

Diseño de un modelo de excelencia en la gestión, que sirva de herramienta para la directiva de las organizaciones medianas y pequeñas del sector manufacturero

Manuel Enoc Ruiz Chatelain

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Maestría en administración de organizaciones

Barranquilla, Junio 27 de 2018

DISEÑO DE UN MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN, QUE SIRVA DE  
HERRAMIENTA PARA LA DIRECTIVA DE LAS ORGANIZACIONES MEDIANAS Y  
PEQUEÑAS DEL SECTOR MANUFACTURERO

Manuel Enoc Ruiz Chatelain

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Magister en Administración de Organizaciones

Asesor

Gloria Liliana González González

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Maestría en administración de organizaciones

Barranquilla, 2018

**Agradecimiento**

Doy gracias a Dios por haberme permitido lograr llegar a feliz término el presente proyecto que se ha logrado materializar después de haber sido en su momento un gran sueño, en el cual mi madre me apoyó y me dio fuerza para seguir adelante, mi hermana por cada frase de aliento y consejo que recibí, mi sobrino y sobrina que con su cariño y admiración me motivaron cada día para lograr hacer realidad este sueño. A mi padre que desde el cielo guió mis pasos y en vida me motivo cada día para que emprendiera esta travesía que gracias a Dios logro llegar a feliz término, a mi asesora la Dra. Gloria por su guía y orientación, mis profesores y compañeros; gracias por su apoyo.

## Tabla de contenido

Tabla de contenido .....	4
Lista de tablas .....	10
Lista de figuras .....	12
Listado de anexos .....	13
Resumen .....	14
Abstract.....	16
Planteamiento del problema .....	18
Justificación.....	22
Objetivos.....	24
Objetivo general .....	24
Objetivos específicos.....	24
Marco conceptual y teórico .....	25
Calidad.....	26
Concepto de calidad. ....	27
Etapas de la evolución de la calidad.....	41
Enfoque por procesos .....	50
Conceptualización de proceso. ....	51
Elementos del enfoque por procesos. ....	52
Características que debe poseer un proceso. ....	53

Clasificación de los procesos.....	53
Beneficios que son adjudicados a la gestión de procesos.....	54
Enfoque holístico.....	55
Enfoque sistémico .....	56
Modelos de calidad.....	60
Modelos de excelencia en la gestión .....	61
Conceptos fundamentales relacionados con la Excelencia en la Gestión. ....	61
Características representativas de los modelos de excelencia en la gestión.....	64
Principales modelos de excelencia que existen. ....	65
Excelencia organizacional y competitividad .....	106
Excelencia organizacional. ....	106
Competitividad. ....	108
Papel del directivo en la consecución de la eficacia organizacional. ....	109
Importancia de las pymes en el desarrollo de los países como Colombia.....	110
Conceptualización de Pyme en Colombia y su legislación. ....	110
Perspectiva administrativa de las Pymes en Colombia para ser organizaciones de excelencia. ....	112
Las competencias directivas en los entornos globales son un camino a la excelencia.	114
Orientación al conocimiento.....	115
Liderazgo. ....	116

Habilidad de comunicación.....	117
Valores éticos.....	118
Trabajo en equipo.....	118
Manejo del tiempo.....	118
Principios que permiten alcanzar la excelencia en la gestión en las pequeñas y medianas empresas.....	120
Liderazgo.....	120
Planificación estratégica.....	121
Gestión de mercados y clientes.....	124
Gestión de la información y comunicación.....	125
Gestión del conocimiento.....	127
Gestión del talento humano.....	129
Cultura organizacional.....	131
Gestión de procesos.....	132
Gestión de los recursos y alianzas.....	134
Gestión de la Innovación.....	135
Gestión de la Responsabilidad social.....	136
Generación del desarrollo sostenible.....	138
Metodología.....	141

Análisis comparativo de los componentes o criterios y subcriterios de los modelos de excelencia en la gestión.....	146
Matriz de comparación del avance cronológico de los modelo de excelencia de referencia mundial.....	149
Matriz de comparación del enfoque en el cual se basa cada uno de los modelos de excelencia tomados como referente .....	151
Matriz de comparación del sistema de retroalimentación empleados por los modelos de excelencia tomados como referencia.....	153
Matriz de comparación de los criterios y / o principios empleados por los modelos de excelencia tomados como referentes internacionales.....	155
Matriz de comparación de las características generales que distinguen a los modelos de excelencia tomados como referencia.....	160
Matriz de comparación de los criterios y subcriterios con la puntuación respectiva de cada modelo de excelencia que se tomaron como referencia.....	164
Modelo de excelencia en la gestión propuesto .....	169
Aspectos generales del modelo propuesto.....	169
Premisas que orientan el modelo de excelencia en la gestión propuesto. ....	171
Liderazgo. ....	171
Enfoque en los resultados.....	171
Mejora continua. ....	171
Enfoque sistémico. ....	172

Enfoque en los procesos.....	172
Enfoque en los clientes.....	172
Enfoque en la innovación.....	172
Características del modelo propuesto.....	173
Fiabilidad.....	173
Fácil entendimiento.....	174
Eficiencia.....	174
Mantenibilidad.....	174
Aplicación.....	174
Orientación a los clientes.....	174
Mejora continua.....	174
Criterios del modelo.....	174
Estructura del modelo de excelencia en la gestión.....	175
Relación existente entre los criterios del modelo.....	177
Criterios básicos del modelo de excelencia en la gestión propuesto.....	180
Criterios y subcriterios.....	186
Requisitos mínimos que debe poseer la organización para la implantación del modelo .....	237
Etapas para la implementación del modelo.....	238
Compromiso de la alta gerencia.....	239



Proceso de autoevaluación. ....	239
Mejoramiento continuo. ....	240
Retroalimentación y Seguimiento. ....	240
Guía para la realización de la autoevaluación .....	241
Bases del modelo para la autoevaluación. ....	241
Metodología de ponderación. ....	242
Conclusiones.....	244
Referencias .....	254
Anexo .....	268
Anexo 1 Elemento del enfoque por procesos .....	268
Anexo 2 Relación entre gestión, capacidades y resultados. ....	269
Anexo 3 Perspectiva administrativa de las PYMES de excelencia. ....	270
Anexo 4 Matrices de comparación. ....	272
Anexo 5 Formato de autoevaluación organizacional. ....	308

## Lista de tablas

Tabla 1 <i>Etapas evolutivas de la calidad y sus respectivos enfoques</i> .....	47
Tabla 14 <i>Criterios y subcriterios del modelo propuesto con sus correspondientes ponderaciones.</i> .....	182
Tabla 15 <i>Orden de importancia de criterios Modelo propuesto.</i> .....	185
Tabla 2 <i>Matriz de comparación del avance cronológico de los modelo de excelencia de referencia mundial.</i> .....	272
Tabla 3 <i>Matriz de comparación del enfoque en el cual se basa cada modelo de excelencia tomados como referencia.</i> .....	273
Tabla 4 <i>Matriz de comparación del sistema de retroalimentación empleados por los modelos de excelencia tomados como referencia.</i> .....	275
Tabla 5 <i>Matriz de comparación de los criterios y / o fundamentos empleados por los modelos de excelencia tomados como referencia</i> .....	276
Tabla 6 <i>Matriz de comparación de los criterios y / o fundamentos comunes en los modelos de excelencia tomados como referencia.</i> .....	278
Tabla 7 <i>Matriz de comparación de las características que distinguen a los modelos de excelencia tomados como referencia.</i> .....	280
Tabla 8 <i>Matriz de comparación de la puntuación de los criterios y su promedio ponderado.</i> .....	285
Tabla 9 <i>Matriz de comparación de los criterios y subcriterios con la puntuación respectiva del modelo japonés, americano y mexicano.</i> .....	288
Tabla 10 <i>Matriz de comparación de los criterios y subcriterios con la puntuación respectiva del modelo europeo, brasilero y colombiano.</i> .....	291

Tabla 11 <i>Matriz de comparación de los criterios y subcriterios con la puntuación respectiva del modelo peruano, argentino y chileno.</i> .....	297
Tabla 12 <i>Matriz de comparación de los criterios y subcriterios con la puntuación respectiva del modelo Singapour e iberoamericano.</i> .....	300
Tabla 13 <i>Criterios y subcriterios comunes a los modelos de referencia y su puntuación ponderada.</i> .....	304

## Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Estructura del Modelo de Malcolm Baldrige. ....	70
<i>Figura 2.</i> Esquema lógico REDER. . ....	75
<i>Figura 3.</i> Estructura del Modelo EFQM de Excelencia.....	76
<i>Figura 4.</i> Estructura del Premio Deming con porcentajes. ....	79
<i>Figura 5.</i> Estructura Modelo Iberoamericano de excelencia. ....	83
<i>Figura 6.</i> Estructura Argentina. Modelo para una Gestión de Excelencia.....	86
<i>Figura 7</i> Estructura Modelo chileno de gestión de excelencia. ....	90
<i>Figura 8</i> Estructura Modelo de excelencia en gestión de Perú. ....	93
<i>Figura 9</i> Estructura Modelo para la competitividad de México aplicable a las grandes y medianas organizaciones.....	95
<i>Figura 10</i> Estructura Modelo para la competitividad de México para micro y pequeñas organizaciones. ....	96
<i>Figura 11</i> Estructura MEG.....	99
<i>Figura 12</i> Estructura Business Excellence Framwork. ....	102
<i>Figura 13</i> Estructura Modelo Nacional a la Excelencia y la Innovación en la Gestión (MNEIG). ....	105
<i>Figura 14.</i> Esquema lógico REDER. ....	154
<i>Figura 15</i> Estructura del Modelo de excelencia en la gestión propuesto. ....	178
<i>Figura 16</i> Elementos del enfoque por procesos. ....	268
<i>Figura 17</i> Relación entre gestión, capacidades y resultados.....	269
<i>Figura 18</i> Perspectiva administrativa de las PYMES de excelencia .....	270

**Listado de anexos**

Anexo 1 Elemento del enfoque por procesos .....	268
Anexo 2 Relación entre gestión, capacidades y resultados. ....	269
Anexo 3 Perspectiva administrativa de las PYMES de excelencia. ....	270
Anexo 4 Matrices de comparación. ....	272
Anexo 5 Formato de autoevaluación organizacional. ....	308

## Resumen

La situación que se presenta en el contexto actual en el cual los mercados se encuentra en continuo cambio y todos los día surgen mercados nuevos además de los efectos de la globalización, obligan a las organizaciones a establecer estrategias que le permiten jugar con las reglas que están definiendo el ejercicio de estas a nivel mundial, para ello cada día se requiere que las organizaciones sean más competitivas, centren su operación en la orientación al cliente, satisfaciendo sus necesidades con productos innovadores y diferenciadores, esto le asegurará su sostenibilidad y permanencia. El camino a seguir para poder ser organizaciones de clase mundial es a través de la adopción de la excelencia en la gestión, para ello se requiere implantar en las organizaciones los modelos de excelencia en la gestión, los cuales se constituyen en herramientas que a través de la autoevaluación permite identificar las mejores prácticas que realiza la organización al igual que los factores que son potencialmente mejorables y les conducirán a la adopción de la excelencia en la gestión.

Al interior del trabajo de investigación se ha de proponer un modelo de excelencia en la gestión que servirá de herramientas a las directiva de las empresas medianas y pequeñas del sector manufacturero, el diseño se realizó a través de un proceso de investigación del marco conceptual relacionado con la calidad total, los modelos de gestión usados de referentes a nivel internacional, el enfoque holístico y enfoque sistémico, excelencia y competitividad, las PYMES en Colombia, las competencias directivas requeridas en los entornos globales y los principios de excelencia en las PYMES, el marco conceptual constituye el soporte académico y teórico para la identificación de las premisas, criterios, subcriterios y enfoques comunes que estructuran los modelos referenciales utilizados, que son: (a) El Americano esbozado por Malcolm Baldrige, (b) European Foundation for Quality Management (EFQM), (c) El japonés esquematizado por

Deming Prize, (d) Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, (e) Modelo Argentino para una Gestión de Excelencia, (f) Modelo Chileno de Gestión de Excelencia, (g) Modelo Peruano de Excelencia en la Gestión (h) Modelo Nacional para la Competitividad de México (i) Modelo de Excelência da Gestão, (j) Spring Business Excellence Framwork. Singapur y (k) Modelo Nacional a la Excelencia y la Innovación en la Gestión (MNEIG), de tal forma que con base a ello se estructure el Modelo de excelencia en la gestión a proponer, la visión del modelo es su aplicabilidad al contexto colombiano en las organizaciones medianas y pequeñas del sector manufacturero, será un modelo que se puede implantar de manera eficaz y efectiva en cualquier tipo de empresa u organización, ya sea oficial, privada y/o social.

El resultado final se obtendrá del desarrollo del proceso metodológico aplicado: (a) investigación exploratoria, (b) etapa descriptiva y (c) etapa de diseño será el Modelo de excelencia en la gestión que servirá de referente a las organizaciones en la consecución de la excelencia, además de dejar abonado el terreno y abierto el espacio para la realización de su prueba piloto en alguna organización o PYME del territorio Colombiano o ser expandido a cualquier empresa u organización del territorio Latinoamericano.

**Palabras clave:** Modelo de excelencia, Excelencia organizacional, Modelo de excelencia de la calidad, Modelo de excelencia en la gestión, Modelo de excelencia en la gestión de las PYMES.

### **Abstract**

The situation that arises in the current context in which markets are constantly changing and new markets emerge every day in addition to the effects of globalization, force organizations to establish strategies that allow them to play with the rules that are Defining the exercise of these at the global level, for it every day requires organizations to be more competitive, focus their operation on customer orientation, satisfying their needs with innovative products and differentiators, this will ensure its sustainability and permanence. The way forward to be world class organizations is through the adoption of excellence in management, for this it is necessary to implement in the organizations models of excellence in management, which are tools that can be The self-assessment allows identifying the best practices that the organization performs as well as the factors that are potentially improvable and will lead them to the adoption of management excellence.

Within the research work, a model of excellence in management that will serve as tools for the directors of medium and small companies in the manufacturing sector has been proposed. The design was carried out through a research process of the conceptual framework related to the total quality, the management models used as referents at the international level, the holistic approach and systemic approach, excellence and competitiveness, SMEs in Colombia, the managerial skills required in global environments and the principles of excellence in SMEs, the conceptual constitutes the academic and theoretical support for the identification of the premises, criteria, sub-criteria and common approaches that structure the referential models used, which are: (a) The American outlined by Malcolm Baldrige, (b) European Foundation for Quality Management (EFQM ), (c) The Japanese schematized by Deming Prize, (d) Iberoamerican of Excellence in Management, (e) Argentine Model for Excellence Management, (f) Chilean



Excellence Management Model, (g) Peruvian Model of Excellence in Management (h) National Model for Mexico's Competitiveness (i) Excellency Model Gestão, (j) Spring Business Excellence Framework. Singapore and (k) National Model for Excellence and Innovation in Management (MNEIG), in such a way that the Model of Excellence in the management to be proposed is structured, the vision of the model is its applicability to the Colombian context In the medium and small organizations of the manufacturing sector, it will be a model that can be implemented effectively and effectively in any type of company or organization, whether official, private and / or social.

The final result will be obtained from the development of the applied methodological process: (a) exploratory research, (b) descriptive stage and (c) design stage will be the model of excellence in management that will serve as a reference to organizations in achieving the excellence, in addition to leaving the land subscribed and open the space for the realization of its pilot test in any organization or SME of the Colombian territory or be expanded to any company or organization of the Latin American territory.

**Key words:** Excellence model, Organizational excellence, Quality excellence model, Management excellence model, Excellence model in the management of the PYMES.

## **Planteamiento del problema**

En efecto, la necesidad de las organizaciones de enfrentarse a los procesos de globalización, las aperturas de nuevos mercados y el ser cada día más competitivos, ha obligado que estas incluidas entre ellas las medianas y pequeñas empresas replanteen su forma de operar y re direccionen su funcionamiento orientándolos hacia un actuar eficaz y eficiente en términos de la gestión administrativa que desarrollan. De ahí que estas acciones le permiten alcanzar un mejor rendimiento organizacional el cual se reflejará en el logro de la excelencia organizacional, competitividad y desarrollo sostenible; asimismo para obtener los resultados deseados en termino de competitividad y éxito, las organizaciones deben hacer uso de herramientas que le faciliten y guíen por el camino a seguir en su proceso de gestión

De igual manera, las organizaciones tienen a su disposición muchas herramientas que les ayuda a gestionar la calidad, la administración y por ende su gestión organizacional, entre estas se encuentran los modelos de excelencia en la gestión, las cuales han surgido para dar respuesta a la necesidad de globalización, muchas de estas fueron diseñadas para los contextos de los países de origen de los investigadores que las diseñaron, por ello algunos no contemplaron en su propuesta todos los principios de calidad o no enfocan la orientación del modelo a todos los factores que impactan de manera efectiva la ejecución de un sistema de gestión integral, o simplemente limitaron su perspectiva de forma parcial a sólo algunos enfoques que están relacionados con la gestión y son utilizados por las organizaciones de clase mundial.

De hecho, los modelos de excelencia en la gestión de la calidad o modelos de excelencia en la gestión son integradores de los enfoques: Por procesos, holístico y sistémico, además de ser una guía hacia la implementación e integración de los principios básicos de la gestión de calidad en todas las actividades que se ejecutan al interior de la organización. De igual manera para la

implementación en un país específico como Colombia, es clara la necesidad de incluir en los modelos universales originados básicamente en Japón, Estados Unidos de América y Europa, la particularidad presentada por los modelos desarrollados de manera puntual en Latinoamérica, teniendo una connotación especial el modelo Colombiano, de esta forma se asegurará que esta herramienta dará respuesta efectiva a la excelencia en la gestión, fundamentada en un contexto universal donde no queda por fuera ningún requisito necesario a cumplir para alcanzar una gestión excelente.

No se puede ignorar que la implementación a nivel organizacional del concepto modelos de excelencia en la gestión, donde se establece que son instrumentos o herramientas que permiten acelerar el proceso de cambio cultural, además de constituirse en una guía que orienta a las empresas u organizaciones en la manera cómo apuntar a la competitividad y al desarrollo sostenible a través de la excelencia, donde competitividad y desarrollo sostenible es en esencia apuntar a tener éxito en el pasado, presente y contar con una proyección exitosa hacia el futuro, ha obligado que las empresas y organizaciones a nivel mundial se replanteen a su interior en los términos de Calidad - Excelencia, para obtener mejores resultados globales, teniendo así una mayor presencia en los entornos actuales que se caracterizan por ser cada vez más competitivos, sin fronteras económicas con tendencia creciente a la globalización, no lejos de esta tendencia global de las empresas u organizaciones se encuentra Colombia, en la que actualmente en su contexto se puede encontrar un gran número de organizaciones o empresas que sólo emplean herramientas de gestión gerenciales y de calidad, o trabajan solamente en sistemas de gestión de calidad, lo cual genera un detrimento en las posibilidades de alcanzar la excelencia, impactando de forma negativa en la competitividad de la organización y del país al no permitir aumentar su posicionamiento a nivel internacional, situación presentada en especial en la pequeña y mediana

empresa colombiana del sector manufacturero, las cuales, de acuerdo a ACOPI, (2017), representan el 56 % del sector, siendo a su vez el segundo sector de la población empresarial colombiana con participación del 30 %, cifras que ratifican la necesidad que en los sectores económicos de Colombia y en especial el manufacturero junto con las PYMES que lo conforman se trabaje en la implantación de modelos de gestión donde se involucren e integren en su estructura los pilares de gestión: Liderazgo, estrategia, responsabilidad social, innovación, mejoramiento continuo, satisfacción de las expectativas y necesidades de las partes interesadas, gestión integral para: Procesos, clientes, mercados y resultados, de esta manera se asegurará la competitividad y sostenibilidad al seguir principios que han dado buenos resultados a nivel mundial, transformando esta a organización de clase mundial y de igual forma permitiendo así catapultar la competitividad del país, generando confianza en los inversionistas internacionales, jalonando las potenciales propuestas de inversión que fomentaran el empleo formal y la mejora de calidad de vida de los grupos de interés, además de incidir en la reactivación económica de Colombia.

Con base en lo anterior, el propósito del trabajo es el diseño de un modelo de excelencia en la gestión aplicable a las organizaciones, medianas y pequeñas del sector manufacturero del contexto colombiano el cual estará soportado en la gestión por procesos; integrando en él los principios básicos de la calidad total y los modelos de excelencia, cimentado en los enfoques holístico y sistémico, el cual viabilice la operación de los procesos que se desarrollan internamente en la organización, orientando la gestión de la organización a la satisfacción de las necesidades actuales y futuras de los clientes y stakeholders, el liderazgo de la dirección, valoración del personal, la responsabilidad social y el mejoramiento continuo; asimismo el modelo ofrecerá a las organizaciones un instrumento de autoevaluación permanente que

proporcionará información relacionada con el estado del arte de la organización, además de proponer al equipo directivo una metodología que le permita mejorar de manera eficaz la gestión de la dirección y a la vez le ayude a proponer estrategias que cierren las brechas existentes en comparación con las organizaciones de clase mundial, además de realizar de manera efectiva las mejoras necesarias para alcanzar la excelencia en la gestión organizacional al igual que buenos resultados en términos de competitividad, desarrollo y sostenibilidad.

## Justificación

La globalización ofrece grandes retos y desafíos para las organizaciones actuales, además la apertura diaria de nuevos mercados, genera importantes oportunidades de nuevos negocios, obligándolas a competir con los mismos niveles de exigencias de las organizaciones de talla mundial. Debido a ello, cada organización que desee afrontar los retos deberá fortalecer su gestión por medio de la búsqueda de la excelencia, no admitiendo desempeños mediocres, el cual es uno de los principales factores que influyen en los resultados de las empresas en especial en los países de economía emergente como es el caso de Colombia. Traigo a colación el concepto emitido por Poveda,( 2016) el cual considera que la tolerancia al desempeño mediocre es un componente endémico de la cultura organizacional de las empresas, por ello se requiere contar con una herramienta que gestione en las organizaciones el enfoque en la excelencia, estas deben cimentarse en el mejoramiento continuo orientando todas sus actividades a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o consumidores edificando la ventaja competitiva que le permitirá ser diferente y única, características que son propias de las organizaciones de clase mundial

Es importante resaltar que los modelos son herramientas de gestión que facilitan la comprensión de la organización debido que enmarcan todas las áreas de la organización, especialmente los modelos de excelencia en la gestión, que a partir de un proceso de autoevaluación realizado de forma sistémica y periódica bajo un enfoque holístico ayudan a las organizaciones a adoptar las prácticas que realizan las empresas de clase mundial siempre y cuando consideren la innovación y la mejora continua eje central de la propuesta valor de la organización para sus clientes o consumidores, satisfaciendo plenamente las necesidades y

expectativas de los clientes y stakeholders, permitiendo que estas sean competitivas y sostenibles, siempre y cuando estén enfocados hacia la realización de una gestión excelente.

Si consideramos lo expresado en párrafos anteriores y adicional se tiene en cuenta lo expuesto en ACOPI, (2017) donde se menciona que en Colombia el sector manufacturero es el segundo en importancia y corresponde al 30 % de las empresas del país, en el cual las PYMES tienen una participación del 54 % y tienen la particularidad que un alto porcentaje de estas no aplican herramientas de gestión que les ayude a aumentar su competitividad y sostenibilidad usando como medio la excelencia. Razones por las cuales se hace necesario trabajar al interior de las PYMES colombianas en la implementación de modelos de excelencia en la gestión que les ayude obtener mejores resultados de sostenibilidad y desempeño operativo, financiero, administrativo, comercial, social y ambiental además de lograr que se les considere organizaciones de clase mundial que incentiven la competitividad del sector manufacturero al igual que el de Colombia.

Fundamentados en lo anterior se justifica el diseño de un modelo de excelencia en la gestión que se caracterice por ser de fácil implantación en las organizaciones medianas y pequeñas del sector manufacturero del contexto colombiano, el cual integrará en su estructura los principios de la calidad total y los modelos de excelencia de la calidad bajo una perspectiva holística y sistémica que ayudará a las organizaciones a mejorar la gestión administrativa y se convertirá en una herramienta guía para la búsqueda de ventajas competitivas, facilitando en la organización la ejecución del proceso de mejora continua en todos los niveles, además de impulsar los avances de la organización hacia la excelencia identificando de forma fácil que se debe hacer para conseguirla, lo cual redundara en la obtención de resultados destacados en términos de competitividad y sostenibilidad.

## Objetivos

### Objetivo general

Diseñar un modelo de excelencia en la gestión, que sirva de herramienta para la directiva de las organizaciones medianas y pequeñas del sector manufacturero.

### Objetivos específicos

- ✓ Analizar las premisas básicas, características, criterios y subcriterios de los modelos de excelencia existentes internacionalmente y nacionalmente.
- ✓ Establecer las características, criterios y subcriterios que se requieren como elementos básicos para el diseño del modelo de excelencia en la gestión directiva de las organizaciones medianas y pequeñas del sector manufacturero.
- ✓ Diseñar la estructura del modelo de excelencia en la gestión directiva de las organizaciones medianas y pequeñas sector manufacturero.



## **Marco conceptual y teórico**

En el presente capítulo se desarrollará el marco conceptual y teórico de la propuesta partiendo de la revisión bibliográfica, de referencias, publicaciones e investigaciones sobre la calidad y su evolución, los diferentes enfoques que se han adoptado a nivel empresarial (procesos, holístico y sistémico), la explicación de los modelos de excelencia en la calidad reconocidos internacionalmente como herramientas directivas organizacionales y que son usados de referentes mundiales, además del análisis del modelo de calidad implementado en Colombia, permitiendo a través de esta revisión comprender claramente el concepto de excelencia, competitividad y cómo está relacionado este con la calidad. Una organización será competitiva y sostenible si se soporta en la calidad para alcanzar la excelencia en la gestión, adicional se muestran los principios que posibilitan que las PYMES desarrollen una gestión orientada a la excelencia aportando de esta forma al impulso de la competitividad y desarrollo sostenible de las industrias manufactureras perteneciente a la región y la nación.

Estos elementos otorgan un marco de referencia robusto que permite alcanzar mayor entendimiento sobre el tema de excelencia en la gestión en las organizaciones medianas y pequeñas lo mismo que del uso de los modelos de excelencia en la gestión como herramienta administrativa, además de dar claridad en el beneficio que ofrece la implementación de un modelo en la búsqueda de ventajas competitivas que les haga ser diferentes y únicas con oportunidades de expansión de mercado sólo si consideran la innovación y el mejoramiento continuo como eje central de la propuesta, satisfaciendo totalmente las necesidades y expectativas de los clientes y stakeholders, apalancados por la utilización eficaz y eficiente de los recursos lo cual permitirá la mejora en las capacidades técnicas, financieras, comerciales y administrativas posibilitando llevar a cabo la modernización del portafolio y el lanzamiento al mercado de

nuevos productos y/o servicios ofrecidos a los clientes, lo cual incrementa la demanda y comercialización, permitiendo obtener resultados empresariales sobresalientes que potencialicen la competitividad de la organización.

A continuación se relacionará y describirán los conceptos que brindarán la posibilidad de alcanzar los objetivos planteados en la presente investigación.

### **Calidad**

En la actualidad las organizaciones deben desarrollar su ejercicio en un contexto donde prima la competitividad, la globalización y la apertura permanente de nuevos mercados donde la innovación es el pilar fundamental para crear diferenciación entre las organizaciones, dado que todos los factores externos influyen a la organización y obligan a estas gestionar sus procesos de manera diferente, realizándolo de una forma abierta, flexible y de ágil adaptación, donde se incentive al personal a generar todos los días nuevas ideas que impulsen la implementación y generación de nuevos procesos productivos y productos; asimismo, la elaboración de herramientas y/o maquinarias de trabajo a partir de la utilización de otras obsoletas o de menor capacidad productiva, simplificando trabajos y/o tareas y aumentando su capacidad productiva, todas estas acciones catapultan el desempeño de la organización y la satisfacción de los requisitos actuales y futuros de los clientes y stakeholders al otorgarle valor agregado a los productos que reciben y a su vez aumentando la rentabilidad de la organización.

Tomando de base lo expresado anteriormente, las organizaciones deben replantear sus actividades y direccionarlas al concepto que la calidad es el vehículo que permitirá prolongar su existencia en un contexto donde cambio tiene una frecuencia elevada de existencia.

Para ampliar el conocimiento de la calidad se presenta diferentes apreciaciones realizadas por autores que han investigado sobre esta, asimismo se identificaran sus ciclos evolutivos.

Concepto de calidad. La conceptualización de la calidad ha presentado diversos cambios o modificaciones a través del tiempo, cuyas apreciaciones y puntos de vista se han tomado como punto soporte de conocimiento en muchas investigaciones realizadas alrededor del mundo. Estos juicios enriquecerán el marco conceptual para el desarrollo de la propuesta del modelo de excelencia en la gestión a realizar.

El primer autor que se relacionará es Feigenbaum, éste propone que la calidad es el resultado del producto obtenido del marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento, por medio del cual se satisfará las esperanzas del cliente. (Feigembaud, 1991).

Mientras Crosby asume que al haber cero defectos se tiene calidad, dicho de otra forma es ajustar el producto a las especificaciones dadas por el cliente. (Crosby, 1979)

Sin embargo para el autor Deming la calidad radica en satisfacer las necesidades del cliente comparando sus viene y/ o servicio con los suministrados por la competencia. (Deming, 1989)

Entretanto Ishikawa propone que la calidad tiene que ver con el desarrollo, diseño, manufactura, realizado para conservar un producto de calidad, caracterizado por ser económico, útil que ofrezca ventajas a los consumidores por su uso. (Ishikawa, 1994)

Por otra parte, para Juran la calidad existe cuando un producto es capaz de satisfacer la necesidades de los clientes externos e internos de la organización. (Juran, 1993)

Existen autores que han plantean la definición de calidad desde diferentes perspectivas entre estos Reeves & Bednar son los más representativos y en su trabajo Reeves & Bednar, (1994) concluyen que no existe una definición universal para la calidad, sino que ésta se puede explicarse desde cuatro perspectivas:

- ✓ La calidad como excelencia, bajo esta perspectiva las organizaciones que buscan la calidad, deben de realizar el mayor esfuerzo para la consecución de resultados óptimos de acuerdo a lo planeado.
- ✓ La calidad en función del valor, propone que los bienes y/o servicios, sean sometidos a los criterios evaluativos relacionados con la calidad y al precio, es por ello que las organizaciones durante su ejercicio deben establecer criterios a seguir precisos en términos de la calidad, cuidar de manera estricta los costos de conversión y orientar sus actividades a satisfacer a los clientes o consumidores internos y externos.
- ✓ La calidad en términos del ajuste a las especificaciones, expone que los productos son de calidad cuando sus características cumplen con los requisitos establecidos en la fase del diseño y desarrollo, básicamente consiste en fijar criterios o estándares y comprobar su cumplimiento en el producto realizado.
- ✓ La calidad vista desde el cumplimiento o superación de las expectativas del consumidor, supone que la calidad debe evaluarse en última instancia desde la perspectiva del cliente final, el cual emitirá un juicio subjetivo sobre lo bien que el producto y / o servicio se ajusta a las especificaciones requeridas por él y la medida en que se cumple los requisitos del cliente final

Una interpretación importante de resaltar es la emitida por las Normas ISO 9000 de la International Organization for Standardization (ISO), la cual en términos generales expresa que al cumplir con los requisitos establecidos por los clientes o consumidores el producto es de calidad. (International Organization for Standardization (ISO), 2015)

De igual manera, Tarí, (2000) opina que, el alcance de la calidad debe llegar hasta los procesos, considera que la influencia del contexto mundial está obligando a las organizaciones a dejar de enfocar la calidad únicamente en el producto final que es entregado a los clientes, sino que la amplia hasta alcanzar a comprometer a todos y cada uno de los actores de la organización, es decir es mirarla de manera transversal donde se involucran por completo los procesos que están institucionalizados, permitiendo alcanzar integralmente la calidad en toda la organización.

Los autores cuyos trabajos han aportado de manera significativa al entendimiento y avance del enfoque de la calidad desde su origen y cada una de las etapas que ha evolucionado deben ser citados para precisar de forma clara cómo se ha dado la mejora de esta en su conceptualización y génesis

Por lo anteriormente expuesto, se realiza una breve síntesis de los autores más destacados entre los cuales se puede mencionar.

Walter Shewhart. Se le considera el padre del control de la calidad moderno, en el año 1931, en su libro *Economic Control of Quality of Manufactured Products*, exhibe los principios fundamentales del control de la calidad, sustentado en procedimientos estadísticos adicional al uso de los cuadros de control. Por otra parte, el aporte de Shewhart al lado de los “Estándares Z” también denominados Estándares de la Guerra y además del *Manual de Métodos Estadísticos para Ingenieros* proporcionó la única herramienta con la que se contaba en la década de los cuarenta. (Maldonado, 2005)

Por otro lado, en 1947 algunos empleados de la empresa Johns- Manville grabaron el video "Control de Calidad Moderno" con el cual se trató de conseguir que el personal que formaba parte de la organización conociera y aplicara los aspectos básicos del control de calidad

en dicha organización, tratando temas: Histogramas, límites para gráficos de barras, cuadros de control, y los cuadros R.

W. Edwards Deming, A éste se le señala que popularizó el control de la calidad en Japón, también de ser el creador del Premio Deming a la Calidad, en su propuesta filosófica manifiesta que la calidad inicia desde la alta dirección y se debía implementar en todos sus niveles en la organización. Se considera que a Deming se le debe el logro alcanzado con los equipos directivos en relación al interés que deben mostrar por la necesidad de mejorar continuamente.

De igual forma, Deming sostiene que la calidad está relacionada con la existencia de cero defectos y el control estadístico se constituye en el soporte de los procesos en la organización, es decir, permite resolver los problemas presentados en la producción y a través de este se podía identificar las causas sistémicas y especiales que generaron el problema.

Además Deming formuló, 14 puntos que son presentados en Maldonado, (2005), a su juicio debían ser implementados en todos los niveles de la organización de manera transversal, a continuación se pueden resumir de la siguiente forma:

1. Tener el propósito firme de mejorar el producto y los servicios, con miras de ser competitivos y asegurar la sostenibilidad.
2. Adoptar políticas que eliminen los niveles de aceptación de demoras, errores y productos defectuosos.
3. Dejar la dependencia del proceso de inspección masivo, basarse en evidencias estadísticas que demuestren que el producto se hace con calidad.
4. Eliminar la práctica de soportar el negocio sobre la base del precio de venta, en vez de mejorar la calidad a través del precio, lo que es igual a minimizar el precio total.

5. Búsqueda constante de áreas donde se pueda mejorar permanentemente los sistemas de trabajo.
6. Implantar métodos actualizados de entrenamiento en el trabajo.
7. Los supervisores deben mostrar interés en fomentar el trabajo en equipo en sus departamentos, con el objetivo de obtener la mejora de la calidad, repercutiendo en el incremento de la productividad.
8. Eliminar los temores y así conseguir que todos trabajen efectivamente para una empresa.
9. Eliminar las barreras entre los departamentos. Se debe fomentar la comunicación entre todos los involucrados en las actividades de la organización, debido que a todos los debe mover un solo objetivo común.
10. Eliminar metas enfocadas en promover la productividad sin proveer métodos que lo permitan alcanzar dicho objetivo.
11. Eliminar estándares de desempeño que hablen de cuotas numéricas debido que la principal meta debe ser la calidad.
12. Eliminar las barreras de culturales y ambientales que impidan que el trabajador se sienta orgulloso del trabajo que desarrolla.
13. Implantar un programa de educación y entrenamiento que desarrolle nuevos conocimientos y habilidades en el personal haciendo a más calificado para la consecución de beneficios en la organización.
14. Crear la estructura en la alta dirección necesaria para impulsar los 13 puntos citados anteriormente.

Otro escritor a estudiar es Joseph M. Juran, él desarrollo el concepto: Calidad del Proceso de Administración de Empresas, el cual esboza una técnica que permite la inserción del mejoramiento de la calidad en todos los estamentos de la organización. Adicionalmente, plantea en su trabajo la responsabilidad de la gerencia de establecer las metas de la organización donde las etapas administrativas de la planificación, organización y control, están soportadas y orientadas a la consecución de la calidad.

Los 10 pasos que propone para mejorar la calidad en una organización son:

1. Búsqueda permanente de oportunidades de mejorar.
2. Fijar metas de mejoramiento.
3. Estructurar actividades que son indispensables para alcanzar las metas propuestas.
4. Proporcionar capacitación.
5. Incitar la ejecución de proyectos destinados a la resolución de problemas.
6. Informar los progresos o avances.
7. Otorgar reconocimiento a las persona.
8. Transmitir los resultados a todos los niveles de la organización
9. Realizar el balance de los proceso.
10. Integrar el mejoramiento a los sistemas y procesos que se desarrollan habitualmente en la compañía.

Un aporte notorio es el de *Armand Feigenbaum*, Se considera el pionero del concepto de la Gestión de la Calidad Total (GCT), su propuesta radicó en establecer de manera sistémica la integración de los esfuerzos de todos los grupos actores o partes interesadas que forman parte de una organización y su orientación hacia el cumplimiento de las metas y el mantenimiento de la mejora continua de la calidad en todos los niveles de la organización.



La propuesta de Feigenbaum es considerada el cimiento del modelo administrativo japonés, denominado Company Wide Quality Control (CWQC), el cual consta de cuatro elementos:

1. Involucrar todas las funciones de la organización en las actividades de la calidad.
2. Necesidad que todos los empleados participen en las actividades de calidad; principio básico de la filosofía japonesa.
3. Mejora continua.
4. Definición de los requisitos y expectativas del consumidor.

Así mismo algunos con sus propuestas facilitaron el desarrollo de la administración de la calidad en Japón tal es el caso de Kaoru Ishikawa que formuló en su propuesta las metas que deben ser alcanzadas en las organizaciones:

- a. Anteponer la calidad ante las utilidades.
- b. Desarrollar a los empleados mediante la educación, fomentar la delegación y ejercer el respaldo.
- c. Instaurar una cultura orientada hacia el consumidor a largo plazo, para la cual es necesario considerar importante el consumidor interno y externo de la organización.
- d. Comunicar hechos y datos estadísticos a través de toda la organización y utilizar la medición como una herramienta de motivación.
- e. Desarrollar un sistema que permita que todos los empleados centren su atención en la calidad, cada decisión tomada y acción realizada durante cada etapa de desarrollo del producto o servicio debe estar orientada por la calidad, este principio es implementado desde el diseño hasta la venta.

En Maldonado, (2005) se puede identificar de forma clara la propuesta que Ishikawa realizó, la cual fue:

- a. Todas las industrias deben hacer el control de la calidad.
- b. El control de calidad debe mostrar resultados en la organización donde se implemente
- c. La implementación del control total de la calidad debe generar ganancias para la organización, el objetivo es que la ganancia sea tan grande que no se sepa qué hacer con ella.
- d. La educación debe ser la base del control de calidad, se debe realizar desde el inicio hasta el final del desarrollo del producto.
- e. La educación debe cubrir todos los niveles de la organización.
- f. El control total de calidad debe sacar provecho de lo mejor de cada persona que participa en la organización.
- g. Al aplicar el control total de calidad, todo debe ser evidenciable, por lo cual la falsedad desaparece de la organización.
- h. El punto de partida es reconocer los requisitos de los clientes o consumidores.
- i. Se debe estar anticipados a los posibles defectos y reclamos que se puedan presentar con relación a los productos y servicios entregados al consumidor.
- j. El objetivo final es no requerir de la inspección durante la elaboración de los productos o servicios, considerando el estado ideal del control total de calidad.
- k. Eliminar los problemas al suprimir la causa raíz.
- l. Es esencial el trabajo en equipo.

- m. Las actividades desarrolladas por los círculos de calidad deben formar parte del control de calidad total.
- n. El control total de calidad no hace milagros
- o. El liderazgo de la dirección debe ser reiterativo con respecto al Control Total de Calidad.

Se debe destacar a Philip Crosby, el cual escribió el libro Quality is Free, además, fundó la Escuela Superior de la Calidad en Winter Park a través de la cual logró capacitar a las personas en los temas relacionados con la calidad, de su trabajo se resaltan las siguientes premisas:

- a. La calidad es el fiel cumplimiento de los requisitos y en ningún momento se puede definir que es “lo bueno”.
- b. La prevención es la base del sistema para alcanzar la calidad.
- c. Reducir a cero los defectos y no se tiene cabida al concepto de calidad relacionado con la búsqueda de una aproximación cercana al cero defectos.
- d. El valor en dinero de las diferencias de los productos en relación con los requisitos del cliente es la medición de la calidad.

Adicionalmente, en sus aportes propone que una organización orientada a la calidad debe desarrollar en su proceso administrativo los siguientes 14 puntos:

1. Compromiso de la alta dirección.
2. Disponer de un equipo que trabaje en el mejoramiento de la calidad.
3. Medir y evaluar la calidad.
4. Precisar los costos debidos a la calidad.
5. Crear conciencia de la importancia de la calidad.
6. Implantar procedimientos de Acción correctiva.

7. Planificar para la consecución de la meta de cero defectos.
8. Brindar capacitación por parte de los supervisores.
9. Promover el día de cero defectos.
10. Establecer metas.
11. Eliminar radicalmente las causas de error.
12. Instaurar el plan de reconocimientos al interior de la organización.
13. Impulsar los consejos de calidad.
14. Haga todo otra vez.

En conclusión, los principios comunes en los seis autores presentados son: Se requiere la participación activa de todos, el compromiso de los actores o partes interesadas y el liderazgo del nivel directivo son elementos esenciales que no pueden faltar en una cultura donde los estamentos de la organización estén completamente comprometidos en conseguir la calidad, también, se requiere contar con un programa y al mismo tiempo con presupuesto para invertir en capacitación. Para todos los autores la calidad siempre es lo primero en la organización.

Por otra parte, debido a la contribución realizada al impulso de la competitividad de las organizaciones a través de su propuesta para mejorar el desempeño, para continuar se cita a Shingo.

Shigeo Shingo. Es conocido internacionalmente por la técnica Single Minute Exchange of Dies (SMED), la cual expresa que los cambios de formato o herramientas necesarios para mudarse de un lote de producción al siguiente se puede llevar a cabo en menos de 10 minutos, adicional a esto realizó aportes al Zero Quality Control (ZQC) que es la eliminación de la falta de calidad desde el inicio del proceso, básicamente consiste en parar (stop) los procesos productivos en el momento de detectar un defecto, de inmediato se debe identificar su causa y se debe

proceder a corregirlo, para esto él inventó los “poka –yokes”, mecanismos que hacen imposible la ocurrencia de errores durante las diferentes etapas de los procesos productivos de la organización, logrando continuidad operativa e incremento en el desempeño. (Espin, 2013, p. 5-6)

Continuando con la revisión del tema de la calidad se necesario conocer la manera progresiva y el perfeccionado a través del tiempo en las diferente fases o etapas que han transcurrido desde su comienzo.

