio casi en bancarrota en aquel momento, sin embargo; el empeño de sus empresarios y en general la cultura del país permitieron que éste país saliera a flote y para el año 1968, solo 20 años después de rendirse frente a Estados Unidos se convirtiera en la segunda economía mundial gracias a la competitividad de su industria.

El desarrollo de 4 ejes principales de la industria japonesa como lo son: el pilar de los recursos humanos en el que constantemente se busca mejorar las competencias y habilidades del personal a través de la capacitación, para que esto se vea retornado a la operación la concepción de producción con cero defecto; reduciendo al máximo los desperdicios y los costos de la mala calidad, de igual manera la innovación y el marketing complementan los elementos prioritarios para mejorar la calidad, incrementar la productividad y la competitividad de los nipones “Estos elementos más adelante empezaron a ser emulados en Estados Unidos y Europa”². como se menciona a continuación:

La búsqueda de la satisfacción de los clientes sin disminuir la rentabilidad , le genera un reto enorme a los empresarios alrededor del mundo en los años 80, por lo que líderes organizacionales de Estados Unidos y Europa respectivamente se asociaron con el fin de generar metodologías que les ayuden a mantener su competitividad en el exigente mercado global.

En el caso de Estados Unidos fue a mediados de 1980 que debido a la preocupación por la invasión del mercado por parte de los japoneses se gestó la creación de la Fundación Nacional Malcolm Baldrige por la iniciativa de los dueños de varias empresas en el sector privado que desde ese momento tenían preocupación por su situación en el entorno global y entendieron la importancia de establecer la mejora continua, no solo en sus actividades relacionadas a la cadena de valor “(procesos productivos)”³ sino todos aquellos que hacen parte de cualquier empresa.

¹ LOPES REIS (DOS), Felipa. Las claves del éxito de la competitividad del sistema empresarial japonés. En: Revista Empresa y Humanismo [en línea] Julio 12, 2007. vol. 11, no. 1, p. 157-185 [Consultado 14 enero 2015]. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/files/639/25072360.pdf>

² Ibid. p. 160

³ The foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award [en línea], 2013. [citado 25, enero, 2015]. Disponible en: <http://www.baldrigepe.org/foundation/history.aspx>

Posteriormente, en Europa se establece el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)⁴ de La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad creado por empresarios de ese continente en el año 1989 cuyo enfoque se basa especialmente en el liderazgo directivo como herramienta para la mejora y el crecimiento, compartiendo la visión y atención especial de los norteamericanos por los cambios globales en cuanto a competencia y participación del mercado con el fin de mantener la economía europea estable para todos sus

Para Toledano⁵ en el mismo sentido se consideran otras herramientas como Six sigma, Lean six sigma; ésta última ha sido implementada en la compañía Toyota con resultados satisfactorios y apoyándose en metodologías como Kanban, estandarización de actividades y disminución de los desperdicios.

A la par la Organización Internacional de Estandarización (ISO) genera la familia de normas ISO9000, aunque no es considerado un modelo de excelencia en su totalidad, la implementación de la norma de requisitos ISO9001 si facilita el establecimiento de una estructura de procesos que buscan la mejora continua en las empresas que decidan su implementación.

De acuerdo con Oyarce⁶ la necesidad de las organizaciones de mejorar la eficiencia de sus procesos, productividad y obtener la mayor rentabilidad posible, allana el camino para que se busquen diversas metodologías o modelos con el fin de lograr una ventaja competitiva en cada sector de la economía.

Desde las grandes transnacionales hasta las PYMES las empresas están en búsqueda de realizar sus actividades utilizando la menor cantidad de recursos posibles, minimizando los desperdicios e innovando para obtener la mayor satisfacción de sus clientes.

Como lo dice Ferrando⁷ en la actualidad existen variados modelos de excelencia tales como Malcolm Baldrige, Modelo EFQM y el modelo Deming que pueden

⁴ European Foundation for Quality Management [en línea] s.f. [consultado 26, Enero de 2015]. Disponible en: <http://www.efqm.org/about-us/our-history>

⁵ TOLEDANO DE DIEGO, Asier; MAÑES SIERRA, Nagore; GARCÍA, SERGIO Julián. "Las claves del éxito de Toyota". LEAN, más que un conjunto de herramientas y técnicas. En: Revista: Cuadernos De Gestión 2009 9(2). vol. 9, p. 113-122. [Consultado en: 10 de octubre de 2015]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/2743/274320565006.pdf>

⁶ OYARCE D., Jorge A. Excelencia empresarial y competitividad: ¿una relación fructífera?. En: Panorama Socioeconómico. [en línea] Julio,2013 N° 46, p. 58 – 63. [consultado 30, Agosto, 2015]. Disponible en: http://www.panorama.utralca.cl/dentro/2013-07/5_Oyarce_2013.pdf

⁷ FERRANDO SÁNCHEZ, Miguel y GRANERO CASTRO, Javier. Calidad total: modelo EFQM de excelencia. [en línea] 2. ed.,. España: FC EditoriaL, 2008. [consultado 26, febrero, 2015]. Disponible en: https://books.google.es/books?id=ZxYPb_6NcXsC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&ad=0#v=onepage&q&f=false

ayudar a que las organizaciones que los utilicen a mediano o largo plazo puedan obtener una ventaja competitiva que les permita mantenerse en el mercado y alcanzar un crecimiento sostenible, dichas alternativas requieren principalmente el compromiso de la dirección de la compañía, desarrollar la competencia del personal entre otros.

De igual manera, existen limitantes para llevar a cabo la implementación de modelos de excelencia como lo son los modelos administrativos no estructurados bajo enfoques reconocidos como la Calidad Total u otros, el desconocimiento de los líderes y / o directores de las empresas de las múltiples alternativas existentes para mejorar sus procesos internos.

La globalización permite que las empresas se sitúen en un mercado global, que aquellas que no mejoren sus procesos, no busquen la satisfacción del cliente ni trabajen para mejorar la gestión a lo largo de la prestación del servicio o elaboración de un producto a largo plazo serán reemplazadas por aquellas organizaciones que a través de su talento humano se preparen para utilizar herramientas que ayuden a la mejora constante. Por esta razón, es importante entender cómo los modelos de excelencia permiten desarrollar ventajas competitivas en las organizaciones, para que estas permanezcan vigentes en el mercado por largo tiempo, ya que la implementación de estas estrategias aunque no son pócimas mágicas para resolverlo todo si dan nuevas perspectivas de cómo mejorar los procesos internos y luego proyectarse a los clientes y el mercado siendo más competitivos. Por ello, durante el desarrollo de esta investigación documental se pretende dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿De qué manera contribuyen los modelos de excelencia en las empresas en mejorar la ventaja competitiva?

En la actualidad las organizaciones buscan diversas alternativas para mantenerse en el mercado, por lo que la competitividad se convierte en un elemento fundamental de las empresas para mantenerse vigentes en el mercado.

La competitividad definida como “la capacidad de competir en los mercados mundiales con una estrategia mundial”⁸ impulsa a las compañías a implantar y mantener estrategias para garantizar su estabilidad en los mercados internos y globales.

De allí la necesidad de considerar diversos modelos estratégicos de calidad que permitan hacer gestión en todos los niveles de la organización generando excelencia en todas las fases de la operación; desde la estrategia organizacional

⁸ COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. Gestión toral por resultados. [en línea] Julio, 2013. [consultado 26, octubre, 2015]. Disponible en: <http://www.cepal.org/mexico/capacidadescomerciales/tallerbasesdedatosrep.dom/documentosypresentaciones/2definiendolacompetitividad.pdf>[en línea], 2010. (Citado el 26 de febrero de 2015)

pasando por la gestión del recurso humano para desembocar en los resultados a todas las partes interesadas.