El origen y evolución de la calidad a través de las épocas de la humanidad: Los seres humanos siempre han buscado hacer las cosas bien, en ese afán cada día implementaron estrategias y acciones que de manera gradual permitieron mejorar los que se conoce como calidad, para lograr entender el proceso de mejoramiento se describirá y resaltarán los eventos que enmarcaron cada una de estas épocas partiendo desde sus comienzos hasta llegar a los modelos de excelencia en la gestión de calidad.

La calidad en los orígenes: Maldonado, (2005), expresa que los textos bíblicos tienen evidencia de las primeras propuestas de gestión de la calidad, por ejemplo, en libro Génesis se cita "Dios vio que era bueno", término que se puede considerar que es una de las base del concepto de gestión de la calidad. Así mismo comenta que hacia el año 2150 a.C. el código de Hammurabi proponía: "Si un albañil ha construido una casa y no siendo ésta suficientemente sólida, se hunde y mata a sus ocupantes, el albañil deberá ser ejecutado". Se puede considerar que es un mecanismo primitivo de control de calidad.

A su vez en los fenicios la búsqueda del cero error en las actividades que desarrollaban cotidianamente fue más radical debido que el objetivo era eliminar de una vez para siempre la posibilidad de que una persona cometiera errores con mucha frecuencia, concretamente se le

cortaba la mano del individuo que los cometía, asegurando de esta manera que no se volvería a presentar.

Durante este momento de la historia, el aseguramiento de la calidad es realizado por las personas, pongamos el caso de los sirvientes, quienes debían probar la comida de los reyes, con la finalidad de minimizar el riesgo de que fueran envenenados.

Culminado este periodo, se abre paso al desarrollo y fortalecimiento de las habilidades manuales de los pobladores y la interrelación de los trabajos realizados por estos con la calidad.

Calidad en la época artesanal: Históricamente se desarrolla esta etapa en la edad media, momento en el cual solo se llamaban artesanos a los trabajadores que alcanzaban a mantener un patrón de calidad aceptable y constante en los trabajos que realizaban; los artesanos se volvieron expertos en sus labores, comercializando productos que presentaban altos niveles de calidad. Los comerciantes obtuvieron una muy buena reputación para los productos de calidad obtenidos de la producción artesanal; importante de resaltar es la organización de gremios, quienes se aseguraban que los miembros adquirieran habilidades y destrezas que permitieran producir con alta calidad, además de establecer que garantizaban la conformidad de los requisitos del cliente en los bienes o productos que se les suministraba. (Rai Technology University, n.d.)

Con respecto al establecimiento de normas, es evidente que esta acción abrió el camino al desarrollo de la industria, pero a su vez generó barreras para la innovación debido que truncaba los procesos de mejora que se salían de los procedimientos preestablecido por los gremios, por ser inflexibles al no permitir los cambios.

Por otra parte, a partir del siglo XVII se mostró la evolución de los gremios, siendo el momento de la historia donde las poblaciones se transforman en pueblos organizados, apareciendo las ciudades resultado del crecimiento en desarrollo y extensión. A partir de esta

etapa ahí el mercader se encarga de la compra y venta de los productos elaborados por los artesanos o dicho de otra forma se encargan de la comercialización, encargándose los artesanos única y exclusivamente del trabajo de elaborar los productos. (Vidal, 2014)

Igualmente un rasgo fundamental de esta época es la relación fuerte del hombre con los resultados de su trabajo, cada artículo se relacionaba directamente con el nombre y apellido de la persona que lo elaboró; al aparecer la mecanización, la producción en serie y la especialización de los procesos productivos desligaron al hombre de los productos que elaboraba. De esta forma se adentra la humanidad a la era industrial.

Calidad en la época industrial: La primera Revolución Industrial se da entre los siglos XVIII y XIX, conviene subrayar que el cambio en esta época radica en que los artesanos pasan a formar parte de las grandes fábricas convirtiéndose en los nuevos operarios de las mismas.

Es así que el taller del artesano cedió el paso a las grandes empresas donde la producción se realizaba de forma masiva, en la cual se elaboraban artículos terminados o artículos que correspondían a piezas que luego serían ensambladas en un proceso de producción posterior que permitiría obtener al final de todo un producto final. En esta época se deja de elaborar el producto por una sola persona, para ser elaborado por varias que pasarían a ser los operarios de las fábricas.

Con los cambios generados en la forma de producir se requirió introducir en la elaboración procedimientos específicos que permitieran atender la calidad de los productos cuando la fabricación era masiva. Al transcurrir los años los procedimientos se han ido modificando con el objetivo de asegurar el cumplimiento de los requisitos establecidos por los clientes o consumidores.

Por otra parte, la industria moderna tiene sus inicios a finales del siglo XIX y comienzo del siglo XX en Estados Unidos, lugar donde se implementó la nueva teoría de producción en la cual se desligaron las fases: Diseño, planificación y producción con el fin de incrementar el desempeño de la empresa; esta teoría es conocida mundialmente como: Teoría de la Administración científica, la cual fue desarrollada por Frederick W. Taylor.

Igualmente en Ishikawa, (1986) alineados a la teoría de Taylor se sugiere que los especialistas e ingenieros formulan las normas técnicas laborales y los trabajadores se limitan a seguir y/o cumplir con las ordenes y/o procedimientos que se les han fijado. Además Henry Ford introduce en la industria la simplificación de las operaciones complejas por medio de la inclusión de procedimientos sencillos que pueden ser realizados por mano de obra no especializada, logrando así bajar los costos de conversión; Conviene subrayar que la departamentalización de las empresas y el hecho que los empleados ejecutaran sus labores de manera independiente sin interactuar e interrelacionarse entre sí, sumado al hecho de usar mano de obra no especializada fueron variables que generaron un gran impacto negativo en la calidad de los productos que se obtenían

En consecuencia, a lo anterior y buscando erradicar los problemas inherentes a la calidad se da inicio a la gestión de la calidad, dando respuesta a los efectos no deseados del nuevo sistema de producción, de ahí que todos los temas relacionados con la calidad son delegados a un departamento independiente conformado por inspectores que se encargarían de controlar la calidad de los productos fabricados, quitando de los operarios la responsabilidad por la calidad de los productos.

A través del paso de las diferentes épocas de la humanidad se pueden identificar claramente diferentes etapas que se dieron durante el proceso evolutivo de la calidad, las cuales



se deben revisar para alcanzar el mayor entendimiento de la mejora continua que ha presentado la calidad, debido a ello se presentara a continuación de manera individual cada una de ellas.

**Etapas de la evolución de la calidad.** Durante el proceso transformacional que ha presentado la calidad se han logrado identificar cuatro etapas claramente definidas las cuales son:

1. Inspección.
2. Control de calidad.
3. Aseguramiento y/o gestión de la calidad.
4. Calidad total.

Cada una de estas posee características propias que permite diferenciar a una de la otra, por ello presentaremos los elementos más importantes que la caracterizan.

**Inspección.** Tomando de referente a Vidal, (2014), se puede establecer que en esta primera fase la calidad surge a consecuencia de la producción en línea, la estandarización de los productos, la división de operaciones complejas en operaciones simples llevadas a cabo por mano de obra no especializada y a la falta de comunicación entre departamentos; generando en las organizaciones la necesidad de crear un departamento encargado de la inspección de calidad, al nuevo departamento se le denominó departamento de control de calidad, el cual tiene la responsabilidad de establecer patrones o estándares de calidad que deberán cumplir los productos y/o servicios elaborados, así como, evitar que llegue al cliente final los que presentan problemas de calidad.

A su vez, en *The Control of Quality in Manufacturing*, se sostiene que en la inspección se examina de cerca y de manera crítica lo realizado durante la producción, comprobando la calidad de lo producido e identificando los errores para que posteriormente las personas con especialidad en el tema resuelva los errores detectados. Es evidente que el desarrollo efectivo de cada una de

estas etapas permite asegurar y tener la certeza que al cliente se le cumplirá con los estándares o requisitos establecidos y no se comprometerá la relación existente entre el fabricante y los clientes. (Radford, 1922)

En conclusión, lo importante es que el producto y/o servicio cumpla con lo solicitado por el cliente, debido que el comprador juzga la calidad de los artículos tomando de base su uniformidad y el cumplimiento estricto de los estándares establecidos; la inspección se realiza de forma visual y con la ayuda de instrumentos de medición, se emplean métodos de muestreo no fundamentados en la estadística que ayudan a llevar a cabo el control de calidad, hasta este momento el departamento o área de control de la calidad no incluye en sus funciones identificar cuáles son las causas de los problemas.

Cuando se identifica la importancia de involucrar la estadística en la administración de la calidad, se da inicio a la siguiente etapa del proceso evolutivo de la calidad.

***Control de calidad y/o Control estadístico de la calidad (CEC).*** El autor W. Shewhart, en 1924 implementa sus gráficos de control en el Control Estadístico de Proceso (Statistical Process Control; SPC), que se cimentan en los principios y métodos del análisis estadísticos y de probabilidad aplicado específicamente a los problemas de calidad que se presentaban durante los procesos de fabricación, así inicio del SQC (Statistical Quality Control). De ahí que, en 1931 los gráficos de control fueron incluidos en un documento oficial denominado Economic Control of Quality of Manufacturing Product, permitiendo con ello la popularización su implementación en un mayor número de empresas. (Shewhart, 1931)

En realidad, la incorporación del control estadístico de la calidad y los procedimientos de muestreo permitieron la disminución del tiempo empleado para realizar la inspección, al lograr su

realización de manera simultánea al proceso de producción impactando en la reducción de costos de fabricación.

De igual forma, la Segunda Guerra Mundial representó para Estados Unidos tener que producir grandes cantidades de armamento y los obligó a implantar todos los conceptos y técnicas de control estadístico de la calidad; el Departamento de Guerra de los Estados Unidos conformó el comité que se encargaría de establecer estándares de calidad, para ello se diseñó un sistema de procedimientos para la aceptación, el cual lo constituía un sistema de muestreo que sería aplicado por inspectores del gobierno, para el año 1942 instauró la sección de Control de Calidad, conformado por especialistas en estadística quienes desarrollaron un conjunto de tablas de muestreo soportadas en los niveles aceptables de calidad o Acceptable Quality Levels (AQL). En estas tablas se especifica el porcentaje máximo de defectos permitidos para considerar aceptados los productos entregados por un proveedor, Tablas cuyo aporte ha sido de gran impacto tanto así que en la actualidad aún se emplea en los departamentos de calidad para el desarrollo de los muestreos a realizar en los procesos productivos además del recibo y despacho de materia prima, insumos y productos. (Maldonado, 2005)

Por otro lado, debido a la necesidad de buscar mano de obra especializada con competencias en SQC (técnicas y conceptos del control estadístico), se traslada esta necesidad a la academia (universidades) donde las personas se capacitaron y formaron asociaciones de control de calidad de esta manera se origina ASQC (Society for Quality Control).

De hecho, al comprender la implicación, impacto y compromiso que tiene el control estadístico de la calidad en la organización, se avanza a la siguiente etapa evolutiva de la calidad.

***Aseguramiento de la calidad y/o Gestión de la calidad.*** En esta etapa la dirección de la empresa toma conciencia de la importancia que tiene el aseguramiento de la calidad para el

desempeño de la organización, es así que se empieza a medir de manera eficaz los costos de calidad y el impacto de todos los problemas que se originan a causa de los rechazos realizados por los clientes o consumidores.

De igual manera, Ureña, (1998) propone que en la organización se desarrollen actividades que impulsen la implementación de sistemas de aseguramiento de la calidad; es evidente que la dirección de la empresa debe identificar la necesidad implantar un sistema eficaz que garantice el cumplimiento de los requisitos de los productos y/o servicios ofrecidos, además de tener confiabilidad en los productos entregados por los proveedores. Para su implantación se requiere personal con conocimientos especializados además de involucrar a todo los colaboradores en el proceso; al mismo tiempo se requiere requerir por parte de la dirección compromiso y apoyo en la gestión debido que implica contar con recursos físicos y económicos que deben ser asignados en partidas presupuestales al desarrollo de programas de calidad.

Mientras que Vidal en su tesis doctoral mostró que para asegurar la calidad es necesario que el control se aplique en todas las etapas de la producción, es decir se debe implementar antes y durante todo el proceso de fabricación y no sólo al final del proceso cuando ya se ha obtenido el producto final. (Vidal, 2014)

Pues bien, en la ejecución del aseguramiento de la calidad se deben ejecutar un número de acciones planificadas sistemáticamente, documentadas y normalizadas que involucren todos los procesos que impactan en el producto y/o servicio que se entregará al consumidor, si cumplen con todos los requisitos durante la producción se puede asegurar que el producto final entregará valor al cliente o consumidor. Adicionalmente se deben realizar auditorías, las cuales son diseñadas para buscar evidencias de la integridad del sistema.

En síntesis, en esta etapa se desarrollaron modelos normalizados que han tenido aceptación internacionalmente, entre los cuales se puede nombrar el conjunto de Normas ISO 9000 creadas por la International Organization for Standardization (ISO), con las cuales se puede adoptar un modelo de aseguramiento de la calidad con la posibilidad de certificarse con una entidad de amplio reconocimiento internacional. Estas normas han sido renovadas a través de los años llegando actualmente a un concepto más amplio que es el de gestión de la calidad en el cual no solo es únicamente importante asegurar la calidad del producto sino que se busca aumentar la satisfacción del cliente ampliando la visión al tener en cuenta el entorno o e introduciendo el enfoque de gestión por procesos.

Después de esta etapa cronológica se empieza a vislumbrar que la calidad es el camino a seguir para lograr incrementar el desempeño de la organización, potenciar la motivación y el compromiso de los colaboradores e impulsar la innovación, elementos característicos de la competitividad organizacional, gracias a ello se inicia un nuevo periodo para la calidad.

***La calidad empleada como estrategia competitiva.*** Desde la década de los años ochenta la dirección ha cambiado la forma de ver y percibir el papel de la calidad en la organización, convirtiéndose esta, en la estrategia básica para obtener la excelencia y competitividad deseada.

De hecho, la dirección ve la necesidad de producir con calidad y bajo el objetivo principal de suprimir gran parte de las inspecciones, buscando hacer las cosas bien desde el principio, además se vuelve una estrategia competitiva para la empresa cuando la dirección toma de punto de partida para la planeación estratégica los requisitos del cliente o consumidor y los requerimientos que satisface los productos elaborados por la competencia.

Es indudable que toda actividad desarrollada en la empresa debe girar alrededor del objetivo estratégico de entregar al cliente o consumidor productos y/o servicios que satisfagan sus

requerimientos y expectativas, ofreciendo diferenciación por tener una mejor calidad con respecto a los productos ofrecidos por los competidores.

Desde luego, esta forma de pensamiento requiere de parte de la dirección y de cada uno de los actores participantes en los procesos un cambio de mentalidad, deben tener disponibilidad y apertura a la aceptación del cambio, para ello la cultura organizacional y la estructura de la organización deben reformarse orientándolas a ser flexibles y ágiles al implementar los cambios que se requieran, permitiendo que la calidad sea la estrategia competitiva por excelencia donde se identifiquen las necesidades futuras de los clientes internos y externos de la organización y la forma de conseguir la satisfacción de estos.

Pues bien, las empresas cuyo proceso de planeación inicia a partir de los atributos de calidad que se desea incorporar al producto y/o servicio que ofrecerán al cliente o consumidor con el fin de cumplir sus requisitos, laboran bajo el enfoque Quality Function Deployment, (QFD), traducido al español es: Despliegue de la función de la calidad.

En síntesis y alineados a la opinión expresada por Camisón, Cruz, & González, (2006), podemos decir que la inspección y el CEC son enfoques de control y tienen naturaleza reactiva; es decir el carácter pasivo es más acentuado en la inspección, mientras el CEC admite que al utilizar la información obtenida de los procesos se puedan identificar y realizar las mejoras necesarias.

Incluso el control de la calidad total (CCT) presenta un enfoque de aseguramiento y tiene naturaleza reactiva, en donde la falta calidad representa un problema que se debe solucionar, para su solución no se desarrollan planes, sino que se utilizan únicamente técnicas operativas que permite controlar de forma aislada, esporádica y no planificada el problema y la mejora no tiene en cuenta el impacto que se genera en la competitividad de la organización. Desde luego, el

CWQC (Company wide quality control), traducido al español como Control de calidad en toda la compañía admite una perspectiva reactiva - preventiva, cuyo objetivo es minimizar el impacto de la falta de calidad en los costos y en los resultados de la organización, es importante resaltar que este constituye el enfoque japonés de Gestión de la calidad.

Sin embargo, la concepción de calidad prosigue su proceso evolutivo hacia una nueva filosofía, la cual es la Gestión de la Calidad Total, (GCT), esta depende de todos y cada uno de los niveles y procesos que conforman la organización, tiene un enfoque proactivo, cuyo objetivo es adelantarse a los cambios que se presentan en los requisitos del cliente y a través de la planificación y la mejora continua generar ventajas competitivas que le permitan a la organización la continuidad en el mercado con productos que se caractericen por ser diferenciadores al compararlos con la competencia.

En este sentido la GCT tiene un objetivo estratégico, que consiste en contribuir al incremento de la competitividad y la búsqueda de oportunidades de mejora en la organización. El soporte de la GCT es el proceso de mejoramiento continuo en el cual la dirección tiene una participación destacada en relación al compromiso de la implantación del sistema GCT y el liderazgo activo para que todas las personas que conforman la organización estén comprometidas y motivadas para la consecución de los objetivos estratégicos.

Para sintetizar lo expresado en los párrafos anteriores, la Tabla 1 muestra un resumen de cada una de las etapas evolutivas de la calidad, relacionando en ella el ámbito, enfoque, objetivos, visión estratégica y de más características que las diferencian. Es importante familiarizarse y entender con claridad sus particularidades, debido que la calidad se considera que es el camino a seguir para la consecución de excelencia organizacional.

Tabla 1 *Etapas evolutivas de la calidad y sus respectivos enfoques*

*Etapas evolutivas de la evolución de la calidad y sus respectivos enfoques*

	<b>Inspección</b>	<b>Control de calidad</b>	<b>Aseguramiento / Gestión de Calidad (GC)</b>	<b>Gestión de Calidad Total (GCT)</b>
Ámbito	Relacionado con el producto	Relacionado con el producto	Principalmente proceso de producción y, en menor grado, algunos servicios de apoyo	Gestión por procesos de todos los procesos de la organización
Objetivo	Detección de no conformidades	Control	Coordinación	Impacto estratégico de la calidad
Visión	Problema a resolver	Problema a resolver	Problema a resolver Activamente	Oportunidad de alcanzar una ventaja competitiva
Énfasis	En el suministro uniforme de productos	En el suministro uniforme de productos y reducción de la inspección	En la totalidad de la cadena de valor añadido	En el mercado y en las necesidades del cliente
Métodos	Determinación de estándares y medición	Herramientas técnicas y estadísticas	Programas y sistemas	Planificación estratégica
Responsabilidad	Departamento de calidad e inspectores	Departamento de calidad e inspectores	Representante de la dirección para el sistema de calidad	La alta dirección y las personas en su puesto de trabajo Responsabilidad conjunta para los procesos interdepartamentales
Orientación	Hacia el producto	Hacia el proceso	Hacia el sistema	Humanística, hacia la sociedad y hacia el coste y finalmente hacia el cliente
Recuso humano.	No se les presta ninguna atención	No se les presta ninguna atención Enfoque	Formación de las tareas que influyen en la calidad del producto/servicio	Las personas marcan la diferencia Compromiso, motivación y



			Departamento de personal Sistema	desarrollo de la delegación de funciones en el personal Gestión de los RR.HH. Trabajo en equipo interdepartamental
Enfoque	Producto	Proceso	Sistema	Cliente
Planteamiento	Técnico	Técnico	Técnico	Humano y estratégico
Proveedores	Se les presta poca atención	Se le presta poca atención	Constituye un elemento que debe de ser controlado	Esforzarse en una asociación basada en la confianza. El proveedor representa un eslabón importante en la cadena de la calidad
Normas / Directrices	Especificación del producto	Especificación del producto	Familia de Normas ISO 9000	Premios de excelencia en la calidad
Finalidad	Satisfacer las necesidades técnicas del producto a cualquier coste de calidad	Satisfacer la demanda de los clientes sobre un producto Control de procesos	Satisfacer al cliente Prevenir errores Reducir costes Ser competitivo	Satisfacer al cliente externo e interno Ser altamente competitivo Mejora continua
Años	20 – 30	40 – 50	60 – 70	80 – 90

Nota. Fuente: Adaptado de Vidal, E. (2014). La calidad y su gestión en las organizaciones gallegas : propuesta de un modelo de gestión de la calidad total basado en el Modelo EFQM de Excelencia. Universidad da Coruña. Retrieved from <http://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/12406>

Por otra parte, Torres, Ruiz, Solís, & Martínez, (2012) deja claro que la calidad posterior a la GCT ha continuado con su proceso evolutivo internándose en otra etapa relacionada con la excelencia, así se evidencia que a partir de 1999 mientras en Estados Unidos de América se hablaba de GCT, mientras en Europa se había adoptado la filosofía de la excelencia, desarrollada

por la European Foundation for Quality Management, (EFQM), en 1992, esta fundación lanzó el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, de amplio conocimiento internacionalmente desde el año 1999, llamado Modelo EFQM de Excelencia, es una herramienta integral cuyo objetivo es ayudar a las organizaciones conocerse a sí mismas, por medio de la realización de un análisis objetivo, riguroso y estructurado de su funcionamiento..

Ahora bien, soportados en un enfoque de tipo cultural y sistémico la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, (FUNDIBEQ), en 1999, lanzo el Modelo de Gestión Iberoamericano, de gran auge e implementación en varias organizaciones de países iberoamericanos (Andorra, Argentina, Bolivia, Brasil, Venezuela, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Cuba, República Dominicana, Portugal, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, Nicaragua, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Panamá). De hecho, además de los modelos mencionados anteriormente se han diseñado otros que involucran las particularidades de ciertos contextos específicos, que se enfocan en la excelencia y son implementados por las organizaciones para dar cumplimiento a las exigencias y requerimientos que tiene en estos momentos la sociedad globalizada de conseguir la excelencia en su gestión.

Con el propósito de tener un mejor discernimiento del enfoque que fundamentan los modelos de excelencia en la gestión organizacional se ha de presentar detalladamente cada uno.

### **Enfoque por procesos**

Las organizaciones son concebidas como una red donde se interrelacionan e interconectan diferentes procesos, que se puede administrar a través del modelo de gestión denominado “Gestión Basada en Procesos”, en la cual se deja de percibir a la organización desde la estructura vertical clásica y se empieza a vislumbrar de forma horizontal, donde la misión

global es satisfacer las necesidades y expectativas de los stakeholders, de hecho prima la perspectiva del cliente sobre las actividades que se realizan al interior de la organización.

Para tener precisión de la influencia del enfoque por procesos en las organizaciones, se hace necesario conocer inicialmente la descripción de lo que es un proceso.

**Conceptualización de proceso.** Si desea revisar el concepto de proceso Mallar, (2010) permite realizar esta revisión desde el origen del término, se puede decir que esta proviene del latín que significa: Progreso o avance, según Mallar el proceso es un conjunto de tareas de trabajo interrelacionadas que requieren algunos insumos (productos y/o servicios adquiridos de otros proveedores) y actividades específicas que tienen la finalidad de agregar valor a los productos a generar.

De hecho, el proceso se puede interpretar que es una unidad de trabajo que consigue un objetivo concreto a través de una secuencia de actividades que inician y finalizan con un cliente, quienes pueden ser internos o externos.

De igual manera, la International Organization for Standardization (ISO), (2015) expone que un proceso es un conjunto de actividades que se relacionan mutuamente e interactúan entre sí, incluyendo unas entradas que son necesarias para obtener un resultado previsto.

Con certeza se puede decir que el enfoque basado en procesos permitirá a las organizaciones satisfacer de manera efectiva las necesidades y expectativas de los clientes, al igual que obtener un incremento importante en su competitividad. Rodríguez, Lezcano, Varela, Matínez, & Valdez, (2009)

Asimismo, Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Perez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchon, (2004:13) opina que una organización conseguirá resultados eficaces y eficiente

siempre y cuando las actividades y los recursos de la organización sean gestionados en forma de procesos.

Para ahondar en la temática del enfoque en procesos, es de vital importancia considerar los elementos y características que forman parte del enfoque por procesos.

**Elementos del enfoque por procesos.** Pues bien, Economá Web Site, (2017) exhibe que los elementos que constituyen a un proceso son, ver la Figura 14 en el Anexo 1.

1. Entrada o Input: Son los recursos que sufrirán la transformación, o también puede ser entre otros el material a procesar, la gente a entrenar, la información de los proceso.
2. Recursos o factores que transforman: Es todo lo que actúa sobre las entradas a transformar. se pueden distinguir los siguientes:
  - a. Factores de carácter humano: Planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones.
  - b. Factores de apoyo: Sirven de apoyo para la realización de la transformación, como lo es la infraestructura tecnológica (hardware, software).
3. Flujo de procesamiento o transformación: Es la forma cómo se da la transformación,
4. Productos u output: Es el resultado obtenido, existen básicamente dos tipos:
  - a. Bienes: Son mercancías u objetos, que son tangibles, disponibles, almacenables y transportables.
  - b. Servicios: Son actividades realizadas por un prestador de servicios, son intangibles.

A continuación se exponen las características que poseen los procesos.

**Características que debe poseer un proceso.** Las actividades desarrolladas por la organización son consideradas proceso si cumple con las siguientes características:

1. La actividad debe tener de soporte una misión o propósito claro. Se debe poder identificar una entrada y una salida.
2. Se debe poder reconocer claramente los clientes, proveedores y productos finales.
3. Si se aplica la metodología de gestión de procesos se puede estabilizar el tiempo, los recursos y los costos.
4. La responsabilidad del proceso se puede asignar a una persona.

Seguidamente se ha de presentar cómo están clasificados los procesos.

**Clasificación de los procesos.** Karina, (2007) manifiesta que los procesos se pueden clasificar según la naturaleza, alcance, funcionalidad, misión, visión, dividiéndose de la siguiente forma:

Con respecto a su naturaleza:

1. Técnicos.
2. Administrativos.
3. Sociales.

Relacionado con su alcance:

1. Unipersonales.
2. Funcionales o Intra departamentales.
3. Interfuncionales o Interdepartamentales.

De acuerdo a su funcionalidad:

1. Operativos.

2. Apoyo.
3. Gestión.
4. Dirección.

Los procesos misionales tienen que ver con los procesos básicos para su ejercicio, estos son los que la organización debe trabajar.

Así mismo en los procesos visionarios se incluyen los factores claves de éxito, las competencias claves y las necesidades de mejoramiento en los que la organización debe trabajar a mediano y largo plazo.

Con el propósito de tener un mayor discernimiento sobre procesos es conveniente ahondar en los beneficios que proveen.

**Beneficios que son adjudicados a la gestión de procesos.** Si tenemos en cuenta la expresión “Gestionar es administrar de manera correcta los recursos de la organización”, Con certeza se puede afirmar que se debe gestionar de la mejor manera los procesos que forman parte de la organización, gestionándolos de manera estructurada bajo la premisa que el mejoramiento de los procesos son la base o soporte para la mejora de la organización.

En cambio, Mallar, (2010) sugiere que al estabilizar un proceso por la metodología de gestión de procesos se logra aumentar el rendimiento del mismo y permite de igual forma el uso eficiente de los recursos y del tiempo, todo es debido al hecho que hay desperdicio en la realización de esfuerzos inútiles, además se logra alinear transversalmente los procesos bajo objetivos comunes cuyos objetivos están orientados a los clientes además de evidenciar el fortalecimiento de toda la organización, alcanzando de esta manera altos niveles de eficiencia y rendimiento.

En este sentido, la gestión de procesos proporciona un marco integrador de iniciativas de mejora, vistos estratégicamente y orientados a realizar procesos competitivos capaces de reaccionar de forma autónoma a los cambios del entorno, por lo cual la capacidad de reacción estará soportada por el desempeño de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la satisfacción de los clientes y stakeholders.

Por otro lado la excelencia en la gestión organizacional es considerada que tiene un enfoque holístico, por ello es importante reconocer en que se fundamenta el enfoque.

### **Enfoque holístico**

La holística proviene del holismo, es un enfoque que analiza los sucesos desde la perspectiva de las múltiples interacciones que caracterizan el suceso. En Vilaseca, (2011) se presenta que la palabra holismo proviene del griego holos; cuyo significado es: Todo, entero o total; la idea es que todas las propiedades de un sistema no se pueden determinar, identificar y explicar a través de las partes que los componen o la suma de sus componentes; sino que el sistema al ser tomado como un todo determina la conducta de las partes que lo constituyen.

Expresado en términos sencillos y soportados en Pérez, (2008) se puede decir que el holismo considera que el sistema completo o total se comporta de un modo distinto que la suma de las partes que lo conforman, dando especial importancia a la interdependencia de éstas; permitiendo de esta forma conocerlos y comprenderlos desde las actividades y sinergias al interior y con el exterior (contexto).

De igual manera, el enfoque holístico y hecho que las organizaciones son un sistema complejo, altamente dinámico e interrelacionado, exige que esta sea vista bajo una perspectiva más amplia donde se tenga en cuenta la posibilidad de apertura y desarrollo de la misma hacia

diversos contextos asegurando así su supervivencia, lo anterior indica que la organización se debe observar de manera global.

De acuerdo con este enfoque, todas las áreas, departamentos, niveles o procesos de la organización interactúan bajo una iniciativa común que son los objetivos estratégicos y liderazgo compartido ejercido por el nivel directivo, para ello debe existir delegación y una comunicación eficaz entre los integrantes de la organización, de esta forma se fomenta un clima laboral favorable para la integración de todos los niveles de la organización, además brinda la posibilidad que la organización integre en su ejercicio los intereses estratégicos con los intereses sociales como lo son el desarrollar habilidades y competencias que mejoren la efectividad de los trabajadores y mejore la calidad de vida del contexto social con el cual se relaciona.

Dado que las organizaciones son consideradas sistemas vivos, estas deben ser tratadas y gestionadas bajo el enfoque de sistemas, por ello es necesario precisar la filosofía que lo gobierna.

### **Enfoque sistémico**

La TGS (Teoría General de Sistemas) fue creada por Ludwig von Bertalanffy al rededor del año 1940 con la finalidad de proveer un marco teórico y práctico a las ciencias naturales y ciencias sociales, finalmente se convirtió en un instrumento básico para la formación y preparación de científicos.(Cathalifaud & Osorio, 1998).

Así pues, los principios de la TGS son:

1. Totalidad: El sistema propaga las características individuales de sus miembros.
2. Entropía: Los sistemas mantienen su propia identidad.
3. Sinergia: Todo cambio que se de en alguna de las partes del sistema afecta a todas las demás y probablemente afecte al sistema.



4. Finalidad: Los sistemas tienen entre sí metas comunes.
5. Equifinalidad: Las modificaciones del sistema no tienen que ver con las condiciones iniciales.
6. Equipotencialidad: Al extinguirse una parte del sistema las demás asumen sus funciones.
7. Retroalimentación: Se tiene permanentemente intercambio de información entre las partes del sistema.
8. Homeostasis: Todo sistema vivo se puede mantener estable.
9. Morfogénesis: Los sistemas tienen tendencia al cambio.

De igual manera, a partir de la TGS se separan dos tipos de estrategias de implementación en la investigación de los sistemas en forma general, las cuales son:

1. Las perspectivas de sistemas donde el concepto se concentra en la relación entre el todo (sistema) y sus partes que lo constituyen (elementos).
2. Las perspectivas de sistemas donde el concepto se concentra en lo que sucede en el proceso de frontera, en el cual se da la relación sistema/ambiente.

Es decir, la TGS es la herramienta que explica los fenómenos que suceden en un sistema y la explicación se realiza mediante el análisis de sus totalidades e interacciones que se realizan en el interior y exterior del sistema.

Vale decir que el enfoque sistémico hace relación a la integración de las partes hasta alcanzar una totalidad lógica donde se presenta una independencia o autonomía relativa con respecto a la totalidad del sistema al cual pertenece.

Es decir, bajo esta perspectiva se acepta la necesidad de estudiar los componentes, pero no se limita únicamente a esta actividad, sino, busca entender las propiedades globales en términos

de las partes del individuales, teniendo en cuenta las circunstancias ambientales que pueden influenciarles; es claro que este enfoque estudia la composición, el entorno y la estructura, asignando especial relevancia a la dinámica que se presenta al interior del sistema y su interacción con el exterior.

De igual manera, Román, (2010) manifiesta que los sistemas son unidades complejas, constituidas por partes cuyos elementos interactúan y se afectan continuamente durante la búsqueda de una meta común.

Es decir si tomamos de base lo expresado por Román, se puede considerar que las organizaciones son sistemas abiertos debido que ha creado el hombre y mantiene una interacción con su ambiente ( clientes, proveedores, competidores, entidades sindicales y organizaciones gubernamentales), además esta ejerce y recibe influencia del ambiente; asimismo está constituida por diversas partes que se relacionan entre sí y trabajan en armonía bajo el propósito de alcanzar un objetivo común, de ello se deriva la gran importancia de la relación sinérgica que debe existir al interior, para alcanzar el desempeño óptimo de la misma.

Al mismo tiempo, cada área o departamento de la empresa representa una parte de ella y a su vez está formado por otras partes que constituyen su todo, para el caso en mención son los subsistemas del sistema que los contiene. De ahí que, cada uno tiene en su interior procesos que se desarrollan por la acción, interacción y reacción de distintos elementos; por ser dinámicos, cada elemento que compone al sistema o subsistema recibe el nombre de variable las cuales cambian su comportamiento dependiendo del proceso que la contiene, de las características del mismo y el momento que afronte dicho proceso.

Para el caso de las organizaciones o empresas es importante la retroalimentación la cual ayuda a controlar y tomar medidas de corrección con base a la información retroalimentada.

De acuerdo con Román, (2010) la permeabilidad mide la interacción del sistema con el medio, es decir que a mayor o menor permeabilidad, el mismo será más o menos abierto, es así que mucha relación con el medio define la alta permeabilidad caracterizando de esta forma a los sistemas abiertos, el que presenta una permeabilidad media sería semi abierto y los cerrados son los de permeabilidad nula.

Referente a la competitividad sistémica se considera que esta se enfoca en los factores que promueven la evolución de los sistemas económicos y que no son sistemáticamente tratados por los enfoques de la macro y micro economía, es decir se realiza el análisis con base a los niveles meta, macro, meso y micro.

Para empezar el nivel meta se fundamenta en la integración social, el cual requiere la realización de reformas económicas y transformaciones sociales encaminadas a eliminar la desigualdad social.

Mientras que, el nivel macro, está relacionado con la asignación de recursos, cuyo horizonte son los países, de tal forma que se fomente la competencia, la cooperación y el diálogo social con el fin de canalizar los potenciales nacionales y jalonar la capacidad necesaria para operar con éxito en el mercado mundial.

Por otra parte en el nivel meso, se considera que la competitividad es impactada por el comportamiento de la industria y la región, es así que la industria está en función de producir a menor costo en comparación con las empresas similares del sector u ofreciendo productos cuya propuesta valor sea mayor a la de sus similares, en cambio región está en función de la capacidad de atraer inversión y generar un mejor nivel de vida para la población.

Aunque en el nivel micro, la competitividad sistémica está en función de las empresas y organizaciones, dicho de otra forma, consiste en generar ingresos por encima del promedio generado por las empresas del sector. En este nivel se incluyen los elementos:

1. La capacidad de gestión.
2. Las estrategias empresariales direccionadas a la competitividad.
3. La gestión de la innovación.
4. Desarrollo de las mejores prácticas en su sistema productivo.
5. Las relaciones con las redes de cooperación tecnológica.
6. El sistema logístico empresarial.
7. El vínculo con proveedores y productores.

En resumidas cuentas, la competitividad sistémica fortalece e integra las actividades generadoras de valor en la organización, además de reconocer cuán importante es para las ventajas competitivas sostenibles de la organización los activos intangibles, entre los cuales se pueden nombrar el conocimiento y el talento humano.

Dando continuidad a las temáticas que dan claridad y enriquecen el entendimiento sobre la relación existente entre la excelencia organizacional, competitividad y sostenibilidad se hace necesario traer a colación en el presente estudio a los modelos de calidad.

### **Modelos de calidad**

Fragoso, (2011) considera que un modelo es un referente susceptible de ser imitado o reproducido. Del mismo modo los modelos de calidad también llamados modelos de excelencia plantean aspectos o características que conducen a la excelencia de las organizaciones que los implementan. De ahí, que buscan la satisfacción de los Stakeholders y la optimización del uso de los recursos internos con los que cuenta la organización.

En relación a ello, Velásquez, (2003) propone que los modelos de excelencia deben evolucionar de tal forma que se enriquezcan al realizar ajustes continuos derivados de la implementación de mejoras.

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta que la excelencia en la gestión es tendencia global en las organizaciones que desean ser competitivas y quieren tener un desarrollo sostenible, se presentaran a continuación los modelos de excelencia en la gestión que son utilizados de referentes organizacionales a nivel mundial, es importante resaltar que estos serán parte de la base documental necesaria para la consecución de los objetivos trazados en la presente investigación.

### **Modelos de excelencia en la gestión**

Son herramientas metodológicas que integran de manera eficaz y eficiente todos los niveles de la organización y al mismo tiempo le facilita mejorar los factores claves que tiene influencia directa en el desempeño, la competitividad y el desarrollo sostenible, llegando así a alcanzar resultados equivalentes a los adquiridos por las empresas de clase mundial. Pastor, Pastor, Calcedo, Royo, & Navarro, (2013)

Ahora bien, al considerar que la calidad es el camino para la consecución de la excelencia en la gestión organizacional, se hace necesario tener claridad de la interrelación que existe entre los principios de la calidad total y la excelencia, o también llamados Conceptos fundamentales de la excelencia en la gestión

**Conceptos fundamentales relacionados con la Excelencia en la Gestión.** Al respecto, la Fundación Vasca para la Excelencia, (2011) relaciona las mejores prácticas que son desarrolladas en el ámbito de la gestión de las organizaciones, denominados internacionalmente

“Conceptos fundamentales de la excelencia en la gestión”. A continuación se describe de manera detallada cada uno de ellos:

1. **Direccionamiento hacia los resultados:** Satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés de la organización (stakeholders), lleva a la organización hacia la excelencia.
2. **Orientación al cliente:** La empresa depende de sus clientes; por tal motivo debe comprender sus necesidades y expectativas actuales y futuras, satisfacerlas y mejorar su percepción.
3. **Liderazgo y coherencia en los objetivos:** Tener una unidad de propósito común, sumado a la cultura organizacional y clima organizacional que permita al personal participar enérgicamente en la consecución de los objetivos de la empresa, ayudará a la organización y a sus colaboradores a alcanzar la excelencia.
4. **Gestión por procesos y hechos:** Los resultados se alcanzan de manera eficaz cuando todos los recursos y las actividades están interrelacionadas y a su vez todos se gestionan de manera sistemática.
5. **Desarrollo e implicación de las personas:** El desarrollar a cada persona que conforma la organización abonará al terreno para alcanzar de manera eficaz y efectiva los objetivos por la organización, para ello se debe fortalecer la motivación, compromiso y pertenencia; es indudable que el personal es el activo más importante con el que cuenta la organización.
6. **Aprendizaje, innovación y mejora continua:** El rendimiento de la organización se logra cuando se tiene una cultura basada en el aprendizaje, innovación y la mejora continua.

7. Desarrollo de alianzas: La organización desarrollara resultados efectivos cuando esta trabaje en unión con las organizaciones del sector o sectores diferentes. Las relaciones establecidas por las alianzas organizacionales deben soportarse en el intercambio de conocimiento y la confianza mutua.
8. Responsabilidad social, ejercer la actividad de la organización con responsabilidad hacia los actores (stakeholders) que puede ser impactados por su ejercicio en el ámbito social, laboral y medioambiental, es muestra del desempeño ético de la organización y favorece las sostenibilidad de la misma.

En conclusión, los modelos de excelencia en la gestión, son útiles porque permite realizar la autoevaluación de la organización identificando así sus fortalezas al igual que las oportunidades de mejoras que le ayudaran a incrementar el desempeño competitivo, además de asegurar el desarrollo sostenible, mientras que ofrece a los stakeholders una propuesta valor diferenciadora e irreplicable por la competencia, todo esto a través de la implementación de las practicas desarrolladas por las organizaciones que son consideradas de talla mundial.

En estos momentos la tendencia mundial en las organizaciones es el enfoque en la excelencia en la gestión por ello están implementando a lo largo del mundo modelos de excelencia que les permite alcanzar los objetivos de competitividad y desarrollo sostenible deseados; desde luego el impulso a esta iniciativa ha sido ejercida por los gobiernos estatales a través de la creación de los premios de excelencia que tiene por objetivo reconocer y estimular el desarrollo organizacional, promoviendo la autoevaluación y la orientación hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y stakeholders y por último difundiendo las mejores prácticas que han realizado las organizaciones ganadoras fomentando así la mejora en otras empresas.

Con el propósito de alinear la información documentada con los requerimientos de conocimiento necesarios para dar cumplimiento a los objetivos propuesto en la presente investigación, se hace necesario identificar las características inherentes a los modelos de excelencia en la gestión.

### **Características representativas de los modelos de excelencia en la gestión.**

Seguidamente se mencionará cada una de cualidades que se relacionan con los modelos de excelencia en la gestión:

- a. Los modelos son implementados en las organizaciones de manera voluntaria.
- b. Los modelos pueden ser normativos o no normativos.
- c. En los modelos es fundamental el aseguramiento de la calidad.
- d. El cliente es el pilar fundamental del modelo.
- e. La autoevaluación es el aspecto clave y básico de los modelos de excelencia, debido que identifica las fortalezas y las posibilidades de mejora.
- f. La mejora continua es importante en los modelos de excelencia.
- g. No se maneja auditorias como se da en el sistema normativo ISO, pero si se realizan evaluaciones externas para reconocer las buenas prácticas internas dentro de la organización.
- h. Los modelos de excelencia están orientados a otorgar premios que buscan reconocer el compromiso, el liderazgo y las buenas prácticas empresariales.
- i. No se busca obtener una certificación, a diferencia del modelo ISO.
- j. Los modelos se orientan a la eficacia, es decir alcanzar las metas y la eficiencia con el uso adecuado y óptimo de los recursos suministrados por la organización.