De allí en adelante, se define la Calidad Total “como una filosofía de actuación dentro de una empresa, entendida como un proceso sistémico, permanente y de mejoramiento continuo, que involucra a toda la organización en la búsqueda y aplicación de formas de trabajo creativas e innovadoras, de alto valor agregado, que superen las necesidades y expectativas del cliente y la comunidad en la cobertura, entrega e impacto de los productos o servicios.”⁹ Esta definición precede lo que más adelante encontraremos como fundamento de los premios Malcolm Baldrige, el modelo de autoevaluación de excelencia de calidad de la comunidad europea EFQM, sin dejar de lado el modelo Deming que es el precursor de los modelos europeo y norteamericano; así como la aplicación de herramientas como el six sigma, lean six sigma, balanced scorecard (cuadro de mando integral)

1.1 MODELO DEMING EN JAPÓN

El norteamericano William E. Deming fue uno de los precursores del modelo empresarial japonés enfocados en obtener una mejor calidad para entregar a los consumidores productos que cumplieran sus expectativas. Hacia el año 1950, posterior a la segunda guerra mundial; la economía japonesa se encontraba en bancarrota; habían perdido la guerra, no contaban con recursos naturales y sus productos no eran competitivos en el mercado. Tales eventos se convirtieron en el detonante para reorganizar el sistema productivo nipón. A diferencia de la visión occidental de negocio, los empresarios japoneses se enfocaron en mejorar la calidad en toda la línea de producción, desde la compra de los insumos hasta la entrega al consumidor final, declarando como objetivo común la calidad, no la rentabilidad. Se partió del liderazgo gerencial, para que en todos los niveles de producción desde los ingenieros y hasta los operarios se transmitiera la necesidad de mejorar la calidad porque esto ayuda a obtener los siguientes beneficios:

- Disminución de costos
- Menos reprocesos
- Menos desperdicios
- Mejor uso del tiempo y materiales

Lo que a largo plazo se ve reflejado en una mejora de productividad que contribuye a dar unos mejores precios lo que tiene un impacto positivo en el crecimiento del mercado brindando estabilidad a la economía.¹⁰

⁹ MORALES CAICEDO, Mario. ¿El éxito empresarial es cuestión de la cultura de la organización, de modas administrativas, modelos productivos o de la implementación de un programa de calidad total? [en línea] Argentina: El Cid Editor apuntes, 2009. [consultado 30, Enero, 2015]. Disponible en: <http://biblos.uamerica.edu.co/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=579516>

¹⁰ DEMING, William Edwards. Calidad, Productividad y competitividad: la salida de la crisis. [en línea] España: Ediciones Díaz de Santos, 2008. [consultado 25, octubre, 2015]. Disponible en: https://books.google.es/books/about/Calidad_productividad_y_competitividad.html?id=d9WL4BMVHi8C

La industria japonesa es pionera en la visión de buscar ser más competitivo implementando soluciones que contribuyen a mejorar la calidad de sus productos o servicios ofertados, la necesidad de mantenerse en el mercado por las situaciones posteriores a la guerra llevaron a reevaluar las estrategias de la época.

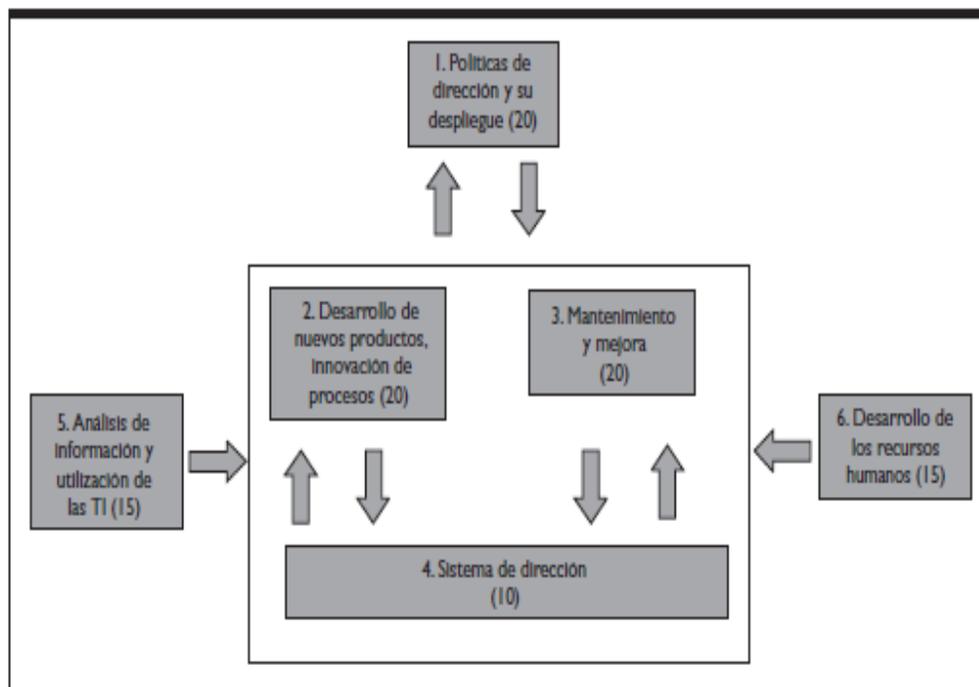
En los años siguientes, otros países han querido implementar el modelo japonés que sacó este país de la quiebra; sin embargo, existen grandes diferencias culturales entre oriente (en este caso japoneses) y occidente que limitan la implementación de esta filosofía de excelencia de la calidad aplicada a la visión norteamericana o europea.

El premio Deming, es una estrategia del gobierno japonés que permanece en el tiempo y que no tiene definido un modelo específico que deban cumplir las organizaciones sino que se basa en los principios de la organización, el liderazgo de la dirección para la obtención de los objetivos plasmados en la planificación y finalmente que se demuestre un desempeño excelente.

Sin embargo, Camison, C *et al*, encuentra una manera de acercar el Deming prize basándose en una guía del año 2004 y a fin de facilitar la comprensión y comparación con otros modelos como el EFQM y el Malcolm Baldrige.

En la figura a continuación se muestra la clasificación general de cómo se puede aplicar el modelo Deming a partir de la consideración de elementos sustanciales que interrelacionados facilitan la gestión en cualquier compañía:

Grafico 1. Modelo Deming Prize, Gestión de Calidad Total



FUENTE: CAMISON, Cesar; CRUZ, Sonia y GONZALEZ, Tomás. Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid. Pearson, 2006 p.733

De igual manera, en el caso del Deming prize se requiere de una implementación mínima de 3 años del modelo para así tener la opción participar en la obtención del premio.

A continuación se presenta una herramienta que considera los criterios de evaluación del premio Deming como lo son; la efectividad, consistencia, continuidad y minuciosidad respectivamente para cada uno de ellos con el fin de demostrar el cumplimiento de los objetivos que se trace la organización que busque estar dentro del modelo de excelencia generado en Japón.

Cuadro 1. Herramienta de evaluación modelo DEMING

	EFFECTIVIDAD	CONSISTENCIA	CONTINUIDAD	MINUCIOSIDAD
1. Política de dirección y despliegue				
Política y estrategia	XX	X	X	
Despliegue de la política	X	X	X	X
2. Desarrollo de nuevos productos, innovación en procesos				
Entusiasmo	X	X	X	X
Resultados	XX		X	
3. Mantenimiento y mejora				
Dirección diaria	X	X	X	X
Mejora continua	XX	X	X	X
4. Sistema de dirección	X	XX	X	X
5. Análisis de la información y utilización de las TI	X	X	X	X
6. Desarrollo de los recursos humanos	X	X	X	X

Nota: el símbolo XX indica relación más fuerte que X. Los huecos indican que no existe relación.