- k. El liderazgo y el desarrollo de las personas son características fundamentales en los modelos de excelencia al igual que la innovación, la mejora continua y la gestión del recurso humano sin olvidar la responsabilidad social que se derivada de la operación de la organización.

En términos generales todos los modelos tienen puntos de intersección en aspectos específicos, tales como: El liderazgo, orientación al cliente, búsqueda de la excelencia, las personas o recurso humano son importante, las políticas y estrategias deben estar orientadas a la consecución de la excelencia y coherente con los objetivos estratégico

Después de haber adquirido el conocimiento necesario para reconocer claramente los conceptos fundamentales de la excelencia en la gestión y las características de los modelos de excelencia seguiremos con la descripción de cada uno de los modelos que se utilizaran de referente para conseguir los objetivos trazados en el presente trabajo.

**Principales modelos de excelencia que existen.** Se considera que son los sistemas de gestión más robustos que existen y han sido probados y aceptados internacionalmente como herramienta de gestión que le facilita lograr el mejoramiento de la competitividad y desarrollo sostenible en las organizaciones.

Alineados a lo expresado en Corporación Calidad, (2016a), se puede decir que son el resultado de las investigaciones y experiencias que han tenido las organizaciones nacionales e internacionales con relación a las buenas prácticas que efectúan en su cotidianidad.

A continuación se mencionan los modelos más implementados internacionalmente: Modelo Deming Prize, Modelo de Malcolm Baldrige, Modelo EFQM de excelencia y Modelo iberoamericano de excelencia, igualmente se nombraran los diseñados para contextos particularidades, entre los que encontramos: Modelo para la competitividad de México, Modelo

de excelência da gestão de Brasil, Modelo nacional a la excelencia y la innovación en la gestión (MNEIG) de Colombia, Modelo de excelencia en gestión de Perú, Modelo para una gestión de excelencia de Argentina, Business excellence framwork de Singapour y Modelo chileno de gestión de excelencia.

Es de destacar que todos exhiben principios que son aplicable a las organizaciones que buscan la excelencia en la gestión y desean llegar a ser consideradas de clase mundial, no obstante el Modelo de excelência da gestão y Modelo para la competitividad de México, tiene la particularidad de incorporar principios aplicables a las PYMES, generando así valor de información para el desarrollo de la presente investigación, de igual forma fortalecer el proyecto en la consecución de los objetivos específicos planteados.

En definitiva el tener de marco conceptual los modelos relacionados en el párrafo anterior se ha de tener disponible la información requerida para el desarrollo de un análisis efectivo de las premisas básicas, características, criterios, subcriterios y estructura que permiten alcanzar la excelencia en la gestión, obteniendo con ello competitividad y desarrollo sostenible, igualmente, ayuda a establecer de manera precisa las características, criterios, subcriterios y estructura que se requieren tener como elementos básicos en el proceso de diseño de un Modelo de excelencia en la gestión directiva para implementar en las organizaciones medianas y pequeñas del sector manufacturero, alcanzando a través de ello la competitividad y sostenibilidad deseada.

Iniciando esta fase hemos de citar el trabajo que se adelantado en Estados Unidos en relación a la calidad total – excelencia, para ello se estudiará el modelo de Baldrige.

***El Modelo de Malcolm Baldrige.*** En la década de los ochenta muchos líderes de Estados Unidos consideraron que un premio nacional de calidad, similar al premio Deming de la unión Japonesa de científicos e ingenieros, permitiría jalonar y estimular las organizaciones para

conseguir la calidad, bajo el concepto que la calidad total – Excelencia es necesaria para que las organizaciones puedan competir en los mercados internacionales; el 6 de enero de 1987, se aprobó la ley 1987 de mejora de la calidad nacional Malcolm Baldrige, esta ley la firmó el presidente Ronald Reagan el 20 de agosto de 1987 y se convirtió en la ley pública 100-107, que habilitó el programa del Premio nacional de calidad Malcolm Baldrige. (Karina, 2007)

Es de resaltar que en su última versión 2015 - 2016, el premio Baldrige incorpora tres conceptos nuevos:

1. Los criterios de educación para la enseñanza en el desempeño, Se evalúa los aspectos y factores críticos necesarios para alcanzar la excelencia en todos los niveles de la organización.
2. Valores y conceptos, se relaciona con todas las creencias y comportamientos que se encuentran en organizaciones que tienen un alto rendimiento y que son compartidos sin distinción por toda la organización.
3. Directrices para responder a los criterios de educación y evaluación y calificación de procesos y resultados.

Asimismo el modelo gira en torno a 11 valores que representan su filosofía e integran en él las variables claves y los criterios de Calidad que deben tenerlos toda organización, son los siguientes:

- a. Calidad orientada en los clientes.
- b. Liderazgo.
- c. Mejora y aprendizaje organizativo.
- d. Participación y desarrollo del personal.
- e. Rapidez en la respuesta.

- f. Calidad en el diseño y en la prevención.
- g. Visión a largo plazo del futuro.
- h. Gestión basada en datos y hechos.
- i. Desarrollo de la asociación entre los implicados.
- j. Responsabilidad social.
- k. Orientación a los resultados.

En este sentido para realizar la autoevaluación de la organización se deben tener en cuenta siete grandes criterios:

1. Liderazgo: Hace referencia a las medidas que toma la alta dirección, la forma de comunicar al personal las estrategias, cómo se ejerce la dirección empresarial, cómo se buscan las oportunidades de mejora. Además incluye la forma de reforzar los valores institucionales, la comunicación de las expectativas de resultados y la forma en que desarrolla el enfoque en el aprendizaje y la innovación.
2. Planificación estratégica: Tiene relación al cómo la organización plantea la dirección estratégica del negocio y cómo establece e implementa planes de acción claves. determina los requisitos de los clientes y el mercado, al igual que los procesos que se enfocan en la satisfacción de estos.
3. Información y análisis: Cómo se gestiona la información, su uso y la forma de analizarla, de tal forma que esta sirva de apoyo a los procesos claves de la organización.
4. Enfoque al Recurso humano: Evalúa cómo la organización permite que su recurso humano se desarrollar y cuán están alineados a los objetivos de la organización.

5. Gestión de procesos: Examina los factores claves de la producción, entrega y procesos de apoyo y soporte, en relación de su administración y mejora.
6. Resultados empresariales: Revisa los logros alcanzados por la organización y la mejora de las áreas claves para el negocio, estas son: Satisfacción de los clientes, desempeño financiero, rendimiento de mercado, recursos humanos, proveedor y rendimiento operacional, sin dejar a un lado cómo la organización funciona en relación con sus competidores.

Por otro lado, el total de los puntos que se pueden obtener en la evaluación son 1000 puntos, a cada criterio se le asigna un peso específico representado en puntos.

1. Criterio Liderazgo (110 puntos).
2. Planificación estratégica (80 puntos).
3. Enfoque en el cliente y el mercado (80 puntos).
4. Información y análisis (80 puntos).
5. Enfoque en los recursos humanos (100 puntos).
6. Gestión del proceso (100 puntos).
7. Resultados empresariales (450 puntos).

Desde luego el mayor peso en la puntuación se le asignado al criterio resultados empresariales (450 puntos),

Por lo que respecta a la estructura, en la Figura 1 se muestra la forma cómo se interrelacionan e interactúan los siete criterios del modelo, se revela la importancia de un liderazgo enfocado en la estrategia y en los clientes; y el enfoque en los recursos humanos, gestión del proceso, resultados empresariales, que representa la triada de los resultados.

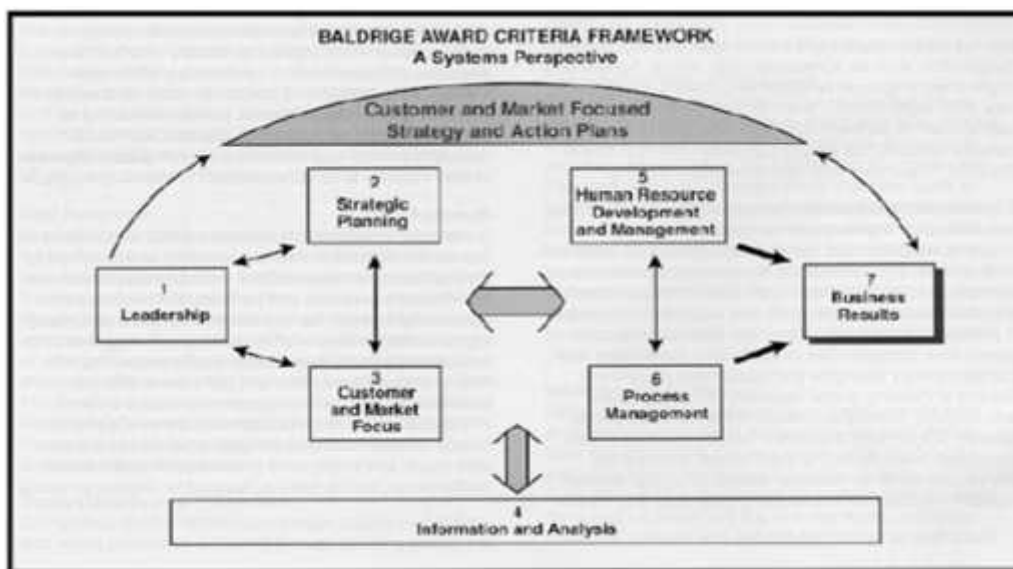


Figura 1. Estructura del Modelo de Malcolm Baldrige.

Nota. Fuente: Karina, L. (2007). Diseño de un modelo de gestión de calidad basado en los modelos de excelencia y el enfoque de gestión por procesos. Fundación universitaria del Norte. Retrieved from <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/86/32884145.pdf?sequence=1>

A continuación se expone uno de los modelos de mayor implementación a nivel mundial.

### ***El Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality***

***Management (EFQM)***. Tiene sus inicios en el año 1988 y es el resultado de la iniciativa de 14 empresas europeas que deseaban crear la E.F.Q.M. (Fundación Europea para la Gestión de Calidad o European Foundation for Quality Management), con la finalidad de reconocer los trabajos realizados por las empresas en términos de Calidad total – Excelencia y su uso como herramienta que le ayude conseguir ventajas competitivas. La misión de la fundación es impulsar la competitividad de las organizaciones europeas por medio de la mejora de su gestión, por ello creó en 1991 el Modelo EFQM de Excelencia y puso en marcha el Premio Europeo a la Calidad, el cual reconoce el trabajo realizado por las organizaciones en la búsqueda de la competitividad, además de difundir internacionalmente las mejores prácticas realizadas.

Fundación Vasca para la Excelencia, (2011) expresa que el modelo esta soportado en el liderazgo como impulsor de la políticas y las estrategias y estas últimas deben hacerlas realidad las persona que constituyen la organización, asimismo la disponibilidad de los recursos y procesos necesario para el ejercicio de su actividad y sumando a ello el valor agregado de las alianzas estratégicas permitirá a la organización conseguir resultados de excelencia que están relacionados con el rendimiento de los clientes, sociedad, personas y organización.

De igual manera el objetivo es apoyar a las organizaciones en la manera de conocerse a sí mismas y en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. El modelo se cimienta en tres componentes básicos, que son:

1. Los ocho conceptos fundamentales.
2. La herramienta REDER.
3. Los criterios de evaluación.

Para mayor entendimiento se ha de describir a continuación cada uno.

*Los ocho conceptos fundamentales.* IsoTools, (2014) muestra que los ocho conceptos que fundamentan el Modelo EFQM y son la base del compromiso en la búsqueda de la excelencia, son:

- a. Añadir valor para los clientes.
- b. Liderar con visión, inspiración en integridad.
- c. Crear un valor de futuro sostenible.
- d. Gestionar con agilidad.
- e. Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas.
- f. Aprovechar la creatividad y la innovación.
- g. Desarrollar la capacidad de la organización.

h. Mantener en el tiempo resultados sobresalientes.

A continuación se explican los principios usados por el modelo para realizar la evaluación.

*Criterios de evaluación del Modelo EFQM.* Se dividen en cinco criterios facilitadores o impulsores y cuatro criterios resultados:

Criterios facilitadores o impulsores: Reflejan el actuar de la organización, específicamente son:

1. Liderazgo: Describe la forma en que el equipo directivo impulsa la implementación de la gestión de calidad total, el compromiso con esta y el apoyo a la mejora, de forma paralela también impulsa el reconocimiento al esfuerzo realizado por las personas que conforman la organización y el reconocimiento a los colaboradores por los logros alcanzados.
2. Política y estrategia: Revisa la formulación de las políticas y estrategias desarrolladas en la organización y la incorporación en estas de los principios fundamentales de la gestión de la calidad total.
3. Personas: Detalla los planes que la organización desarrolla para lograr la mejora de la gestión de sus recursos de humano, siendo actores principales para la consecución de los resultados esperados por la organización.
4. Alianzas y recursos: Evalúa cómo la organización gestiona sus recursos más importantes, entre los cuales se menciona: Los recursos financieros, los recursos de información, los proveedores y materiales, los bienes inmuebles y otros activos fijos, la tecnología y la propiedad intelectual.



5. Procesos: Evalúa la forma cómo la organización identifica sus procesos claves, la forma de gestionarlos, la forma de medir su rendimiento, los resultados que genera cada proceso, las mejoras implementadas y la disponibilidad de mano de obra calificada y especializada.

En ese orden de ideas, el criterio “Resultados” muestra lo que la organización ha logrado en el pasado y lo que está logrando en los momentos actuales, con los Stakeholder incluyendo los resultados claves que desea conseguir para alcanzar su competitividad.

6. Resultados en los clientes: Presenta las mediciones de la satisfacción de los clientes, obtenidas por medio de encuestas o el contacto directo con ellos.
7. Resultados en las Personas: Qué se ha logrado en relación a la Satisfacción del personal, se evidenciará las mediciones de dicha satisfacción, obtenidas a través de encuestas aplicadas a empleados.
8. Resultados en la sociedad: Revisa los resultados que ha obtenido la organización en su labor de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad, en términos del impacto que genera sobre la economía, la salud, la seguridad y el medioambiente de la sociedad.
9. Resultados clave: Analiza los resultados de la organización en relación a los logros alcanzados con respecto a los objetivos empresariales planeados, entre ellos la satisfacción de las partes interesadas (Stakeholders).

Finalmente se describe la herramienta implementada en la realización del ciclo de mejora.

*La herramienta REDER.* El método REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión), es la adopción del ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) o Planificar, Hacer, Verificar y actuar, comúnmente denominado ciclo de mejora continua. PHVA de Deming, en la

Figura 2 se presenta la estructura del ciclo y sus componentes, de igual manera se describen a continuación cada elemento que lo constituye.

**Enfoque:** Se relaciona con lo que una organización ha planeado hacer y las razones por las que lo ha planeado.

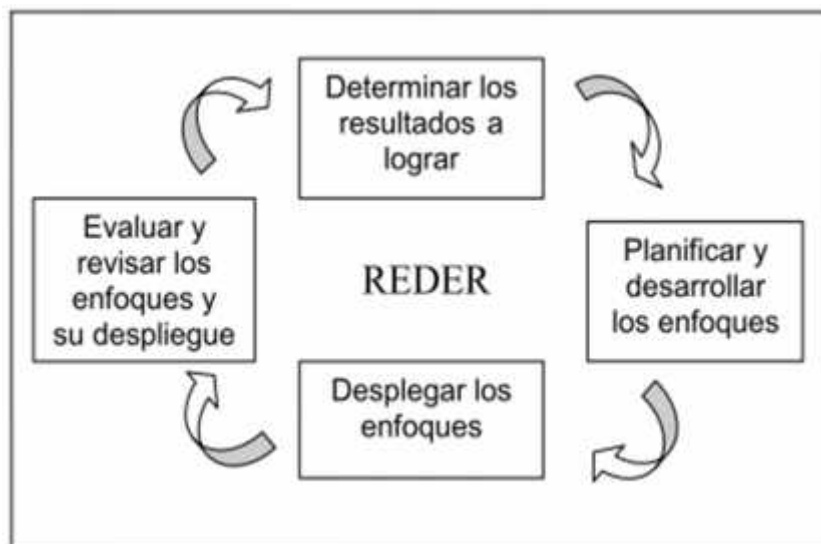
**Despliegue:** Es lo que hace la organización para desarrollar el enfoque, se debe implantar en las áreas de relevancia de la organización.

**Evaluación y revisión:** Es el cómo la organización revisa y evalúa el enfoque y su despliegue. Las mediciones deben realizarse de forma periódica con el objetivo de adquirir conocimiento y que será usado para la mejora.

**Resultados:** Lo que logra la organización, fruto del enfoque en términos de tendencias positivas y objetivos adecuados.

Desde luego es evidente que la implementación de la herramienta REDER debe realizarse por etapas para obtener el desempeño eficaz del ciclo, son tres las etapas que se implementan, las cuales son:

- ✓ Definir claramente los resultados que se quieren alcanzar a corto, medio y largo plazo y la metodología, procesos y procedimientos que se implementaran para alcanzarlos.
- ✓ Definir, el cómo se comunicará y socializará los resultados del enfoque y la estrategia que se propone implementar al interior de la organización.
- ✓ Evaluar y revisar el sistema por medio de los indicadores relacionados con la eficacia y eficiencia, continuando luego con la mejora, en la cual se corrige las posibles desviaciones o insatisfacciones detectadas y las áreas susceptibles de mejora.



*Figura 2.* Esquema lógico REDER. .

Nota. Fuente: Karina, L. (2007). Diseño de un modelo de gestión de calidad basado en los modelos de excelencia y el enfoque de gestión por procesos. Fundación universitaria del Norte. Retrieved from <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/86/32884145.pdf?sequence=1>

Con respecto a la puntuación se obtiene para cada criterios una participación dada en porcentaje de un total de 1.000 puntos, se pueden observar en la Figura 3, los criterios relacionados con los clientes y los resultados clave son los de mayor peso, lo anterior es un indicativo del enfoque en la satisfacción de los clientes orientado a por la creación de valor agregado y la búsqueda de resultados empresariales económico-financiero y socio-ambientales. El ciclo del modelo de mejora REDER se cierra con el aprendizaje, la creatividad y la innovación implementado en todos los niveles de la organización.

En relación con la estructura se puede apreciar en la Figura 3 los nueve bloques que representan a cada criterio, separando los criterios agentes facilitadores (Qué y cómo se hace) y los criterios de resultados (Qué se consigue), además se detalla para cada uno el peso específico

dado en porcentaje, en el diagrama se evidencia la forma de interrelacionarse e interconectarse de los criterios.

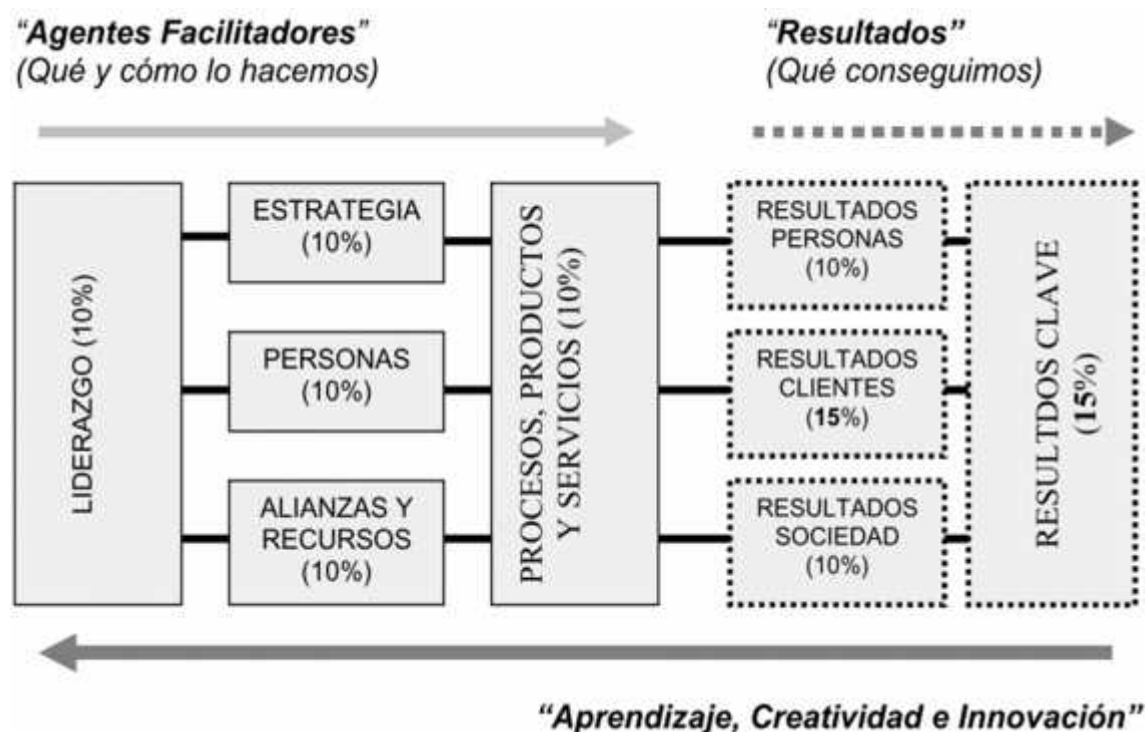


Figura 3. Estructura del Modelo EFQM de Excelencia.

Nota. Fuente: Fundación Vasca para la Excelencia. (2011). Calidad Total: Principios y Modelos de gestión. Certificación ISO. Satisfacción del Cliente interno y externo. Provincia Vasca. Retrieved from <https://ope2011.osakidetza.net/procesoselectivo/d26501/docinteres6.pdf>

Dando continuidad a la exposición de los modelos de importancia internacional se presenta a continuación el modelo japonés

**El Modelo Deming Prize.** Este fue creado en Japón en el año 1951 por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE), el cual integra la aplicación práctica de las teorías japonesas de Control total de calidad y Control de calidad a nivel de toda la empresa, (CWQC); su objetivo es comprobar que la implantación del control de calidad permite obtener buenos resultados, asimismo el enfoque prioritario es la satisfacción del cliente y el bienestar sociedad.

En cuanto a los criterios de evaluación, está compuesto por 10 criterios, relacionados de la siguiente forma:

1. Políticas y objetivos: Analiza cómo se determinan las políticas relacionadas con la dirección, calidad y control de calidad y la forma de transmitirlos a través de todos los niveles de la empresa.
2. Organización: Analiza la definición de la responsabilidad y autoridad en la organización y la forma de promover la cooperación entre departamentos.
3. Educación y su diseminación (Desarrollo y utilización de los Recursos Humanos): Examina cómo se señala lo que es el control de calidad y cómo reciben los empleados la capacitación y entrenamiento en los temas de calidad.
4. Flujo de información y su utilización: Analiza la forma de recoger y transmitir la información, interna y externamente en la compañía y su despliegue a través de todos los niveles de la organización.
5. Gestión y control: Examina cómo son seleccionados y analizados los problemas, ya sean críticos o no y /o relativos a la calidad, además del uso que se hace de los análisis realizados y de los instrumentos estadísticos.
6. Estandarización: Revisa los procedimientos para implantar, revisar y derogar los estándares además de la forma en que se controlan y sistematizan.
7. Aseguramiento de la calidad: Analiza la forma cómo la dirección garantiza la calidad y analiza en detalle todas las actividades básicas que permita garantizar la calidad de los productos y servicios.

8. Mejora: Valora la forma de realizar las revisiones periódicas de los procedimientos que involucran el mantenimiento y mejora de la calidad, se verifica el uso de gráficos de control y demás técnicas estadísticas empleadas.
9. Resultados: Evalúa los resultados obtenidos en la calidad de los productos y servicios, resultado de la implantación del control de la calidad en la organización.
10. Planes para el futuro: Revisa el estado del arte identificando las fortalezas y debilidades de la organización y el modo de realizar la planificación para la mejorar la calidad.

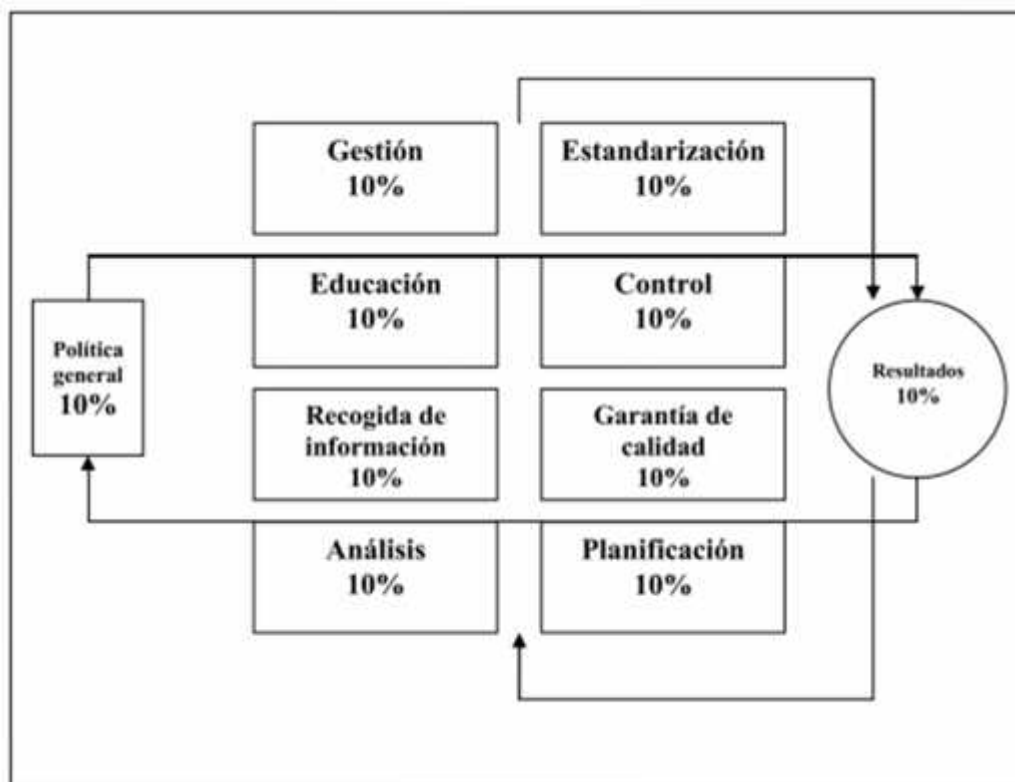
En relación con la evaluación, cada criterio se evaluado desde cuatro puntos de vista:

- a. Efectividad.
- b. Consistencia.
- c. Continuidad.
- d. Perfección.

Y se subcategoriza cada criterio en relación a los siguientes cinco niveles:

- a. Sin actividad.
- b. Bajo nivel.
- c. Aceptable.
- d. Excelente.
- e. Excepcional.

Por lo que se refiere a la estructura, en la Figura 4 se presenta los criterios con sus pesos relativos dados en porcentaje, con su interrelación y la forma de interactuar.



*Figura 4.* Estructura del Premio Deming con porcentajes.

Nota. Fuente: ISOTools. (2014). Los Modelos de Excelencia en Latinoamérica. Retrieved August 7, 2017, from [https://www.isotools.org/pdfs-pro/Ebook\\_Modelos\\_Excelencia\\_Latinoamerica.pdf?utm\\_campaign=%5BIC%5D+Procesos&utm\\_source=hs\\_automation&utm\\_medium=email&utm\\_content=18075885&\\_hsenc=p2ANqtz-89\\_S21R7Twc-YKmuV6-EvIAOGppkOYAR8UmuYHDtP\\_\\_5YBsOsM8vh2XUSQ8Kt52ulKLx9](https://www.isotools.org/pdfs-pro/Ebook_Modelos_Excelencia_Latinoamerica.pdf?utm_campaign=%5BIC%5D+Procesos&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=18075885&_hsenc=p2ANqtz-89_S21R7Twc-YKmuV6-EvIAOGppkOYAR8UmuYHDtP__5YBsOsM8vh2XUSQ8Kt52ulKLx9)

Acerca de la puntuación, se pueden obtener máximo 1000 puntos, a cada criterio se le asigna un peso dado en puntos, todos los criterios tienen el mismo peso relativo equivalente al 10 % o 100 puntos.

1. Políticas y objetivos (100 puntos).
2. Organización (100 puntos).
3. Flujo de Información y su utilización (100 puntos).
4. Estandarización (100 puntos).

5. Desarrollo y utilización de los Recursos Humanos. (100 puntos).
6. Aseguramiento de la Calidad (100 puntos).
7. Gestión y control (100 puntos).
8. Mejora (100 puntos).
9. Resultados (100 puntos).
10. Planes para el futuro (100 puntos).

Es decir el modelo de Deming considera una ponderación equitativa para todos los criterios por lo cual tienen igual aporte para la consecución de la calidad total y la excelencia.

Siguiendo con los modelos referentes internacionales, se continúa con el modelo de FUNDIBEQ

***El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.*** Los miembros de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, (FUNDIBEQ), elaboraron El Modelo Iberoamericano de excelencia en la gestión como respuesta a la necesidad de alcanzar la excelencia en las organizaciones, el modelo tiene muchos puntos comunes con el modelo EFQM y se alinea con el modelo ISO 9001.

De hecho, es utilizado para evaluar a las organizaciones que se postulan a los premios a la calidad que entrega FUNDIBEQ. Es decir El Premio Iberoamericano de la calidad excelencia en la gestión, se convocó por primera vez en el año 1999, siendo el resultado de un Proyecto adscrito a la Cumbre iberoamericana de jefes de estado y de gobierno, bajo el nombre IberQualitas, el cual coordinó la Secretaría general iberoamericana (SEGIB) y gestionó FUNDIBEQ.

De igual manera tiene por objetivo realizar la evaluación de la gestión de las organizaciones, identificando sus fortalezas y las áreas susceptibles a mejoras, continuando con el



establecimiento de planes de desarrollo además de recabar información valiosa para la planificación estratégica.

Con respecto a los criterios, se encuentran estructurados en cinco procesos impulsores o facilitadores y cuatro criterios de resultados, donde cada uno tiene un peso con relación a la puntuación final.

De acuerdo a Fundibeq, (2015:3) los criterios facilitadores evalúan todo aquello que la organización hace y la forma en que lo hace:

1. Liderazgo y Estilo de Gestión.
2. Política y Estrategia.
3. Desarrollo de las Personas.
4. Recursos y Asociados.
5. Clientes.

Al igual indica que los criterios de resultados evalúan lo que la organización consigue:

6. Resultados de Clientes.
7. Resultados del Desarrollo de las Personas.
8. Resultados de Sociedad.
9. Resultados Globales.

A propósito de la puntuación, cada uno de los criterios tiene un peso específico, dando así los puntos relativos de cada uno, totalizando 1.000 puntos, se pueden observar en la Figura 5, o sea los criterios liderazgo, estilo de gestión, el desarrollo de las personas y no muy lejos los clientes son los de mayor peso, esto indica que se focaliza el esfuerzo en ellos a través del compromiso y liderazgo que ejerce el equipo directivo para la consecución de la excelencia y la mejora continua además la gestión del recurso humano genera pertenencia a los procesos de

mejoramiento, donde todos se esfuerzan por satisfacer las necesidades de los clientes y crear valor para ellos, los puntos por criterio son:

1. Liderazgo y Estilo de Gestión (140 puntos).
2. Política y Estrategia (100 puntos).
3. Desarrollo de las Personas (140 puntos).
4. Recursos y Asociados (100 puntos).
5. Clientes (120 puntos).
6. Resultados de Clientes (110 puntos).
7. Resultados del Desarrollo de las Personas (90 puntos).
8. Resultados de Sociedad (90 puntos).
9. Resultados Globales (110 puntos).

En resumen el modelo resalta el papel clave que juega para la competitividad, rentabilidad y eficacia de la organización el motivar y cuidar a las personas buscando con ello la fidelidad hacia la organización.

Para lo que tiene que ver con la estructura se puede observar en la Figura 5 que el modelo contiene nueve criterios, cada uno representado en un bloque, se identifican los procesos facilitadores y relacionados con los resultados además se detalla individualmente el peso específico, sin dejar a un lado la interrelación e interconexión que existe.



Figura 5. Estructura Modelo Iberoamericano de excelencia.

Nota. Fuente: Fundibeq. (2015). Bases, premio Iberoamericano de la calidad excelencia en la gestión 2015. Retrieved from [http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/convocatorias/Premio\\_2015\\_-\\_Bases\\_de\\_postulacion.pdf](http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/convocatorias/Premio_2015_-_Bases_de_postulacion.pdf)

Puesto que a nivel mundial se ha trabajado en otros modelos de excelencia específicos orientados a los contextos individuales de cada país que lo desarrollo, es conveniente mencionarlos y revisar los elementos que lo conforman para enriquecer el análisis y las conclusiones que ayudarán a alcanzar los objetivos de la presente investigación.

**Otros modelos de implantación de la Excelencia en la gestión.** Adicional a los cuatro modelos de excelencia de mayor conocimiento internacionalmente, se han desarrollado y diseñado una diversidad de modelos que buscan aterrizar la gestión de sus organizaciones basados en un contexto más específico alineado al estado del arte de su nación, para ello se fundamentan en una serie de criterios y procesos de evaluación, que les facilita conocer su situación actual y tomar las medidas oportunas para realizar las acciones de mejora necesarias que les permita alcanzar la excelencia, teniendo en cuenta los criterios, subcriterios y factores que caracterizan la universalidad de los modelos de Deming, Baldrige, EFQM e Iberoamericano;

todos guardan entre si una característica común: son el soporte para la evaluación que se realiza para otorgar los premios de excelencia que llevan los nombres de sus autores.

A continuación se enuncian algunos de ellos, entre ellos se presentan varios relacionados con el contexto latinoamericano.

*Argentino: Modelo para una Gestión de Excelencia.* Está cimentado en tres grupos de componente que son: Liderazgo, sistema de gestión y resultados; cada componente lo conforman los criterios y estos a su vez contienen distintos factores, que están embebidos en el proceso de mejora continua.

Además su objetivo es identificar las fortalezas y en especial los aspectos susceptibles a mejorar que impactarán en los resultados, sostenibilidad y consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Así pues los componentes y criterios que componen el modelo son:

1. Componente: Liderazgo.
  - a. Gobierno de la organización.
  - b. Dirección estratégica.
  - c. Gestión de la innovación.
  - d. Responsabilidad social.
2. Componente: Sistema de gestión.
  - a. Planteamiento estratégico.
  - b. Reconocimiento de mercados y clientes.
  - c. Gestión de los procesos.
  - d. Gestión de las personas.
  - e. Gestión de los recursos.

3. Componente: Resultados.
  - a. Liderazgo.
  - b. Participación de mercado.
  - c. Operativos.
  - d. Gestión de las personas.
  - e. Gestión con clientes.
  - f. Económico - financieros.
  - g. Relativos a proveedores.
  - h. Responsabilidad social.

Por otro lado, los factores más relevantes del modelo argentino que se puede mencionar son los siguientes:

1. Enfoque en el cliente y el mercado.
2. Responsabilidad social de la empresa.
3. Liderazgo de la conducción.
4. Gestión de la calidad.
5. Administración de los procesos.
6. Creatividad e innovación.
7. Desarrollo y compromiso de las personas.
8. Relaciones con los proveedores e integrantes de las redes de comercialización u otro tipo de asociados comerciales.
9. Orientación a resultados.

En cuanto a su estructura, en la Figura 6, se observa que los nueve primeros criterios corresponden a los criterios impulsores y los últimos ocho criterios corresponden a los criterios

de relacionados con los resultados. También es importante reseñar que su filosofía se basa en: Al tener un liderazgo eficaz y eficiente capaz de gestionar eficazmente los clientes, la participación en el mercado y los resultados tanto económico, financieros, de gestión y mejoramiento de proveedores, se conseguirá obtener la excelencia en la gestión de la organización.



Figura 6. Estructura Argentina. Modelo para una Gestión de Excelencia.

Nota. Fuente: ISOTools. (2014). Los Modelos de Excelencia en Latinoamérica. Retrieved August 7, 2017, from [https://www.isotools.org/pdfs-pro/Ebook\\_Modelos\\_Excelencia\\_Latinoamerica.pdf?utm\\_campaign=%5BIC%5D+Procesos&utm\\_source=hs\\_automation&utm\\_medium=email&utm\\_content=18075885&\\_hsenc=p2ANqtz-89\\_S21R7Twc-YKmUV6-EvIAOGppkOYAR8UmuYHDtP\\_\\_5YBsOsM8vh2XUSQ8Kt52uIKLx9](https://www.isotools.org/pdfs-pro/Ebook_Modelos_Excelencia_Latinoamerica.pdf?utm_campaign=%5BIC%5D+Procesos&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=18075885&_hsenc=p2ANqtz-89_S21R7Twc-YKmUV6-EvIAOGppkOYAR8UmuYHDtP__5YBsOsM8vh2XUSQ8Kt52uIKLx9)

En relación a la puntuación, está basada en 1000 puntos globales, a cada criterio le asigna un peso relativo, presentando el mayor peso el componente resultado y no muy alejado el sistema de gestión, quedando distribuidos de la siguiente forma:

1. Liderazgo (120 puntos).

- e. Gobierno de la organización (30 puntos).
  - f. Dirección estratégica (40 puntos).
  - g. Gestión de la innovación (20 puntos).
  - h. Responsabilidad social (30 puntos).
2. Sistema de gestión (400 puntos).
- a. Planteamiento estratégico (70 puntos).
  - b. Reconocimiento de mercados y clientes (100 puntos).
  - c. Gestión de los procesos (90 puntos).
  - d. Gestión de las personas (90 puntos).
  - e. Gestión de los recursos (90 puntos).
3. Resultados (440 puntos).
- a. Liderazgo (30 puntos).
  - b. Participación de mercado (80 puntos).
  - c. Operativos (40 puntos).
  - d. Gestión de las personas (70 puntos).
  - e. Gestión con clientes (70 puntos).
  - f. Económico - financieros (30 puntos).
  - g. Relativos a proveedores (70 puntos).
  - h. Responsabilidad social (50 puntos).

Conviene subrayar lo encontrado en Excelencia competitiva, (2015), el cual sugiere que las organizaciones que logran la excelencia en la gestión implementando el modelo se caracterizan por:

1. Exhibir resultados que satisfacen plena y consistentemente a todas las partes interesadas de la organización.
2. Contar con un sistema de gestión que asegure la continuidad de esos resultados a través del tiempo aplicando los conceptos, metodologías y herramientas para la Calidad.
3. Poseer un liderazgo ejercido con convicción y energía por parte del equipo directivo, el cual se compromete con los valores de la excelencia, además de transmitirlos a todos los niveles y estamentos de la organización.

Otro de los modelos que aporta conocimiento relevante en temas de excelencia organizacional es el chileno.

*Modelo Chileno de Gestión de Excelencia.* El Centro nacional de productividad y calidad de Chile (Chile Calidad), tiene la misión de promover la gestión de la excelencia, mejorar la calidad y productividad e incrementar la competitividad en las organizaciones del país, con base a ello desarrollo una herramienta administrativa que permitiera a las organizaciones que lo implementen alcanzar la excelencia, de igual forma le permite evaluar el estado del arte de su gestión y determinar a qué distancia se está de la excelencia, qué áreas debe potenciar y cuáles debe mejorar la organización.

Por otro lado se identifica en el modelo ocho criterios de evaluación, los cuales son:

1. Liderazgo.
2. Clientes y mercado.
3. Personas.
4. Planificación estratégica.
5. Procesos.



6. Información y conocimientos.
7. Responsabilidad social.
8. Resultados.

De igual manera para los siete primeros criterios y subcriterios se aplican cuatro factores de evaluación, que son:

- a. Enfoque.
- b. Despliegue.
- c. Aprendizaje.
- d. Integración.

Y, para el criterio resultado y sus subcriterios se le asocian los factores de evaluación:

- a. Desempeño actual. Mide el nivel de desempeño actual hace la comparación con las metas definidas.
- b. Tendencia. Mira el comportamiento del resultado a lo largo del tiempo de forma anual.
- c. Comparaciones. Desempeño comparado con respecto a puntos de referencia.
- d. Relación: Resultado-Enfoque

En relación a la puntuación, está basada en 1000 puntos, a cada criterio se le asigna un peso relativo, presentando el mayor peso el componente resultado y en segundo lugar el liderazgo y las personas (igual participación), quedando distribuidos de la siguiente forma:

1. Liderazgo. (110)
2. Clientes y mercado. (80)
3. Personas. (110)
4. Planificación estratégica. (80)

5. Procesos. (80)
6. Información y conocimientos. (80)
7. Responsabilidad social. (60)
8. Resultados. (400)

Con base en la estructura, se aprecia en la Figura 7 la transversalidad de los clientes - mercado y la información – conocimiento, además los criterios que constituyen el modelo.



Figura 7 Estructura Modelo chileno de gestión de excelencia.

Nota. Fuente: ChileCalidad. (2013). Modelo Chileno de gestión de excelencia. Retrieved August 20, 2017, from <http://www.chilecalidad.cl/#!/products/cfvg>

A nivel de Suramérica el modelo peruano aporta al tema de excelencia en la gestión argumentos que enriquecen la investigación y la consecución de los objetivos trazados en esta.

*Perú: Modelo de Excelencia en la Gestión.* El modelo refleja la realidad el estado del arte de las organizaciones de Perú y las prácticas que deben implementar para incrementar la competitividad y el desarrollo sostenible de estas. De acuerdo con Comité de gestión de la calidad, (2014), los valores centrales y conceptos utilizados en el modelo de Perú, son:

1. Liderazgo visionario.
2. Excelencia orientada al cliente.
3. Aprendizaje personal y organizacional.
4. Valoración del personal y de sus socios.
5. Agilidad y flexibilidad.
6. Orientación al futuro.
7. Gestión de la innovación.
8. Gestión basada en los hechos.
9. Responsabilidad Social.
10. Orientación a resultados y creación de valor.
11. Perspectiva del sistema.

En cuanto a la evaluación, esta se realiza a la dimensión proceso y a la dimensión resultado, los factores empleados para la evaluación de la dimensión proceso son:

1. Enfoque.
2. Despliegue. Aprendizaje. Integración.

Para la dimensión de los resultados la evaluación atiende a:

1. Nivel de resultados.
2. Tendencia.
3. Comparaciones.

#### 4. Integración.

En relación a la puntuación, el modelo basa su puntuación global en 1000 puntos, cada criterio aporta un peso relativo, presentando el de mayor peso el componente resultado y en segundo lugar el liderazgo, quedando distribuidos de la siguiente forma:

1. Liderazgo. (120)
2. Estrategia. (85)
3. Clientes. (85)
4. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento. (90)
5. Personal. (85)
6. Operaciones. (85)
7. Resultados. (450)

Asimismo en la Figura 8, se observa la estructura del modelo en el cual se evidencia la transversalidad existente en la medición, análisis y gestión del conocimiento, además de mostrar el liderazgo, la orientación hacia el cliente y el planteamiento estratégico, considerados para el modelo criterios impulsores, mientras la gestión en el personal y el enfoque en la operación permiten la obtención de los resultados.



Figura 8 Estructura Modelo de excelencia en gestión de Perú.

Nota. Fuente: Comité de gestión de la calidad. (2014). Modelo de excelencia en la gestión, Premio nacional a la calidad - Perú - Bases 2014. Retrieved from [http://www.cdi.org.pe/pdf/PNC\\_2013/PNC\\_2014.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/PNC_2013/PNC_2014.pdf)

A propósito de los modelos de Latinoamérica en el de México se debe resaltar su aporte a la excelencia de las PYMES, por ello se requiere mencionar e identificar los elementos que lo constituyen.

*Modelo Nacional para la Competitividad de México.* Su premisa fundamental es: El éxito de la organización está cimentado en el fortalecimiento y desarrollo de los aspectos clave de la organización. O sea, permite diseñar los esfuerzos, herramientas, recursos, capacidades y cultura necesarios bajo un modelo integral de innovación y administración organizacional.

En cuanto a los objetivos en el Premio nacional de calidad, (2017), se evidencia que busca guiar a las organizaciones en la forma de entender plenamente a cada una de las áreas críticas de

la administración, además, orientarlas hacia un ejercicio de su actividad exitoso que los lleve a ganar el Premio Nacional de Calidad

Por resaltar se tiene que el modelo maneja dos versiones, en la cual una es aplicable a las grandes y medianas organizaciones y la segunda versión es aplicable a la micro y pequeña empresa, las dos versiones mantienen los mismos principios de gestión. Los principios básicos del modelo son:

1. Liderazgo estratégico.
2. Resultados balanceados.
3. Enfoque del cliente.
4. Calidad total.
5. Responsabilidad para las personas.
6. Impulso a la innovación.
7. Construcción de alianzas.
8. Corresponsabilidad social.

Por otro lado estructuralmente el modelo está conformado por cuatro grandes áreas de gestión:

1. Medición de resultados de competitividad y sustentabilidad.
2. Reflexión de la estrategia sobre el rumbo de la organización.
3. Despliegue o ejecución de la estrategia.
4. Capacidades organizacionales

Asimismo, los resultados de competitividad y sustentabilidad se dividen en resultados de desempeño y resultados de sustentabilidad y la reflexión estratégica está separada en dos lineamientos que son: Definición del rumbo y alineación de la organización, de éstos, la

definición del rumbo está fraccionada en liderazgo, clientes y planeación mientras que alineación de la organización se separa en procesos, personal, responsabilidad social, información y conocimiento. Por otra parte, las capacidades organizacionales no tienen separaciones y la ejecución se divide en liderazgo, clientes, planeación operativa, procesos, personal, responsabilidad social, información y conocimiento.

Por lo que respecta a la estructura se puede apreciar en la Figura 9, que el entorno influencia la organización y la reflexión estratégica sumado a la capacidad de la organización y el liderazgo, el conocimiento y la planeación operativa permiten obtener los resultados de competitividad y sostenibilidad deseados.



*Figura 9* Estructura Modelo para la competitividad de México aplicable a las grandes y medianas organizaciones.

Nota. Fuente: ISOTools. (2014). Los Modelos de Excelencia en Latinoamérica. Retrieved August 7, 2017, from [https://www.isotools.org/pdfs-pro/Ebook\\_Modelos\\_Excelencia\\_Latinoamerica.pdf?utm\\_campaign=%5BIC%5D+Procesos&utm\\_source=hs\\_automation&utm\\_medium=email&utm\\_content=18075885&\\_hsenc=p2ANqtz-89\\_S21R7Twc-YKmUV6-EvIAOGppkOYAR8UmuYHDtP\\_\\_5YBsOsM8vh2XUSQ8Kt52ulKLx9](https://www.isotools.org/pdfs-pro/Ebook_Modelos_Excelencia_Latinoamerica.pdf?utm_campaign=%5BIC%5D+Procesos&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=18075885&_hsenc=p2ANqtz-89_S21R7Twc-YKmUV6-EvIAOGppkOYAR8UmuYHDtP__5YBsOsM8vh2XUSQ8Kt52ulKLx9)

Sin embargo, la estructura específica para el modelo aplicable a la micro y pequeña empresas se puede ver en la Figura 10, en la cual se observa que el proceso inicia con el conocimiento del entorno y prosigue con la relación con el cliente; la clave del modelo está en la propuesta de valor que se le presenta a los clientes, orientando a la organización a la creación de alianzas, cadenas de valor, administración, recursos y actividades clave. Así pues, al operar de manera eficiente y eficaz las fases anteriores se puede proponer una estructura de costos que asegure la eficiencia de la organización, donde se pueda medir resultados y establecer la fuente de ingresos; los resultados alimentan el conocimiento del entorno.



*Figura 10* Estructura Modelo para la competitividad de México para micro y pequeñas organizaciones.

Nota. Fuente: ISOTools. (2014). Los Modelos de Excelencia en Latinoamérica. Retrieved August 7, 2017, from [https://www.isotools.org/pdfs-pro/Ebook\\_Modelos\\_Excelencia\\_Latinoamerica.pdf?utm\\_campaign=%5BIC%5D+Procesos&utm\\_source=hs\\_automation&utm\\_medium=email&utm\\_content=18075885&\\_hsenc=p2ANqtz-89\\_S21R7Twc-YKmuUV6-EvIAOGppkOYAR8UmuYHDtP\\_\\_5YBsOsM8vh2XUSQ8Kt52ulKLx9](https://www.isotools.org/pdfs-pro/Ebook_Modelos_Excelencia_Latinoamerica.pdf?utm_campaign=%5BIC%5D+Procesos&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=18075885&_hsenc=p2ANqtz-89_S21R7Twc-YKmuUV6-EvIAOGppkOYAR8UmuYHDtP__5YBsOsM8vh2XUSQ8Kt52ulKLx9)

Acerca de la puntuación Gonzales, Acosta, & Carrión Andrés, (2014) corrobora que el modelo no otorga ningún tipo de puntuación para las categorías que propone.



Por lo que respecta a los modelos de Suramérica el desarrollado en Brasil al igual que el de México aporta elementos orientados a la excelencia en la gestión de las PYMES, por ello es conveniente su revisión para robustecer el marco conceptual que permitirá alcanzar los objetivos de la investigación.

*Brasil: Modelo de Excelência da Gestão.* El MEG sirve de referencia y aprendizaje para cualquier tipo de organización radicada en Brasil o cualquier parte del mundo.

Respecto a las características en FNQ Gestão para Excelência, (2016) se evidencia cuáles son las principales cualidades para este modelo:

1. Modelo Sistémico: Incluye el concepto de aprendizaje y mejora continua, su funcionamiento está inspirado en el ciclo del PDCL (Plan, Do, Check, Learn).
2. No es prescriptivo: Se considera que es un modelo de referencia y aprendizaje, en el cual no existe prescripción en su implementación de prácticas de gestión. Estimula a la organización a estar pendiente de las necesidades y expectativas de los stakeholders y utiliza esa información para formular la planificación estratégica. Tiene por objetivo plantear cuestionamientos, que permiten reflexionar sobre la gestión y la adecuación de sus prácticas a los conceptos de una empresa de clase mundial.
3. Adaptable a todo tipo de organización: Lo cual permite que cualquier organización adopte prácticas de gestión alineadas a los conceptos de una empresa de clase mundial, respetando la cultura existente y cada vez esta se haga más competitiva.

De igual manera en el MEG, los stakeholders interactúan en armonía con las estrategias y los resultados, permitiendo la integración e interdependencia de la gestión, además se pueden implementarse en cualquier tipo de organización obteniendo beneficios por su adopción:

- ✓ Promueve la competitividad y la sostenibilidad.
- ✓ Proporciona un marco referencial que permite orientar la gestión de organizaciones.
- ✓ Fomenta el aprendizaje organizacional.
- ✓ Posibilita la evaluación y la mejora de la gestión de forma integral.
- ✓ Prepara la organización para participar en el Premio Nacional de Calidad® (PNQ).
- ✓ Mejora la comprensión de los anhelos de las partes interesadas.
- ✓ Mensura los resultados del negocio de forma objetiva.
- ✓ Desarrolla la visión sistémica de los ejecutivos.
- ✓ Estimula el compromiso y la cooperación entre las personas.
- ✓ Incorpora la cultura de la excelencia.
- ✓ Uniformiza el lenguaje y mejora la comunicación gerencial.
- ✓ Permite un diagnóstico objetivo y la medición del grado de madurez de la gestión.
- ✓ Enfatiza la integración y la alineación sistémica.

De acuerdo a FNQ Gestão para Excelência, (2016), el nuevo modelo de excelencia Gestão (MEG), lanzado en octubre el año 2016, en su 21ª edición, plantea que los ocho fundamentos que remplazaron a los antiguos criterios de la excelencia son:

1. Pensamiento sistémico.
2. Aprendizaje organizacional e innovación.
3. Liderazgo transformador.

4. Compromiso con las partes interesadas.
5. Adaptabilidad.
6. Desarrollo sostenible.
7. Orientación a los procesos.
8. Generación de valor.

De igual manera en la Figura 11, se evidencia la forma de interrelacionarse e interactuar los ocho fundamentos, conformado así la estructura del MEG

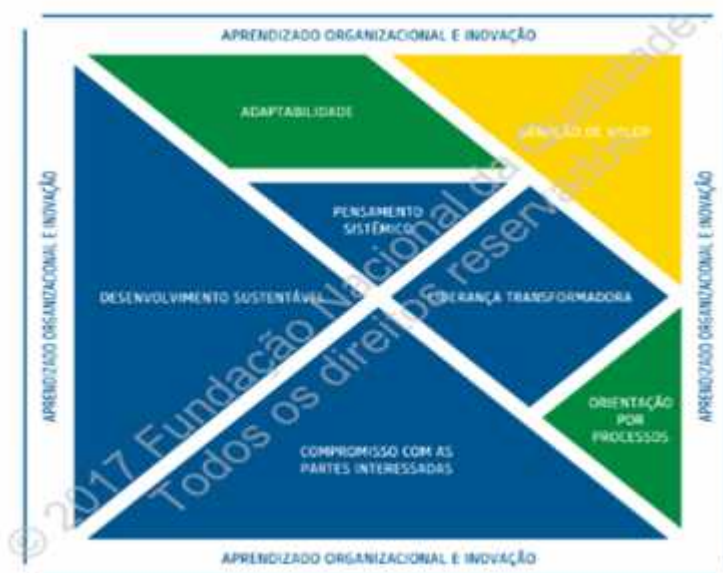


Figura 11 Estructura MEG.

Nota. Fuente: FNQ Gestão para Excelência. (2016). FNQ - Modelo de Excelencia de la Gestión. Retrieved August 20, 2017, from <http://www.fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>

Esta estructura representa la relación entre la organización (sistema adaptable, generador de productos e información) y su ambiente organizacional y tecnológico, además del propio ambiente externo; es así que el diagrama propone un verdadero cambio de los gestores de las organizaciones, pues deja bien claro que no es la organización que debe adaptarse al Modelo,

sino el MEG es quien sirve de referencia para el modelo de gestión de la organización, de esta forma lo expresa Fundação Nacional da Qualidade, (2016)

En síntesis, una de las tantas interpretaciones posibles que se puede dar al MEG es considerar que el Desarrollo Sostenible y el Compromiso con las Partes interesadas, el Liderazgo Transformador, con base en el Pensamiento Sistémico, define el cómo las estrategias y los planes serán implementados y materializados en la organización, enfocados en la Orientación por Procesos y la Adaptabilidad, se obtendrá la Generación de Valor para la propia organización y las partes interesadas. Con base en esto, la organización evoluciona a través del aprendizaje organizacional e innovación, de esta forma el sistema se convierte en un proveedor de la excelencia en la organización.

Para concluir, es un modelo de referencia que ayuda a las organizaciones a alcanzar un horizonte de excelencia igual al de las empresas de clase mundial, su actualización innova al tener ocho fundamentos de la gestión para la excelencia, que se dividen en Temas, los cuales, a su vez, se condensan en Procesos. Así pues Fundação Nacional da Qualidade, (2016) sostiene que los nuevos Fundamentos junto con el nuevo diagrama sustituyen a los antiguos criterios de excelencia haciendo de esta forma más específico el camino para su internacionalización.

Vale destacar que las innovaciones del nuevo MEG son:

1. Guía de Referencia: El Modelo se ha convertido en un paso a paso, un tutorial, bien didáctico, simplificado y de fácil comprensión para que las organizaciones sepan lo que hay que hacer para lograr altos niveles de excelencia.

2. Ocho Fundamentos: Los trece Fundamentos y ocho Criterios de la Excelencia de las ediciones anteriores fueron simplificados en ocho Fundamentos, desplegándose directamente en Temas que, a su vez, se condensan en procesos.

3. Nuevo Diagrama: La Mandala fue sustituida por el Tangram - antiguo rompecabezas chino y presenta los ocho Fundamentos. El objetivo es mostrar que el nuevo modelo es interactivo y puede ser adaptado a cualquier tipo de organización, permitiendo miles de combinaciones.

4. Herramientas y Metodologías: Para cada Tema, se indica el uso de algunas Herramientas y Metodologías de gestión. Las sugerencias no tienen un carácter prescriptivo y su finalidad es la de explicar ejemplos que sirvan de guía a las organizaciones en su búsqueda de soluciones a los desafíos a los que se enfrenta.

5. No contempla instrucciones sobre evaluación: La FNQ desarrolló otra publicación que está destinada a aquellas empresas que quieran participar de algún tipo de reconocimiento u obtener un diagnóstico sobre el grado de madurez de su gestión

En cuanto a la evaluación, Hoffmann, (2016) sintetiza que el instrumento de evaluación de la madurez de la gestión determina la madurez de cada proceso, caracterizando el estado en el que se encuentra: Inicial, en desarrollo, consolidado y excelente y para cada etapa se implementa el ciclo de mejora PDCL.

Por otro lado, Fundação Nacional da Qualidade, (2016) enfatiza que la 21ª edição do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), no otorga ninguna puntuación a los fundamentos que remplazaron los criterios empleados en la edición anterior.

En cuanto a Singapur la implementación de su modelo de excelencia ha tenido repercusiones positivas en el desarrollo del país por lo cual es traído a colación en el presente estudio.

*Spring Business Excellence Framwork. Singapur.* Singapur es uno de los países que están marcando la diferencia en el desarrollo económico, empresarial y financiero, esto hace que en el

Modelo de excelencia de Singapur tenga especial importancia internacionalmente al revisar temas relacionados con la excelencia. El modelo está basado en el perfil organizacional y los atributos de la excelencia, el criterio impulsor del modelo son los clientes. O sea, una estrategia bien definida, acorde a una gestión de las personas y los procesos permitirá la consecución de los resultados que se quieren conseguir, a través del aprendizaje y el conocimiento. En la Figura 12 se puede observar la estructura en la cual se cimienta el modelo, de igual forma, la manera como se interrelacionan e interactúan los criterios que lo conforman.

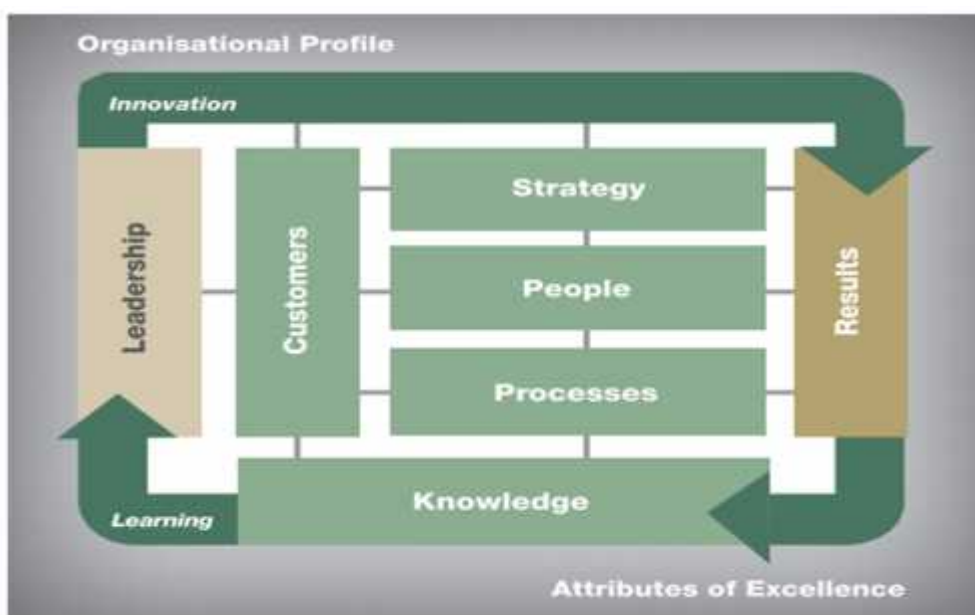


Figura 12 Estructura Business Excellence Framwork.

Nota. Fuente: Spring Singapore. (2017). Business excellence framework. Singapore. Retrieved from [https://www.spring.gov.sg/Building-Trust/Business-Excellence/Documents/Revised\\_BE\\_Framework.pdf](https://www.spring.gov.sg/Building-Trust/Business-Excellence/Documents/Revised_BE_Framework.pdf).

Respecto a la puntuación Spring Singapore, (2017) presenta los criterios del modelo con sus respectivas puntuaciones individuales.

1. Liderazgo (120 puntos).
2. Clientes (110 puntos).

3. Estrategia (70 puntos).
4. personas (90 puntos).
5. Procesos (90 puntos).
6. Conocimiento (70 puntos).
7. Resultado (450 puntos).

Para concluir el Modelo de Excelencia Empresarial (BE) proporciona un estándar holístico que cubre todos los Factores críticos e impulsores de la excelencia empresarial. Además son complementos del estándar holístico la gente, la innovación y el servicio. Cada estándar se centra en las capacidades organizativas requeridas para facilitar la excelencia empresarial y son propios de una organización de clase mundial basada en la innovación, orientada por el servicio y las personas.

Finalmente se cita el modelo colombiano debido que el alcance de la investigación es las empresas mediana y pequeñas del sector manufacturero del contexto colombiano, por ello es de gran importancia su revisión.

*Modelo Nacional a la Excelencia y la Innovación en la Gestión (MNEIG)*. Corporación Calidad, (2016b) cita que es el resultado de investigaciones y experiencias vividas por la Corporación Calidad, en efecto, su competencia se evidencia concretamente al tener más de 25 años de experiencia desarrollando e implementado modelos internacionales, nacionales y sectoriales relacionados con la excelencia en la gestión de igual dimensión que los más avanzados en el mundo y conocidos internacionalmente. Por cierto, los modelos referenciales de carácter internacional usados para el desarrollo del MNEIG son: Premio Iberoamericano de Fundibeq, Premio FNQ de Brasil, Premio Nacional de Calidad de México, Premio Nacional a la

Calidad y Gestión de Excelencia de Chile, Premio Malcolm Baldrige de Estados Unidos y Premio EFQM de Europa.

Con respecto a la puntuación, la máxima que se puede obtener en el MNEIG son 1000 puntos, cada criterio tiene un peso relativo dependiendo de su relevancia para la consecución de la excelencia en la gestión organizacional, es así que Salazar, Henao, Pineda, & Martínez, (2016) muestra que las respectivas puntuaciones por criterios son:

1. Liderazgo (70 puntos).
2. Estrategia (70 puntos).
3. Estructura (90 puntos).
4. Alianzas (70 puntos).
5. Usuarios (65 puntos).
6. Colaboradores (65 puntos).
7. Procesos (70 puntos).
8. Conocimiento (60 puntos).
9. Innovación (70 puntos).
10. Logros, Impactos y Aprendizajes (400 puntos).

Acera de la estructura, en la Figura 13, se observan claramente tres entornos, que se describen a continuación:

- a. El Escenario Competitivo, representa el contexto en el cual está sumergida la organización.
- b. El Perfil Organizacional, hace referencia a las características globales que presenta la organización bajo la mirada de un Escenario Competitivo.



- c. En el tercer entorno se visualizan los criterios referenciales que toda organización debe cumplir para ser competitiva.

Además, los criterios de enfoque consideran el liderazgo, la estrategia y la estructura, como los encargados de, dirigir, cohesionar y soportar la organización como sistema.

Y, los criterios de Implementación consideran las alianzas, los usuarios, los colaboradores, los procesos, el conocimiento y la innovación; todos se asocian a los procesos misionales y de apoyo a la generación de valor de la organización.

Para el criterio de resultados se considera los logros, los impactos y los aprendizajes son un reflejo de la gestión y de la creación de valor, ligado a la sostenibilidad y crecimiento de la organización y sus partes interesadas.

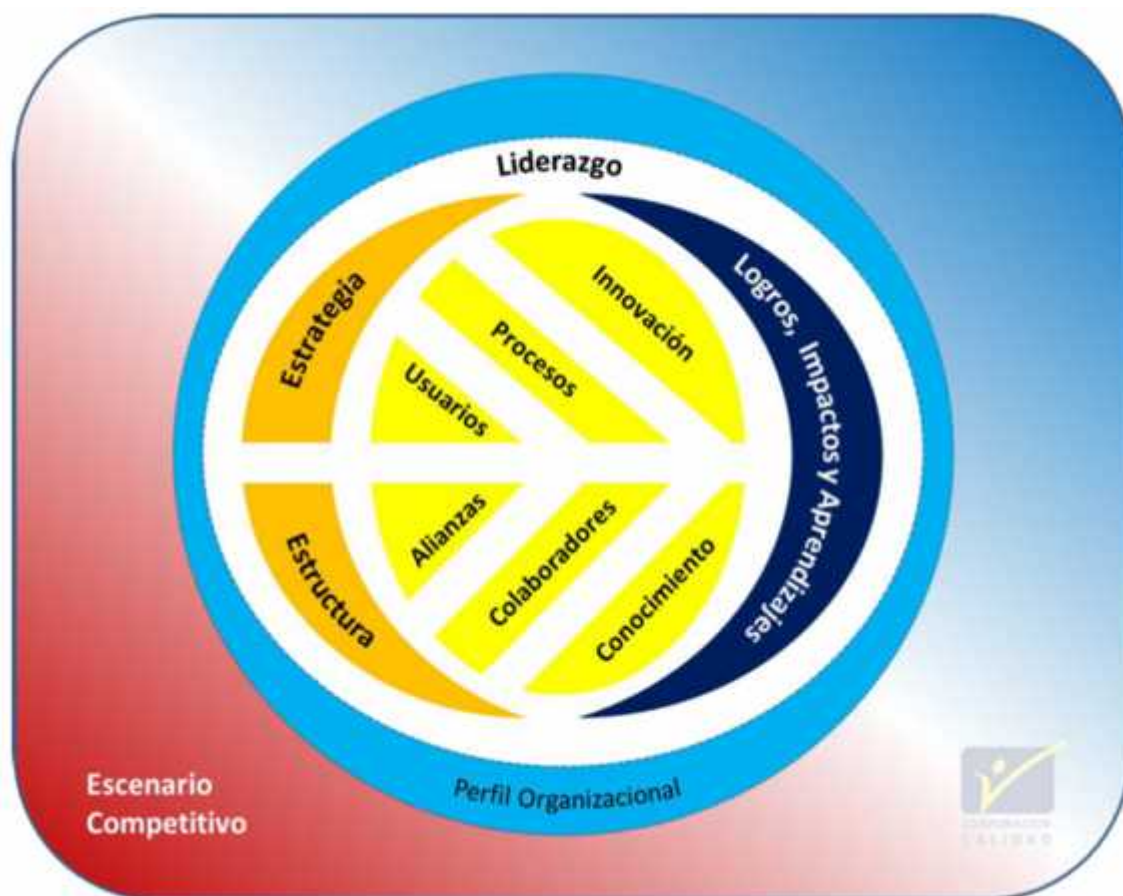


Figura 13 Estructura Modelo Nacional a la Excelencia y la Innovación en la Gestión (MNEIG).

Nota. Fuente: Corporación Calidad. (2016b). “Premio nacional a la excelencia y la innovación en gestión - NEIG 2017.” Bogotá. Retrieved from <http://corporacioncalidad.org/wp-content/uploads/2017/07/premio-neig-2017pd.pdf>

### **Excelencia organizacional y competitividad**

Para el desarrollo de la investigación se requiere conocer cómo se interrelaciona la excelencia organizacional y la competitividad por ello se registrara en el presente documento lo expresado por Oyarce y la descripción de excelencia organizacional y competitividad.

En cuanto a excelencia y competitividad Oyarce, (2013) sostiene “La gestión organizacional orientada a la excelencia implica alcanzar la competitividad”.

En efecto esta apreciación demuestra la relación directa entre excelencia y competitividad, de igual manera, únicamente existe y es efectiva siempre y cuando se evidencie que existe en la organización las capacidades que se correlacionan con la competitividad, estas son: Mayor productividad (alto desempeño); el compromiso, la actitud y motivación de sus empleados; además de acciones concretas de innovación en los procesos, productos y/o servicios. Ver en Figura 15 en Anexo 2 la forma de conectarse estos términos.

**Excelencia organizacional.** A este respecto, Schwindt, (2015) propone que la excelencia no solo se relaciona con la obtención de un resultado después de la realización de un esfuerzo altamente significativo, sino que involucra la permanencia y duración en adelante de dicho resultado.

Por tanto, si revisamos los términos a nivel organizacional podemos decir que la excelencia y la gestión de excelencia son términos similares; Oyarce, (2013), los describe de la siguiente forma: Son el conjunto de prácticas sobresalientes implantadas en la administración y gestión de la empresa, con miras de obtener resultados relevantes, a través de los principios,

valores y conceptos esenciales compartidos a través de todos los estamentos de la organización, enfocados en satisfacer a los stakeholders.

De ahí que, la excelencia organizacional se construye soportados en los factores competitivos de la organización, de los cuales es de importante relevancia: El Clima organizacional por ser la integración de la gente (Talento humano), las normas y los procesos que confluyen en la organización para la realización de los productos y/o servicios que son suministrados a los clientes. (Rincon & Caridad, 1997)

Adicional, se puede decir que una organización será excelente siempre y cuando esta se renueve constantemente de tal forma que pueda responder a los cambios que se producen en un entorno cada vez más complejo, evolutivo y competitivo. (Hernández, 2011)

A todo esto, Puga & Martinez, (2008) refuerza lo planteado por los anteriores autores proponiendo que la excelencia organizacional se logra al gestionar de manera eficaz y eficiente la gente, la relación con las partes interesadas (stakeholders), los procesos y los productos.

En resumen se puede expresar que la excelencia organizacional se alcanza al potencializar los factores competitivos que tiene la organización y su capacidad de generar cambios de manera ágil y rápida coherentes a los cambios presentados en los contextos o entornos que influencia la organización, los cuales cada día son más complejos y competitivos, encontrándose en constante evolución, cimentados en la gestión eficaz y eficiente las personas, los recursos y la relación con las partes interesadas, lo cual permitirá a la organización obtener resultados sobresalientes, además de asegurar la permanencia y duración.

De ello resulta que, las organizaciones en la actualidad ya sean grandes, medianas o pequeñas tienen por objetivo buscar la excelencia organizacional de tal forma que puedan transformarse en organizaciones de clase mundial, competitivas con desarrollo sostenible.

**Competitividad.** Depende de la posibilidad de crear o producir, a menor costo y más rápidamente que los competidores (mayor productividad), empleando tecnologías y habilidades que den lugar a productos y servicios completamente innovadores que entreguen una propuesta valor mayor que la ofrecida por los competidores nacionales e internacionales.

Lo que es lo mismo, según Vazquez, Guerrero, & Núñez, (2014) en términos generales al emplear una eficiente estrategia de manufactura las organizaciones pueden mejorar la calidad de los productos, disminuir los costos de producción y contar con mayor flexibilidad en los procesos, reflejando todas estas acciones en un incremento de la competitividad para la empresa.

Adicionalmente, la competitividad puede verse desde dos ópticas distintas, estas son: La competitividad nacional y la competitividad empresarial.

**Competitividad nacional.** De la investigación realizada por Oyarce, (2013) se propone que la competitividad nacional se refiere a la capacidad de un país de producir y comercializar sus bienes y servicios en el mercado mundial, con el fin de aumentar el nivel de vida de vida de las personas; dando uso a los recursos con el fin de incrementar los ingresos a través de la especialización de sus labores y el comercio internacional.

Así mismo para Michael Porter la competitividad de un país depende de la capacidad de innovación y mejorar continua de la industria del país, en la cual es importante la existencia de competidores, proveedores, clientes y la existencia de un ambiente dinámico y retador para las empresas. (Oyarce, 2013)

En términos generales la competitividad de un país obedece a su capacidad de producir y comercializar en el mercado internacional sus bienes y servicios, esta capacidad está influenciada por la capacidad de innovación, mejora y adaptación de la industria nacional, soportes que le permita dar respuesta a los entornos que son cada vez más evolutivos, complejos y competitivos.

**Competitividad empresarial.** Es la capacidad que tiene la empresa de ofrecer productos y servicios que cumplen con los patrones de calidad de los mercados locales y mundiales con precios competitivos, asegurando un adecuado retorno económico por los recursos empleados o consumidos en la producción de ellos. Con base en lo anterior se puede decir que la competitividad de las empresas es una consecuencia de la productividad, compromiso, actitud y motivación de los empleados y los procesos de innovación que se realizan.

En lo que concierne a la excelencia organizacional y la competitividad el nivel directivo juega un papel preponderante debido que tiene la función de conducir la organización hacia la consecución de la eficacia organizacional.

**Papel del directivo en la consecución de la eficacia organizacional.** Debido a las necesidades que se están dando en el contexto mundial se ha necesitado que los directivos actuales interioricen nuevas prácticas de manejo o dirección empresarial las cuales están influenciadas por la tecnología y las interrelaciones que se establecen con la competencia y los clientes.

De hecho, según la teoría de Chiavenato presentada en López, (2009) dirigir consiste en interpretar los planes aplicables a las personas e impartir las instrucciones y orientación sobre cómo ejecutarlos garantizando con ello la consecución de los objetivos estratégicos. En términos generales los directivos son responsables de la eficacia de los individuos que conforman la organización y de la misma organización, debido que a través de ellos se logran los resultados organizacionales y se le da cumplimiento a los propósitos de la organización: La excelencia organizacional, competitividad y desarrollo sostenible.

Teniendo en cuenta que el alcance de la presente investigación son empresas medianas y pequeños (PYMES) del sector manufacturero de Colombia, se debe identificar el impacto de su ejercicio para el desarrollo de Colombia.

### **Importancia de las pymes en el desarrollo de los países como Colombia**

En relación a este tema, Carrión, Zula, & Castillo, (2016) denota que las PYMES tienen gran relevancia en la evolución y desarrollo industrial, económico y social de los países de economía emergente, debido a sus capacidades de regeneración y flexibilidad que le permiten adaptarse a la evolución, complejidad y alta competencia que se presentan en el entorno donde desarrolla su actividad económica.

Asimismo, conviene subrayar que de acuerdo a la importancia de estas en la economía nacional se hace necesario conceptualizar lo que es una PYME en el contexto colombiano, al igual se requiere reconocer las perspectivas administrativas que tienen las PYMES en Colombia para ser organizaciones de excelencia.

**Conceptualización de Pyme en Colombia y su legislación.** A nivel internacional cada país tiene su legislación particular en la cual se reconocen las características que enmarcan sus empresas en relación a las condiciones que deben cumplir para ser reconocida como micro, pequeña y mediana empresa. Por lo que se hace necesario establecer para el contexto colombiano como se definen las PYMES y la legislación que la regula.

*¿Qué son las PYMES en Colombia?* Con base a lo expuesto por Marulanda, López, & López, (2016), se concluye que en el contexto colombiano el sector empresarial está conformado por las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, clasificación que fue reglamentada en la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones presentadas en la Ley 905 de 2004, la cual es nombrada

Ley Mipymes, al interior de esta se encuentra de forma detallada la definición de cada uno de los tipos de empresa.

A fin de abordar con más detalle a las PYMES se presentara a continuación la Ley Mipymes.

**Ley 905 de 2004.** En “LEY 905 2004,” (2004), el Congreso nacional de la República de Colombia presenta las definiciones oficiales para micro, pequeña y mediana empresa, estas se detallan a continuación:

*1. Microempresa.*

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,
- b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

*2. Pequeña empresa.*

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

*3. Mediana empresa.*

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre 100.000 a 610.000 UVT.

En cuanto a la identificación del impacto del sector manufacturero en el desarrollo del país se requiere presentar en el desarrollo de la investigación cuál es la participación de las PYMES en el contexto empresarial colombiano y su segregación.

**Sectorización de las PYMESS en Colombia.** Con certeza, ACOPI, (2017), resalta que de acuerdo con los resultados de la Encuesta de Desempeño Empresarial del 2do. Trimestre del año

2017, el 58% de las PYMES desarrolla sus actividades dentro del sector servicios, el 30% en el Manufacturero y el 12% en el Comercial; del volumen total, el 44% son Microempresas, el 32% Pequeñas y el 24% Medianas, mostrando evidencia que el sector manufacturero es el que tiene la segunda participación a nivel empresarial en Colombia.

**Perspectiva administrativa de las Pymes en Colombia para ser organizaciones de excelencia.** De las actividades desarrolladas por las PYMES en Colombia se puede resaltar el direccionamiento que presentan estas organizaciones para lograr fortalecer el desarrollo industrial y económico de Colombia. De ahí que, las empresas deben adoptar ciertas características que le permitan la consecución de dicho objetivo.

En cuanto al desarrollo, Poveda, (2016) propone que las PYMES para ser inteligentes deben orientar sus labores bajo un enfoque prospectivo, donde la dirección debe mirar el entorno, sus clientes, sus mercados y su empresa, siempre orientado su actuar al futuro, función cuyo objetivo es asegurar la perdurabilidad organizacional.

Además, se debe contar con un enfoque estratégico el cual debe ser de orientación competitiva, refiriéndose a conseguir ventajas en todas y cada una de las actividades con la cual compite la organización, para ello es necesario explotar de manera eficiente y eficaz las oportunidades, capacidades y recursos actuales y potenciales que cuenta la organización; dado que el enfoque prospectivo estratégico permitirá generar escenarios que conlleven a propiciar la perdurabilidad y rentabilidad de la organización. Es importante para la organización tener la capacidad de visualizar los cambios que se están dando a nivel de entorno (Político, económico, comercial financiero y social), de cliente o consumidor, de mercado y competencia, además de su disposición a ser flexible y adaptable al cambio, para ello se debe dar la posibilidad de permitirse realizar los ajustes a medida que las circunstancias lo ameriten y la estrategia organizacional lo



plantee. Poveda, (2016) enfatiza la necesidad que la gerencia o dirección cimiente su política de crecimiento sobre la generación de equipos de trabajo altamente eficientes, la estimulación del liderazgo y el desarrollo de la capacidad de innovación, es así que se deben reinventar los procesos administrativos con el objetivo de obtener con ellos planteamientos nuevos y útiles que redunden en beneficios para la organización.

En cuanto al nivel operacional, se requiere estimular la eficiencia de los procesos administrativos, financieros, tecnológicos productivos y de mercadeo, en el último es relevante interpretar de manera eficaz las necesidades del consumidor y la formulación de productos y/o servicios con la mejor propuesta valor para el cliente.

Del mismo modo, uno de los principales factores que influyen en los bajos resultados de las compañías en especial en los países con economía emergente es la tolerancia al desempeño mediocre, considerado en Poveda,( 2016) que un componente habitual en la cultura organizacional, por ello que se requiere gestionar en la generación de una cultura orientada a la excelencia.

Es decir, la cultura enfocada en la excelencia se encauza a la gestión del talento humano, es decir, es una cultura centrada en las personas, que fomenta el trabajo en equipo, exalta la importancia de la gestión de la comunicación y la información, empodera a todos los participantes y actores de la organización en la importancia de la responsabilidad, así pues el mejoramiento continuo es la filosofía implantada en su gestión y resalta a través de toda la organización la importancia del liderazgo debido que la cultura es el reflejo del liderazgo implantado por la dirección. Ver en Figura 16 en Anexo 3, el cuadro resumen donde se sintetiza la Perspectiva administrativa de las PYMES de excelencia.

Con la finalidad de seguir enriqueciendo el entendimiento de los temas de excelencia en la gestión y su importancia para alcanzar la competitividad y desarrollo sostenible en las organizaciones que implementan modelos de excelencia en la gestión en especial las medianas y pequeñas que los usan como herramienta administrativa se requiere conocer las competencias que en la actualidad requieren tener los directivos de las organizaciones y en especial en las PYMES para poder guiar sus organizaciones a los entornos globales que existen.

### **Las competencias directivas en los entornos globales son un camino a la excelencia**

Para empezar, Serrano, (2017) tiene claro que se debe entender que la dirección es una función de gobierno que requiere, de quienes la profesan, la capacidad para gobernar y en sí lo que se gobierna es, en esencia, personas.

Dicho en otras palabras, la tarea de dirigir lleva consigo la habilidad para coordinar y orientar, logrando con ello cambiar la conducta de otras personas a fin de que hagan lo que deben hacer además de encausar sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos comunes que la organización se ha propuesto.

Por otro lado. Perez, (1999), sostiene que el los directivos son el producto de su época y de la cultura social y organizacional en que se encuentra desarrollando su función. Así pues inducen a asumir ciertos comportamientos observables y habituales que son llamados competencias y van acorde a la realidad en que se desenvuelve.

Mientras que, Duarte, (2013) manifiesta que las exigencias del cargo directivos se deben describir en términos de competencias. En pocas palabras las responsabilidades directivas, requiere del desarrollo de actividades complejas, realización de tareas menos rutinarias y exigencias de un actuar lleno de imprevistos con renovación constante de acciones, razón por la cual debe ser considerado una competencia.

De ahí que, por la globalización los directivos han tenido que asumir comportamientos acordes a esta tendencia para ello deben ser buenos líderes y buenos administradores. (Whetten, Cameron, & Hall, 2011).

En conclusión se puede expresar que los directivos que tienen buenos resultados han demostrado ser buenos líderes y buenos administradores lo cual lo ha llevado a tener éxito, por tal motivo la administración (dirección) y el liderazgo no se puede separar. Adicional no basta con hacer las cosas bien y de manera correcta sino que deben apostar por el cambio, el mejoramiento y la innovación.

Por ende, las competencias que requieren poseer en la actualidad los altos directivos para estar alineados con los requisitos establecidos por el mundo empresarial actual son muchas, pero algunas de estas son esenciales y de necesidad de implementación en cualquier tipo de organización ya sea grande, mediana o pequeña, privada o pública. Con base en ello y siguiendo lo expresado por Puga & Martínez, (2008), las competencias que justifican el éxito de una persona en su función directiva, son: orientación al conocimiento; habilidad de comunicación; valores éticos, liderazgo y habilidad para trabajar en equipo.

A continuación se presenta y describe cada una de las competencias requeridas en los directivos de la época actual, estas son:

**Orientación al conocimiento.** Actualmente el éxito de las organizaciones, depende de las fortalezas intelectuales con las que cuente, con base en el anterior postulado los administradores deben mostrar compromiso con la gestión del conocimiento y el aprendizaje de sí mismo y de todos estamentos de su organización.

Por consiguiente, desde este punto de vista la principal responsabilidad del directivo o gerente es contribuir con el desarrollo del recurso humano que conforma su organización

proporcionándole herramientas cognoscitivas que les permitan mantenerse viables además de generar valor a la organización de la que son miembros.

**Liderazgo.** Jarrín & Arellano, (2011) define el liderazgo como la capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, es tener destreza en el manejo de grupos y distribución de responsabilidades. Así pues la influencia se debe ejercer con la finalidad de alcanzar la consecución de los objetivos trazados en la organización.

Incluso, Puga & Martinez, (2008) expresa que es la capacidad de un individuo para constituirse en cabeza de grupo; incidiendo en los comportamientos y pensamientos de las personas, sin importar la existencia de un vínculo entre ellos. Es importante resaltar que un líder no asume funciones de controlador, por el contrario, adoptar funciones de facilitador y capacitador, utilizando la retroalimentación como herramienta de crecimiento, medición, seguimiento, promoción y mejora.

En cambio Arango, (2015) propone que el liderazgo es una habilidad clave que tiene un efecto importante sobre el desempeño de las personas y los resultados que obtiene de su actuar. Por esa razón el líder en el proceso de atraer, concentrar y guiar a los seguidores debe conocer a la gente con quién se relaciona para poder guiarla de manera eficaz por el camino más adecuado.

En cuanto a las habilidades necesarias para liderar Arrieta, (2016) identifica diez, las cuales son:

1. Visión de futuro.
2. Autoridad o don de mando.
3. Comunicación y dialogo con la gente.
4. Disciplina.
5. Coherencia.

6. Confianza.
7. Proactividad.
8. Bien común.
9. Responsabilidad.
10. Amor y servicio al prójimo.

Por otra parte la UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) ó Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura indica que todo líder debe desarrollar cuatro saberes fundamentales: Saber ser; Saber Hacer; Saber aprender y Saber convivir.

De hecho, el saber ser se refiere a conocerse así mismo, tener claro cuáles son sus potenciales y debilidades para sacar provecho de ellas y mejorarlas, desarrollando su inteligencia emocional, mental, física y espiritual.

Mientras, el saber hacer es desarrollar las habilidades necesarias para influir en las personas, tener competencias para resolver problemas del entorno, saber negociar y aplicar las tecnologías de la información y comunicación en la gestión organizacional

Aunque, el saber aprender implica adquirir múltiples conocimientos, es decir se refiere a tener conocimientos multidisciplinarios y estar sumergido en un constante aprendizaje.

Y, el saber convivir se refiere a tener la habilidad para interactuar con personas, es potencializar la inteligencia social y corporativa, implantando actitudes éticas y morales para la gestión del bien comunitario y del trabajo colaborativo.

**Habilidad de comunicación.** Es la capacidad para ser receptor y emisor de mensajes de manera oportuna, sin influir el tipo y forma en que se realice la comunicación.

Puesto que el Talento humano es un elemento de importancia para la consecución de los objetivos organizacionales es necesario que el directivo posea la habilidad de mantener una adecuada y fluida comunicación con los superiores, compañeros, proveedores, competencia, clientes y cualquier persona con la que tenga un vínculo la organización.