Fuente: Deming prize Guide 2004 citado por CAMISON, Cesar; CRUZ, Sonia y GONZALEZ, Tomás. Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid. Pearson, 2006 p. 735. Adaptado y modificado

1.2 CASO ESTADOS UNIDOS, MODELO MALCOLM BALDRIGE

En los años 80's la preocupación por la "invasión" del mercado por los productos japoneses llevaron al gobierno norteamericano y a los empresarios a buscar alternativas para incentivar la mejora en el desempeño de las empresas con el fin de no perder nichos de mercado y garantizar la rentabilidad en las organizaciones.

A partir de esta situación se plantea la opción de establecer un premio a la excelencia de la calidad en EEUU que permita dar a conocer las buenas prácticas

en varios sectores de la economía e impulsar la industria para que no pierda competitividad frente a otros países.

“Hacia el año 1987 se establece el premio a la excelencia Malcolm Baldrige en honor a un secretario de comercio norteamericano que fue defensor de las estrategias de mejorar la calidad para incrementar la competitividad”¹¹

El modelo de excelencia Malcolm Baldrige establece los siguientes criterios para su evaluación a las empresas que lo aplican:

1.2.1 Liderazgo, cuya finalidad es la revisión de como los líderes de la empresa llevan a cabo su tarea en cuanto a la guía y apoyo que deben dar a todos los miembros de la organización, demostrándose en el sostenimiento de la misma en el largo plazo.

Así mismo establece el método de “gobierno de la organización y cómo la organización gestiona sus responsabilidades éticas, legales y con la comunidad”¹² lo que conlleva a considerar las partes interesadas y su relación con las actividades de las empresas.

1.2.2 Planeación estratégica, «La categoría planificación examina cómo la organización desarrolla los objetivos estratégicos y los planes de actuación. Para Camisón¹³ también se examina cómo los objetivos estratégicos elegidos y los planes de actuación son desarrollados y modificados si las circunstancias lo requieren y cómo se mide el progreso, se considera un eje fundamental ya que se debe considerar el contexto, planes y objetivos medibles, alcanzables y retadores que permitan en dado momento monitorear los resultados del negocio a partir del cumplimiento de la política, objetivos y planes trazados.

Orientación a grupos de interés y el mercado: «La categoría enfoque en el cliente y el mercado examina cómo la organización determina los requerimientos, las necesidades, las expectativas y las preferencias de los clientes y de los mercados. También se examina cómo la organización construye relaciones con los clientes y determina los factores clave que llevarán a la adquisición, satisfacción, fidelización y retención del consumidor»¹⁴ Este elemento fundamental de direccionamiento de las compañías sin importar el sector económico en el que se encuentre, ya que

¹¹ Baldrige Performance Excellence Program, NIST Quality System [en línea], 2010. [consultado 06, febrero, 2015]. Disponible en: <<http://baldrige/about/history.cfm>>

¹² CAMISON, Cesar; CRUZ, Sonia y GONZALEZ, Tomás. Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid. Pearson,2006. p. 706

¹³ Ibid p. p. 707

¹⁴ Ibid p. p. 707

aquí se encuentra el eje principal los clientes y el mercado de aplicación lo que conlleva a que sin una definición clara de este enfoque habrá un fracaso adelantado que ninguna organización está dispuesta a asumir.

1.2.3 La medición, análisis y gestión del conocimiento “examina cómo la organización selecciona, recoge, analiza, dirige y mejora sus datos, información y sus activos basados en el conocimiento. También examina cómo la organización revisa su desempeño»¹⁵ en este criterio se materializa gran parte de lo que se determina en los criterios anteriores mediante la implementación de indicadores y estrategias que faciliten la recolección de datos para así obtener un conocimiento objetivo de la realidad de la compañía.

1.2.4 Orientación al personal: La categoría orientación al personal está considerada para “examinar cómo los sistemas de trabajo de la organización y el aprendizaje de los empleados y la motivación permiten a todos los empleados desarrollar y utilizar su completo potencial en alineación con los objetivos generales de la organización, la estrategia y los planes de actuación.”¹⁶ El funcionamiento de este criterio depende de la preocupación de la compañía en invertir en la formación y bienestar de los colaboradores en todos los niveles de la organización que redunden en un crecimiento individual y colectivo. Así mismo, la inversión en mantener un clima laboral sano redundará en mayor compromiso y entrega para lograr los objetivos propuestos por cada miembro del equipo.

1.2.5 Gestión de procesos: “La categoría gestión por procesos examina los aspectos clave del proceso de gestión de la organización, incluyendo procesos clave”¹⁷, este método de organización por procesos permite a las empresas actuar de manera sistémica; no solo por actividad a implementar sino comprendiendo las entradas y salidas de cada proceso que a su vez intervienen en el resultado final de la organización frente a sus partes interesadas.

1.2.6 Resultados de desempeño organizacional La evaluación de resultados de cada uno de los elementos mencionados en los numerales 1.2.1 hasta el 1.2.5 que conllevarán a concluir si existe un desempeño excelente para cada uno de los elementos trazados que conlleva el desarrollo del modelo.¹⁸

¹⁵ Ibid p. p. 707

¹⁶ Ibid p. p. 708

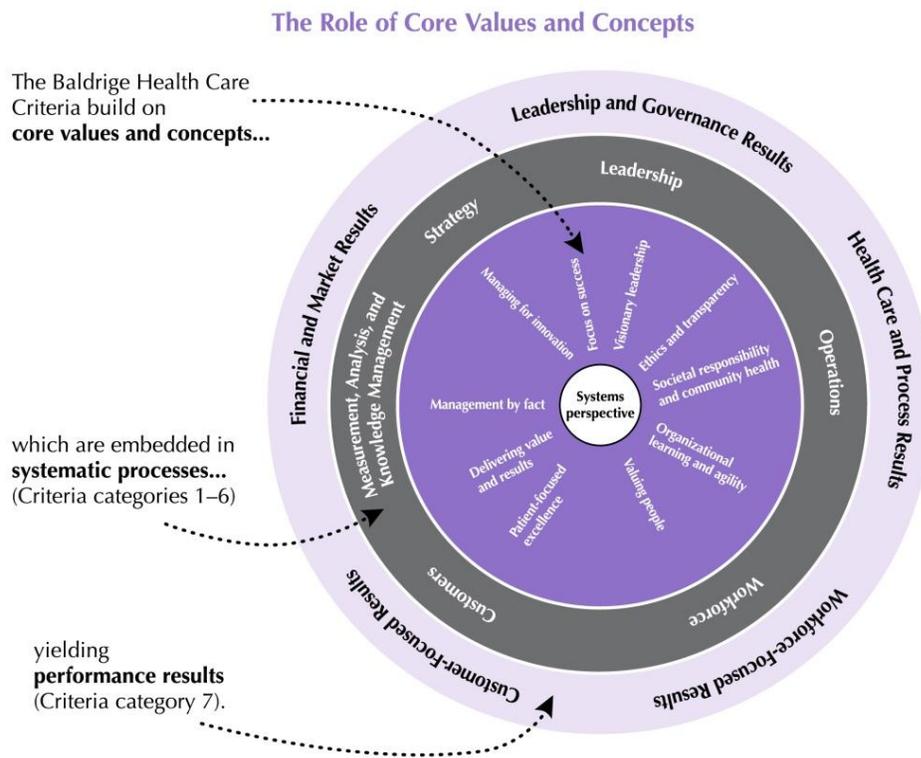
¹⁷ Ibid p. p. 708

¹⁸ VALENZUELA FERNÁNDEZ, Leslier Maureen y ROSAS FERRER, José Antonio. Los criterios baldrige aplicados a la gestión por calidad total y a la excelencia en el desempeño de la educación universitaria. En: Revista Horizontes Empresariales [en línea], 2011 [consultado 10, febrero, 2015]. Disponible en: <<http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/version%206/los%20criterios.pdf>>

Es importante considerar que la aplicación de los criterios del modelo Malcolm Baldrige han ayudado a fortalecer diversos sectores de la economía como lo son; la salud, educación, servicios manufactura e incluso entidades sin ánimo de lucro, entre otros que ha permitido a las compañías que lo implementan mejorar su competitividad y ha estimulado el crecimiento de las mismas.