De ahí la necesidad que los líderes tengan en cuenta que la comunicación efectiva se logra cuando el receptor entiende y comprende a cabalidad el mensaje planteado por el emisor y a su vez recibe una retroalimentación de su receptor, logrando que la comunicación se desarrolle en doble vía.

**Valores éticos.** Puga & Martinez, (2008) propone que los directivos y empresas que tienen un buen desempeño ético además de cumplir con las leyes y disposiciones gubernamentales, actúan de manera justa, recta, solidaria, responsable y humana en todas las relaciones que se establezcan con las partes interesadas (Stakeholders). De ahí que se puede considerar que ellos son abanderados de la responsabilidad social, cuidando que las actividades sean desarrolladas de la manera correcta respetando a todos los stakeholders..

**Trabajo en equipo.** El trabajo en equipo es una práctica común que es desarrollada por gran cantidad de empresas que han logrado posicionarse en el mercado mundial desplazando a empresas tradicionalmente líderes, es así que se ha extendido a la mayoría de las organizaciones que buscan desarrollar una labor exitosa, desarrollando una gestión de excelencia.

Entonces, trabajar en equipo representa manejar una filosofía donde el esfuerzo y los logros compartidos además del compromiso explícito con la colectividad sea prioritario antes que con las personas individuales.

**Manejo del tiempo.** Esta es una competencia que debe ir desarrollando poco a poco los directivos de las organizaciones, debido que, a medida que sus organizaciones van creciendo van

demandando más tiempo de su líder, por ello las organizaciones y sus ejecutivos se deben preparar para responder a los desafíos gerenciales del futuro, ya que estos serán los líderes y amos del mañana.

Debido a lo anteriormente expresado un directivo eficaz no empieza simplemente a trabajar, comienza por planear su tiempo, manejando las interrupciones, las prioridades, la postergación y los conflictos, redundando todas estas actividades en el éxito que tendrá en el futuro él y la organización que dirija. (Arango, 2015)

Por cuanto, la gestión del tiempo es una tarea que los líderes adquieren con la práctica; además, su desarrollo se logra a lo largo de toda la vida laboral y personal. Para conseguir la gestión eficaz del tiempo los directivos deben dar un paso de madurez entregando a otros colaboradores de la organización la parte operativa de tal forma que pueda dedicar más tiempo a garantizar la permanencia de la empresa en el mercado, dicho en otras palabras no es más que delegar, mientras, él plantea estrategias novedosas y establece nuevas relaciones con los distintos proveedores o distribuidores, consigue aliados estratégicos y desarrolla la empresa hacia y en su contexto.

Efectivamente, lo anterior es ratificado en Velásquez, (2003) al expresar que con el manejo del tiempo por parte de la dirección se forma en la empresa la cultura de la planeación, de la responsabilidad, de la autonomía y de la delegación. Por lo cual se propone que el directivo debe dedicar más tiempo en pensar y menos tiempo a trabajar, debido que una decisión bien tomada, una idea innovadora o un nuevo aliado, puede repercutir en beneficios para la organización, pueden ser: Reducción de costo, incremento en las utilidades y competitividad, además de garantizar para esta un futuro exitoso.

Además de identificar cuáles eran las competencias que debían tener los líderes para garantizar que las PYMES puedan jugar en entornos globales es necesario determinar los principios que permiten a estas alcanzar la excelencia en la gestión organizacional y la influencia en la competitividad y desarrollo sostenible de la misma. Por lo anteriormente expresado se describirán a continuación cada uno de los principios que en la actualidad permiten la gestión excelente en las pequeñas y medianas empresas.

### **Principios que permiten alcanzar la excelencia en la gestión en las pequeñas y medianas empresas**

En la búsqueda de la excelencia las PYMES deben desarrollar acciones que le permitan lograr la consecución de los objetivos trazados: Competitividad (incremento en la productividad, motivación en las personas, compromiso de las personas e innovación en todos los niveles de la organización) y desarrollo sostenible, entre estas se destacan los que se describirá a continuación:

**Liderazgo.** Escandon & Hurtado, (2016), propone que a nivel organizacional, el liderazgo es “el intento por emplear tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a conseguir una meta”.

Por eso, toda organización que desee su permanencia, desarrollo y competitividad a través de la excelencia debe contar con un líder. (Colorado, 2015)

De hecho, organizacionalmente el liderazgo y la dirección son acciones complementarias que permiten el desarrollo óptimo de las organizaciones, complementariedad que se refiere a la unión de la autoridad formal inherente al cargo directivo con la autoridad moral que ejerce el líder con la influencia positiva, la motivación, la comunicación y las relaciones interpersonales que se gestan; es ahí donde confluyen estas autoridades para conseguir el éxito empresarial.



Al mismo tiempo, es importante, que los líderes en las PYMES afronten los obstáculos frutos de su ejercicio y ayuden a transformar las debilidades en fortalezas, permitiendo así conseguir las metas trazadas. A causa de ello, los líderes deben conocer suficientemente a sus colaboradores y de esta forma contar con sus habilidades en pro de la consecución de los objetivos estratégicos; es claro que el factor humano es indispensable en todo tipo de organización incluyendo las pequeñas y medianas empresas, por lo cual se requiere contar con un personal comprometido y capaz de conformar equipos de trabajos eficientes y eficaces, de ahí que, el liderazgo ejercido en la organización busca que la gente haga lo que tiene que hacer, además de comprender las necesidades que le permitirán a la organización ingresar a otros mercados y desarrollar sus fortalezas, además de comprometer el talento humano que le permitirá conseguir el desarrollo, la permanencia, la expansión global y excelencia en la gestión de la organización. (Escandon & Hurtado, 2016)

**Planificación estratégica.** Moncayo, (2017) opina que una de las razones por la cual se presenta la falta de competitividad de las pequeñas y medianas empresas, es la falta de un plan estratégico que le permita a la organización establecerse objetivos comunes por área, En efecto esto impide poner en funcionamiento acciones que incrementen la competitividad frente a los mercados internacionales y acciones que además le permita no solo conservar el mercado que poseen actualmente, sino ampliar su radio de acción hacia nuevos mercados nacionales e internacionales.

Asimismo, la existencia de un entorno de negocio cambiante ocasiona que las organizaciones y entre estas las PYMES se enfrenten a nuevos retos a los que debe dar respuesta oportuna. (Kovacevic & Reynoso, 2015)

Es indudable que los entornos actuales se caracteriza por: Cambios tecnológicos rápidos, alta competencia por los mercados, innovación permanente, alta valoración del talento humano, necesidades y expectativas cambiantes en los clientes, necesidad por alcanzar niveles mayores de desempeño y la búsqueda de la optimización de los recursos, de ahí que estas situaciones exigen de la gerencia la búsqueda de formas de afrontar los desafíos.

En términos generales la gerencia debe buscar para su organización la diferenciación competitiva a través de la innovación y el ofrecimiento a los clientes de una propuesta de valor única, además de encausar todos los recursos a la búsqueda de impacto y efectividad en la implementación del modelo de negocio que se desarrolle. Para la consecución de la ventaja competitiva no se debe concebir la estrategia como un evento, sino, es un proceso de implementación disciplinado y permanente que garantice la excelencia en la gestión organizacional.

En cuanto a la estrategia se debe tener definido un objetivo y debe ser medible, tener definido las metas y los medios para desarrollarla, la organización debe estar alineada en torno a la estrategia y los indicadores de gestión, se debe desplegar una cultura de revisión de lo que está ocurriendo en relación con lo planeado y a partir de ello, generar correcciones sucesivas hasta alcanzar una dinámica de excelencia en la ejecución (proceso de mejora), la organización debe ser ágil; no deben presentar cuellos de botella en los procesos, estructura organizacional y procesos tecnológicos.

Sin embargo D'ALESSIO, (2008), entiende la estrategia de las siguientes seis formas:

- a) Es un patrón de decisiones integrador, coherente y unificado.
- b) Es un medio para establecer los deseos de la organización en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción y priorización en la asignación de recursos.

- c) Define la influencia del entorno y el dominio competitivo de la organización.
- d) Es una respuesta a las oportunidades y amenazas externas, con base a las fortalezas y debilidades que tiene la organización, para alcanzar ventajas competitivas.
- e) Es un canal para diferenciar el trabajo gerencial en el nivel corporativo y en el nivel de procesos.
- f) Define la contribución que la organización realizará a los stakeholders.

De igual manera, la planeación estratégica es la actividad más importante y fundamental del directivo, debido que en él está la responsabilidad de desarrollar y administrar las estrategias. (Moncayo, 2017)

Se podría decir que el objetivo concreto de la planeación estratégica es proponer un camino para dirigir los esfuerzos de los colaboradores hacia el desarrollo de estrategias que contribuyan en la generación de valor al mayor a las partes interesadas en un largo plazo.

Igualmente Mora & Muñoz, (2016) opinan que la planeación estratégica tiene gran incidencia en los resultados de la excelencia en la gestión, debido, que el entorno está en constante cambio, por lo cual la planeación estratégica se convierte en un proceso permanente en la organización, que debe de ser flexible con el fin de ajustando permanentemente a la realidad, estando en un proceso de mejora continua lo cual garantiza a la organización proyectarse a situaciones que pueden de forma indiscutible incidir en sus resultados de excelencia.

De hecho, el proceso de planeación estratégica consiste en un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla la organización para alcanzar la visión, proyectando su continuidad en el futuro. Para el desarrollo eficaz y eficiente de esta se requiere de insumo los análisis, externo e

interno y a partir de ellos se continúa con la formulación de las estrategias, a través de las cuales se encauzará la organización al logro de los objetivos estratégicos.

De igual manera el direccionamiento estratégico establecido por la dirección es fundamental para que las empresas de cualquier tamaño tengan claridad de su destino estratégico alcanzando la permanencia y crecimiento deseado. (Moncayo, 2017)

**Gestión de mercados y clientes.** Mora & Muñoz, (2016) expresa que la gestión de mercados favorece el desempeño de las organizaciones al obtener resultados conforme lo planeado. En efecto esta permite fomentar a nivel organizacional las exportaciones al considerar durante su actividad la apertura permanente de nuevos mercados, lo cual trae consigo la consecución de nuevos clientes, además de generar para la organización nuevos horizontes al incrementar las ventas y fortalecer su desarrollo y rendimiento económico.

En relación a la gestión de mercados y clientes se puede decir que es una estrategia que se orienta al cliente, donde contar permanentemente con la información de los mercados y disponer en la organización de una capacidad de adaptación rápida a los cambios en la demanda se convierten en factores que inciden en la competitividad y excelencia.

Con base a lo anteriormente expresado, se puede decir que la capacidad de marketing debe considerarse como uno de los factores que catapultan la competitividad de las PYMES y de cualquier tipo de organización

Por otro lado, KOTLER, PHILIP ARMSTRONG, (2013), sugiere que un marketing bien estructurado es fundamental para el éxito de toda organización, considerando que es la gestión de relaciones redituables con los clientes, donde se intercambia entre la organización y el cliente las necesidades de uno y la satisfacción ofrecido por el otro. El criterio es aplicable a las grandes empresas y las PYMES, siempre y cuando se tenga claro que el objetivo del marketing es atraer a

nuevos clientes mediante la promesa de entregarle una propuesta valor superior a la competencia y de paso conservar a los clientes actuales mediante la entrega de satisfacción en los productos y servicios. En fin es un proceso a través del cual las personas y las organizaciones consiguen lo que anhelan a través por medio de la creación y el intercambio de valor entre estos.

Por lo tanto, al tener en cuenta los conceptos de intercambio y relación nos lleva a la necesidad de conocer el concepto de mercado, el cual desde la percepción de KOTLER, PHILIP ARMSTRONG, (2013) y la perspectiva del marketing, se puede decir que es el conjunto compradores reales y potenciales de un producto y/o servicio.

Con base a lo anterior se puede concluir que el marketing significa gestionar los mercados para producir relaciones provechosas con los clientes, lo cual implica que los vendedores deben buscar compradores e identificar sus necesidades para resolver sus problemas creando así más experiencias de satisfacción, además, se deben diseñar, fijar precio, promover, almacenar y entregar las ofertas de mercados, al mismo tiempo se tiene que desarrollar actividades relacionadas con la investigación del consumidor y el desarrollo de productos orientados hacia el cliente, iniciado estas con la comprensión de los clientes y se terminando con la participación de ellos en el proceso, la comunicación, la distribución, la fijación de precio y el servicio.

**Gestión de la información y comunicación.** A nivel mundial se han realizado diferentes estudios que reconocen una relación muy próxima entre las Tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) y el rendimiento de las organizaciones, entre las cuales se puede citar:

Gálvez, Riascos, & Contreras, (2014) muestra un estudio con 60 empresas del sector industrial, comercial y de servicios en Santiago de Cali (Colombia), donde se concluye que existe gran cantidad de paquetes de software que mejoran la gestión del talento humano en cualquier tipo de organizaciones, resaltando la especialmente su empleo en el sector comercial y de

servicios, además presenta un estudio con 80 empresas industriales en la cual encontraron una influencia positiva de la capacidad de gestión de la información en el rendimiento empresarial mirado desde 3 perspectivas específicas que son: La gestión de los clientes, procesos y el rendimiento general.

Además, Melville en Gálvez, Riascos, & Contreras, (2014), evidencia que la TIC son de gran valor para las organizaciones, pero su impacto dependen en gran medida de factores internos y externos, tales como los recursos complementarios con los que cuenta la organización y de los socios comerciales, así también de la situación del entorno en el cual se desenvuelve la empresa.

Por otro lado, Mora & Muñoz, (2016) expresa que al tener en cuenta que el entorno y sus fuerzas de afectación impactan en el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de las empresas, se debe analizar constantemente los factores críticos que le impactan, para el caso son: El comportamiento de la tasa de interés, las tendencias del valor del peso, las tendencias demográficas, culturales y ambientales y la afectación positiva o negativa que produce los avance de la tecnología.

De hecho en las organizaciones más modernas interactúan y se interrelacionan, la gestión de información, del conocimiento y de la calidad; quienes se enrolan en este manejo de acuerdo a Quiroga, (2002) se caracterizan por ser organizaciones de excelencia, en las cuales la ética, la productividad, compromiso, motivación y el buen desempeño fomenta la obtención de buenos resultados y además de alcanzar el reconocimiento de la empresa a nivel nacional e internacional.

A pesar de que la gestión de la calidad abona y garantiza el éxito de la organización, sin la gestión de la información, es imposible tomar decisiones adecuadas, trazar las políticas y diseñar los procesos de la organización, asimismo la gestión del conocimiento orienta a la organización hacia el alcance de los objetivos estratégicos. En síntesis la finalidad de la gestión

de la información y del conocimiento es lograr en la organización el desarrollo sostenible.

Bustos, Nieto, & Rojas, (2003),

De igual manera Gómez & Suárez, (2009) sostiene que son las TIC las que en muchos casos condicionan la estrategia empresarial, debido al gran impacto que tienen estas en el desarrollo de los productos y servicios y en la redefinición de los procesos al interior de la organización.

Con base en lo anterior es importante resaltar que las TIC permiten catalizar y apalancar el proceso de creación y de distribución del conocimiento científico y tecnológico dentro de la organización, potenciando las capacidades del talento humano y reforzando el proceso de generación y difusión del saber en la organización. Es así que la información y las nuevas tecnologías que le soportan se convierte en un nuevo factor productivo intangible que se suma a los factores tradicionales como son el trabajo y el capital; esto ha permitido que dejen de considerarla como una simple herramienta para tecnificar procesos operativos y se ha convertido en una pieza clave al momento de formular la estrategia organizacional y la ejecución del control de la gestión en la organización.

En conclusión la información es considerada un valiosos recursos de la organización y el sistema de información se encarga de gestionarla siguiendo criterios de eficiencia y eficacia. Por lo anterior, se requiere su gestión y aprovechamiento, para que pueda contribuir a la consecución de las metas y objetivos fijados por la organización.

**Gestión del conocimiento.** Marulanda et al., 2016), manifiesta en su estudio que dada la importancia de la gestión del conocimiento (GC) en el contexto organizacional, es conveniente catapultar su desarrollo al interior de la organización, por lo cual se debe establecer, planes, programas y proyectos que permitan su impulso. En este sentido al avanzar en la adquisición y

apropiación de competencias de GC en el talento humano, se conseguirá la apropiación de estas en la cultura de la organización, permitiendo impulsar las estrategias y propuestas de valor.

De hecho, las organizaciones generan su propio conocimiento y lo gestionan ayudados de la gestión tecnológica, lo cual permite abonar el terreno para el cumplimiento de las metas de productividad, calidad y excelencia propuesta en los objetivos estratégicos de la organización.

Mora & Muñoz, (2016)

Así pues, Bustos et al., (2003) define que el conocimiento en la organización es el conjunto de saber y saber hacer que constituyen a la misma. O sea su gestión contempla el proceso de administración y desarrollo, implicando con ello planificar, controlar, adquirir, mantener, medir y ponerlo a disposición de la organización.

Pues bien, para medir el impacto del conocimiento en la competitividad es necesario enfocarse en cuatro áreas existentes en las organizaciones las cuales se encargan de promover el conocimiento novedoso e innovador además de generar la retroalimentación del mismo, estas son: Formación del Personal, Fuentes Internas, Fuentes Externas y la Motivación.

De igual manera el conocimiento eficaz y eficiente se logra cuando interactúan los miembros de la organización, proveedores, clientes y consumidores, debido que se constituye en una oportunidad de identificar nuevas oportunidades de conocimiento y mejora, las cuales redundaran en procesos altamente eficientes dentro de la organización que se reflejaran en su ventaja competitiva.

En este sentido, Vazquez et al., (2014), manifiesta que las razones para que una organización gestione el conocimiento son:

- ✓ Se impulsa el conocimiento en las persona, impactando directamente de manera positiva el negocio que desarrolla la organización.



- ✓ Se fomenta la capacidad de dar respuesta ágil y oportuna a los clientes, creando nuevos mercados.
- ✓ Se fortalece la confianza entre el personal y los administradores.
- ✓ Permite capturar el conocimiento de los expertos y retener lo para ayudar a la memoria de la organización.

Para concluir, en la actualidad el saber y saber hacer es el elemento diferenciador entre las organizaciones. Por ello a nivel de las PYMES se considera que estas únicamente pueden ser competitivas en comparación con las grandes empresas si operan bajo el criterio que la información y el conocimiento son impulsores de la competitividad, debido que el factor determinante en estos momentos ya no son las grandes infraestructuras de producción.

**Gestión del talento humano.** Mora & Muñoz, (2016) sostiene que los directivos deben tener competencias en dirección y liderazgo. De ahí que los directivos que poseen estas competencias son los encargados de liderar la gestión del talento humano en las organizaciones permitiendo así mejorar la productividad y competitividad de las organizaciones incluidas entre estas las PYMES, esto se logra al mejorar las destrezas del talento humano y al generar en ellos motivación y compromiso.

Es por ello que la adecuada gestión del talento humano (GTH) trae consigo el incremento su productividad, Conviene subrayar que la mejora trae consigo impactos en la innovación y generación de nuevos productos, que permiten aumentar la demanda y la venta redundando en el éxito de la organización, obtener mejores resultados empresariales, Reina, (2016).

Asimismo, Bernal & Varga, (2017) expresa que la GTH dependen directamente de la cultura organizacional, la estructura de la empresa, los tipos de cultura que se presentan, los contextos ambientales, los cambios de la organización, la tecnología utilizada y los procesos

internos y externos que realiza. En resumidas cuentas esta es la función que coloca a la persona adecuada en el puesto adecuado para que colabore de manera eficiente a la consecución de la excelencia en la gestión, tras haber alcanzado tanto los objetivos individuales y organizacionales.

Con respecto al talento humano, en el contexto actual adquiere mucha relevancia, debido a la capacidad que tienen de aumentar o disminuir las fortalezas y las debilidades que se tengan en la organización, pues bien todo esto lo hará dependiendo de la manera en que se les trate en la organización. Además su valor depende de la medida en que posean competencias y talentos capaces de agregar valor a la organización, permitiendo que sea más ágil y competitiva.

Para Chiavenato, (2011) la interacción psicológica entre empleado y la organización se desarrolla por medio de un proceso de reciprocidad, es así que la organización realiza actividades por y para los participantes, entre las cuales se puede nombrar la remuneración, darles seguridad y estatus; a su vez, el empleado responde con trabajo y el desempeño de sus tareas, mientras la organización espera que el empleado acate su autoridad y por su parte, el empleado espera que la organización actúe con justicia con él. Las dos partes de la interacción se orientan por directrices que definen lo correcto, equitativo y lo que no lo es

Según todo lo anterior, la manera de gestionar a las personas en la organización impacta directamente en la competitividad, asimismo los procesos básicos en la gestión de personas son: Integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas, los cuales están íntimamente interrelacionados y son interdependientes, debido a ello cualquier cambio en uno de ellos ejerce influencia e impacto en los demás, generando entre ellos realimentación que aporta al proceso de mejora continua, Estos cinco procesos se encargan de captar y atraer a las personas, las integra a sus tareas, retiene en la organización y las desarrolla y evalúa

**Cultura organizacional.** Naranjo & Calderón, (2015) manifiesta que es el modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al aprender a enfrentarse a sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han ejercido la suficiente influencia para enseñarlas a los nuevos miembros, considerando que es el modo correcto de percibir, sentir y pensar esos problemas. Es decir la cultura organizacional tiene que ver con el vivir cotidiano en la organización y la forma usada por los miembros para interrelacionarse transmitiendo sus vivencias y sentires de unos a otros.

De igual forma, Bernal & Varga, (2017) considera que la cultura que adopta la organización, depende esencialmente de la cultura que tiene cada miembro, dicho de otra forma sus valores, costumbres, ideas y demás, cosas propias de cada uno de miembros enriquecen y ayudan a construir la cultura organizacional. Es decir el conjunto de características que se poseen al interior de la empresa, es lo que la generaliza y lo que la distingue de entre otras.

Por lo anteriormente expresado cada organización tiene su cultura organizacional, debido a ello, si se quiere conocer a una organización se debe primero comprender su cultura. En otras palabras, el modo en que se da la interacción, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes forman parte de su cultura.

Además, se incluyen las normas informales que no están escritas y orientan el comportamiento cotidiano de los miembros y dirigen sus acciones para alcanzar los objetivos organizacionales; obviamente no es algo palpable, no se percibe u observa en sí misma, sino se percibe por medio de sus efectos y consecuencias en la organización.

Por otro lado, Bernal & Varga, (2017) sugiere que la homogeneidad de ella en todos los integrantes de la organización añadiría valor a esa cultura, al hacerla diferenciable de todas las demás organizaciones y a su vez, difícilmente imitable por la competencia siendo así una de las

ventajas competitivas que poseería la organización, convirtiendo al recurso humano un activo estratégico para ella. Naranjo & Calderón, (2015) propone de manera adicional que será fundamental en las organizaciones, en la medida en que incida en su comportamiento y sus resultados, en especial en la capacidad de innovar, puesto que la estimulación de la cultura innovadora logra que los miembros acepten que la innovación es un valor fundamental para la organización y genera en ellos compromiso.

**Gestión de procesos.** Matadamas, Morgan, & Diaz, (2015) considera que los procesos son un sistema que se desarrolla para llevar a cabo un objetivo determinado; estos son vitales en las empresas para la estructuración y planeación del del trabajo a realizar, delimitarlos y estipular las responsabilidades de los mismo.

Con relación a los procesos podemos decir que se enfocan en la cooperación y la creación de una cultura orientada hacia la obtención de resultados. Es por ello que las organizaciones que tienen su visión en función del cliente tienen que enfocarse en la gestión de sus procesos, debido que se requiere para su ejecución la colaboración y el control en miras de la consecución de los objetivos estratégicos.

Por otra parte “En el enfoque de gestión por procesos se maneja el concepto de los procesos interfuncionales”. (Núñez, Vélez, & Berdugo, 2004), Con respecto a ello se puede decir que el enfoque desaparece el esquema de las actividades centradas en funciones, lo cual permite orientar todas las actividades a la búsqueda de la excelencia, con una orientación total al cliente externo, trabajando al interior de la organización para cumplir con sus requerimientos.

De hecho, la gestión de los procesos proporciona la estructura requerida para que la cooperación sobrepase las barreras funcionales y elimina las barreras organizativas, fomentando el trabajo en equipos interdisciplinario donde se integra eficazmente a las personas que

conforman la organización. Asimismo su operatividad se centra en un cambio cultural, que enfoca el direccionamiento organizacional hacia los verdaderos requisitos del cliente al escucharlo y darle la importancia que se merece durante el desarrollo de los productos; al involucrar los requerimientos del cliente se logra desarrollar ventajas competitivas que permite a las empresas mantenerse activas en el mercado y direccionar su operación hacia la excelencia. En fin, se debe tener capacidad para tener influencia sobre los factores del proceso: Personas, materiales, información, maquinaria y método de operación y control.

Desde luego para gestionar procesos se hace necesario implementar la metodología de mejoramiento continuo, esta es una herramienta sencilla, descriptiva y de fácil aplicación, basada en el enfoque de procesos y enmarcada en los modelos de excelencia,

De igual manera Pérez, (2004) expresa que el enfoque centrado en procesos trae consigo las siguientes ventajas:

- ✓ Permite conocer objetivamente el por qué y para qué de los procedimientos que se realizan, permitiendo así la optimización y racionalización de los recursos.
- ✓ Permite entender la organización como un proceso que genera clientes satisfechos y muestra potenciales de mejora.
- ✓ Ayuda a reducir los costos operativos y de gestión al permitir identificar los costos innecesarios generados por la mala calidad de las actividades internas.
- ✓ Permite la toma de decisiones eficaces, al reconocer las limitaciones y obstáculos que se presentan al interior de la organización para conseguir los objetivos.
- ✓ Los procesos son la esencia de la organización y contribuyen a desarrollar ventajas competitivas propias y duraderas.

**Gestión de los recursos y alianzas.** La perspectiva basada en recursos enfoca la atención a los factores internos de la empresa, donde prevalece la heterogeneidad en la disponibilidad de los recursos organizacionales, lo cual le permite diferenciarse de otras empresas. Es así que el tener recursos valiosos y raros permite a la organización o empresa generar ventajas competitivas sostenibles, pero solo cuando son recursos inimitables y no reemplazables.

En efecto, Aguilera, Vigen, & Riascos, (2017) enuncia que toda empresa u organización está constituida por una gran cantidad de recursos y están distribuidos entre los recursos físicos, intangibles y los recursos humanos, con respecto al recurso humano pueden ser fijos o temporales. De hecho dependiendo de la administración que dé la dirección a los recursos se permitirá evidenciar que la organización conseguirá tener un crecimiento sostenido.

Respecto al enfoque de asociatividad y gestión de alianzas se puede decir que le permite a la organización dar respuesta a sus necesidades por lo cual es imprescindible establecer vínculos de apoyo con las agremiaciones e instituciones académicas y gubernamentales para sacar buen provecho a la asociatividad empresarial y poder hacer uso de todos sus beneficios recibidos por ello. (Mora & Muñoz, 2016)

Sin ir más lejos, (CEPAL), (2010) evidencia que la creación de espacios de cooperación, fomentan la generación de ventajas competitivas y creación de relaciones externas que contribuyen a consolidar y acelerar los procesos de modernización de las empresas, disminuye las restricciones financieras que limitan el impacto de las políticas productivas. Es así que los esquemas asociativos fomentan programas que permiten dar respuesta a la necesidad de reducir los costos operativos de los procesos, al distribuir el costo fijo de las actividades de apoyo entre un número más alto de beneficiarios aumentando de esta forma su eficiencia administrativa,

permitiendo direccionar dinero a rubros de inversión que impulsan la competitividad de la organización o empresa.

**Gestión de la Innovación.** Baracaldo, (2017) manifiesta en su documento que la gestión de la innovación cada vez tiene mayor relevancia en los niveles directivos, en mi opinión personal esta práctica aún no se consolida como una base teórica con aceptación generalizada ante todos los directivos, lo cual afecta significativamente su impacto en el fomento de la competitividad.

Igualmente Baracaldo, (2017) propone que la innovación es un proceso que atraviesa transversalmente todas las operaciones que se ejecutan en las empresas u organizaciones, esta acopla las capacidades financieras, comerciales, administrativas y técnicas para lograr lanzar al mercado nuevos y mejorados productos o procesos que permiten que la organización sea cada vez más competitiva.

En este sentido a medida que las empresas identifican las necesidades cambiantes de los clientes y logran ajustar, los productos o servicios a dichos requerimientos, logran determinar cambios en los procesos que deben de ser ejecutados, es claro que el cambio es la única constante en un mundo globalizado y es por ello que se requiere innovar para estar acorde a dichos cambios y entregar a clientes y stakeholder propuestas de valor diferenciadoras e irrepetibles.

Acorde con la teoría planteada por Michael Porter donde propone que la competitividad no se da en las naciones, sino en las empresas; a mi juicio, a los países los hace competitivo el desempeño y desarrollo de sus industrias las cuales conforman su motor productivo, donde la innovación es una de las principales fuentes de ventajas competitivas para estas.

Pues bien, para el desarrollo de la gestión de la innovación se requiere que los líderes y administradores de las organizaciones incluidas las PYMES fortalezcan sus conocimientos

técnicos y se apropien de los procesos de I+D+i con miras de incrementar el desempeño de sus organizaciones.

Así pues, Vidal & Soto, (2013) afirma que la competitividad es una de las características más importantes en el mercado empresarial de esta época, por lo que las organizaciones que pretenden ser competitivas deberán de ser flexibles e innovadoras además de disponer de un nivel de alto rendimiento en sus operaciones. En definitiva lo anterior permite obtener ventajas competitivas que se traducirán en mejoras del posicionamiento con respecto a sus empresas competidoras, al incrementar su productividad y en consecuencia también su rentabilidad, crecimiento y supervivencia.

**Gestión de la Responsabilidad social.** Con relación a este tema, Vidal & Soto, (2013) relaciona que existen tres conceptos que involucran la responsabilidad social: Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Responsabilidad Social (RS), para diferenciarlos debemos tener en cuenta el ámbito de actuación al que se refieren cada uno; La RSE se refiere a la incorporación voluntaria de esta filosofía de gestión en las empresas, la RSC amplía el ámbito de aplicación a las agencias gubernamentales y a otros tipos de organizaciones; y por último, la RS se refiere al compromiso que tienen todos los ciudadanos, instituciones públicas y privadas y organizaciones sociales.

En este sentido, al hablar de RS, se puede considerar que existe una relación directa entre el tamaño de la empresa y una mayor implicación y comprensión integral del concepto. Herrera, Larrán, María, & Martínez, (2016) afirma que el tamaño es mirado como un factor determinante para la toma de decisiones relacionadas con el compromiso sostenible adquirido, por lo cual, puede condicionar el número de actividades de RSE que desarrolle una empresa, es así que las micro y



pequeñas pueden destinar menos recursos al desarrollo actividades de RS, mientras las grandes destinan más recursos para el desarrollo de estas actividades.

Cabe anotar que la Comisión Europea, en su Libro verde, sostiene que todas las empresas incluidas la PYME deben aplicar las políticas de responsabilidad social, esto en razón que son estas las que realizan la mayor contribución al desarrollo y el empleo de los países, Es claro que la RSE no es un gasto, por el contrario es una inversión de la cual puede obtener beneficios no necesariamente económicos.

Adicional, importante identificar los efectos positivos que alcanzan las empresas u organizaciones por la implementación y gestión de la RS; según el estudio del Instituto Austriaco para el Estudio de las PYMESS (Kmforschung Austria), financiado por la Dirección General de la Empresa e Industria de la Comisión Europea, las políticas de RSE pueden generar para la PYMES una mejora de su competitividad en términos de:

- ✓ Mejora de los productos y/o procesos de producción, lo que redundará en la satisfacción y lealtad de los clientes.
- ✓ Incremento en la motivación y fidelidad de los trabajadores, lo que jalona su creatividad e innovación.
- ✓ Mejora en la imagen pública, debido que la empresa es más conocida por la comunidad.
- ✓ Mejora en el posicionamiento en el mercado laboral y mejora en la interrelación con otros socios empresariales y autoridades.
- ✓ Acceso a las ayudas gubernamentales debido a la mejor imagen de la empresa.
- ✓ Mejora en la eficiencia del uso de los recursos humanos y productivos que impactan en el incremento en la rentabilidad.

Por otro lado los ejes en los que se desarrolla la cultura de gestión de RS son:

1. Calidad de vida mediante un desarrollo integral.
2. Ética organizacional y social.
3. Vínculo y compromiso con la comunidad y su desarrollo.
4. Cuidado y preservación del medio ambiente.

Adicional, hoy en día genera valor agregado aplicar en la gestión de la responsabilidad social los siguientes principios:

1. Compromiso ético y valores.
2. Transparencia, rendición de cuentas y erradicar la corrupción.
3. Derechos humanos permeando el estatus de la mujer.
4. Cultura de la legalidad y respeto a las normas.
5. Sustentabilidad, cuidado y protección del ambiente.
6. Participación ciudadana.
7. Abolir las prácticas de discriminación en el empleo y la sociedad.

**Generación del desarrollo sostenible.** En cuanto a sostenibilidad se puede mencionar la siguientes expresión “Las fuentes de ventaja competitiva sostenible en las organizaciones deben cumplir con las siguientes características: Valor, escasez, difícil imitabilidad, no sustituibilidad y apropiabilidad del valor generado, un ejemplo a enunciar que cumple con estas características son el recurso humano de la organización”. (Ruiz, Ruiz, & Martinez, 2012)

Pues bien, las fuentes de ventaja competitiva son claves y forman parte de los logros obtenidos en las organizaciones al implementar los modelos de excelencia en la gestión, de hecho se considera ventaja competitiva a todas las propuestas valor que sean inimitable y no sustituible por la competencia.

Por ejemplo, los recursos humanos, sus habilidades, destrezas y/o las capacidades organizacionales que se obtienen a partir de ellos, se constituye en un recurso potencialmente estratégico para el buen funcionamiento operativo de la organización o empresa, de especial importancia en entornos tan dinámicos que se encuentran en el contexto mundial, exigiendo la renovación continua de las capacidades y competencias y así lograr adaptarse a las cambiantes demandas del mercado actual, por ello puede decirse que el talento humano desempeña un papel significativo en la generación de ventaja competitiva sostenible.

Con respecto al desarrollo sostenible podemos citar el siguiente texto: “El objetivo central del desarrollo sostenible en las organizaciones es crear un ambiente adecuado para que las personas disfruten de una vida larga, saludable y creativa, buscando con ello alcanzar una mejor calidad de vida para todos los pueblos”. (Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur (Untels), 2015)

Es evidente que a nivel organizacional tener un crecimiento económico sostenido permite a la organización ampliar la base de recursos requeridos para el desarrollo sostenible de la misma, además de generar los necesarios para la transformación económica, técnica y social de la misma. O sea, el crecimiento económico constituye sólo un medio para alcanzar el desarrollo y trabajar en la sostenibilidad.

En realidad, la generación de desarrollo sostenible no solo involucra el desarrollo del ser humano, también involucrar la protección del medio ambiente, considerándola como variable fundamental del proceso de desarrollo. De hecho el objetivo central del desarrollo sostenible es mejorar el bienestar y la calidad de vida de las personas, siendo necesario para ello erradicar la pobreza, satisfacer las necesidades básicas de las personas y proteger los derechos y libertades fundamentales del ser humano, incluido su derecho al desarrollo. Vale decir que es importante

tener claridad que en términos generales el desarrollo debe estar orientado en el ser humano, debido que todos desde cada una de sus actividades debe contribuir a la sostenibilidad de la organización.

## Metodología

El desarrollo metodológico del trabajo corresponde a la realización de una investigación documental comparativa, en la cual el investigador utilizará de soporte las teorías y métodos que le permitirán realizar el análisis durante un proceso de investigación, reflejando este en la consecución de resultados enmarcados en dar respuesta a los objetivos planteados.

Asimismo, para cumplir con los objetivos propuestos en la investigación el proceso metodológico se realiza en tres etapas:

En la primera etapa se desarrolla un proceso de investigación exploratoria, según Hernández, Fernández, & Baptista, (2010) la investigación exploratoria es usada si se desea indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas, además de permitir familiarizarse con un fenómeno relativamente desconocidos y obtener información que permita definir la posibilidad de realizar una investigación integral con respecto a un contexto particular.

De acuerdo a lo planteado por Cazau, (2006), la etapa exploratoria permite conocer y ampliar el conocimiento sobre un fenómeno y así precisar mejor el problema a investigar, para el caso en particular se realizara la revisión bibliográfica que permitirá identificar las teorías y modelos existentes en relación con la calidad total, el enfoque holístico y enfoque sistémico, temas que son de carácter universal y se constituyen en piedra angular de los modelos de excelencia en la gestión de la calidad existentes en el mundo los cuales de igual forma serán documentados en la investigación, de estos se incluyen de manera especial los modelos gestados e implementados en Latinoamérica, con especial énfasis en el MNEIG, empleado en Colombia por ser una herramienta directiva que sirven de guía para la apropiación de las mejores prácticas desarrolladas por las organizaciones a nivel mundial que le han permitido alcanzar a estas competitividad y desarrollo sostenible a través de la gestión organizacional, adicional se revisará

la documentación académica existen a nivel nacional y mundial relacionada con los principios que permiten alcanzar en las organizaciones o empresas de carácter oficial y/o privado independiente de su tamaño resultados satisfactorios en su gestión, sin dejar a un lado la identificación de las competencias que deben tener los directivos para lograr enfrentarse a las situaciones características de los entornos globales del momento. Es esta una etapa de investigación documental, en la cual partiendo de la revisión bibliográfica y consulta selectiva de documentos procedentes de fuentes confiables de peso académico e investigativo se construye el marco teórico, donde se interrelacionan las ideas y conceptos claves para la consecución del objeto de estudio, este es: Diseñar un Modelo de excelencia en la gestión que sirva de herramienta para la directiva de las organizaciones medianas y pequeñas del sector manufacturero

En fin, al terminar la etapa exploratoria del proceso de investigación se prosigue con la etapa descriptiva para la cual Cazau, (2006) expresa que sirve para analizar cómo es y se manifiesta el fenómeno en estudio y sus componentes, para nuestro caso se realiza la recolección de los eventos, hechos y situaciones que ocurrieron y dieron pie a la creación de los modelos de excelencia, esta etapa tiene por finalidad definir, describir, sintetizar y analizar comparativamente los componentes, principios y/o criterios que los componen, vistos desde las similitudes y diferencias encontradas en ellos, se identifican de igual forma los subcriterios más destacados para la gestión organizacional. En términos generales se realiza el estudio comparativo de las interrelaciones existentes entre los diferentes modelos; para la realización del análisis comparativo de manera eficaz y efectiva de las diferentes variables que los constituyen se hace uso del proceso de construcción de seis matrices a las cuales permiten encontrar para cada variable de análisis las semejanzas o vínculos que se presentan al igual que la inexistencia de conexiones

entre ellos. Las conexiones encontradas permitirán reconocer lo que es considerado universalmente como impulsor de la excelencia organizacional además de su impacto positivo en la sostenibilidad y competitividad de las empresas que implementan estos modelos.

Pues bien, en esta fase del proceso de desarrollo del estudio se construirán las siguientes matrices:

1. Matriz de comparación del avance cronológico de los modelos de excelencia de referencia mundial.
2. Matriz de comparación del enfoque en el cual se basa cada uno de los modelos de excelencia tomados como referente.
3. Matriz de comparación del sistema de retroalimentación empleados por los modelos de excelencia tomados como referencia.
4. Matriz de comparación de los criterios y / o principios empleados por los modelos de excelencia tomados como referentes internacionales.
5. Matriz de comparación de las características generales que distinguen a los modelos de excelencia tomados como referencia.
6. Matriz de comparación de los criterios y subcriterios con la puntuación respectiva de cada modelo de excelencia que se tomaron como referencia.

Para terminar, con base a la información obtenida en la etapa anterior se realiza el diseño de un modelo de excelencia en la gestión, que servirá de herramienta para la directiva de las organizaciones medianas y pequeñas del sector manufacturero además de facilitar el proceso de mejora continua a través de la gestión de actividades en la organización; en el punto de partida de esta etapa se formulará el enfoque del modelo propuesto, obtenidos de la conjunción de los principios de la calidad total, con los principios orientadores de los modelos de excelencia para

la gestión y sus premisas básicas, adicional se plasmarán las características, la estructura, los criterios, subcriterios y los requisitos mínimos que debe poseer la organización para la implantación del modelo propuesto.

Por otra parte, en el desarrollo de la investigación se aplican los métodos científicos clásicos que se desarrollaran de manera alternada dependiendo del objetivo buscado en cada etapa, los métodos empleados son:

Método deductivo, consiste en la aplicación de las leyes universales o premisas de casos generales hasta llegar a los particulares. Su implementación se debe al hecho que análisis de los modelos de excelencia en la gestión que tienen carácter universal permite diseñar un modelo a implementar en el sector manufacturero colombiano, particularmente en las PYMES.

Método Descriptivo, el cual permite alcanzar una mejor comprensión de cómo el modelo propuesto ayuda a la consecución de la excelencia en las organizaciones

Método Analítico, Como lo expresa Grajales & Negri, (2017) este es un proceso que tiene por finalidad descomponer el objeto de estudio, de tal manera que se separa cada una de sus partes del todo para estudiarlas de forma individual y así concretar las causas y soluciones al problema planteado.

Método Comparativo, consiste de acuerdo con Grajales & Negri, (2017) en establecer las semejanzas y diferencia de los fenómenos permitiendo inferir una conclusión acerca de su parentesco genético u origen común entre los fenómenos; a través de él se establecen las semejanzas y diferencias existentes entre los Modelos de excelencia de la calidad y los enfoques holísticos y sistémicos para luego inferir en los criterios que debe contener el modelo propuesto.

Método Inductivo - deductivo, de igual forma que lo expresa Grajales & Negri, (2017) se basa en la lógica y estudia hechos particulares, siendo deductivo en un sentido (general hacia lo



particular), e inductivo (particular hacia lo general) para el caso en estudio se implementa a partir del ordenamiento y análisis de los modelos de excelencia en la gestión existentes se propone uno, el cual tendrá carácter universal dando respuesta al problema planteado en la investigación, al igual se logrará extrapolar e implementar a cualquier tipo de organización o empresa a nivel mundial.

## **Análisis comparativo de los componentes o criterios y subcriterios de los modelos de excelencia en la gestión**

Durante el desarrollo del presente proyecto, se requiere realizar el análisis comparativo de los modelos usados mundialmente en el proceso de búsqueda de la excelencia organizacional, para el análisis se tiene claro que la calidad y la excelencia están estrechamente ligadas y una organización es excelente cuando gestiona un conjunto de prácticas, recursos y actividades a corto y largo plazo que le posibilita obtener buenos resultados.

Soportados en los anteriormente expresado el modelo de excelencia en la gestión propuesto estará fundamentado en los principios, características, enfoques, criterios y subcriterios identificados a través de las matrices desarrolladas por autoría propia que se obtuvieron del análisis realizado a la información documentada de cada modelo de excelencia en la gestión que ha sido tomado como referente en el marco conceptual del presente estudio.

Los modelos citados en el trabajo se tomaron como referentes para la elaboración de las matrices empleadas durante el proceso de escogencia del modelo propuesto, por las siguientes razones:

- ✓ Cada uno se caracteriza por ser una excelente herramienta de gestión en el contexto que fue diseñado, por lo cual al incluirlos a todos en el análisis se logra unir las particularidades de cada uno logrando así la globalización del análisis
- ✓ Incorporan en su contextualización la calidad como elemento fundamental de enfoque
- ✓ Impulsan a cualquier tipo de organización a alcanzar la calidad
- ✓ Sus estructuras abarcan todas las áreas de relevantes para la organización

- ✓ Se soportan en la mejora continua
- ✓ Los principios de la calidad total y la excelencia están contenidos en los modelos.
- ✓ Toman en cuenta en su estructura la gestión por procesos
- ✓ Tienen en cuenta en su composición temas relacionados con la responsabilidad social, innovación, recursos y alianzas.
- ✓ Se enfatiza en la autoevaluación como medio para medir cuan próximo se está a la excelencia organizacional.
- ✓ Son de amplia utilización a nivel mundial por empresas que quieren alcanzar la excelencia organizacional e incrementar la competitividad, lo cual indica que son considerados excelentes herramientas de gestión.

Pues bien, en esta fase del proceso de desarrollo del estudio se construirán las siguientes matrices:

1. Matriz de comparación del avance cronológico de los modelos de excelencia de referencia mundial: Permitirá determinar si la búsqueda de la excelencia en las organizaciones internacionalmente ha sido un proceso nuevo o por el contrario es el resultado de una mejora continua donde la comunidad internacional ha cooperado activamente desde los diferentes contextos mundiales.
2. Matriz de comparación del enfoque en el cual se basa cada uno de los modelos de excelencia tomados como referente: Proporciona información con la cual se puede analizar los elementos básicos que permiten conseguir la excelencia en las organizaciones además de reconocer la manera de tratar los problemas que impiden la consecución de esta.

3. Matriz de comparación del sistema de retroalimentación empleados por los modelos de excelencia tomados como referencia: Esta se fundamenta en la premisa que establece que la mejora continua es uno de los siete principios básicos de la gestión de la calidad y los sistemas de retroalimentación son los motores para el desarrollo efectivo del proceso, teniendo en cuenta que la calidad es el camino para llegar a la excelencia en esta matriz se describe y analizan las semejanzas existentes en las retroalimentaciones compartidas de manera común en los diferentes modelos expuestos en la investigación.
4. Matriz de comparación de los criterios y / o principios empleados por los modelos de excelencia tomados como referentes internacionales: Esta matriz posibilita realizar el análisis de las semejanzas existentes en los criterios y/o principios que intervienen de manera común en los diferentes modelos usados de para la investigación, identificando de esta forma los criterios básicos que debe contener un modelo de excelencia en la gestión.
5. Matriz de comparación de las características generales que distinguen a los modelos de excelencia tomados como referencia: A través de esta matriz se reconocen las similitudes existentes en las características de los diferentes modelos usados de referente mundial que se ha citado en el presente estudio, identificando de esta forma las características mínimas que debe contener un modelos de excelencia en la gestión.
6. Matriz de comparación de los criterios y subcriterios con la puntuación respectiva de cada modelo de excelencia que se tomaron como referencia: Para esta matriz se tiene en cuenta la consolidación realizada para los criterios en la

matriz relacionada en el ítem cuatro, adicional para cada subcriterio se muestra la puntuación estipulada en cada modelo, lo cual permite identificar los subcriterios básicos que debe contener un modelos de excelencia en la gestión, para la puntuación de los criterios y subcriterios identificados se hace uso de la media ponderada, a partir de esta, se calcula la puntuación promedia ponderada de cada criterio y subcriterio y el porcentaje de participación de los criterios con el global de 1000 puntos y de los subcriterios con respecto al criterio que los contiene.

Con base a la información recabada de estas matrices se identificaran los elementos que son determinantes al momento de proponer un modelo de excelencia en la gestión que se pueda implementar en las PYMES o en cualquier tipo de organización, todo este análisis se realiza con el ánimo de identificar las prácticas que son comunes en los modelos tomados como referentes y que están enmarcadas en los principios de la excelencia y calidad total.

A continuación se describirá los resultados obtenidos para cada matriz.

### **Matriz de comparación del avance cronológico de los modelo de excelencia de referencia mundial**

A nivel global y a través del avance cronológico se ha buscado la excelencia en las organizaciones, en ese proceso de exploración surgieron los modelos excelencia en la gestión, los cuales son una guía, que sirve de marco de referencia sobre los componentes que ofrecen los mejores resultados en la gestión de una organización, además de proporcionar una metodología que permite evaluar y medir los resultados que generan los diferentes procesos, identificando de esta forma un camino para progresar, innovar y aumentar la competitividad. En la Tabla 2 del Anexo 4 se observa que a partir de 1951 con la aparición del modelo japonés propuesto por Deming y adoptado por la Unión japonesa de científicos e ingenieros se empieza a trabajar y

evolucionar en el diseño e implantación de modelos de excelencia en la gestión en los demás continentes del mundo, iniciando en el continente americano en América del norte, específicamente en Estados Unidos en 1987 con el surgimiento del modelo de Malcolm Baldrige y posterior en el continente europeo en 1992 en donde se propone el modelo EFQM creado por European Foundation for Quality Management, estos dieron el inicio y fueron los principales referentes para países de otras latitudes con interés de incrementar su competitividad, por lo cual crearon de manera individual modelos enfocados en el contexto particular que se desarrolla al interior de cada país, debido que el marco cultural de cada uno es diferente, de tal forma que a través de la implementación de ellos, sus organizaciones logren gestionar con calidad y entrar en el ámbito de la excelencia asegurando en estas un nivel alto de desempeño, involucrar la innovación en sus actividades, motivación y compromiso en los stakeholders y desarrollo sostenible no sólo a nivel nacional sino internacional, es así que surgen los modelos: Mexicano en 1990, brasilero y colombiano en 1992, peruano en 1993, argentino y de Singapur en 1994, chileno en 1997 y el Iberoamericano en 1999 convirtiéndose en un importante referente mundial en especial en Suramérica. Cada modelo ha sido adoptado y en algunos casos creado por los organismos encargados de velar y gestionar la calidad en cada país, entre otros se puede nombrar a la Fundación para el premio de Calidad Malcolm Baldrige en Estados Unidos de América, el IFC (Instituto para el Fomento a la Calidad Total ) a través de PNC (Premio Nacional de Calidad) en México, el FNQ (Fundação Nacional da Qualidade) en Brasil, Corporación calidad, Innovación en gestión en Colombia y la Fundibeq a nivel de Iberoamérica.

De lo anterior se puede concluir que los modelos de excelencia en la gestión organizacional han estado en constante evolución y mejora desde su primera aparición en 1951 hasta la actualidad, lo cual se evidencia en la tabla 2, donde se aprecia de manera particular el

aporte realizado por los diferentes países a la búsqueda de la consecución de resultados organizacionales satisfactorios en términos de competitividad y desarrollo sostenible, con esta finalidad diseñaron modelos adaptados a los contextos individuales los cuales tenían en cuenta la realidad de su acontecer económico y cultural, tomando como referentes universales para su desarrollo e implementación los modelos de Deming, Baldrige, EFQM e Iberoamericano, como ejemplo a nivel de Latinoamérica podemos nombrar el MNEIG, Modelo para la competitividad de México y el Modelo de excelência da gestão entre otros.

### **Matriz de comparación del enfoque en el cual se basa cada uno de los modelos de excelencia tomados como referente**

Cada uno de los modelos presentados al interior del documento realizan su enfoque de acuerdo a principios que les direccionan a la excelencia en la gestión, garantizando la sostenibilidad y competitividad en las organizaciones que los implantan, es así que, en el de Japón la satisfacción del cliente y la búsqueda del bienestar de ellos con el ejercicio del control de calidad en toda la organización le asegura a la organización obtener buenos resultados, para el americano la articulación efectiva de criterios calidad enfocados en el cliente consolida la obtención de la excelencia organizacional, a su vez, para el de México la planeación estratégica y el liderazgo enfocado en la satisfacción del cliente permite alcanzar la excelencia organizacional, por otro lado, para el EFQM, el buscar mejorar el funcionamiento de la organización a través del conocimiento de sí misma y de la articulación eficaz y eficiente de los procesos con un liderazgo efectivo, los lleva a la obtención de los resultados planeados estratégicamente, de la misma manera, en el de Brasil la interdependencia y cooperación de las partes interesadas y la necesidad de interactuar con su ecosistema, además de ser una organización adaptable y ágil al cambio que aprende rápido, permitirá la obtención de los objetivos trazados, a su vez, con el MNEIG se busca

ofrecer una oferta de valor claramente diferenciada, sostenible y no fácilmente imitable, basada en la innovación que será el motor que impulsará su competitividad, para el modelo de Perú el enfoque está en la autoevaluación, la cual posibilitará la mejora continua logrando alcanzar los resultados proyectados, mientras, para el argentino el liderazgo orientado hacia la excelencia sumado a un plan estratégico efectivo y eficiente brindará a la organización la posibilidad de obtener los resultados de sostenibilidad y excelencia propuestos, con relación al de Singapur, la gestión eficiente de las persona, los procesos, el conocimiento y el aprendizaje permite obtener los resultados propuestos, entretanto, con el de Chile la satisfacción de las partes interesadas es el objetivo principal donde la organización debe actuar de manera integral, por otro lado, en el caso del Iberoamericano la autoevaluación impulsa la mejora continua donde el liderazgo, los clientes y los resultados son los focos principales que conducen la organización.

En fin, del análisis realizado a los enfoques que soportan cada modelo, se puede concluir que los modelos se enfocan en los resultados y en la satisfacción de las expectativas y necesidades de las partes interesadas donde los criterios de calidad total son el camino que tiene la organización para entregar un valor diferenciador, sostenible no imitable soportado en la innovación la cual le permite a la organización ser competitiva y sostenible; donde todas las áreas interactúan interrelacionándose como un sistema y la autoevaluación les ayuda a conocerse mejor, debido que, a través de estas se identifican los puntos fuertes y las áreas a mejora para ser más exitosa, entrando en un proceso continuo de perfeccionamiento. De igual manera el liderazgo y la planeación estratégica están orientados a la obtención de resultados de sostenibilidad, competitividad y excelencia, de la mano de la gestión de las personas, consideradas recurso imprescindible para la obtención de los resultados deseados.



La Tabla 3 del anexo 4 muestra un resumen de los enfoques que soportan los modelos de excelencia en la gestión usados de referentes a nivel mundial.

### **Matriz de comparación del sistema de retroalimentación empleados por los modelos de excelencia tomados como referencia**

Es indudable, el mejoramiento continuo es base fundamental para la consecución de la excelencia en la gestión de cualquier organización razón por la cual todos los modelos relacionados como referentes internacionales presentan un sistema de retroalimentación el cual permite la ejecución eficaz del proceso, es así que en la Tabla 4 del Anexo 4 se identifican los sistemas usados por estos.

En cuanto al modelo de Deming, el proceso de mejoramiento continuo emplea el ciclo (PHVA). Planear, Hacer, Verificar (Comprobar), Actuar, La siglas PHVA corresponden de igual forma a las siglas PDCA correspondientes al inglés Plan, Do, Check, Act, también denominado ciclo de Shewhart y posteriormente perfeccionado por Deming.

De igual forma, la mejora continua para Malcolm Baldrige abarca los ciclos de (PEE). Planeación (estrategia), Ejecución (Despliegue) y Evaluación (Revisión).

En cambio, la Fundación europea para la gestión de la calidad utiliza el esquema lógico denominado REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión) para el proceso de mejoramiento continuo, el cual reproduce el ciclo PHVA, en la Figura 17 se muestra lo que la organización debe desarrollar; entendiendo que el enfoque es lo que una organización ha planificado hacer y las razones para ello; la organización debe tener unos procesos claramente definidos y desarrollados, de forma estructurada, centrado en los aspectos sobresalientes y fundamentado en las necesidades de los grupos de interés.



*Figura 14.* Esquema lógico REDER.

Nota. Fuente: [www.salta.gov.ar](http://www.salta.gov.ar). (2016). MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN. Retrieved December 3, 2017, from [http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ocs\\_guia\\_de\\_autoevaluacion.pdf](http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ocs_guia_de_autoevaluacion.pdf)

Mientras, los de Brasil, Perú y Argentina usa para el proceso de mejoramiento continuo el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar (Comprobar), Actuar)

Adicional, la mejora continua en el MNEIG se realiza a través del ciclo PHVA, sin embargo actualmente se está realizando la revisión del ciclo de mejora, con el planteamiento de su modificación al nuevo ciclo estructurado VECAM (Visionar, Estructurar, Crear, Aprender, Mejorar). (SMO Corporation, 2016), (Martinez, 2016).

Además, en el modelo de Singapur utiliza para la retroalimentación de la organización la evaluación y revisión del liderazgo, innovación, resultados, aprendizaje y conocimiento de la organización. Y, por otra parte, en el chileno para la retroalimentación se evalúa y revisa el Enfoque, Despliegue, Aprendizaje e Integración ejercidos en la organización.

Con respecto a la retroalimentación en el Iberoamericano se realiza a través del proceso lógico denominado REDER, fundamentado en el EFQM,

Para concluir, los seis modelos emplean en su proceso de retroalimentación para la mejora continua el ciclo PHVA o PDCA, dos utilizan el ciclo REDER que corresponde a una reproducción del ciclo PHVA el cual fue mostrado en la Figura 17, dos de ellos manejan sistemas de retroalimentación propios, como son el propuesto por el modelo Americano el cual implementa el despliegue y la revisión conforme lo incluye el ciclo REDER y el de Singapur el cual es totalmente innovador al incorporar el liderazgo, la innovación, el aprendizaje y el conocimiento.

De lo anterior se puede denotar la importancia que tiene la búsqueda de la mejora continua y así lograr la consecución de la gestión excelente en las organizaciones, postulado soportado por el hecho que todos los modelos incorporan sistemas de retroalimentación que les permite desarrollar el perfeccionamiento al interior de la organización, siendo el más usado el ciclo PHVA creado por Shewhart y perfeccionado posteriormente por Deming.

### **Matriz de comparación de los criterios y / o principios empleados por los modelos de excelencia tomados como referentes internacionales**

De la investigación documental realizada sobre los modelos de excelencia en la gestión se consolida en la Tabla 5 del Anexo 4 los criterios o principios que los constituyen, cada uno desde su enfoque establece los criterios que permiten a las organizaciones responder con calidad y excelencia a las necesidades y expectativas establecidas por las partes interesadas, además de conseguir que sean competitivas y sostenibles catapultando a su vez la competitividad del sector y el país.

Así pues, el análisis realizado permitió la construcción de la Tabla 6 del Anexo 4 con la cual se logra reconocer los criterios comunes e identificar la relevancia que presentan estos a nivel global para la consecución de los resultados esperados por la organización, de igual forma

la especial importancia que tiene la orientación al mejoramiento continuo y las partes interesadas, además del análisis de los resultados desde la óptica del contexto interno y externo, los cuales son: Los resultados en los clientes y las personas, sin dejar a un lado la manera cómo contribuyen al desarrollo y sostenibilidad de la misma, además del impacto generado en la comunidad y su entorno.

Se evidencia que nueve de los once modelos incluyen en sus principios la gestión de los clientes y el mercado, relacionando las metodologías empleadas por la organización para conocer el mercado e interpretar y satisfacer las necesidades y expectativas de clientes y/o partes interesadas, al igual que la prioridad e importancia que la organización le concede a estos.

De igual forma, es común para nueve de los modelos la estrategia y gestión estratégica, refiriéndose a la planeación de las acciones que se realizarán con el fin de alcanzar los objetivos propuestos; así mismo la gestión estratégica involucra la manera de tomar decisiones con respecto a las estrategias, involucrando cómo se establecen las prioridades de acción y asignación de recursos de modo que la organización logre responder adecuadamente a las oportunidades y amenazas sin olvidarse de las debilidades y fortalezas.

También se observa que el liderazgo es común a diez de los modelos, donde el líder es el guía e impulsor de todas las estrategias que se implementan en la organización, además tiene la función de promover la cultura de calidad, la transformación organizacional y la orientación a la búsqueda de la excelencia con miras de obtener la competitividad y el desarrollo sostenible planeado.

A su vez la gestión del talento humano es considerada importante en diez de los referentes mundiales, de hecho el recurso humano es el principal activo de toda organización siendo a través

de él que se alcanza la generación de valor en los productos y/o servicios entregados a los stakeholders.

En el mismo orden de ideas, la gestión de los procesos es repetitiva en ocho de los modelos considerados en la investigación y fundamentalmente tiene que ver con el enfoque a los procesos, consiste en gestionar la organización como un sistema interrelacionado de procesos que interactúan para contribuir conjuntamente a incrementar la satisfacción las partes interesadas y la obtención de los resultados deseados, cabe anotar que el MNEIG incluye en el análisis de procesos la gestión del riesgo, situándose a la vanguardia de la actualidad a nivel mundial, cuyo fin es trabajar de manera preventiva ante los riesgos a los que está expuesta la organización.

Con relación a la gestión de la información y el conocimiento se logra establecer que es común a seis de los modelos, el cual considera que la información debe estar actualizada y debidamente difundida en la organización, debido que esta es un factor crítico para la gestión de los procesos constituyéndose en el soporte para realizar el seguimiento, control, mejoramiento y de ellos. Adicional se gestiona el conocimiento midiendo y analizando el flujo de este tanto en el contexto interno como externo al igual que, su contribución a la consecución de los resultados y metas propuestas; es relevante tener presente que el conocimiento es el capital intelectual de la organización y su gestión es vital para el perfeccionamiento y la innovación de los procesos, en términos generales este criterio evalúa si la organización gestiona el conocimiento enfocado en el aprendizaje organizacional.

Dando continuidad al análisis se logra reconocer que la gestión de los recursos y alianzas sólo se replica en cinco oportunidades, lo cual no le resta importancia al criterio, debido que la construcción de alianzas en el contexto moderno ha cobrado relevancia ya que las organizaciones se han percatado que los proveedores, las entidades gubernamentales y las organizaciones

sociales deben convertirse en socios estratégicos, con los cuales deben desarrollar interacciones efectivas y acciones conjuntas que permitan la generación de valor para cada uno de los participantes de la alianza.

No menos importante que los criterios enunciados con antelación esta la gestión de la innovación, la cual es la impulsora de la generación de diferenciación en la organización, cabe resaltar que a nivel mundial la innovación está teniendo influencia transversal en todos los procesos desarrollados en la organización.

Con relación a la responsabilidad social se evaluar el sistema que gestiona las interacciones con el entorno, la sociedad y el medio ambiente. Así mismo, la forma en que aplica los principios éticos en la realización de sus transacciones y el cumplimiento de la normatividad relacionada con este tema.

Por lo que se refiere a la gestión de la calidad total sólo es adoptado por el modelo mexicano y el de Deming, los cuales involucran la mejora asociándola directamente con el cambio, el aprendizaje y la innovación; acciones propias de las organizaciones que aprenden la forma de hacer realidad las necesidades de cambio. Para los demás referentes el mejoramiento continuo se implementa individualmente en cada criterio por medio de la identificación de acciones y estrategias que se deben implementar.

Por otro lado con respecto a los planes futuros y la estandarización sólo es contemplado por Deming; donde la estandarización evalúa las normas y procedimientos que alimentan el sistema de gestión de calidad y los controles implementados en estos; los planes futuros se cimentan en la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización y la forma cómo se planea su perfeccionamiento a igual que el mantenimiento de los buenos resultados obtenidos, este criterio está relacionado con la planeación prospectiva estratégica.

En cuanto a la estructura y organización sólo Deming y el MNEIG contemplan la revisión de la estructura, la capacidad financiera, los activos intangibles y la capacidad de adaptación, adicional se debe destacar que el último es tenido en cuenta por el modelo brasilero, en el cual se evidencia la capacidad que tiene la organización para adaptarse a los cambios inesperado que se están presentando en el contexto global.

En relación al desempeño sostenible únicamente es nombrado en el Modelo de excelência da gestão, donde se valora la gestión económico financiera, la gestión de prevención de impactos ambientales, el tratamiento que se les da a los impactos ambientales, al igual se tiene en cuenta la prevención de los impactos sociales, su tratamiento y el desenvolvimiento social de la organización, el criterio maneja temas comunes a los desarrollados por la gestión de la responsabilidad social en los referentes mexicano y chileno, con el colombiano en el de gestión de procesos.

En resumen los criterios plasmados por cada uno de los modelos están alineados con respecto a los principios de la calidad total y la excelencia, teniendo en cuenta que estos principios son: Orientación a los resultados, orientación al cliente, liderazgo y coherencia en los objetivos, gestión por procesos y hechos, desarrollo e implicación de las personas, aprendizaje, innovación y mejora continua, desarrollo de alianzas y responsabilidad social; siendo esta la razón por la cual se expresa que la calidad total es el camino que permitirá conseguir la excelencia en la gestión organizacional.

Adicional de forma coherente a lo expresado en el presente numeral, se puede agrupar los criterios en tres grandes grupos que se denominarán:

- ✓ Criterios impulsores: Se encargan de estimular y generar la cohesión de la organización, estos son: Estrategia y planificación estratégica, liderazgo y por último gestión de la innovación
- ✓ Criterios habilitadores: Hacen efectiva la labor de la organización, desde el enfoque y orientación planteada por los criterios impulsores, son: Gestión del cliente y el mercado, Gestión de la información y el conocimiento, Gestión del talento humano, Gestión de los procesos, Gestión de los recursos y alianzas, Gestión de la calidad y mejora y Gestión de la responsabilidad social.
- ✓ Resultados e impactos: Muestra el reflejo de la gestión realizada por la organización, en términos generales hacen referencia a la creación de valor y sostenibilidad para las partes interesadas. Los resultados deben ser evaluados para identificar los avances y logros obtenidos en cada proceso y de forma global por la organización, con esta información se implementan planes de acción obtenidos del ciclo de retroalimentación implantado.

### **Matriz de comparación de las características generales que distinguen a los modelos de excelencia tomados como referencia**

Para el entendimiento global de los modelos usados como referentes se debe reconocer las características que identifican cada uno, con este objetivo iniciaremos con el de Deming el cual crea y difunde la visión, propósito y misión a través de todos los estamentos o niveles de la empresa, además de asegurar la adopción y el aprendizaje efectivo de la filosofía de calidad y excelencia en cada uno de estos, en este, la relación con los proveedores se cimenta en el valor agregado que estos ofrecen, sin tener en cuenta el precio en el momento de decidir si se entabla un vínculo comercial con ellos, de la misma manera, considera que el liderazgo es vital para la



mejora del desempeño de la organización, el cual es impulsado por el ciclo PHVA implementado de forma permanente a través de todos los procesos de la organización, como resultado de ello se logra establecer acciones que conllevan a la transformación continua de la organización; la innovación es institucionalizada en el clima organizacional, y, para el cuidado del talento humano se establece programas de capacitación y reentrenamiento que permiten obtener los resultados planeados en cada una de las labores desarrolladas.

Continuando con el de Baldrige que es implementado en Estados Unidos se identifica que su enfoque es hacia el cliente por ello se orienta a los resultados y la creación de valor; el liderazgo es considerado fundamental para incluir el enfoque en el clima organizacional, asimismo el talento humano impulsa el desempeño óptimo de la organización, donde el aprendizaje organizacional y personal promueve la mejora continua en los procesos, adicional fomenta el desarrollo de asociaciones bajo la premisa que las alianzas trae beneficios a la organización que se ven reflejados en los resultados de igual manera le da importancia al cuidado del impacto a la sociedad, medio ambiente y colaboradores debido a su ejercicio económico.

Asimismo, el liderazgo estratégico para el de México traza el camino de la organización con base al enfoque de la calidad total orientada hacia el cliente, donde la innovación permite entregar a los clientes y partes interesadas propuestas valores diferenciadoras e irrepetibles, para este, el talento humano promueve la obtención de resultados que son impulsados por las alianzas estratégicas, la mejora continua y la medición y seguimiento de las estrategias implementadas.

Por otro lado, el EFQM se caracteriza por considerar que el liderazgo debe ser coherente con los objetivos y metas trazadas, es así que la operación de la organización se orienta hacia los clientes y los resultados; fortalecida por la gestión de los procesos y del talento humano y favorecida por el impulso del aprendizaje organizacional, la innovación y la mejora. Vale la pena

resaltar que las alianzas y asociaciones potencializa la competitiva y la generación de valor diferenciador e irreplicable para cada participante de la coalición. Todo el ejercicio de la organización se debe desarrollar con responsabilidad social.

A su vez, en el modelo brasilero la organización es vista bajo la perspectiva de un sistema donde los procesos que la constituyen y las partes interesadas interactúan e interrelacionan de forma armónica y sinérgica para la obtención de los resultados planeados, este es una herramienta administrativa que induce a la reflexión con respecto a la gestión que ha realizado la institución, permitiendo de esta manera identificar lo bueno que hace y lo que debe mejorar para llegar a ser una empresa de talla mundial.

Con respecto al MNEIG, el Liderazgo estratégico está direccionado a la búsqueda de altos niveles de competitividad e innovación, orientando a la organización a la implementación de prácticas propias de las organizaciones de clase mundial en las cuales el talento humano, el conocimiento, la mejora continua con la implementación del ciclo de mejoramiento PHVA o el VECAM, además de la consistencia y armonía entre el enfoque, la implementación y los resultados viabilizan la consecución de los objetivos trazados, es así que estos están orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y stakeholders

En cambio, el referente peruano propone que el liderazgo debe ser visionario y estar enfocado en los resultados, el cliente y en la entrega de un valor diferenciador a estos y las partes interesadas, para lo cual tiene claro la importancia de las personas en la consecución de los resultados deseados alineados con el enfoque. Adicional manifiesta que la organización debe ser ágil al responder a los cambios debidos al entorno, al igual, debe gestionar su responsabilidad por los impactos sociales y ambientales que genera su operación.

Acorde a varios de los otros modelos, el argentino se orienta al cliente, el mercado y la obtención de los resultados deseados, donde el liderazgo es clave para conseguir lo anteriormente expresado, además la gestión de la calidad, los procesos, la gestión de la creatividad e innovación y el desarrollo y compromiso de las personas, permite el logro de la excelencia organizacional, en su propuesta involucra como impulsor de los resultado a la responsabilidad social además de las relaciones y vínculos con los proveedores e integrantes de las redes de comercialización u otro tipo de asociados.

Por su puesto en la propuesta implementada en Singapour se detectan elementos característicos similares a los hallados en otros de los referentes utilizados para el desarrollo de la investigación como son: Liderazgo, planeación estratégica, enfoque en los resultados y clientes, gestión de la información y conocimiento y por último orientación a las personas y procesos.

Pues bien, Chile, en su aporte a la excelencia en la gestión se enfoca en los clientes y los resultados, donde el liderazgo además está orientado a la flexibilidad y agilidad de la organización a dar respuesta a los cambios del entorno y gestión de las personas como principal factor estratégico para la consecución de la excelencia y gestión responsable con la sociedad y el medio ambiente.

De igual manera, alineado con los demás referentes la orientación a los resultados y los clientes también son características propias del modelo Iberoamericano, donde la coherencia del liderazgo con los objetivos estratégicos y su orientación con la gestión integral permitirá a la organización conseguir los resultados anhelados además de la entrega a los clientes y stakeholders valor diferenciador e irrepitible, el apalancamiento se hace a través del desarrollo de alianzas y asociaciones estratégicas que potencializan el valor agregado obtenido de cada uno de los participantes de la alianza. Al considerar la organización como un sistema este interactúa y se

interrelaciona con el entorno, por ello se vuelve relevante el impacto que ejerce la organización sobre la sociedad, el ambiente y las personas, elementos propios de la gestión responsable socialmente.

En fin, la Tabla 7 del Anexo 4 consolida las características anteriormente descritas para cada modelo alcanzado de forma global contextualizar las similitudes existentes al igual que la identificación de los elementos considerados significativos para un modelo de excelencia en la gestión.

Por consiguiente, del análisis de estas características se puede concluir, que los modelos deben estar siempre orientados a los clientes y los resultados donde el liderazgo de la dirección soportado en la planeación estratégica y enfocados en la gestión por procesos, gestión de las personas o el talento humano, gestión de la información y el conocimiento, gestión de las alianzas, gestión de la creatividad e innovación y gestión de la responsabilidad social, apalancado con un ciclo de retroalimentación que fomente la mejora continua implementado transversalmente en la organización, ha de permitir a la organización alcanzar los objetivos trazados de manera competitiva y sostenible, entregando un valor diferenciados a los clientes y stakeholders

### **Matriz de comparación de los criterios y subcriterios con la puntuación respectiva de cada modelo de excelencia que se tomaron como referencia**

A manera de resumen, la Tabla 8 del Anexo 4 presenta la compilación de los criterios con sus respectivas puntuaciones establecidas además de presentar el promedio ponderado de la puntuación de cada criterio visto de manera global en los once modelos tomados de referencia, de ello se puede concluir, que para estos referentes es evidente la orientación en los resultados el cual pondera el mayor peso de puntuación con valor de 399 de 1000 puntos globales que se

puede obtener, seguido en importancia representado por su peso ponderado se identifica al liderazgo que debe ejercer la dirección de la organización con 100 puntos, posterior se presenta la gestión del talento humano su peso ponderado es de 96 puntos, la estrategia y gestión estratégica pondera 86 puntos, seguido se encuentra la gestión del cliente y el mercado con una ponderación de 71 puntos, luego se identifica la gestión por procesos con 67 puntos y continua en orden la gestión de la información y el conocimiento con 54 puntos, no muy alejados se encuentran la gestión de la calidad y mejora junto a la gestión de los recursos y alianzas, con 44 y 40 puntos respectivamente, por encontrarse presente sólo en los modelos de Deming y Colombiano la estructura y organización pondera 18 puntos y solo presente en el modelo colombiano se identifica la gestión de la innovación con ponderación de 8 puntos asimismo para el modelo chileno la gestión de la responsabilidad social pondera 7 puntos y el modelo de Deming asigna puntuación al criterio planes futuros, con ponderación global de 11 puntos, es fácil relacionar los planes futuros con la mejora por tener que ver con lo que se hará al identificar lo que la organización hace bien y los puntos que esta debe mejorar.

A pesar que los modelos de México y Brasil no puntúa los criterios, consideran al liderazgo y la gestión al cliente y el mercado criterios impulsores para conseguir los resultados esperados. Vale decir que el modelo para la competitividad de México propone para la excelencia organizacional el criterios gestión de la responsabilidad social y La 21ª edição do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), resalta que la gestión de la innovación, la capacidad de adaptabilidad y el desarrollo sostenible son impulsores de la excelencia en la organización.

En cuanto a los subcriterios, En las Tablas 9, Tabla 10, Tabla 11 y Tabla 12 del Anexo 4 se presenta la puntuación correspondiente para cada modelo referenciado, a partir del análisis de esta información se identifica la similitud de los subcriterios para cada criterio, obteniendo que:

Para el criterio liderazgo los subcriterios liderazgo de la alta dirección y su estilo de liderazgo, gobierno, cultura organizacional y el liderazgo para la flexibilidad, innovación, alto desempeño y trascendencia social, son comunes entre los modelos estudiados y presentan una participación del, 36 %, 26%, 18 % y 20 % respectivamente y puntuaciones ponderadas de 36, 26, 18 y 20 puntos, de igual forma para el criterio estrategia y gestión estratégica se encuentra similitudes en los subcriterios planeación estratégica con una participación del 55 % y puntuación de 47 puntos, comunicación e implantación de la estrategia con 26 % de participación y 22 puntos y evaluación y mejora de la estrategia con 19 % y 17 puntos.

De acuerdo con lo revisado, para el criterio gestión del cliente y el mercado los subcriterios identificación de las necesidades y expectativas de los clientes y el mercado tiene ponderación del 43 % y 32 puntos, gestión de las relaciones con los clientes y su satisfacción pondera 48 % y puntuación de 34, para la elaboración, suministro y mantenimiento de los productos y servicios, se pondera una participación del 6 % y 3 puntos, finalmente para el subcriterio conocimiento de la competencia su ponderación es 3 % y asignable 2 puntos.

De igual manera los subcriterios: Medición, análisis y evaluación del desempeño organizacional pondera 58 % y 2, mientras la gestión de la información y el conocimiento pondera 42 % con 23 puntos, para el criterio gestión de la información y del conocimiento.

Asimismo, en el criterio gestión del talento humano, el subcriterio Gestión de las personas pondera 44 % y 42 puntos, Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal participa con el 22 % y 21 puntos, Compromiso y bienestar de los empleados pondera 16 % y 15 puntos, Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización tiene la participación del 12 % y 12 puntos, comunicación eficaz de las personas en toda la organización pondera 6 % con 6 puntos.

Al mismo tiempo, en la gestión de los procesos se identifican los subcriterios, gestión de los procesos con una ponderación del 47 % y puntuación de 31, gestión de los productos y servicios pondera 18 % y 12 puntos respectivamente, gestión de los proveedores y asociados maneja el 12 % y 8 puntos, procesos de producción, servicio y apoyo con 15 % y 10 puntos, gestión ambiental con el 3 % y 2 al igual que la gestión del riesgo y por último el mejoramiento continuo de los proceso con ponderación del 2 % de participación y 2 punto.

Ahora bien, el criterio resultado consolida los subcriterios: Resultados de los productos, servicios y procesos con 16 % y 63 puntos, los resultados de la gestión con los clientes 21 % y 84 puntos, resultado de la gestión de las personas pondera 19 % y 73 puntos, resultados de la responsabilidad social 13 % de aporte ponderado y 54 puntos de ponderación, resultados de desempeño financiero y del mercado con 20 % y 78 puntos, resultados de liderazgo, efectividad organizacional y gobierno y su participación del 9 % y puntuación de 39 puntos, por último los resultados relativos a los proveedores con 2 % de participación y aporte ponderado de 8 puntos.

De igual manera, los subcriterios similares en el criterio gestión de los recursos y alianzas identificados son: Gestión de los recursos económicos y financieros aporta el 46 % del criterio y 18 puntos, gestión de las alianzas externas y de los proveedores muestra el 18 % de aporte con 7 puntos de participación, gestión sostenible de equipos, edificios, materiales y recursos naturales aporta el 12 % con 5 puntos y gestión de los recursos tecnológicos, información y del conocimiento con 24 % y 9 puntos.

En cuanto al criterio organización y estructura, se determina que los subcriterios: Capacidad financiera, activos intangibles y capacidad de adaptación y flexibilidad aportan respectivamente en su orden 78%, 6 % y 16 %, con puntuaciones respectivas de 14, 1 y 3.

En cambio, en el modelo japonés y mexicano el criterio gestión de la calidad de productos y procesos realiza globalmente un aporte de 44 puntos.

Igualmente sucede con la gestión de la responsabilidad social aporta al global un ponderado de 7 puntos.

Por otro lado, en la gestión de la innovación se identifican los subcriterios: Estrategia de la innovación, estructura para la innovación y despliegue e implementación del esquema de innovación, con participaciones de 29 %, 29 % y 42 % y puntuaciones de 2, 2 y 3 puntos respectivamente.

Cabe resaltar que, al no manejar puntuaciones el modelo brasilero y ser el único que contiene los criterios enfoque sistémico y desarrollo sostenible, no se le puede determinar un aporte ponderado de estos al análisis global de los modelos en sus similitudes en los criterios. Adicional los planes futuros del modelo de Deming, está muy enlazado con estrategia y puede fácilmente formar parte del criterio estrategia y gestión estratégica.

Es de resaltar que las puntuaciones más altas identificadas en el análisis del aporte ponderado de cada subcriterio a una puntuación global de 1000 puntos, esto se pueden observar en la Tabla 13 del Anexo 4, donde se muestra el consolidado de los criterios y subcriterios con el puntaje promedio ponderado global y la partición obtenida en porcentaje para cada subcriterio con respecto al criterio o fundamento, identificando los subcriterios resultados en la gestión de los cliente el cual muestra 84 puntos, seguido por el resultado del desempeño financiero y del mercado con 78 puntos y resultado en la gestión de las personas con 73 puntos, esto denota en los modelos la orientación a tener buenos resultados con los clientes y al mismo tiempo la búsqueda de un alto desempeño organizacional.



## **Modelo de excelencia en la gestión propuesto**

En los capítulos anteriores se relacionaron y revisaron las bases teóricas y conceptuales que permiten tener la perspectiva necesaria para realizar la propuesta orientada al desarrollo de un modelo de excelencia en la gestión.

Ahora bien, con el análisis realizado a las matrices de comparación citadas en el capítulo anterior se logró establecer los principios, características y estructura del modelo propuesto, elementos que permitirán alcanzar la excelencia en las organizaciones mediana y pequeñas del sector manufacturero, cabe destacar que el resultado obtenido toma muy en cuenta la gestión por proceso, lo cual romper las brechas funcionales, logrando ejecutar una administración eficiente capaz de alcanzar el éxito, la competitividad, sostenibilidad y satisfacción de los clientes, adicional incluyo temas relacionados con alianzas, recursos, impacto social, impacto en el medio ambiente y enfatizan en la autoevaluación para medir el nivel de aproximación de la organización a la excelencia empresarial además de estimular la puesta en marcha de la mejora continua en toda la organización para apalancar la consecución de la excelencia.

A continuación se presenta el desarrollo de la propuesta.

### **Aspectos generales del modelo propuesto**

El modelo propuesto tiene como propósito principal, mejorar la gestión administrativa de las organizaciones medianas y pequeñas del sector manufacturero e impulsar en estas la competitividad, desarrollo, sostenibilidad y excelencia, logrando satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, además de tener ventajas competitivas globales.

Es decir, la organización es considerada un sistema vivo que interactúa, interrelaciona y depende del contexto que lo influencia por ser un sistema, la autoevaluación pasa a ser el soporte para comprender y gestionar a la organización. De esta manera, en su ejercicio la organización

genera valor para los stakeholders manejando equilibrio y coherencia respecto a la satisfacción de las necesidades y expectativas, manteniendo una relación de interdependencia y cooperación con los mismos; la madurez y posicionamiento en el mercado se alcanza a través del liderazgo orientado hacia el logro de la excelencia, además de contar con sistemas de gestión: Estratégica, procesos, personas, resultados y mejora continua, que permite alcanzar de manera eficiente los resultados planeados, es claro que la estrategia es el cimiento para definir el rumbo de la organización y la innovación es el motor que impulsa el desarrollo, sostenibilidad y competitividad, logrados a través del fortalecimiento del conocimiento y el aprendizaje y sustentados en la capacidad y agilidad que tiene la organización de adaptarse ante nuevos escenarios imprevistos e incontrolables que se presenten en el contexto.

De igual manera es una herramienta que permite realizar el diagnóstico de la organización y evaluar el grado de madurez que presenta para alcanzar la excelencia, esto lo realiza a través de la autoevaluación, con la cual se logra reconocer sus fortalezas y oportunidad de mejora.

A todo esto, el modelo consta de 11 criterios que a su vez se subdividen en los elementos esenciales o básicos de todo sistema organizacional, el contenido del modelo permite identificar los procesos de la organización y la estructura del mismo simplifica su administración y mejora. Al mismo tiempo el modelo integra todas las funciones y procesos con miras de alcanzar el mejoramiento en la calidad de los productos, bienes y servicios que suministra y de esta forma garantizar la satisfacción de los stakeholders.

Con la finalidad de conocer de manera precisa el modelo a continuación se describirá de forma detallada las premisas que lo orientan, al igual que sus características y la estructura que lo compone sin dejar a un lado la explicación detallada de cada criterio y subcriterio que forma

parte del modelo propuesto a implementar como herramienta administrativa de las directivas de las organizaciones pequeñas y medianas del sector manufacturero.

### **Premisas que orientan el modelo de excelencia en la gestión propuesto.**

A nuestro entender, los principios orientadores son las grandes premisas a divulgar por la alta dirección de la empresa a través de todos sus procesos, para alcanzar los objetivos estratégicos planteados. El modelo presenta los siguientes principios:

**Liderazgo.** El liderazgo ejercido por la dirección genera valor y está orientado hacia la excelencia dentro de la organización, para ello debe orientarla hacia la obtención de los resultados esperados, debe establecer objetivos de mejora y dar la directriz sobre los métodos que se desarrollaran para alcanzar los mismos, además de fomentar la cultura de colaboración, debe impulsar y estimular la participación del talento humano en las actividades de mejora y en la participación del logro de los objetivos de la organización sin olvidar que tiene la obligación de impulsar el establecimiento de acciones innovadoras que trasciendan más allá de la satisfacción de las necesidades y expectativas de quienes conforman sus grupos de interés (stakeholders). El liderazgo directivo será ejemplo para todas y cada uno de los procesos de la organización.

**Enfoque en los resultados.** La excelencia es función de la satisfacción de los stakeholders, por lo cual se debe tener claridad sobre los logros o resultados que se están alcanzando con relación a los objetivos planeados y con respecto a la satisfacción de los requisitos de los stakeholders. Los resultados o logros se deben conocer, analizar, informar y divulgar a toda la organización.

**Mejora continua.** El enfoque hacia el mejoramiento continuo se refiere a la búsqueda de formas de trabajo que impacten los resultados de manera positiva. El proceso se debe desarrollar durante el trabajo diario de todas las áreas de la empresa, a través de la eliminación de los

problemas desde el inicio además de identificar oportunidades para hacer el trabajo mejor. El enfoque en la mejora también incluye: Mejora de los atributos de productos y servicios, reducción de errores y defectos y mejora de la eficiencia y efectividad en la utilización de los recursos.

De hecho, la mejora continua de los procesos se consigue con la implementación del ciclo PHVA de Deming: Planificar - Hacer - Verificar – Actuar.

**Enfoque sistémico.** La organización es considerada un sistema vivo que interactúa, interrelaciona y depende del contexto que lo influencia, al igual que la influencia de ella hacia el contexto. Al interior de él se identifican, entienden y gestionan los procesos como sistema, contribuyendo así a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.