En la figura 3 se encuentra el detalle de la aplicación del modelo MQBNA específicamente al sector salud, considerando que los clientes para este caso son pacientes y el enfoque a diferencia de otros negocios está en brindar un buen servicio de salud a pacientes y familiares.

Grafico 2. Criterios del Modelo Malcolm Baldrige aplicado en el sector salud: Valores fundamentales y conceptos



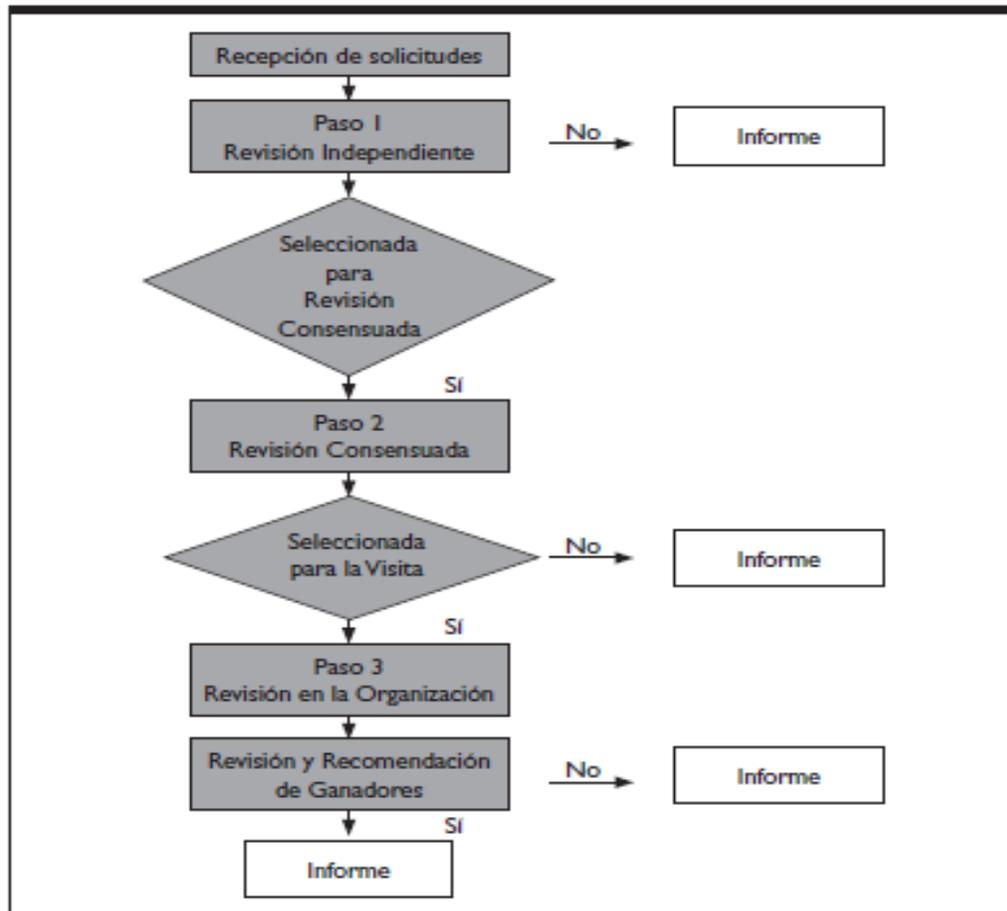
From Baldrige Performance Excellence Program. 2015. 2015-2016 Baldrige Excellence Framework: A Systems Approach to Improving Your Organization's Performance (Health Care). Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology. <http://www.nist.gov/baldrige>.

Fuente National Institute of Standards and Technology. 2016 Disponible en www.nist.gov/baldrige/upload/2015_2016_HC_Role_of_Core_Value.jpg. Imagen Enero

Para llevar a cabo la evaluación por parte del comité las compañías interesadas deben completar el trámite de acuerdo a los requisitos expuestos anteriormente, posterior a ello el comité del Premio Malcolm Baldrige realiza una revisión con un

equipo independiente que posteriormente expide un informe del resultado obtenido por la empresa interesada, ésta revisión contiene cuatro fases las cuales se describen a continuación en la figura 4:

Grafico 3. Descripción proceso de evaluación modelo Malcolm Baldrige



Fuente: CAMISON, Cesar; CRUZ, Sonia y GONZALEZ, Tomás. Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid. Pearson, 2006 p.713

1.3 MODELO EFQM (European Fundation for Quality Management)

El modelo para la excelencia de la calidad europeo toma como ejes principales 2 categorías como lo son los agentes facilitadores y los resultados, a continuación se describen los agentes facilitadores¹⁹;

¹⁹FERRANDO SÀNCHEZ, Miguel y GRANERO CASTRO, Javier. Calidad total: modelo EFQM de excelencia. [en línea] 2. ed,. España: FC EditoriaL, 2008. [consultado 26, febrero, 2015]. Disponible en: https://books.google.es/books?id=ZxYPb_6NcXsC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

1.3.1 Liderazgo; Nace desde la decisión de la alta dirección en apoyar las actividades resultantes de la implementación del modelo. No consiste de manera exclusiva en apoyo económico o financiero sino en la intervención y apoyo en todos los niveles de la organización. Considerando especialmente los momentos de crisis en los que por la premura podría causar desviaciones a lo planificado, mantener siempre la integridad de los criterios implantados del modelo de excelencia.

1.3.2 Política y estrategia: Se define la ruta a seguir, el alcance y los mecanismos para llevar a cabo lo planificado. Se selecciona la herramienta o herramientas que facilitarán la gestión de la estrategia. Ya sea benchmarking u otra que permita la gestión de lo proyectado.

1.3.3 Personas: Integrar a las personas a la gestión de calidad a cada una de las actividades en pro de la excelencia de los procesos y la obtención de resultados acorde a lo planificado.

Aspectos como la selección, capacitación y remuneración facilitan la vinculación de las personas a los procesos de mejoramiento, aporte de ideas o soluciones a las situaciones que se presenten en la ejecución de actividades; así como el trabajo en equipo como claves para el desarrollo del personal y del modelo a implementar.

1.3.4 Alianzas y recursos: La gestión con las partes interesadas en especial los proveedores quienes nos suministran materias primas o bases para el desarrollo de los procesos es clave y si no se estima y gestiona adecuadamente falla. De igual manera, el componente financiero y tecnológico debido a que sin éstos factores la continuidad y competitividad del negocio no es viable.