**Enfoque en los procesos.** Este enfoque permite crear valor para los stakeholders. Los resultados planeados se alcanzan de manera eficiente cuando las actividades y los recursos de la organización se gestionan bajo el enfoque sistémico.

**Enfoque en los clientes.** Para la organización la meta principal es la satisfacción de los clientes, por lo tanto debe identificar y comprender las necesidades y expectativas actuales y futuras, además gestionar para superar las expectativas de ellos.

Asimismo, las expectativas no son estáticas, sino por el contrario son dinámicas y cambiantes a través del tiempo, además los clientes están cada vez más informados y son más exigentes cada día.

**Enfoque en la innovación.** La excelencia organizacional requiere la innovación permanente, con base en esta apreciación la excelencia se logra cuando se desarrolla el enfoque en la innovación de productos, servicios, procesos, tecnología y sistemas, con ello la organización

se podrá enfrentar a los retos de hoy en día con competitividad, desarrollo, sostenibilidad y excelencia. (R. Alvarez, Alvarez, García, García, & Sainz, 2015)

### **Características del modelo propuesto**

El modelo propuesto se caracteriza por ser un modelo de referencia y aprendizaje para las organizaciones, el cual adopta las prácticas de gestión y los conceptos implementados por las empresas de clase mundial en las medianas y pequeñas industrias, el modelo despliega a través de todos los niveles de la organización la filosofía y valores que forman parte de un sistema de gestión por procesos, en él el liderazgo estratégico es coherente con los objetivos propuestos y muestra el compromiso de la dirección en buscar el éxito organizacional, exhibe plenamente su enfoque a la excelencia en la gestión, orientación a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los stakeholders, a la obtención de buenos resultados y a la creación de valor en los productos y servicios, el mejoramiento continuo, la institucionalización del ciclo de mejora PHVA, el conocimiento, la información y el capital intelectual permiten potencializar la innovación y la excelencia, el talento humano es un activo importante para la organización por lo cual el desarrollo, implicación y responsabilidad con las personas se convierte en un factor estratégico para la organización, el modelo considera que la responsabilidad social, la creatividad, innovación, la flexibilidad, la agilidad, capacidad de respuesta rápida y el desarrollo de alianzas y asociaciones fortalecen e impulsan la competitividad y sostenibilidad organizacional.

A continuación se describen las características típicas del modelo propuesto.

**Fiabilidad.** El modelo propuesto es capaz de mantener un nivel alto de rendimiento al adoptar las prácticas desarrolladas por las empresas de clase mundial. En este sentido tiene la facilidad de adaptarse a las necesidades específicas de cada organización y se puede renovar de acuerdo a los requerimientos que surjan con el tiempo.

**Fácil entendimiento.** La forma de realizar la conceptualización del modelo permite que se pueda explicar de forma clara y sencilla cada uno de los elementos que componen a los criterios en los cuales se cimenta el modelo.

**Eficiencia.** Ayudará a alcanzar los objetivos planeados, debido que implementara las prácticas desarrolladas por las empresas de clase mundial y las premisas y criterios implementados por las empresas y organizaciones que han tenido excelentes resultados a nivel mundial.

**Mantenibilidad.** Tiene la capacidad de ser modificado y alineado a los cambios que se presentan en el entorno empresarial. Desde luego para la realización de las correcciones se han de tener en cuenta las mejoras y adaptaciones que se requieran realizar.

**Aplicación.** Está diseñado para implementarse en las organizaciones medianas y pequeñas del sector manufacturero, pero, de igual forma se puede extrapolar su implementación a cualquier tipo de empresa sin importar el tamaño o actividad económica.

**Orientación a los clientes.** Busca satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y stakeholders entregando a propuestas valores que son diferenciables e irrepetibles por los competidores.

**Mejora continua.** La propuesta estructura en su implementación la adopción del proceso de mejoramiento continuo a través de la implementación del ciclo PHVA, lo cual permitirá a la organización estar en constante avance hacia la consecución de la excelencia. De ahí que se logre impactar los resultados organizacionales de manera positiva.

**Criterios del modelo.** En el resultado del análisis comparativo de los modelos de excelencia estudiados se pudo percibir que la gran mayoría están estructurados por criterios, que pueden ser usados por cualquier tipo de organización para evaluar su progreso hacia la

consecución de la excelencia. El modelo propuesto de igual forma se estructura por criterios que integran las funciones y procesos que conforman las organizaciones, para nuestro caso las medianas y pequeñas empresas.

Igualmente, los criterios básicos que debe contener un modelo de excelencia en la gestión se obtuvieron del análisis comparativo de los modelos de excelencia seleccionados para el estudio, a continuación se relacionan los criterios identificados.

1. Liderazgo.
2. Estrategia y gestión estratégica.
3. Gestión del cliente y del mercado.
4. Gestión de la información y del conocimiento.
5. Gestión del talento humano.
6. Gestión de los procesos.
7. Resultados.
8. Gestión de los recursos y alianzas.
9. Organización y estructura.
10. Gestión de la calidad.
11. Gestión de la innovación, responsabilidad social y desarrollo sostenible.

### **Estructura del modelo de excelencia en la gestión**

Desde luego en la estructura se presentan los criterios relevantes que debe desarrollar una organización para alcanzar la competitividad y desarrollo sostenible, con buenos resultados organizacionales:

1. Liderazgo.
2. Estrategia y gestión estratégica.

3. Gestión del cliente y del mercado.
4. Gestión de la información y del conocimiento.
5. Gestión del talento humano.
6. Gestión de los procesos.
7. Resultados.
8. Gestión de los recursos y alianzas.
9. Organización y estructura.
10. Gestión de la calidad.
11. Gestión de la innovación, responsabilidad social y desarrollo sostenible.

Por tanto estos son considerados básicos para alcanzar resultados de excelencia en la gestión en cualquier tipo de organización. En este sentido la Figura 18, muestra los criterios que conforman el modelo y su estructura sistémica. Donde se presenta un contexto el cual representa el entorno y las circunstancias en las que está sumergida la organización. El entorno contempla los elementos claves que impactan a la organización y a su vez durante la interrelación él se pueden ver influenciado por la organización.

Para este caso, el enfoque sistémico sustenta el actuar y ejercicio de la organización al interrelacionar los criterios propuestos, donde el contexto está en constante influencia sobre la organizacional y su estructura obligando que esta sea flexible y adaptable al cambio. De igual manera, la satisfacción del cliente se logra con un liderazgo que impulse las estrategias y la innovación en todos los estamentos de la organización de forma transversal, y mediante la gestión de los procesos claves que son: Procesos, talento humano, los recursos y alianzas, la calidad, la información y el conocimiento, el impacto social y ambiental a través de la responsabilidad social y a los mismos clientes y el mercado, generando así buenos resultados



organizacionales. La autoevaluación de la organización realizada de forma periódica permite a la dirección identificar las fortalezas y oportunidades de mejora donde el mejoramiento se puede conseguir siguiendo el ciclo PHVA de Deming: Planificar - Hacer - Verificar – Actuar.

Seguido se presenta la relación existente entre los criterios de la propuesta.

**Relación existente entre los criterios del modelo.** La finalidad de esta sección es establecer la manera en que se da la interrelación de los criterios en el modelo y el impacto que genera ello en la organización.

*Liderazgo, Estrategia y gestión estratégica y Gestión de la innovación.* Ante todo la interrelación e interacción de los criterios pone en marcha el direccionamiento de la organización.

Es así que el liderazgo debe iniciar desde las necesidades y expectativas presentes y futuras los stakeholders y ser impulsado por la innovación, para entregar productos que se caractericen por ser diferenciadores e irrepetible por la competencia, además debe formular, desplegar, revisar, dirigir, comunicar, implementa y actualiza las políticas y estrategias, convirtiéndolas en planes de acciones orientados hacia la excelencia organizacional.

Es evidente que la interrelación eficaz y eficiente de los criterios permite una gestión efectiva de los procesos claves para la organización. Respecto a estos criterios en el modelo son considerados impulsores, los cuales estimulan y generan la cohesión en toda la organización.

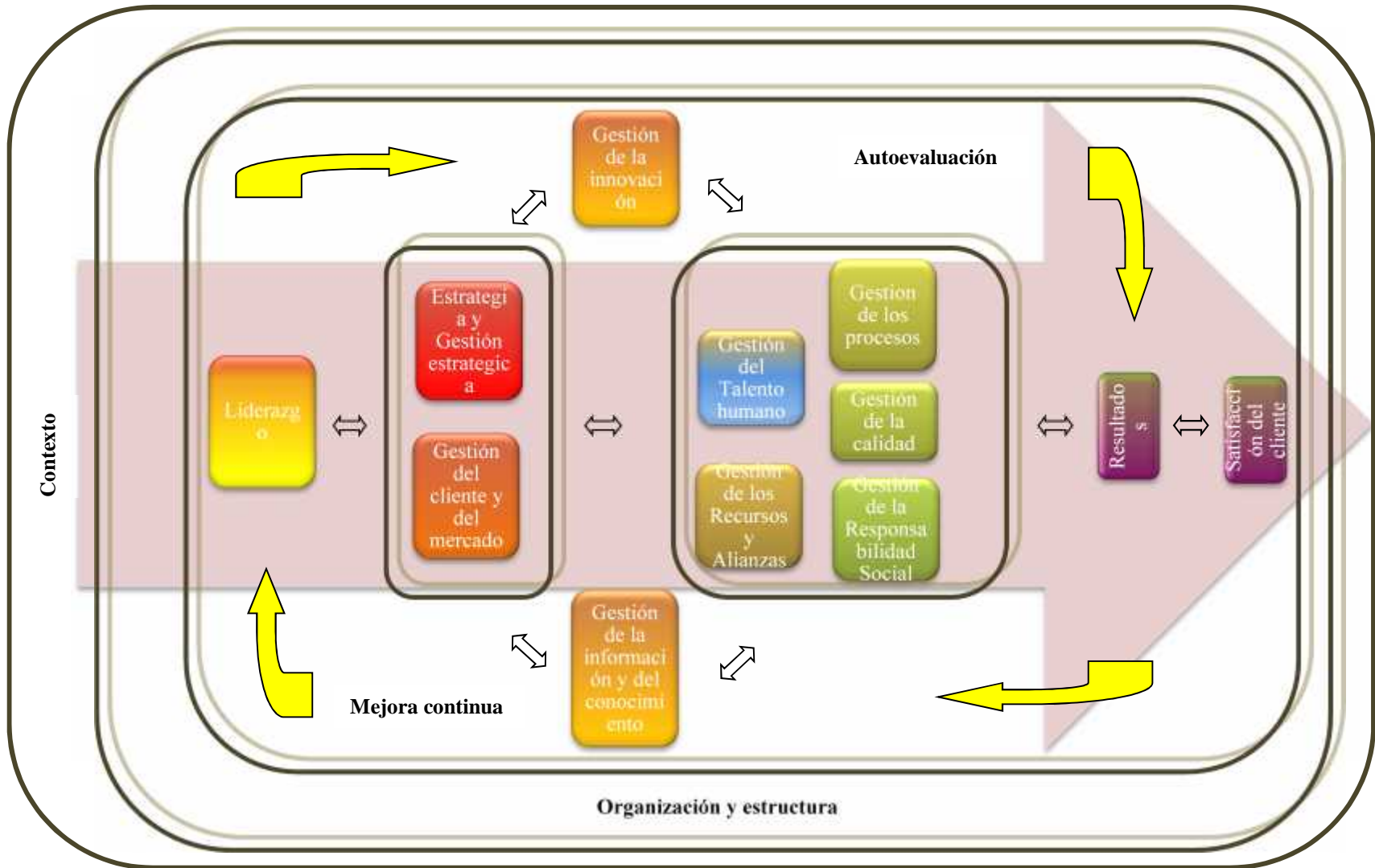


Figura 15 Estructura del Modelo de excelencia en la gestión propuesto.

Fuente: Elaboración propia.

*Gestión del cliente y del mercado, Gestión de la información y del conocimiento, Gestión del talento humano, Gestión de los procesos, Gestión de los recursos y alianzas, Organización y estructura, Gestión de la calidad y Gestión de la responsabilidad social y desarrollo sostenible.* De hecho, son los responsables de la transformación y generación de valor en la organización, en ellos se implementan los planes estratégicos que permiten a la organización obtener resultados excelentes.

Es decir, se interrelacionan e interactúan durante el ejercicio de la organización para satisfacer las necesidades de los clientes y obtener resultados sobresalientes, que permitan considerarla una organización de clase mundial.

En lo que concierne a ellos, son considerados en el modelo, criterios habilitadores, que hacen efectivo la labor de la organización bajo el enfoque y orientación planteada por los criterios impulsores.

**Resultados.** Su aporte en la estructura se basa en el hecho que a través de ellos se muestran los resultados y logros de la organización, lo que ha conseguido y lo que está consiguiendo; desde luego, obtenidos de la ejecución de las estrategias y la mejora continua de los procesos, sin dejar a un lado la autoevaluación periódica realizada por la organización donde se identifican las oportunidades de mejora que al ser ejecutadas permitirá alcanzar resultados de excelencia positivos.

Es importante resaltar que los criterios gestión de la innovación, gestión de la información y el conocimiento atraviesa transversalmente todo los criterios del modelo lo cual implica que cada criterio debe gestionar la información el conocimiento y buscar a la innovación de forma permanente para conseguir los resultados propuestos.

### **Criterios básicos del modelo de excelencia en la gestión propuesto.**

Para empezar se enunciarán los criterios que han sido considerados básicos para el modelo propuesto, en total se adoptaron para la propuesta 11 criterios relacionados a continuación:

1. Liderazgo.
2. Estrategia y gestión estratégica.
3. Gestión del cliente y del mercado.
4. Gestión de la información y del conocimiento.
5. Gestión del talento humano.
6. Gestión de los procesos.
7. Resultados.
8. Gestión de los recursos y alianzas.
9. Organización y estructura.
10. Gestión de la calidad.
11. Gestión de la innovación, responsabilidad social y desarrollo sostenible.

De igual manera, estos criterios conforman los componentes básicos de las organizaciones y los subcriterios representan los elementos que permiten identificar el estado de arte de la misma, cabe anotar que cada subcriterio tiene asignado una puntuación según el nivel de importancia dentro del modelo. Así pues En la Tabla 14 se muestran los criterios y subcriterios de la propuesta con sus respectivas puntuaciones ponderadas.

Vale la pena aclarar que la puntuación máxima a obtener es 1000 puntos semejante a la puntuación empleada por los modelos referentes utilizados, los 1000 puntos corresponden a la perfección en la gestión de todos los criterios dentro de la organización. De hecho para el proceso

de autoevaluación, las puntuaciones ponderadas son importantes, debido que a través de ellas se puede cuantificar el nivel de eficiencia de la gestión de una organización y el estado en la que se encuentra para alcanzar la excelencia organizacional.

En cuanto a la puntuación de la propuesta, se declara que fueron obtenidos tomando de base las ponderaciones que utilizaron los modelos de excelencia en la gestión que se tomaron de referentes en el marco conceptual del presente estudio.

Por lo tanto en la Tabla 15, se presenta el resumen y el orden de importancia de los criterios del modelo propuesto. En la cual observamos que los criterios resultados, clientes y mercado ocupan los puntajes de mayor importancia ya que, con la excelencia en la gestión se deben obtener buenos resultados por parte de la organización adicional los resultados dependen en gran parte de la satisfacción de los clientes y el mercado, de igual manera el criterio relacionado con los procesos ocupa el tercer lugar, debido, que la gestión por procesos es de vital importancia para obtener la satisfacción de los clientes externos, internos y stakeholders, el liderazgo y las estrategias enfocadas en la excelencia y orientadas a satisfacerlos permite obtener resultados de acuerdo a lo planeados conduciendo la organización a la excelencia en su gestión. Asimismo la capacidad de responder de manera ágil y flexible a los cambios que le influyen del entorno y la gestión adecuada de las personas (talento humano) se ubican en el sexto y séptimo puesto. Igualmente la innovación es un elemento impulsor de la excelencia por su fomento de la diferenciación e irrepetibilidad en los productos y/o servicios y sumado al liderazgo y la estrategia aseguran la obtención de la excelencia organizacional.

Tabla 2 *Criterios y subcriterios del modelo propuesto con sus correspondientes ponderaciones.*

<b>Tipo de criterio</b>		<b>Criterio y Subcriterio</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Participación ponderada del subcriterio en el criterio (%)</b>	<b>Participación ponderada del criterio (%)</b>
I	1.0	Liderazgo	100.0		10.0
	1.1	Liderazgo y estilos de liderazgo	36.1	36	
	1.2	Gobierno	26.1	26	
	1.3	Liderazgo para la flexibilidad, innovación, alto desempeño y trascendencia social	20.0	20	
	1.4	Cultura organizacional	17.8	18	
I	2.0	Estrategia y gestión estratégica	97.0		9.7
	2.1	Planeación estratégica	46.7	48	
	2.2	Comunicación e implantación de la estrategia	22.0	23	
	2.3	Evaluación y mejora de la estrategia	17.0	18	
	2.4	Planes para el futuro	11.0	11	
H	3.0	Gestión del cliente y del mercado	71.0		7.1
	3.1	Identificación de las necesidades y expectativas de los Clientes y el mercado	32.0	43	
	3.2	Gestión de las relaciones con los clientes y su satisfacción	34.0	48	
	3.3	Conocimiento de la competencia	2.0	3	
	3.4	Elaboración, suministro y mantenimiento de productos y servicios	3.0	6	
H	4.0	Gestión de la información y del conocimiento	54.0		5.4
	4.1	Medición del análisis y evaluación del desempeño organizacional	31.7	58	
	4.2	Gestión de la información y el conocimiento	22.8	42	

H	5.0	Gestión del talento humano	96.0		9.6
	5.1	Gestión de las personas	42.0	44	
	5.2	Desarrollo de las capacidades, conocimiento y desempeño del personal	21.0	22	
	5.3	Compromiso y bienestar de los empleados	15.0	16	
	5.4	Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización	12.0	12	
	5.5	Comunicación eficaz de las personas en toda la organización	6.0	6	
H	6.0	Gestión de los procesos	67.0		6.7
	6.1	Gestión de los procesos	31.0	47	
	6.2	Gestión de los productos y servicios	12.0	18	
	6.3	Gestión de los proveedores y asociados	8.0	12	
	6.4	Procesos de producción, servicio y apoyo	10.0	15	
	6.5	Gestión ambiental	2.0	3	
	6.6	Gestión de riesgos	2.0	3	
	6.7	Mejoramiento continuo de los procesos	2.0	2	
R	7.0	Resultados	399.0		39.9
	7.1	Resultados de los productos, servicios y procesos	63.0	16	
	7.2	Resultados de la gestión de los clientes	84.0	21	
	7.3	Resultados de la gestión de las personas	73.0	19	
	7.4	Resultados de la responsabilidad social	54.0	13	
	7.5	Resultados del desempeño financiero y del mercado	78.0	20	
	7.6	Resultados del liderazgo, efectividad organizacional y gobierno	39.0	9	
	7.7	Resultados relativos a los proveedores	8.0	2	

H	8.0	Gestión de los recursos y alianzas	40.0		4.0
	8.1	Gestión de los recursos económicos y financieros	18.3	46	
	8.2	Gestión de las alianzas externas y de los proveedores	7.2	18	
	8.3	Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales	5.0	12	
	8.4	Gestión de los recursos tecnológicos, información y conocimiento	9.0	24	
H	9.0	Organización y estructura	18.0		1.8
	9.1	Capacidad financiera	14.0	78	
	9.2	Activos intangibles	1.0	6	
	9.3	Capacidad de adaptación y flexibilidad	3.0	16	
H	10.0	Gestión de la calidad	44.0		4.4
	10.1	Gestión de la calidad del producto y proceso	44.0	100	
I	11.0	Gestión de la innovación, responsabilidad social y desarrollo sostenible	14.0		1.4
	11.1	Gestión de la responsabilidad social	3.5	25	
	11.2	Desarrollo sostenible	3.5	25	
	11.0	Estrategia de la innovación	2.0	14	
	11.3	Estructura para la innovación	2.0	14	
	11.4	Despliegue implementación del esquema de innovación	3.0	21	
			1000.0		100.0

Nota: I = Impulsor, H = Habilitador, R = Resultado. Fuente: Elaboración propia.



Tabla 3 *Orden de importancia de criterios Modelo propuesto.*

<b>Orden de importancia de acuerdo a puntuación</b>		<b>Criterio</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Ponderación Resultado</b>	<b>Total ponderación</b>
1	3.0	Gestión del cliente y del mercado	71.0	147.0	218.0
2	6.0	Gestión de los procesos	67.0	73.0	140.0
3	1.0	Liderazgo	100.0	39.0	139.0
4	2.0	Estrategia y gestión estratégica	97.0		97.0
5	9.0	Organización y estructura	18.0	78.0	96.0
6	5.0	Gestión del talento humano	96.0		96.0
7	11.0	Gestión de la innovación, responsabilidad social y desarrollo sostenible	14.0	54.0	68.0
8	4.0	Gestión de la información y del conocimiento	54.0		54.0
9	8.0	Gestión de los recursos y alianzas	40.0	8.0	48.0
10	10.0	Gestión de la calidad	44.0		44.0
Total			601.0	399.0	1000.0

Nota. Fuente: Elaboración propia

**Criterios y subcriterios.** Permiten reconocer las brechas entre el desempeño actual de una organización y las mejores prácticas reconocidas internacionalmente que son desarrolladas por las organizaciones de clase mundial.

Al adoptar el modelo como herramienta administrativa de las directivas de las organizaciones pequeñas y medianas del sector manufacturero, le permitirá a la organización encaminar sus esfuerzos a la consecución de las metas y objetivos estratégicos, mediante la armonización de las fortalezas y los factores claves que le permitirán un desempeño ejemplar.

Adicionalmente para reconocer la brecha existente entre el estado del arte de la organización y las mejores prácticas desarrolladas por las organizaciones que han implementado modelos de excelencia en la gestión con respecto a los criterios, se han de realizar para cada subcriterio un listado de interrogantes o preguntas incluidas en un formulario que sacara a la luz lo que se ha logrado avanzar en el camino hacia la excelencia en la gestión y lo que tiene pendiente por alcanzar.

Con base a lo anterior se procederá a detallar los criterios y subcriterios del modelo propuesto:

**1.0 Liderazgo - 100.0 Puntos.** El criterio examina el comportamiento y las actuaciones del equipo directivo que guían y apoya a la organización, especialmente en términos de la creación y seguimiento de la misión, visión, principios, valores, expectativas de desempeño y estrategias basadas en los stakeholders que permiten estimular y apoyar una cultura organizacional que fomente a esta ser flexible e impulse el alto desempeño, el compromiso, la motivación y la innovación a través de todos los niveles de la misma obteniendo con esto la excelencia en la gestión de la organización

Es importante para este el gobierno, que se refiere a cómo el líder cumple su responsabilidad ética, legal y social además del apoyo que brinda a la comunidad.

Los subcriterios que contiene el presente criterio y permiten realizar el análisis del impacto de liderazgo en la organización son:

*1.1 Liderazgo y estilos de liderazgo - 36.1 puntos.* Los líderes con su estilo de liderazgo tienen la misión de desplegar y facilitar la consecución de la misión, visión y valores organizacionales con su respectiva orientación hacia los stakeholders, además de motivar y estimular el compromiso y la motivación en todos los niveles de la organización, generando acciones que fomenten la mejora continua, innovación y alto desempeño en la organización.

De ahí que el subcriterio analiza los aspectos claves relacionados con las responsabilidades de la alta dirección, para ello se establecen interrogantes que permiten identificar las acciones desarrolladas por el nivel directivo que permiten la consecución de la excelencia en la gestión en la organización.

Los interrogantes que posibilitan establecer las fortalezas y debilidades en este subcriterio son:

- ✓ ¿Qué estilo de liderazgo se implementa en la organización y cómo se despliega a través de los niveles de esta?
- ✓ ¿Cómo es la participación del nivel directivo en el diseño, comunicación, implementación y seguimiento de la misión, visión y valores?
- ✓ ¿Cómo despliega el nivel directivo la misión, visión y valores a través de todos los niveles de la organización y los stakeholders?
- ✓ ¿Cómo refleja el nivel directivo su compromiso con los valores a través de todos los niveles de la organización?

- ✓ ¿Cómo logra el nivel directivo la participación, compromiso y motivación de los colaboradores al proceso de gestión de la organización y la consecución de los planteamientos estratégicos?
- ✓ ¿Cuál es el compromiso del nivel directivo con los temas relacionados con la responsabilidad social?
- ✓ ¿Cómo aporta el liderazgo implementado en la organización al logro de los propósitos estratégicos establecidos?
- ✓ ¿Cómo crea el nivel directivo un ambiente organizacional que promueva la excelencia, la innovación, el aprendizaje, mejora continua y el alto desempeño para la creación de valor en los stakeholders?
- ✓ ¿Cómo el nivel directivo involucra a los stakeholders en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización?
- ✓ ¿Cómo el nivel directivo demuestra su compromiso con el sostenimiento de una conducta ética y legal en la organización?
- ✓ ¿Cómo se promueve una cultura organizacional que asegure las conductas éticas y legales a través de toda la organización?
- ✓ ¿Cómo mide el impacto del desarrollo del liderazgo?
- ✓ ¿Cómo evalúan, mejoran e innovan los procesos directivos?

*1.2 Gobierno - 26.1 puntos.* Se encarga de analizar los elementos claves del liderazgo relacionados con el sistema de gobierno permitiendo entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales el nivel directivo previene los riesgos potenciales que pudieran afectar los intereses de los stakeholders. Por lo cual se deben realizar revisiones, monitoreo y auditorias del desempeño organizacional y del nivel directivo, para ello se realizan interrogantes

relacionados con el cumplimiento de las responsabilidades sociales y el apoyo a la comunidad, además del comportamiento legal y ético de cada una de las partes involucradas en la organización.

En pocas palabras se establece cómo la organización practica una buena ciudadanía corporativa, en la cual se protegen los intereses de las partes interesadas y se da cumplimiento a la responsabilidad con la comunidad y el entorno.

Entre los interrogantes que permiten realizar el análisis relacionado con el gobierno tenemos.

- ✓ ¿Cómo el nivel directivo establece en la organización un sistema de gobierno que garantice la rendición de cuentas y la transparencia en las operaciones?
- ✓ ¿Cómo el nivel directivo implementa políticas que involucren a los stakeholders con la comunidad y el medio ambiente?
- ✓ ¿Cómo se asegura el gobierno responsable?
- ✓ ¿Cómo revisan, monitorea y audita la responsabilidad por las acciones tomadas por el nivel directivo?
- ✓ ¿Cómo revisan, monitorea y audita la responsabilidad del nivel directivo por los planes estratégicos?
- ✓ ¿Cómo revisan, monitorea y audita la responsabilidad fiscal del nivel directivo?
- ✓ ¿Cómo revisan, monitorea y audita la transparencia en las operaciones de la organización?
- ✓ ¿Cómo se revisa la independencia y eficacia de las auditorías internas y externas?
- ✓ ¿Cómo se realiza la protección de los stakeholders?
- ✓ ¿Cómo se realiza los planes de sucesión para los miembros del nivel directivo?

- ✓ ¿Cómo se evalúa el desempeño de los miembros del nivel directivo?
- ✓ ¿Cómo utiliza el nivel directivo el resultado de las evaluaciones de desempeño para mejorar la eficacia del liderazgo?

*1.3 Liderazgo para la flexibilidad, innovación, alto desempeño y trascendencia social -*

*20.0 puntos.* Por medio de él se analizan los elementos claves que fomentan la flexibilidad de la organización para adaptarse a los cambios en el entorno interno y externos, al igual que los elementos propios de la organización que impulsan la innovación, el alto desempeño y la trascendencia social en todos los niveles de la organización, para identificarlos se plantean interrogantes que sacaran a la luz la fortaleza y las posibilidades de mejora.

Los interrogantes que se enuncian los siguientes:

- ✓ ¿Cómo identifica la organización fenómenos internos y externos que impulsan el cambio en la organización?
- ✓ ¿Cómo identifica y selecciona la organización los cambios que son imprescindible introducir en la organización?
- ✓ ¿Cómo planifica la organización los cambios?
- ✓ ¿Cómo garantiza la organización la disponibilidad de los recursos necesarios para implementación del cambio?
- ✓ ¿Cómo gestiona la organización la implementación del programa de cambio?
- ✓ ¿Cómo gestiona la organización los riesgos propios a la implementación del programa de cambio?
- ✓ ¿Cómo comunica a todos los niveles y a las partes interesadas el programa de cambios y la razón de ser de ellos?

- ✓ ¿Cómo compromete y motiva la organización a todos los niveles de la organización y a las partes interesadas a la gestión eficaz de los cambios?
- ✓ ¿Cómo verifica y mejora la organización la eficacia de los planes de cambio implementados?
- ✓ ¿Cómo identifica y selecciona la organización las innovaciones y mejoras de desempeño que son imprescindible implementar en la organización?
- ✓ ¿Cómo planifica la organización la innovación y mejora de desempeño?
- ✓ ¿Cómo garantiza la organización contar con los recursos necesarios para implementación de los planes de innovación y mejora de desempeño?
- ✓ ¿Cómo gestiona la organización la implementación del programa de innovación y mejora de desempeño?
- ✓ ¿Cómo gestiona la organización los riesgos inherentes a la implementación del programa de innovación y mejora de desempeño?
- ✓ ¿Cómo comunica a todos los niveles y a las partes interesadas el programa de innovación y mejora de desempeño y la razón de ser de estos?
- ✓ ¿Cómo compromete y motiva la organización a todos los niveles de la organización y a las partes interesadas a la gestión eficaz de los programas de innovación y mejora de desempeño?
- ✓ ¿Cómo verifica y mejora la organización la eficacia de los planes de innovación y mejora de desempeño implementados?

*1.4 Cultura organizacional - 17.8 puntos.* Identifica la manera cómo la organización madura a su interior una cultura coherente con sus valores organizacionales, fomentando el aprendizaje, conocimiento e impulsando el alto desempeño, compromiso, motivación e

innovación en la organización en pro de la búsqueda de los objetivos estratégicos, para ello se realizan cuestionamientos que permiten identificar la presencia de los elementos claves para una cultura organizacional que potencialice la excelencia en la gestión en la organización.

Las preguntas que permiten realizar el análisis son:

- ✓ ¿Cómo despliega la organización una cultura que respalda la misión, visión, valores y planes estratégicos que impulsen la competitividad y el desarrollo sostenible?
- ✓ ¿Cómo se articulan los valores con las conductas y comportamiento cotidiano de los colaboradores para lograr que la innovación y el aprendizaje organizacional impulsen la búsqueda de los objetivos estratégicos?
- ✓ ¿Cuáles son los elementos básicos de la cultura organizacional deseada (principios, creencias y valores)?
- ✓ ¿Cómo se convierten los elementos básicos de la cultura organizacional en conductas y comportamientos palpables en las personas que conforman la organización?
- ✓ ¿Cómo se identifican las brechas existentes entre las conductas y comportamientos de la cultura organizacional actual y la cultura deseada?
- ✓ ¿Cómo se planean las acciones a desarrollar para cerrar las brechas existentes entre las conductas y comportamientos de la cultura actual y la deseada?
- ✓ ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los planes de acciones para cerrar las brechas existentes entre las conductas y comportamientos de la cultura actual y la deseada?



- ✓ ¿Cómo el nivel directivo fomenta e impulsa un ambiente organizacional que propicie la excelencia, la innovación y la creación de una propuesta valor que se caracterice por ser diferente e irrepetible para los stakeholders?
- ✓ ¿Cómo se consolida la efectividad de los procesos de definición, despliegue y consolidación de una cultura organizacional orientada hacia la excelencia, la innovación y la creación de una propuesta valor que se caracterice por ser diferente e irrepetible para los stakeholders?

**2.0 Estrategia y gestión estratégica - 97.0 puntos.** A través de él se revisa la forma en que la organización define, despliega y revisa los objetivos estratégicos y los planes estratégicos, además de la forma de traducirlos a planes de acción que permiten alcanzar las metas planeadas.

De igual manera se revisa la forma cómo se define el rumbo que tomará la organización y las acciones que debe tomar el nivel directivo para reforzar las fortalezas, sacar provecho de las oportunidades, superar las debilidades y prever los riesgos, todo ello fortalecido con el uso adecuado de los recursos y la implementación de un sistema de gestión orientado hacia la excelencia organizacional de tal forma que se pueda proyectar así el desempeño de la organización de forma sostenible con altos niveles de competitividad.

Para este es importante revisar la coherencia de los planes a desarrollar con los objetivos estratégicos planteados, además la forma cómo se comunican y ejecutan, con el fin de evidenciar cómo se involucra a los stakeholders y cómo se logra conseguir el compromiso en la consecución de los resultados deseados, del monitoreo y auditoría de resultados, Además se identifican las desviaciones y se establecen las respectivas mejoras del caso para ajustarlos a lo deseado.

En términos generales el Criterio resalta que el éxito de la organización a largo plazo y la respuesta de esta ante los entornos competitivos actuales son asuntos estratégicos que deben estar incluidos en la planificación estratégica de la organización.

Para desarrollar la revisión del criterio se ha de realizar el análisis de los siguientes subcriterios:

*2.1 Planeación estratégica - 46.7 puntos.* Permite identificar las prácticas y/o metodologías usadas por la organización para desarrollar las estrategias y planes de acción que conducentes al establecimiento del direccionamiento estratégico. Además analiza la manera en que establecen las estrategias que permiten enfrentar los desafíos y aprovechar sus ventajas, sin dejar a un lado cómo se desarrollan los planes a corto y largo plazo y cómo se monitorea su avance.

Para obtener la información requerida para el análisis se realizan preguntas en relación a la planeación estratégica:

- ✓ ¿Cómo desarrolla la organización el proceso de planeamiento estratégico?
- ✓ ¿Cuáles son los horizontes de planeación a corto y largo plazo y cómo los aborda?
- ✓ ¿Cómo el proceso de planeamiento estratégico identifica las necesidades potenciales de cambio, priorización de iniciativas de cambio, e involucra al proceso la agilidad y flexibilidad organizacional?
- ✓ ¿Cómo estimula e incorpora la innovación la planeación estratégica?
- ✓ ¿Cómo se identifican las oportunidades estratégicas?
- ✓ ¿Cómo se define qué oportunidades estratégicas pueden ser tenidas en cuenta?
- ✓ ¿Qué elementos considera la organización que son claves para el desarrollo del proceso de planeación estratégica?

- ✓ ¿Cómo se recolectan y analizan los datos claves que generan la información de entrada para el proceso de planeación estratégica?
- ✓ ¿Cuáles son los datos claves que generan la información de entrada para el proceso de planeación estratégica?
- ✓ ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la organización y el cronograma para alcanzarlos?
- ✓ ¿Cuáles son las metas más importantes para los objetivos estratégicos?
- ✓ ¿Cómo los objetivos estratégicos encaran los desafíos estratégicos y aprovechan las fortalezas y oportunidades estratégicas, equilibran los horizontes de tiempo de corto y largo plazo e involucran coherentemente las necesidades de los stakeholders?

*2.2 Comunicación e implantación de la estrategia - 22.0 puntos.* Permite analizar la forma cómo la organización asegura la comunicación e implementación eficaz de los planes de acción que permitirán la consecución de los objetivos estratégicos y planes estratégicos, además documenta cómo se evalúa el avance de dichos planes.

La información requerida para el análisis se obtiene a través de las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cuáles son los planes de acción de corto y de largo plazo que están implementando?
- ✓ ¿Cómo están relacionados los planes de acción que están implementando con los objetivos estratégicos?
- ✓ ¿Cómo despliegan los planes de acción a los stakeholders con el fin de asegurar que se logren los objetivos estratégicos y todos estén orientados hacia su consecución?

- ✓ ¿Cómo asegura la organización la sostenibilidad de los resultados de los planes de acción?
- ✓ ¿Cómo asegura la organización la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación eficaz de los planes de acción que permiten la consecución de los objetivos estratégicos y planes estratégicos?
- ✓ ¿Cómo asignan los recursos disponibles a la ejecución de los planes?
- ✓ ¿Cómo gestionan los recursos disponibles a la ejecución de los planes a fin de que apoyen la consecución de los objetivos estratégicos y planes de acción de corto y largo plazo?
- ✓ ¿Cómo se gestionan los riesgos relacionados con los planes de tal forma que se pueda asegurar permanencia y sostenibilidad de la organización?

*2.3 Evaluación y mejora de la estrategia - 17.0 puntos.* Proporciona información que permite analizar la manera cómo monitorea, evalúa y modifica los objetivos estratégicos y planes de acción la organización, siempre y cuando las circunstancias lo requieran.

Para obtener la información necesaria se realizan las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cómo realiza la organización el monitoreo y evaluación de los planes de acción implementados?
- ✓ ¿Qué indicadores o mediciones de desempeño son empleadas para realizar el seguimiento al cumplimiento y eficacia de sus planes de acción?
- ✓ ¿Cómo las mediciones realizadas a los planes de acción contribuyen al mejor desempeño de la organización?

- ✓ ¿Cómo se establecen e implementan planes de acción modificados, si las circunstancias requieren un cambio en los planes y una rápida ejecución de nuevos planes?
- ✓ ¿Cuáles son las proyecciones de desempeño de los indicadores de desempeño, para los horizontes de planeamiento de corto y de largo plazo?
- ✓ ¿Cómo se confronta el desempeño proyectado de la organización en relación a los indicadores con las proyecciones del desempeño de los competidores u organizaciones de acuerdo a su ejercicio sean comparables?
- ✓ ¿Cómo las abordan las brechas de desempeño encontradas para reducirlas?

*2.4 Planes para el futuro - 11.0 puntos.* Indaga si la organización utiliza técnicas de prospectiva y estudio de influencias del entorno durante el proceso del planeamiento estratégico. Se revisa si las fortalezas y debilidades encontradas en su estado de arte son orientadas por la planeación estratégica para la mejora en busca del mejor escenario de desempeño, sostenibilidad y competitividad de la organización

Para recopilar la información necesaria para realizar el análisis se ha de realizar el siguiente tipo de preguntas:

- ✓ ¿Cómo involucra la organización la herramienta de prospectiva estratégica a su proceso de planeamiento estratégico?
- ✓ ¿Cómo desarrolla la organización la planeación prospectiva estratégica?
- ✓ ¿Cuál es el escenario futuro en el cual la organización desea estar desarrollando su ejercicio?

*3.0 Gestión del cliente y del mercado - 71.0 puntos.* Establece la forma cómo la organización construye relaciones con los clientes y el mercado, además de revisar la efectividad

de las estrategias utilizadas para conocer, interpretar, identificar y satisfacer las necesidades y expectativas, además revisa la manera cómo la información obtenida de los clientes y del mercado ayuda a la organización a reconocer oportunidades de mejora e innovación.

Para alcanzar el objetivo del criterio se debe analizar los siguientes subcriterios.

*3.1 Identificación de las necesidades y expectativas de los Clientes y el mercado - 32.0 puntos.* Su objetivo establecer cuáles son las prácticas desarrolladas por la organización que tienen orientación hacia la gestión de la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

De hecho, la orientación al cliente busca satisfacer las necesidades actuales y anticiparse a las futuras de los clientes y mercados. Adicionalmente valida si el conocimiento de las necesidades y expectativas es completamente claro, es viable para la organización desarrollar y ofrecer productos diferenciadores que logren satisfacer a los clientes de los mercados actuales y de los que se logren conseguir en nuevos segmentos de mercado.

De acuerdo a lo expresado anteriormente, es básico establecer cómo determina la organización los requisitos actuales del mercado y del cliente y la forma cómo se anticipa la organización a las necesidades futuras, al igual que identificar cómo segmenta los mercados y los clientes, la manera de incorporar los requisitos en los planes estratégicos y la forma cómo adecua la propuesta valor que ofrece a los clientes y el mercado para la consecución de su satisfacción.

La captura de la información que permite reconocer la forma cómo la organización identifica las necesidades y expectativas de los clientes y el mercado se logra a través de la realización de las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cómo interactúa la organización con los clientes actuales para obtener información clave de ello?

- ✓ ¿Cómo hace la organización flexible la forma de obtener información de los clientes o de los diferentes segmentos de mercado?
- ✓ ¿Cómo busca la organización la retroalimentación inmediata de los clientes en temas relacionados con la calidad de los productos y/o servicio?
- ✓ . ¿Cómo interactúa la organización con los clientes potenciales para obtener información clave de ellos?
- ✓ ¿Cómo determinan la organización los productos que debe ofertar?
- ✓ ¿Cómo se identifican los requisitos de clientes y mercado?
- ✓ ¿Cómo adaptan las ofertas de productos a los requisitos de los clientes y el mercado y proyecta el exceder los requisitos para ingresar a nuevos mercados?
- ✓ ¿Cómo facilitan a los clientes buscar información y apoyo?
- ✓ ¿Qué facilidad brindan a los clientes para que puedan hacer negocios con la organización?
- ✓ ¿Cómo determinan sus grupos de clientes y segmentos de mercado actuales y futuros?
- ✓ ¿Cómo determinan los grupos de clientes y los segmentos de mercado actual y futuro a los que se deben dar prioridad para alcanzar el crecimiento de la organización?

*3.2 Gestión de las relaciones con los clientes y su satisfacción - 34.0 puntos.* Con su análisis se identifica la forma cómo la organización gestiona los clientes para entregar una oferta valor que satisfaga sus necesidades y sobrepase sus expectativas de tal forma que se logre conseguir en los ellos la fidelidad y permanencia a la organización por ser esta la que satisface sus preferencias.

Asimismo los factores que orientan las preferencias de los clientes son los que permiten comprender las circunstancias que impulsan los mercados y que afectan potencialmente la competitividad y éxito a largo plazo de la organización.

De igual manera, para reunir la información necesaria para el análisis se han de realizar las siguientes preguntas.

- ✓ ¿Cuál es la política de la organización para el manejo de las relaciones con sus clientes?
- ✓ ¿Cómo se realiza el despliegue e integración de las políticas para el manejo de las relaciones con los clientes dentro de la cultura de la organización?
- ✓ ¿Cómo gestionan las relaciones con los clientes para conseguir nuevos clientes y aumentar su cuota de mercado; gestionar y ampliar la imagen de su marca; retener clientes, cumplir sus requerimientos y exceder sus expectativas en cada etapa del ciclo de vida del cliente; e incrementar su compromiso con la organización?
- ✓ ¿Qué comportamientos soportan la interacción efectiva de la organización con sus clientes en el día a día?
- ✓ ¿Cómo obtiene la organización la información de los clientes con respecto a los servicios que presta?
- ✓ ¿Qué mecanismos emplea la organización para proporcionar a los clientes asistencia y soporte en la utilización de los productos y/o servicios entregados por la misma?
- ✓ ¿Cuáles son los canales de comunicación que se ponen a disposición de los clientes actuales y potenciales para acceder a la organización y al portafolio de productos y servicios que ofrece?