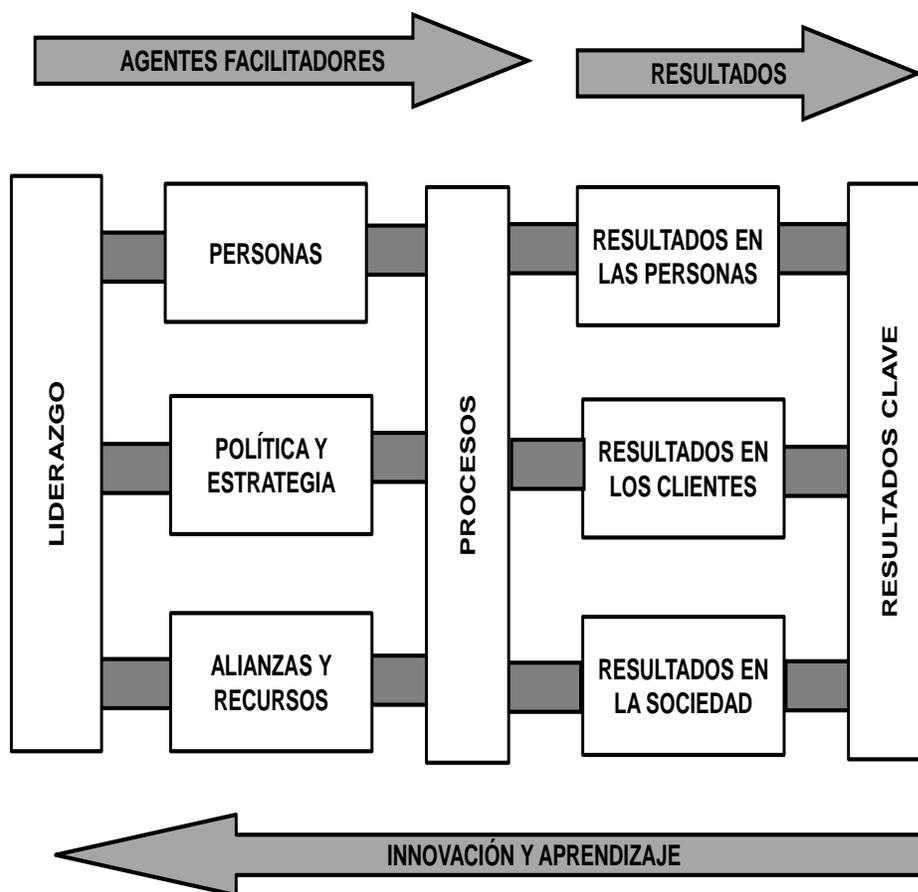
1.3.5 Procesos: la estructura organizacional interrelacionada por procesos y actividades genera que todas las cosas que desarrollemos dependan en una cadena y sean conectadas unas con otras con el fin de cumplir un objetivo común.

1.3.6 Resultados: Más adelante se encuentran los criterios de los diversos resultados que están relacionados a los clientes, las personas, la sociedad y que desembocan en los resultados clave que son los que conllevan a la estructuración y materialización del modelo de excelencia que es utilizado en múltiples organizaciones europeas, latinoamericanas; entre otras alrededor del mundo. El mecanismo para validar el cumplimiento se realiza inicialmente a través de una autoevaluación para revisar cumplimiento de los requisitos verificando el aporte a la mejora de la empresa y su entorno. Dichos resultados deben ofrecer coherencia respecto a lo que se ha implementado.

En el mismo sentido es indispensable considerar que la innovación y el aprendizaje deben estar presentes durante el desarrollo de cada uno de los criterios que se implementen con el fin de lograr la excelencia operativa.

A continuación en la figura 5 se presenta una descripción gráfica de los criterios EFQM como se concibe el modelo actualmente para ser implementado en cualquier empresa sin importar el sector económico:

Grafico 4. Estructura modelo de excelencia EFQM

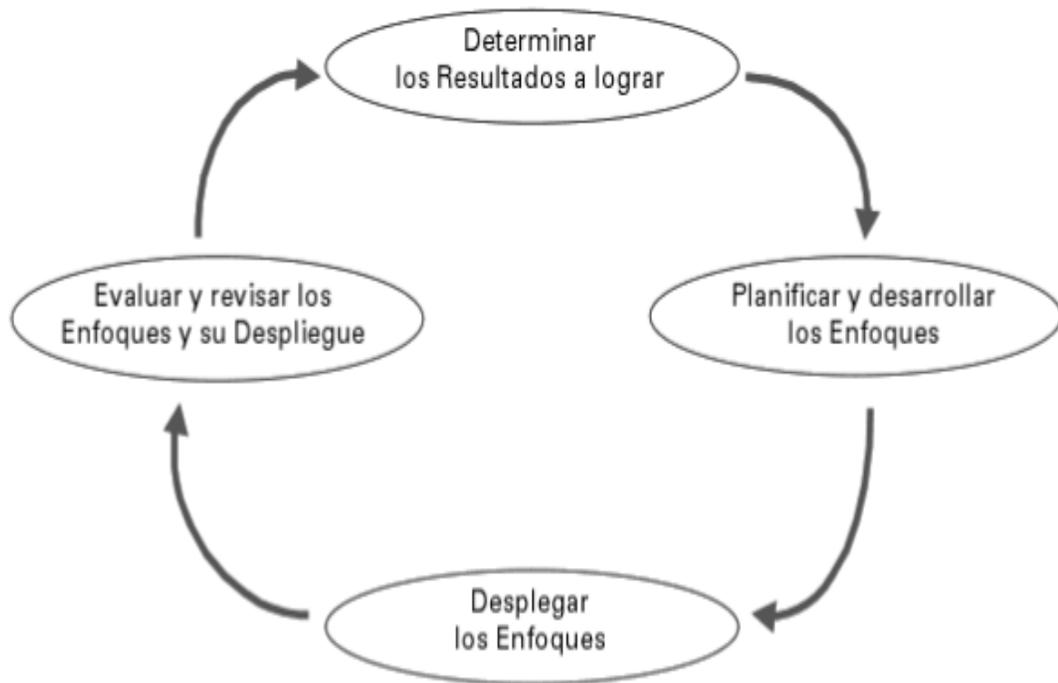


Fuente: FERRANDO SÁNCHEZ, Miguel y GRANERO CASTRO, Javier. Calidad total: modelo EFQM de excelencia: 2da Edición ed. ESPAÑA: FC EDITORIAL, 2008.

1.3.7 Método REDER Considerando lo anterior la autoevaluación del modelo EFQM se puede realizar a la luz de los agentes facilitadores y resultados, pero

existe otro método conocido como el REDER que según el desglose de sus siglas corresponde a los Resultados, el Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión. Tal como se evidencia en el enfoque lógico que describe la figura 6, a continuación:

Grafico 5. Esquema lógico REDER



Fuente: MEMBRADO Martínez, Joaquín. Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia. España: Ediciones Díaz de Santos, 2006.

1.4 ENFOQUE DE COMPETITIVIDAD EN LOS MODELOS DE EXCELENCIA

La implementación de modelos de excelencia organizacional requiere la ayuda de diversas herramientas que permitan encaminar los esfuerzos de liderazgo y mejora con el fin de obtener las metas trazadas en cuanto a la calidad total que se ofrecerá a los clientes.

De acuerdo a Felizzola²⁰, el modelo Six Sigma es considerado como una evolución de las teorías clásicas de la calidad y la mejora continua, como el Control Estadístico de Proceso y la Administración de la Calidad Total TQM, la intensión

²⁰ FELIZZOLA JIMÉNEZ, Heriberto y AMAYA, Carmenza Luna. Lean Six Sigma en pequeñas y medianas empresas: un enfoque metodológico. (Spanish). En: - Revista chilena de ingeniería. [en línea] abr.vol. 22, no. 2, p. 264. (Consultado en 15 de abril de 2016). Disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052014000200012

de este modelo es lograr una minimización de los desperdicios a 3,4 por millón de oportunidades, también se compone de una metodología establecida en 5 fases como lo son: Definir, medir, analizar, mejorar y controlar.

También se encuentra el modelo ISO9000 de la Organización internacional de Estandarización (ISO por sus siglas en inglés)²¹. que saca su primera norma de requisitos en el año 1987 y toma de los modelos de excelencia como el Deming, EFQM y Malcolm Baldrige varios elementos para incluir en un solo documento las generalidades con los que debe contar una organización a fin de pensar en sus públicos de interés, estructura de proceso y preocupación por mantener la mejora continua

A su vez, los modelos de excelencia Malcolm Baldrige y EFQM establecen su inicio en el liderazgo que debe existir al interior de las organizaciones debido a que sin éste, el gobierno corporativo que base sus actuaciones en la ética y que estime importante que los modelos son considerados desde diversos ángulos lo que permite que su desarrollo e implementación sea a todos los niveles de la organización se refleje en los clientes y garantice una competitividad en el sector en el que se defina.

De igual manera, el liderazgo va atado al compromiso interno de todo el personal ya que si no es algo transversal; llevarlo a cabo no es factible; considerando que la participación en ellos es de carácter voluntario; la gestión principal está en que la dirección logre incluir a todos para desarrollar las propuestas de los modelos de excelencia.

La planificación estratégica (MQAB) o la política y estrategia (EFQM) están orientados a que si no se concibe de manera estratégica el desarrollo de las actividades de la organización considerando todos los stakeholders de la cadena de valor no es posible que la aplicación de los modelos sea una realidad en las compañías. Aspectos como la determinación de metas, su medición o cambios según las circunstancias del entorno así como la comunicación de las estrategias definidas y como éstas impactan en toda la organización derivan en que se logre competitividad o no; sin embargo si la planificación, definición de política y estrategia no están considerados para hacer sostenible la operación a lo largo del tiempo se tendrían que reconsiderar; debido a que si la base del modelo no se define adecuadamente para el negocio no es posible que exista competitividad, ni sostenibilidad en el corto o largo plazo.

Las personas como eje fundamental para desarrollar cualquiera de los modelos debido a que si los miembros de las empresas no se encuentran en la misma línea

²¹ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN (INCONTEC), Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. Norma Técnica Colombiana NTC – ISO.9000. Bogotá D.C.: El Instituto, 2008. p. 8

para facilitar la ejecución de cada criterio no es posible llevar a cabo ninguno de los elementos.

1.5 VENTAJA COMPETITIVA COMO ELEMENTO DIFERENCIADOR DE QUIENES IMPLEMENTAN MODELOS DE EXCELENCIA

La ventaja competitiva tal como la define Michael Porter se enmarca en ese valor que se logra dar al cliente respecto a los costos de producción del producto; es decir la ventaja competitiva nace de la optimización que se realice en las actividades internas de la organización y que éstas sean diferenciales para el cliente. Ejemplo: La oportunidad en la prestación del servicio o la entrega inmediata de los productos. Dichos elementos provienen de una gestión óptima que garantiza al cliente que recibirá el producto en menos tiempo del habitual por lo que se genera valor y ventaja competitiva al producto y a quien lo desarrolla.

Respecto a lo anterior, la implementación de los criterios de los modelos de excelencia permite a las organizaciones mantenerse a la vanguardia y garantizar el costo de oportunidad sea a favor de quienes logran la eficacia de sus procesos, realizando una gestión eficiente en toda la cadena de valor.

2. ANÁLISIS DE CASOS

2.1 CASO 1: APLICACIÓN DEL MODELO MALCOLM BALDRIGE

Partiendo del hecho que Mississippi es un estado de bajos recursos respecto a otros estados en Estados Unidos, tal como se muestra en el siguiente análisis demográfico, estimando un ingreso per cápita inferior al promedio de EEUU, menos personas con altos niveles académicos (High School) y con un porcentaje elevado de personas con trastornos de salud pública como la diabetes y la presión arterial elevada, entre otros especificados en la figura 7.

Cuadro 2. Descripción demográfica comparativa

Figure P.2-2 Indicator	Demographic Information MS	US
Economics: Poverty (% below)	21.4%	13.5%
Median household income	\$37,000	\$51,000
Education: HS graduation rate	63.9%	74.7%
Health: Diabetes	11.1%	8.0%
Overweight or obese	68.1%	62.9%
High blood pressure	33.7%	27.8%
Mortality: Age-adjusted/100k	746.2	961.9
Infant: per 1000 live births	10.53	6.68
Healthcare: Physicians/100k	175.6	255.8

Fuente: North Mississippi Health Services Application for the 2012 Malcolm Baldrige National Quality Award p.6

Hacia el año 1996 el North Mississippi Medical Center (NMMC), comenzó a usar los criterios Baldrige²² para identificar oportunidades de crecimiento y mejoramiento que conllevarán a una mayor participación del mercado y se evidenciara en la satisfacción de los pacientes que hacen uso del servicio médico.

Dentro de los aspectos relevantes que incluyen la gestión del NMMC se estiman los siguientes factores:

1. Se integra a la comunidad que en su mayoría son personas de bajos recursos, respecto al ingreso per cápita en EEUU, la integración corresponde en el desarrollo de centros de ayuda
2. Los trabajadores permanecen largo tiempo lo que ayuda a garantizar la competencia del personal y mantener el conocimiento dentro de la empresa
3. Es un equipo entrenado en diversas áreas, lo que amplía la cobertura de atención por la facilidad de contar con un equipo multidisciplinario
4. La innovación es parte fundamental de la estrategia de negocio y se extiende a todas las estrategias y niveles de la organización

²² BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM Organizational Profile . [en línea] 2012 p.6 . [consultado 20, octubre, 2015]. Disponible en: http://patapsco.nist.gov/Award_Recipients/PDF_Files/2012_North_MS_Application_Summary.pdf

5. Considerando el tipo de servicio prestado la compasión es fundamental y hace parte de los valores y la esencia de la atención médica que se brinda, manteniendo la visión de excelencia en la atención que se brinda a los pacientes que a su vez les brinde seguridad y confianza
6. Alianzas estratégicas con cardiólogos que permiten mantener la vanguardia en procedimientos médicos, obtención de equipos especiales para la atención de pacientes críticos
7. Valores como el cuidado, la excelencia, compasión, sonreír y el respeto²³

En razón a lo anterior y considerando el resumen presentado para este caso, a continuación se despliega un análisis realizado por el NMMC en su aplicación al premio Malcolm Baldrige el cual obtuvieron en el año 2012 que se encuentra contenido en la figura 8 que está a continuación:

Cuadro 3. Retos estratégicos y ventajas North Mississippi Medical Center

RETOS ESTRATÉGICOS Y VENTAJAS	
Retos estratégicos	Ventajas estratégicas
Personas (recursos humanos) Reclutamiento de profesionales (farmacéuticos, terapia física, psicólogos). Mantener personal calificado Desarrollar líderes y personal médico	Mayor compromiso y empleados satisfechos que escogen continuar el trabajo, innovación. De este modo manteniendo habilidades y continuidad.
Servicio (Operacional) Incrementar pacientes y compromiso Mejorar la lealtad al cliente	Utilización del método AIDET y la integración de valores de cuidado a todos los pacientes, todo el tiempo.
Calidad (Servicio de atención médica) Calidad en el servicio y seguridad del paciente	Establecer la cultura de calidad y seguridad. Integrar a la comunidad
Financiero Generar los recursos financieros necesarios para soportar la organización en un ambiente de presiones de reembolso de dinero e incremento de la caridad.	Servicios distribuidos estratégicamente
Crecimiento Expandir los servicios o el acceso de los servicios actuales para que se conozca mejor la misión	Sólida reputación proporcionando alta calidad y seguridad en la atención.

Fuente: North Mississippi Health Services Application for the 2012 Malcolm Baldrige National Quality Award p.10

²³ BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM Organizational Profile . [en línea] 2012 p.6 . [consultado 20, octubre, 2015]. Disponible en: http://patapsco.nist.gov/Award_Recipients/PDF_Files/2012_North_MS_Application_Summary.pdf

Así mismo, el North Mississippi Health Service (NMHS) tiene el 41% de participación en el mercado regional y el 70% de participación en el servicio de primer nivel lo que indica que el compromiso en todos los niveles de la organización, la gestión financiera y seguimiento de los valores corporativos logran en sus pacientes una alta valoración de los servicios prestados.

2.2 CASO 2: APLICACIÓN MODELO EFQM EN INDUSTRIAS METÁLICAS RUIZ (INMER)

La compañía Industrias Metálicas Ruiz²⁴ ha implementado el modelo de excelencia EFQM posterior a la certificación en ISO 9001, según lo relatado en el documento para la compañía la obtención del premio EFQM en el año 2007, el puntaje 200+ lo que le ha permitido incrementar su participación en el mercado, mejorando la ventaja competitiva frente a sus competidores directos. En el año 2009, la empresa aplicó para el EFQM 400+ que implica mayor gestión, que se demuestra documentalmente y en las entrevistas realizadas por parte del ente certificador.

Para Industrias Ruiz la mejoría en las proyecciones de la compañía obedece principalmente a que la imagen favorecedora que da el ganar el premio EFQM incrementa el reconocimiento lo que acerca más clientes que se basan en el conocimiento del premio que es una garantía de la calidad de los productos ofrecidos.

A su vez, se estiman 2 dificultades según lo referido; una de ellas es el costo de implementación y renovación que se considera elevado respecto a otros modelos; lo que en algún momento podría representar una dificultad en el acceso para continuar con el sello adquirido. Por su lado, la otra dificultad se relaciona con la complejidad para el manejo de herramientas que se suministran para desarrollar la autoevaluación.²⁵

Considerando que la innovación es uno de los ejes fundamentales del modelo EFQM, la compañía INMER también ha obtenido otros reconocimientos ofrecidos por el gobierno de Asturias como lo es el Premio IDEPA (Instituto de desarrollo económico del Principado de Asturias) .²⁶

²⁴ Mastache Médez, Alexia y Dernández Barcala, Marta. Implantación del modelo EFQM y su impacto en la competitividad de la empresa: Un análisis de casos de empresas localizadas en Asturias.[en línea] Trabajo de grado. Máster Administración y de dirección de empresas. Universidad de Oviedo. Antioquia, 2012. [consultado 15, Octubre, 2015]. Disponible en: http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/5601/6/TFM_Alexia%20Mastache%20Mendez.pdf

²⁵ *Ibíd.* p. 97

²⁶ LINING LIMITED, Rane Brake. Industrias Metálicas Ruiz Asturias [en línea] ,2013 [consultado 31, Enero, 2016]. Disponible en: <http://www.inmer.es/index.php/es/noticias>

al Impulso Empresarial Innovador, que otorgó el premio Gestión de la Calidad para empresas pequeñas a la compañía en el año 2006

2.3 CASO 3: APLICACIÓN MODELO DEMING PRIZE RANE BRAKE LINING

El grupo Rane inició en el año 1929, uniendo el capital de 7 empresas y contando con 25 plantas que se dedican a la producción de componentes en la industria automotriz japonesa.

La compañía RANE BRAKE contiene diversas líneas de negocio entre ellas la división de revestimientos (Lining), que todas sus actividades se enfocan en atender el sector automotriz. La división se estableció en 1964²⁷ ha implementado el modelo Deming y menciona algunos de los beneficios más relevantes de su implementación:

1. Participación total de los empleados en todos los procesos
2. Enfoque al cliente
3. Métodos que favorecen la innovación en la fabricación y creación de nuevos productos
4. Estabilización de la calidad y mejoramiento
5. Estructurado y enfoque de implementación de planes de corto y largo plazo
6. Alto enfoque en la motivación de la fuerza de trabajo²⁸ ^(*)

Hacia el año 2003 obtuvo por primera vez el Deming Prize en la línea de revestimientos, aunque también cuenta con otras 3 compañías que han obtenido este reconocimiento en diferentes momentos.

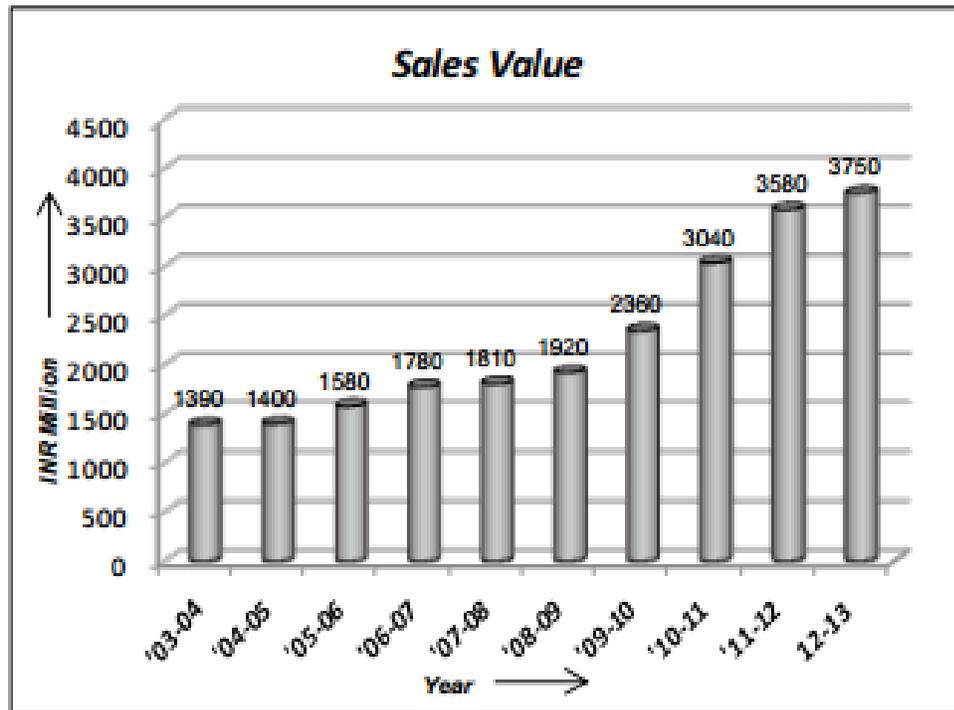
Ya en el año 2013, la línea de negocio revestimiento obtuvo el Gran Deming Prize que es un mayor reconocimiento lo que ha permitido un incremento de sus clientes y ventas alrededor del mundo, como se muestra en la figura 9 a continuación:

²⁷RANE BRAKE LINING LIMITED. Union Of Japanese Scientist And Engineers [en línea].2013 [Consultado 15, Febrero 2016]. Disponible en:https://www.juse.or.jp/deming_en/data/2013SummaryoftheWinnersPresentation02.pdf

²⁸, RANE BRAKE LINING LIMITED. Deming Grand Prize - 2013 [en línea], 2013 [consultado 18, Mayo 2016]. Disponible en: <http://www.rane.co.in/aboutquality.html>

(*) Traducción por el autor

Grafico 6. Comportamiento de las ventas desde el año 2003 al 2013



Fuente RANE BRAKE LINING LIMITED. Sales value. Disponible en: https://www.juse.or.jp/deming_en/data/2013SummaryoftheWinnersPresentation02.pdf

Uno de los elementos diferenciadores fundamentales para llevar a cabo la gestión de calidad total es el denominado “formulation library” que corresponde al almacenamiento de todas las experiencias a lo largo de los años, que no solo son conservadas sino analizadas para no repetir los errores del pasado; esta información se conserva con la finalidad de desarrollar las innovaciones a futuro lo que permite que se puedan anticipar las necesidades de los clientes y así incrementar la participación en el mercado de un 70% a un 90%²⁹ garantizando de esta manera el éxito del negocio que cuenta con las marcas más reconocidas de la industria automotriz como Mahindra, Yamaha, Honda, General Motors; entre otros.

²⁹ Ibid., p.25

3. CONCLUSIONES

- La implementación de modelos de excelencia requiere de un compromiso en todos los niveles de las organizaciones que decidan desarrollarlos, porque si éste no se logra falla en su totalidad la gestión de excelencia que se pretenda implementar.
- La cultura de calidad es una vivencia que debe estar presente en todos y cada uno de los procesos de la cadena de valor que tenga cualquier empresa, sin importar que éstos sean misionales o de apoyo.
- La innovación es un elemento crítico para llegar a la excelencia, la calidad no es un elemento estático e inmóvil, si las organizaciones no se renuevan e innovan continuamente tienden a perder espacio frente a competidores más proactivos e innovadores.
- De acuerdo a los elementos encontrados en los análisis realizados se concluye que las estrategias de crecimiento en una compañía deben contar con un liderazgo que facilite la participación del talento humano de las empresas.
- La disposición a mejorar continuamente permite que la gestión de calidad se dé naturalmente y facilite que en el momento que sea necesario dar cambios no sea traumático; sino que se considere como parte del proceso habitual.
- Sin importar el modelo de excelencia a desarrollar se demuestra que todos ellos contribuyen a generar mayor participación en el mercado, manteniendo una ventaja competitiva por utilizar estas herramientas y mantener su aplicación.
- La aplicación de los modelos de excelencia se puede realizar a cualquier sector económico lo que permite que se conviertan en modelos accesibles para quienes deseen incrementar o generar una ventaja frente a sus competidores.

4. RECOMENDACIONES

- Es necesario realizar una búsqueda de mayores espacios para difundir las estrategias de los modelos de excelencia; ya que esto puede aportar a cualquier compañía para su crecimiento, incluso en países del tercer mundo en los que si se llegara a considerar como una política de estado el uso de modelos de excelencia; esto apalancaría la economía de los mismos a nivel general.
- Los modelos de excelencia deben seguirse investigando y profundizando a través del desarrollo de nuevos documentos que ayuden a generar y ampliar nuevos campos que sean útiles para la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

BALDRIDGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, NIST Quality System [en línea], 2010. [consultado 06, febrero, 2015]. Disponible en: <<http://baldrige/about/history.cfm>>

BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM Organizational Profile . [en línea] 2012 p.6 . [consultado 20, octubre, 2015]. Disponible en: http://patapsco.nist.gov/Award_Recipients/PDF_Files/2012_North_MS_Application_Summary.pdf

BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM Organizational Profile . [en línea] 2012 p.6 . [consultado 20, octubre, 2015]. Disponible en: http://patapsco.nist.gov/Award_Recipients/PDF_Files/2012_North_MS_Application_Summary.pdf

CAMISON, Cesar; CRUZ, Sonia y GONZALEZ, Tomás. Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid. Pearson,2006. p. 706

----- . Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid. Pearson,2006. p. 707

-----, ----- . Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid. Pearson,2006. p. 708

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. Gestión total por resultados. [en línea] Julio, 2013. [consultado 26, octubre, 2015]. Disponible en: <http://www.cepal.org/mexico/capacidadescomerciales/tallerbasesdedatosrep.dom/documentosypresentaciones/2definiendolacompetitividad.pdf>

DEMING,William Edwards. Calidad, Productividad y competitividad: la salida de la crisis. [en línea] España: Ediciones Díaz de Santos, 2008. [consultado 25, octubre, 2015]. Disponible en: https://books.google.es/books/about/Calidad_productividad_y_competitividad.html?id=d9WL4BMVHi8C

European Foundation for Quality Management [en línea] s.f. [Citado el 26 de enero de 2015]. Disponible en: <http://www.efqm.org/about-us/our-history>

FELIZZOLA JIMÉNEZ,Heriberto y AMAYA,Carmenza Luna. Lean Six Sigma en pequeñas y medianas empresas: un enfoque metodológico. (Spanish). En: - Revista chilena de ingeniería. [en línea] abr.vol. 22, no. 2, p. 264. (Consultado en 15 de abril de 2016). Disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052014000200012

FERRANDO SÀNCHEZ, Miguel y GRANERO CASTRO, Javier. Calidad total: modelo EFQM de excelencia. [en línea] 2. ed.,. España: FC Editorial, 2008. [consultado 26, febrero, 2015]. Disponible en: https://books.google.es/books?id=ZxYPb_6NcXsC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

FERRANDO SÀNCHEZ, Miguel y GRANERO CASTRO, Javier. Calidad total: modelo EFQM de excelencia. [en línea] 2. ed.,. España: FC Editorial, 2008. [consultado 26, febrero, 2015]. Disponible en: https://books.google.es/books?id=ZxYPb_6NcXsC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN (INCONTEC), Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. Norma Técnica Colombiana NTC – ISO.9000. Bogotá D.C.: El Instituto, 2008. p. 8

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Trabajos Escritos: Presentación y Referencias Bibliográficas. Sexta actualización Bogotá D.C. 2008. NTC 1486 p. 1-36

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Trabajos Escritos: Presentación y Referencias Bibliográficas. Sexta actualización ed. Bogotá D.C 2008. NTC 5613 p.1-33

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Trabajos Escritos: Presentación y Referencias Bibliográficas. Sexta actualización ed. Bogotá:, 2008. NTC 4490 p. 1-23

LINING LIMITED, Rane Brake. Industrias Metálicas Ruiz Asturias [en línea] ,2013 [consultado 31, Enero, 2016). Disponible en: <http://www.inmer.es/index.php/es/noticias>

LOPES REIS (DOS), Felipa. Las claves del éxito de la competitividad del sistema empresarial japonés. En: Revista Empresa y Humanismo [en línea] Julio 12, 2007. vol. 11, no. 1, p. 157-185 [Consultado 14 enero 2015]. Disponible en:<https://core.ac.uk/download/files/639/25072360.pdf>

LOPES REIS (DOS), Felipa. Las claves del éxito de la competitividad del sistema empresarial japonés. En: Revista Empresa y Humanismo [en línea] Julio 12, 2007. vol. 11, no. 1, p. 157-185 [Consultado 14 enero 2015]. Disponible en:<https://core.ac.uk/download/files/639/25072360.pdf>

MASTACHE MÉDEZ, Alexia y DERNÁNDEZ BARCALA, Marta. Implantación del modelo EFQM y su impacto en la competitividad de la empresa: Un análisis de casos de empresas localizadas en Asturias.[en línea] Trabajo de grado. Máster

Administración y de dirección de empresas. Universidad de Oviedo. Antioquia, 2012. [consultado 15, Octubre, 2015]. Disponible en: http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/5601/6/TFM_Alexia%20Mastache%20Mendez.pdf

MORALES CAICEDO, Mario. ¿El éxito empresarial es cuestión de la cultura de la organización, de modas administrativas, modelos productivos o de la implementación de un programa de calidad total? [en línea] Argentina: El Cid Editor apuntes, 2009. [consultado 30, Enero, 2015]. Disponible en: <http://biblos.uamerica.edu.co/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=579516>

OYARCE D., Jorge A. Excelencia empresarial y competitividad: ¿una relación fructífera?. En: Panorama Socioeconómico. [en línea] Julio, 2013 N° 46, p. 58 – 63. [consultado 30, Agosto, 2015]. Disponible en: http://www.panorama.utralca.cl/dentro/2013-07/5_Oyarce_2013.pdf

RANE BRAKE LINING LIMITED. Deming Grand Prize - 2013 [en línea], 2013 [consultado 18, Mayo 2016]. Disponible en: <http://www.rane.co.in/aboutquality.html>

RANE BRAKE LINING LIMITED. Union Of Japanese Scientist And Engineers [en línea]. 2013 [Consultado 15, Febrero 2016]. Disponible en: https://www.juse.or.jp/deming_en/data/2013SummaryoftheWinnersPresentation02.pdf

The foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award [en línea], 2013. [citado 25, enero, 2015]. Disponible en: <http://www.baldrigepe.org/foundation/history.aspx>

TOLEDANO DE DIEGO, Asier; MAÑES SIERRA, Nagore; GARCÍA, SERGIO Julián. "Las claves del éxito de Toyota". LEAN, más que un conjunto de herramientas y técnicas. En: Revista: Cuadernos De Gestión 2009 9(2). vol. 9, p. 113-122. [Consultado en: 10 de octubre de 2015]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/2743/274320565006.pdf>

VALENZUELA FERNÁNDEZ, Leslier Maureen y ROSAS FERRER, José Antonio. Los criterios baldrige aplicados a la gestión por calidad total y a la excelencia en el desempeño de la educación universitaria. En: Revista Horizontes Empresariales [en línea], 2011 [consultado 10, febrero, 2015]. Disponible en: <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/version%206/los%20criterios.pdf>