- ✓ ¿Cómo gestiona la organización de manera pronta y eficaz las quejas y sugerencias de los clientes al igual que las preguntas que se formulen?
- ✓ ¿Cómo el proceso de gestión de quejas les permite recuperar la confianza de sus clientes, mejorar su satisfacción y compromiso y evitar quejas similares en el futuro?
- ✓ ¿Cómo se obtiene la percepción de los clientes en relación al cumplimiento de la oferta de valor ofrecida?
- ✓ ¿Cómo determina la organización la satisfacción, insatisfacción y el compromiso de sus clientes?
- ✓ ¿Cómo los métodos de determinación son adaptables entre los grupos de clientes y segmentos de mercado, según corresponda?
- ✓ ¿Cómo asegura la organización que la información obtenida de las mediciones de satisfacción, insatisfacción y compromiso pueden ser usada para exceder las expectativas de los clientes y asegurar el compromiso de los clientes a largo plazo?
- ✓ ¿Cómo la organización obtiene información sobre la satisfacción de los clientes con su organización en comparación con otras organizaciones?
- ✓ ¿Cómo obtiene información relacionada con la satisfacción de los clientes y con la satisfacción de sus competidores?
- ✓ ¿Cómo obtiene información sobre la satisfacción de los clientes con relación a la satisfacción de los clientes de otras organizaciones que proveen productos o servicios similares y/o benchmarks de la industria, según corresponda?

- ✓ ¿Cómo mantiene la organización actualizada la información de los clientes que sirve de base datos para los requerimientos durante los procesos?
- ✓ ¿Cómo asegura la organización que los clientes tengan acceso a los datos que dispone de ellos y qué mecanismos emplea para que los clientes puedan solicitar la modificación de los mismos?
- ✓ ¿Cómo asegura la organización un trato respetuoso y deferente por parte de funcionarios?
- ✓ ¿Cómo hace la organización para permitir que los clientes participen en el diseño y mejora de los productos a través de la presentación de propuestas de transformación e innovación y mejora?
- ✓ ¿Cómo promueve la organización la participación de los clientes en el envío de sugerencias y propuestas de mejora y cambio a los productos ofrecidos?
- ✓ ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos relacionados con la gestión de las relaciones con los clientes y su satisfacción?

*3.3 Conocimiento de la competencia - 2.0 puntos.* Tiene por finalidad reseñar las prácticas desarrolladas por la organización que le permite tener conocimiento de la competencia.

A través de los siguientes cuestionamientos se recopila la información relacionada con estas prácticas realizadas.

- ✓ ¿Cuál es la política y/o estrategia de la organización con respecto al conocimiento de la competencia?
- ✓ ¿Cuáles son las metodologías que utiliza la organización para reconocer y conocer a la competencia?

- ✓ ¿Cómo se obtiene y se analiza la información sobre el entorno competitivo, las características y tendencias?
- ✓ ¿Cuál es la frecuencia, fuentes y confiabilidad con que se obtiene esta información?
- ✓ ¿Cómo se identifican y priorizan las necesidades y expectativas presentes y futuras de los competidores?
- ✓ ¿Cómo se toman en cuenta los clientes actuales y potenciales de la competencia para la generación de propuestas de transformación e innovación y mejora de los productos y servicios ofrecidos?
- ✓ ¿De qué forma el conocimiento de competidores contribuye al logro de los objetivos estratégicos?
- ✓ ¿De qué forma el conocimiento de los competidores actuales y potenciales, promueve el desarrollo de la excelencia, la innovación y el aprendizaje en la organización?
- ✓ ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos relacionados con el conocimiento de la competencia?

*3.4 Elaboración, suministro y mantenimiento de productos y servicios - 3.0 puntos.* Por medio de él se revisa las acciones tomadas por la organización para la elaboración, suministro y mantenimiento de los productos, para lo cual se ha de indagar a través de las siguientes preguntas que prácticas realiza la organización:

- ✓ ¿Cuál es la política y/o estrategia implementada por la organización en cuanto al diseño, desarrollo e introducción de nuevos productos y/o servicios?

- ✓ ¿Cuál es la metodología implementada por la organización para diseñar, desarrollar e introducir nuevos productos y/o servicios orientados por las necesidades actuales y futuras del mercado, clientes y stakeholders?
- ✓ ¿Cómo participan los stakeholders en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios?
- ✓ ¿Cuáles son los procesos implementados para la identificación y aseguramiento de los requisitos legales de los productos y/o servicios diseñados?
- ✓ ¿Cómo se asegura el cumplimiento de los requisitos de calidad de los nuevos productos y/o servicios desarrollados antes de salir al mercado?
- ✓ ¿Cuál es la metodología utilizada para identificar y establecer los mecanismos y canales efectivos de suministro y/o distribución de los productos y/o servicios diseñados?

**4.0 Gestión de la información y del conocimiento - 54.0 puntos.** Con la información obtenida de se realiza la revisión del cómo la organización selecciona, recolecta, analiza, gestiona y mejora sus datos, información y conocimiento; determinando cómo se da el aprendizaje organizacional y cómo es gestionada la tecnología de la información.

De igual manera la gestión de la información y del conocimiento permite alinear las operaciones de la organización con sus objetivos estratégicos fortaleciendo e impulsando la mejora del desempeño, innovación y competitividad.

Este criterio pone sobre la mesa cómo la organización mide el desempeño organizacional en todos los niveles y cómo se analizan los datos de rendimiento y la información requerida para evaluar y mejorar el desempeño organizacional en su totalidad, entre los cuales se destacan los análisis que se realizan y sirven de apoyo al nivel directivo

Para evidenciar la gestión de la información y el conocimiento se ha de revisar cada uno de los siguientes subcriterios:

*4.1 Medición del análisis y evaluación del desempeño organizacional - 31.7 puntos.* Con la información recopilada, se analiza cómo se selecciona y utilizan los datos e información para la medición, análisis y revisión del desempeño organizacional.

Es decir, el objetivo de la medición, análisis, revisión y mejora del desempeño, es orientar la gestión de procesos hacia el logro de los objetivos estratégicos permitiendo a la vez responder de manera ágil a los cambios organizacionales debidos a factores internos o externos permitiendo así identificar las mejores prácticas que se deben realizar.

A través de las siguientes preguntas se puede determinar cómo la organización mide, analiza y evalúa su desempeño,

- ✓ ¿Cómo usan los datos y la información diariamente en la realización del monitoreo de las operaciones desarrolladas diariamente y en el desempeño global de la organización?
- ✓ ¿Cómo seleccionan, recolectan e integran los datos y la información para el seguimiento de las operaciones diarias y el desempeño organizacional general
- ✓ ¿Cómo monitorean el avance en el logro de objetivos estratégicos y los planes de acción?
- ✓ ¿Cuáles son sus indicadores de desempeño de la organización?
- ✓ ¿Cuál es la frecuencia de seguimiento de indicadores de desempeño?
- ✓ ¿Cómo usan eficazmente los datos comparativos y la información en el apoyo de las toma de decisiones?

- ✓ ¿Cómo se utiliza la información para promover y proyectar el mejoramiento del desempeño de la organización y el establecimiento de nuevos retos?
- ✓ ¿Cómo usan los datos e información obtenida de los clientes y los datos e información del mercado para la construcción de una cultura organizacional orientada al cliente?
- ✓ ¿Cómo asegura la organización que la metodología utilizada para la medición del desempeño puede responder de manera ágil a cambios organizacionales o a cambios de origen externo?
- ✓ ¿Qué uso se le da a los indicadores de desempeño organizacional, asimismo que a los datos comparativos y del cliente en las revisiones?
- ✓ ¿Qué metodología de análisis realizan para dar soporte a las revisiones y garantizar que las conclusiones a las que se lleguen sean válidas?
- ✓ ¿Cómo la organización y los miembros del nivel directivo utilizan estas revisiones para evaluar el éxito organizacional, el desempeño competitivo, la salud financiera y el avance en el logro de los objetivos estratégicos y los planes de acción?
- ✓ ¿Cómo la organización y los miembros del nivel directivo utilizan estas revisiones para responder rápidamente necesidades de cambios organizacionales y a cambios derivados de los desafíos de su entorno operativo?
- ✓ ¿Cómo el nivel directivo revisa el desempeño de su organización y su avance en la consecución de los objetivos estratégicos y planes de acción?
- ✓ ¿Cómo identifican las mejores prácticas operacionales y organizacionales que impulsan el alto desempeño?

- ✓ ¿Cómo aseguran la implementación de las mejores prácticas en toda la organización?
- ✓ ¿Cómo utilizan las conclusiones obtenidas de las revisiones del desempeño y los datos competitivos y comparativos para proyectar el desempeño futuro de la organización?
- ✓ ¿Cómo concilian las diferencias entre las proyecciones del desempeño futuro y las proyecciones de desempeño desarrolladas por sus planes de acción?
- ✓ ¿Cómo utilizan las conclusiones de las revisiones de desempeño para establecer las prioridades en donde se debe desarrollar la mejora continua y oportunidades para la innovación?
- ✓ ¿Cómo despliegan las prioridades de mejora y oportunidades de innovación a las operaciones diarias cuando corresponda y a sus proveedores, colaboradores y socios para asegurar el alineamiento organizacional?

*4.2 Gestión de la información y el conocimiento - 22.8 puntos.* Mediante su análisis se puede identificar las acciones que implementa la organización para asegurar el flujo, calidad, seguridad y disponibilidad de los datos e información a través de todos los niveles, también cómo se gestiona la información y el conocimiento para que puedan fomentar el alto desempeño organizacional e impulsar la innovación y la mejora continua a través de toda la organización, redundando en el alineamiento organizacional efectivo y la mejora de la eficacia y eficiencia organizacional.

Para recabar la información necesaria para analizar el manejo que le da la organización a la gestión de la información y el conocimiento se pueden emplear los siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Cómo se identifica las necesidades de información en la organización?

- ✓ ¿Cómo se diseñan y/o seleccionan los sistemas de información que permiten reconocer la información relevante de los diferentes procesos y niveles organizacionales?
- ✓ ¿Cuáles son los procedimientos y las tecnologías que se emplean para asegurar la calidad, confiabilidad, disponibilidad, consistencia, seguridad, integridad y actualización de los datos organizacionales y la información?
- ✓ ¿Cómo aseguran que el hardware y el software son confiables, seguros y amigables para los usuarios?
- ✓ ¿Cómo aseguran que los sistemas de hardware y software y los datos e información continúen siendo seguros y estando disponibles para servir eficazmente a los clientes y a las necesidades de la organización?
- ✓ ¿Cómo contribuyen los sistemas de información utilizados al desarrollo y fortalecimiento de la cadena de valor de la organización?
- ✓ ¿Cómo se analiza la información y cómo contribuyen los resultados del análisis al aprendizaje organizacional, al logro de los objetivos estratégicos y en terminaos generales, al mejoramiento, innovación y creación de valor en procesos, productos y/o servicios?
- ✓ ¿Cómo contribuyen los resultados del análisis de la información al desarrollo del conocimiento y a la creación de nuevos productos y/o servicios en la organización?
- ✓ ¿Cómo se asegura la actualización tecnológica de los sistemas de información?
- ✓ ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos relacionados con la gestión de la información?



- ✓ ¿Cuál es la política organizacional sobre la gestión del conocimiento?
- ✓ ¿Qué elementos de la estrategia organizacional apuntan a la apropiación, uso y transferencia de conocimiento?
- ✓ ¿Cómo contribuye la gestión del conocimiento a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización?
- ✓ ¿Cómo identifica, protege y utiliza la organización el conocimiento como elemento innovador para alcanzar un alto desempeño y creación de valor para stakeholders?
- ✓ ¿Cómo se transfiere el conocimiento relevante desde y hacia los stakeholders para utilizarlo en los procesos de innovación y planificación estratégica?
- ✓ ¿Cómo se incentiva dentro de la organización la creación de conocimiento a fin de desarrollar nuevos productos y/o servicios y procesos?
- ✓ ¿Cómo recolectan y transfieren el conocimiento del personal y se unen, mezclan y correlacionan los datos de diferentes fuentes para construir nuevo conocimiento?
- ✓ ¿Cómo se incorpora a la organización las experiencias y lecciones aprendidas, como elementos generadores de conocimiento en esta?
- ✓ ¿Cómo se usan el conocimiento y recursos de la organización para incorporar el aprendizaje en sus operaciones?
- ✓ ¿Tiene la organización desarrollos de propiedad intelectual o derechos de autor? Y ¿Cuáles son?
- ✓ ¿Qué mecanismos tiene la organización para identificar el impacto de la gestión del conocimiento?

- ✓ ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos relacionados con la gestión del conocimiento?

**5.0 Gestión del talento humano - 96.0 puntos.** Su función es examina cómo la organización planifica y desarrolla al recurso humano, es decir, establece cómo se capta, administra y desarrolla el recurso humano y la forma de involucrarlos en el mejoramiento continuo.

Adicional, se indaga cómo se evalúa las competencias del personal, así mismo cómo se construye la cultura de la organización orientada a la creación y mantenimiento del alto desempeño y su compromiso con el mismo.

Para la realización del análisis y evaluación se revisaran los siguientes criterios.

**5.1 Gestión de las personas - 42.0 puntos.** A través del presente subcriterios se revisa cómo la organización gestiona el recurso humano, para ello se realizaran los siguientes cuestionamientos.

- ✓ ¿Cómo desarrolla la política de recursos humanos, orientada por la estrategia y la planificación de la organización?
- ✓ ¿Cómo utiliza la información del personal para el desarrollo y mejora de la política, estrategia y planes de recursos humanos?
- ✓ ¿Qué prácticas laborales de alto rendimiento y flexibilidad establece la organización para obtener resultados, soportados en el clima laboral?
- ✓ ¿Cómo asegura la organización que las funciones son asignadas bajo los principios de igualdad, mérito y capacidad?

**5.2 Desarrollo de las capacidades, conocimiento y desempeño del personal - 21.0 puntos.**

Busca reconocer los medios utilizados por la organización para desarrollar eficaz y

eficientemente a los colaboradores, para lograr este objetivo se realiza la indagación a través de los siguientes interrogantes.

- ✓ ¿Cómo ayuda el sistema de aprendizaje y desarrollo a dar respuesta a las necesidades de su organización y el desarrollo de su personal?
- ✓ ¿Cómo impulsa el sistema de aprendizaje y desarrollo la adquisición de las competencias esenciales de su organización?
- ✓ ¿Cómo ayuda el sistema de aprendizaje y desarrollo a dar respuesta a los desafíos estratégicos de la organización?
- ✓ ¿Cómo ayuda el sistema de aprendizaje y desarrollo al logro de los planes de acción, tanto de corto como de largo plazo de la organización?
- ✓ ¿Cómo apoya el sistema de aprendizaje y desarrollo la mejora del desempeño organizacional, el cambio organizacional, y la innovación en la organización?
- ✓ ¿Cómo apoya el sistema de aprendizaje y desarrollo la ética, las prácticas éticas en el negocio y el enfoque en el cliente en la organización?
- ✓ ¿Cómo asegura el sistema de aprendizaje y desarrollo la transferencia de conocimiento de trabajadores que se retiran o se jubilan y el fortalecimiento de nuevos conocimientos y habilidades en el puesto de trabajo en la organización?
- ✓ ¿Cómo se evalúa la eficacia y la eficiencia del sistema de aprendizaje y desarrollo?
- ✓ ¿Cómo correlacionan los resultados del aprendizaje y desarrollo con las conclusiones de la evaluación de competencias del personal y el uso de estas correlaciones para reconocer oportunidades de mejora?
- ✓ ¿Cómo gestionan los planes de carrera y ruta de desarrollo del personal?

- ✓ ¿Cómo planifican la sucesión de las posiciones de gerencia y de liderazgo?

*5.3 Compromiso y bienestar de los empleados - 15.0 puntos.* Indaga la manera cómo comprometen al personal para alcanzar una cultura de alto desempeño.

Las siguientes preguntas permiten identificar las acciones que realizan la organización en relación a este tema.

- ✓ ¿Cómo fomentan una cultura organizacional que se caracterice por la comunicación abierta, alto desempeño y elevado compromiso en el personal?
- ✓ ¿Cómo aseguran que su cultura organizacional se alimenta positivamente de la cultura individual de los miembros de la organización?
- ✓ ¿Cómo empoderan a su personal?
- ✓ ¿Cómo determinan a los impulsores clave del compromiso del personal?
- ✓ ¿Cómo diferencian los impulsores para los diferentes segmentos del personal?
- ✓ ¿Cómo evalúan el compromiso del personal?
- ✓ ¿Cuáles son los métodos formales e informales de evaluación y mediciones usados para determinar el compromiso del personal?
- ✓ ¿Cuáles son los métodos formales e informales de evaluación y mediciones usados para determinar la satisfacción del personal?
- ✓ ¿Cuáles otros indicadores usan para evaluar y mejorar el compromiso del personal?
- ✓ ¿Cómo se gestiona el alto desempeño y el compromiso del personal?
- ✓ ¿Cómo se establece la compensación, recompensa, reconocimiento, e incentivos al personal?

- ✓ ¿Cómo logran la innovación a través del fomento del compromiso e impulso del bienestar de los trabajadores?

*5.4 Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización - 12.0 puntos.* En el presente subcriterio se ha de considerar la forma de gestionar la compensación y el reconocimiento, al igual que la eficacia de esta y su vínculo con habilidades demostradas por el personal.

Para recoger la información que permitirá realizar el análisis correspondiente se propone la realización de las siguientes preguntas.

- ✓ ¿Qué incentivos están correlacionados con la evaluación de desempeño?
- ✓ ¿Cómo articula la organización al mérito a la asignación de recompensas y reconocimientos en el persona?
- ✓ ¿Cómo se asegura que las personas estén involucradas con la estrategia organizacional y se sientan partícipes de ella?
- ✓ ¿Se cuenta con un sistema de gestión de prevención de riesgos laborales?
- ✓ ¿Cuáles son los indicadores que permiten evaluar los riesgos laborales?
- ✓ ¿Cómo se estimula, reconoce y recompensa las acciones orientadas a la innovación de los procesos y/o actividades orientadas al mejoramiento de la calidad y del entorno social?

*5.5 Comunicación eficaz de las personas en toda la organización - 6.0 puntos.* Su análisis permite determinar cómo se da la comunicación y como promueve la participación de ello a través de la comunicación efectiva e impulso a la mejora.

Los interrogantes que ayudaran a reconocer los elementos propios de la organización relacionados con este subcriterio son:

- ✓ ¿Cómo se realiza la comunicación en la organización?
- ✓ ¿Qué canales emplea la organización para asegurar la comunicación eficaz entre los miembros?
- ✓ ¿Cómo se promueve y facilita la participación de los empleados y sus representantes a los procesos de mejora de la gestión?
- ✓ ¿La organización tiene grupos o equipos de mejora, cómo están constituidos y cómo se les asigna las funciones de apoyo a la mejora de la calidad?

**6.0 Gestión de los procesos - 67.0 puntos.** Bajo esta perspectiva se examinan los aspectos más importantes de la gestión por procesos, el grado en que la organización ha desarrollado una filosofía de procesos para alcanzar los objetivos y las estrategias planteadas. Incluyendo los procesos de diseño, producción, proveedores, ambientales y los de apoyo, además el de mejora continua; con el propósito de lograr resultados satisfactorios para la organización.

**6.1 Gestión de los procesos - 31.0 puntos.** Analiza las operaciones de diseño, gestión, mejora, e innova los productos y procesos realizados en la organización, con la finalidad de mejorar la eficacia operativa y alcanzar el éxito organizacional.

El análisis se realiza a través del proceso de indagación realizado con las siguientes preguntas.

- ✓ ¿Cómo diseñan los procesos en la organización?
- ✓ ¿Cómo identifican los grupos de interés de cada proceso?
- ✓ ¿Cómo definen el sistema de gestión de procesos a implementar en la organización?
- ✓ ¿Cómo aseguran el cumplimiento de los requerimientos del proceso durante el día – día de la operación?

- ✓ ¿Cómo determinan los indicadores de procesos y objetivos de rendimiento que suministrarán la información necesaria y suficiente para tomar decisiones de mejora?
- ✓ ¿Qué mediciones e indicadores de desempeño son usados para controlar y mejorar los procesos durante su operación?
- ✓ ¿Cómo determinan los procesos de apoyo que son necesarios?
- ✓ ¿Cuáles son los procesos de apoyo?
- ✓ ¿Cómo la operación diaria de los procesos asegura el cumplimiento de los requerimientos de apoyo a la gestión organizacional?
- ✓ ¿Cómo implementan la mejora en los procesos y producto?
- ✓ ¿Cómo revisan la eficacia del esquema general de procesos, en el momento de llevar a la realidad la política y estrategia de la organización?

6.2 *Gestión de los productos y servicios - 12.0 puntos.* Este subcriterio examina cómo la organización diseña, gestiona, innova y mejora sus productos, con el objetivo de crear valor para sus clientes al satisfacer sus necesidades y expectativas.

Las acciones realizadas por la organización son reconocidas por medio de las siguientes preguntas.

- ✓ ¿Cómo determina la organización las necesidades y expectativas actuales y futuras del entorno, cliente y mercado?
- ✓ ¿Cómo se anticipa e identifica mejoras en los productos y/o servicios de acuerdo a las necesidades y expectativas futuras de los clientes y stakeholders?
- ✓ ¿Cómo diseña y desarrolla junto a los clientes los nuevos productos y servicios?

- ✓ ¿Cómo se anticipa la organización al impacto de las nuevas tecnologías en los productos y servicios ofrecidos?
- ✓ ¿Cómo desarrollan los nuevos productos y/o servicios con destino a los clientes actuales y los clientes futuros?
- ✓ ¿Cómo se involucra la creatividad, la innovación y competencias de las personas en el desarrollo de los nuevos productos y/o servicios?
- ✓ ¿Cómo incorporan el conocimiento organizacional, la excelencia de producto, el valor para el cliente en el desarrollo de los productos y /o servicios?

*6.3 Gestión de los proveedores y asociados - 8.0 puntos.* A través de este se investiga cómo se asegura la eficacia en las operaciones, es así que frecuentemente esta depende de la gestión de la cadena de suministro, la selección de proveedores y asociaciones realizadas en forma eficaz, además de controlar los costos totales de las operaciones.

Las preguntas que permiten realizar esta indagación son:

- ✓ ¿Cuál es el enfoque de la organización con respecto a las compras de insumos materias primas?
- ✓ ¿Cómo se asegura la calidad de los insumos y materia prima requeridas para la elaboración de los productos y servicios?
- ✓ ¿Cómo determinan los criterios relevantes para la selección y desarrollo de proveedores?
- ✓ ¿Cuáles son los criterios de selección y desarrollo de los proveedores de la organización y cómo están alineados la estrategia?



- ✓ ¿De qué forma se involucran, estimulan y comprometen los proveedores en el cumplimiento de los propósitos estratégicos de la organización?
- ✓ ¿Cuáles son los criterios usados por la organización para la realización de alianzas estratégicas con proveedores o subcontratistas?
- ✓ ¿Cómo se gestionan las relaciones con los proveedores?
- ✓ ¿Cuáles indicadores se utilizan para evaluar el desempeño de los proveedores y qué acciones se aplican en caso de desviación?
- ✓ ¿Cómo promueve la organización la asociatividad de sus proveedores y subcontratistas para incrementar la productividad, competitividad y sostenibilidad?
- ✓ ¿Cómo contribuye la organización en el desarrollo de sus proveedores?
- ✓ ¿De qué forma se gestiona la optimización de los costos asociados al abastecimiento?
- ✓ ¿Cómo evalúa la organización la gestión de los procesos de abastecimiento y asociación implementada con sus proveedores y subcontratistas?
- ✓ ¿Cómo estimula la organización el mejoramiento y la innovación en los procesos de abastecimiento y en los productos adquiridos?
- ✓ ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?

*6.4 Procesos de producción, servicio y apoyo - 10.0 puntos.* Con este subcriterio se investiga cómo se asegura la gestión eficaz y eficiente de las operaciones de producción, servicio y apoyo.

Las respuestas a las siguientes preguntas evidencian los medios que emplea la organización para gestionar eficazmente sus operaciones.

- ✓ ¿Cómo se controlan los costos generales de las operaciones?

- ✓ ¿Cómo determinan los factores de eficacia y eficiencia claves para controlar los procesos de trabajo?
- ✓ ¿Cómo se previenen defectos, errores de servicio y re trabajo en los procesos de la organización?;
- ✓ ¿Cómo disminuyen los costos de garantía y los de pérdidas de productividad en los clientes?
- ✓ ¿Cómo minimizan los costos de inspecciones, pruebas y auditorías de proceso y/o desempeño?
- ✓ ¿Cómo equilibran la necesidad del control de costos con las necesidades de los clientes?

*6.5 Gestión ambiental - 2.0 puntos.* Describe los principios que emplea la organización para implementar la responsabilidad y compromiso con el medio ambiente y la manera como son involucrados en la estrategia.

Para identificar la manera de comprometerse la organización con el medio ambiente, nos ayudamos de las siguientes preguntas

- ✓ ¿Cómo la organización gestiona el cumplimiento de las reglamentaciones asociadas con el impacto ambiental?
- ✓ ¿Cuál es el compromiso del nivel directivo con la gestión ambiental?
- ✓ ¿Cómo es alineada la estrategia y la gestión ambiental?
- ✓ ¿Cuáles son las políticas, sistemas de gestión y recursos utilizados por la organización para identificar, medir, reducir, controlar o eliminar el impacto ambiental actual o potencial de sus procesos?

- ✓ ¿Cuáles son las estrategias que utiliza la organización para fortalecer y fomentar en la cultura organizacional los asuntos relacionados con la responsabilidad ambiental?

6.6 *Gestión de riesgos - 2.0 puntos.* Relaciona los elementos articulados en la estrategia que permiten prevenir los riesgos en los procesos y actividades desarrolladas en la organización.

Los interrogantes que ayudan a reconocer el actuar de la organización ante los riesgos son:

- ✓ ¿Cómo proporciona la organización un ambiente operativo seguro?
- ✓ ¿Cómo identifica y clasifica los riesgos la organización?
- ✓ ¿Cómo priorizan los riesgos?
- ✓ ¿Qué tratamiento se da a los riesgos priorizados?
- ✓ ¿Cómo se comunican los riesgos a los stakeholders?
- ✓ ¿Cómo el sistema de gestión aborda la prevención de accidentes, la inspección, el análisis de causa raíz de fallas y la recuperación?
- ✓ ¿Cómo se asegura que la organización está preparada para desastres o emergencias?
- ✓ ¿Cómo el sistema de preparación para desastres y emergencias involucra la prevención, la continuidad de las operaciones y la recuperación?
- ✓ ¿Cómo el sistema de preparación para desastres y emergencias toma en cuenta la dependencia de proveedores y socios?

6.7 *Mejoramiento continuo de los procesos - 2.0 puntos.* Revisa la manera como la organización gestiona el mejoramiento continuo en los procesos y su alineamiento con la estrategia organizacional.

- ✓ ¿Cómo se identifican en la organización las necesidades de mejoramiento e innovación de procesos, productos y servicios?
- ✓ ¿Cómo se priorizan, estructuran y administran los proyectos de mejoramiento e innovación?
- ✓ ¿Cómo se alinean los proyectos de mejoramiento e innovación con los objetivos, prioridades estratégicas y capacidades de la organización?
- ✓ ¿Cómo se involucran los resultados del rendimiento, de las percepciones, y de las actividades de aprendizaje, al establecimiento de prioridades y objetivos de mejora?
- ✓ ¿Cómo se estimula la creatividad y la innovación del personal, clientes y stakeholders para dar impulso a la mejora?
- ✓ ¿De qué forma participan los colaboradores en los proyectos de mejoramiento e innovación en la organización?
- ✓ ¿Cómo se identifican y utilizan los nuevos diseños de procesos y tecnologías en la gestión de mejoras?
- ✓ ¿Qué metodología implementa la organización para establecer los cambios?
- ✓ ¿Qué metodología es implementada para establecer pruebas piloto y controlar los nuevos procesos?
- ✓ ¿Cómo se realiza la comunicación eficaz de los cambios?
- ✓ ¿Cómo se capacita y entrena para los procesos nuevos?
- ✓ ¿Cómo evalúan y aseguran que los cambios de los procesos alcanzan los resultados previstos?

- ✓ ¿Qué proyectos de mejoramiento e innovación se están gestionando actualmente, y quiénes participan en ellos?
- ✓ ¿Qué beneficios estratégicos han aportado a la organización los mejoramientos e innovaciones de productos, servicios, procesos y sistemas?

**7.0 Resultados - 399.0 puntos.** Tiene por finalidad examinar los resultados o logros que alcanza la organización con relación a áreas que son determinantes para la competitividad y desarrollo sostenible del negocio, como es el caso de los resultados enfocados en los clientes, las personas, medioambiente, sociedad, proveedores y desempeño financiero.

Para realizar este análisis se han de considerar los siguientes subcriterios.

**7.1 Resultados de los productos, servicios y procesos - 63.0 puntos.** Se encarga de reconocer los resultados de desempeño de los productos y la eficacia de los procesos desarrollados por la organización.

A través de la respuesta a las siguientes preguntas se obtiene la información y datos necesarios para el estudio.

- ✓ ¿Cuáles son los indicadores empleados para medir el desempeño de los productos y servicios entregados a los clientes?
- ✓ ¿Cuáles son sus niveles actuales de desempeño de productos y servicios que son entregados a los clientes?
- ✓ ¿Cómo compara la organización sus resultados de desempeño con los de sus competidores y empresas del mismo sector?
- ✓ ¿Cuáles son sus indicadores de eficacia y eficiencia de procesos?

- ✓ ¿Cuáles son los resultados actuales de eficacia y eficiencia del desempeño de los procesos claves de la organización?
- ✓ ¿Cómo compara la organización sus resultados de eficacia y eficiencia del desempeño d procesos con los de sus competidores y empresas del mismo sector?

*7.2 Resultados de la gestión de los clientes - 84.0 puntos.* Identifica los resultados de desempeño relacionados con la orientación hacia el cliente, permitiendo evidenciar la eficacia de la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y stakeholders, generando así relaciones de lealtad.

La información y datos recopilados a través de las preguntas relacionadas a continuación ayudarán a reconocer el desempeño de la organización

- ✓ ¿Cuáles son los indicadores que miden la satisfacción e insatisfacción de los clientes?
- ✓ ¿Cuáles son los resultados actuales de satisfacción e insatisfacción de los clientes?
- ✓ ¿Cómo compara la organización sus resultados de satisfacción e insatisfacción con los de sus competidores y otras organizaciones del mismo sector?
- ✓ ¿Cuáles son los indicadores que miden el compromiso con los clientes?
- ✓ ¿Cuáles son los resultados actuales de compromiso con los clientes?
- ✓ ¿Cómo compara la organización sus resultados de compromiso con los clientes con los de sus competidores y otras organizaciones del mismo sector?

*7.3 Resultados de la gestión de las personas - 73.0 puntos.* Se identifica la información y datos relacionados con el desempeño enfocado en las personas, los cuales permiten evidencia la manera eficaz cómo la organización crea y mantiene un clima organizacional acogedor, el

compromiso, la motivación, el alto desempeño y aprendizaje para todos los miembros del personal.

Las preguntas que suministran la información y datos son.

- ✓ ¿Cuáles son los indicadores de desempeño de las personas?
- ✓ ¿Cuáles son los resultados actuales de desempeño de las personas?
- ✓ ¿Cómo compara la organización sus resultados de desempeño de las personas con los de sus competidores y otras organizaciones del mismo sector?
- ✓ ¿Cuáles son los indicadores del clima organizacional?
- ✓ ¿Cuáles son los resultados actuales el clima organizacional?
- ✓ ¿Cómo compara la organización sus resultados de clima organizacional con los de sus competidores y otras organizaciones del mismo sector?
- ✓ ¿Cuáles son los indicadores de compromiso del personal?
- ✓ ¿Cuáles son los resultados actuales de compromiso del personal?
- ✓ ¿Cómo compara la organización sus resultados de compromiso del personal con los de sus competidores y otras organizaciones del mismo sector?
- ✓ ¿Cuáles son los indicadores de desarrollo del personal?
- ✓ ¿Cuáles son los resultados actuales de desarrollo del personal?
- ✓ ¿Cómo compara la organización sus resultados de desarrollo del personal con los de sus competidores y otras organizaciones del mismo sector?
- ✓ ¿Cuáles son los indicadores de motivación del personal?
- ✓ ¿Cuáles son los resultados actuales de motivación del personal?
- ✓ ¿Cómo compara la organización sus resultados de motivación del personal con los de sus competidores y otras organizaciones del mismo sector?

*7.4 Resultados de la responsabilidad social - 54.0 puntos.* Este evaluar la repercusión de la organización en la comunidad, además del grado de reconocimiento obtenido en la comunidad, se refiere a los premios y distinciones recibidos por la organización otorgados por entidades reconocidas y las acciones mediante las cuales la organización asume su responsabilidad con la comunidad.

- ✓ ¿Cuáles son los indicadores de responsabilidad social y apoyo a la comunidad que maneja la organización?
- ✓ ¿Cuáles son los resultados actuales de responsabilidad social y apoyo a la comunidad obtenidos por la organización?
- ✓ ¿Cómo compara la organización sus resultados de responsabilidad social y apoyo a la comunidad con los de sus competidores y otras organizaciones del mismo sector?

*7.5 Resultados del desempeño financiero y del mercado - 78.0 puntos.* Permite evaluar y tener claridad de los resultados de la organización con relación a la gestión económico-financiera, así mismo que el apoyo de este al logro de los objetivos sociales y sostenibilidad financiera.

El análisis se realiza a través de la revisión de las siguientes preguntas.

- ✓ ¿Cuáles son los indicadores de desempeño financiero que maneja la organización?
- ✓ ¿Cuáles son los resultados actuales de desempeño financiero obtenidos por la organización?
- ✓ ¿Cómo compara la organización sus resultados de desempeño financiero con los de sus competidores y otras organizaciones del mismo sector?
- ✓ ¿Cuáles son los indicadores de desempeño de mercado que maneja la organización?



- ✓ ¿Cuáles son los resultados actuales de desempeño de mercado obtenidos por la organización?
- ✓ ¿Cómo compara la organización sus resultados de desempeño de mercado con los de sus competidores y otras organizaciones del mismo sector?

*7.6 Resultados del liderazgo, efectividad organizacional y gobierno - 39.0 puntos.* Este subcriterio revisa los logros alcanzado en el área de liderazgo directivo y gobierno organizacional, evidenciando el nivel en que su organización es ética y fiscalmente.

Las preguntas que suministraran la información y datos para la revisión son:

- ✓ ¿Cuáles son los resultados actuales relacionados con el compromiso de la alta dirección con el personal y los clientes?
- ✓ ¿Cuáles son los indicadores del compromiso de la alta dirección con el personal y clientes?
- ✓ ¿Cuáles son los resultados actuales para la responsabilidad en el gobierno organizacional?
- ✓ ¿Cuáles son los indicadores del gobierno y responsabilidad fiscal interna y externa?
- ✓ ¿Cuáles son los resultados legales y regulatorios actuales?
- ✓ ¿Cuáles son los indicadores del cumplimiento de los requisitos regulatorios y legales?
- ✓ ¿Cuáles son sus resultados actuales para el comportamiento ético?
- ✓ ¿Cuáles son los indicadores medir el comportamiento ético y confianza de las partes interesadas en la alta dirección y en el gobierno de su organización?

- ✓ ¿Cuáles son los resultados actuales para el logro de la estrategia organizacional y planes de acción?
- ✓ ¿Cuáles son los indicadores para el cumplimiento de la estrategia organizacional y planes de acción?
- ✓ ¿Cuáles son los resultados para la toma de riesgos inteligentes?

*7.7 Resultados relativos a los proveedores - 8.0 puntos.* Este elemento permite entender y evaluar los resultados de la calidad de los proveedores con la organización.

El entendimiento de este subcriterio se hace a través de la información recabada con las siguientes preguntas.

- ✓ ¿Cuáles son los resultados actuales relacionados con el compromiso de los proveedores con la calidad y excelencia de la organización?
- ✓ ¿Cuáles son los indicadores que miden el compromiso de los proveedores con la calidad y excelencia de la organización?

*8.0 Gestión de los recursos y alianzas - 40.0 puntos.* Bajo este criterio se evalúa las prácticas realizadas por la organización que permiten gestionar los recursos tangibles e intangibles que sirven de apoyo a las políticas y estrategias implementadas, además de analizar la forma cómo planifica, realiza y mantiene las asociaciones con las parte interesadas

Para la realización del análisis de la organización se ha de revisar de forma detallada los siguientes subcriterios.

*8.1 Gestión de los recursos económicos y financieros - 18.3 puntos.* A través de este, se logra evidenciar el uso racional de los recursos asignados en las partidas presupuestales al desarrollo e implementación de planes y proyectos que permiten la consecución de los objetivos y metas estratégicas previstas.

- ✓ ¿Cómo desarrollar e implantar la organización estrategias aplicables a los procesos económicos y financieros?
- ✓ ¿Cómo realiza la organización la planificación económica y financiera?
- ✓ ¿Cómo despliega en la planificación económica y financiera las expectativas financieras de los grupos de interés?
- ✓ ¿Cuál es el sistema de información financiera implementado en la organización?
- ✓ · Evaluar las inversiones en activos tangibles e intangibles.
- ✓ ¿Qué políticas y mecanismos económicos y financieros implementa la organización para garantizar una estructura de recursos financieros eficaz y eficiente?
- ✓ ¿Cuál es la metodología que se implementa en la gestión de los riesgos de los recursos económicos y financieros?

8.2 *Gestión de las alianzas externas y de los proveedores - 7.2 puntos.* Se identifica la forma cómo se determinan las organizaciones con las que se debe colaborar y generar alianzas para mejorar la eficacia, eficiencia y desempeño, además de compartir las mejores prácticas generando con ello aprendizaje y gestión del conocimiento. La manera de identificarlos debe estar alineada a las políticas y estrategias organizacionales.

Las preguntas que permiten captar la información necesaria para el análisis son:

- ✓ ¿Cómo involucra la organización la asociatividad en las estrategias organizacionales?
- ✓ ¿Cuáles son los mecanismos de asociatividad que implementa la organización con la finalidad de mantenerse en los mercados actuales e incursionar en nuevos mercados?

- ✓ ¿Con quiénes desarrolla la organización proyectos y/o procesos de asociatividad?
- ✓ ¿Cuál es el rol del nivel directivo en el fomento e impulso de los proyectos y/o procesos de asociatividad?
- ✓ ¿Cómo crea, estimula y mantiene las relaciones con las entidades que participan en los proyectos asociativos?
- ✓ ¿Cómo los proyectos asociativos contribuyen al logro de los planes estratégicos de la organización?
- ✓ ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos y /o proyectos de asociatividad?
- ✓ ¿Cómo identifica la organización las oportunidades de alianzas que impulsaran su competitividad y desarrollo?
- ✓ ¿Cómo se identifican las competencias de las organizaciones con las que se tiene alianzas, de tal forma que puedan ser aprovechadas mutuamente?
- ✓ ¿Cómo se Genera e impulsa la filosofía innovadora y creativa a través del uso de alianzas?
- ✓ ¿Cuál es el enfoque o estrategia de la organización con relación al desarrollo de los proveedores?
- ✓ ¿Cuáles son los criterios de selección, evaluación y desarrollo de los proveedores o subcontratistas en la organización?
- ✓ ¿Cómo se involucra, estimula y compromete a los proveedores con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización?

### 8.3 *Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales - 5.0 puntos.*

Evidencia las acciones y planes empleados para usar eficientemente los activos, suministros, insumos e inventarios de materia, además de la seguridad de estos.

Por medio de los siguientes interrogantes se documenta la información necesaria para el análisis.

- ✓ ¿Tiene la organización una estrategia de gestión de activos que se apoye en la política y estrategia organizacional?
- ✓ ¿Cómo se gestionar el mantenimiento y uso de los activos?
- ✓ ¿Cómo se gestionar la seguridad de los activos?
- ✓ ¿Cómo se optimizan los inventarios de materiales?
- ✓ ¿Cómo se optimizan los consumos de suministros (gas, electricidad, agua)?
- ✓ ¿Cómo se gestiona la generación de residuos y el reciclaje de estos?

8.4 *Gestión de los recursos tecnológicos, información y conocimiento - 9.0 puntos.* Revisa si la organización proporciona a los stakeholders el acceso adecuado a la información y conocimiento de tal forma que se pueda generar valor en ellos, además de identificar el impacto en el negocio y la sociedad de las tecnologías empleadas.

La información y datos requeridos para la evaluación y análisis se compilan de las respuestas de las siguientes preguntas.

- ✓ ¿Cómo desarrolla la organización las estrategias de la tecnología que impulsan la estrategia global?
- ✓ ¿Cómo se identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes que soportadas en la política y estrategia generan impacto en el negocio y la sociedad?
- ✓ ¿Cómo gestiona la organización su estado del arte tecnológico?

- ✓ ¿La organización desarrollar tecnologías innovadora y respetuosas con el medio ambiente?
- ✓ ¿Se emplean tecnologías de la información y comunicación para apoyar a las actividades de la organización?
- ✓ ¿Cómo aprovecha la organización la tecnología para impulsar la mejora?

**9.0 Organización y estructura - 18.0 puntos.** Analiza la responsabilidad, autoridad y cómo se promueve la cooperación entre áreas para lograr desarrollar su oferta valor. Adicional evalúa las características de la organización que le permiten ser flexible y adaptarse a los cambios del entorno.

Por medio de la valoración de los siguientes subcriterios se puede analizar el criterio organización y estructura

**9.1 Capacidad financiera - 14.0 puntos.** Permite conocer las fuentes de financiación que tiene la organización y la forma cómo se relaciona con estas fuentes.

Para reconocer estas fuentes se he de realizar las siguientes preguntas.

- ✓ ¿Cuáles son los criterios de negociación que la organización emplea con las fuentes de financiación externa?
- ✓ ¿Cómo se planea y ejecuta el presupuesto en relación con el cumplimiento de los objetivos estratégicos?
- ✓ ¿Cómo se optimizan los procesos que hacen rentable los recursos con los que cuenta la organización?
- ✓ ¿Qué las estrategias implementa la organización para impulsar el uso racional y el aprovechamiento más adecuado de la infraestructura, bienes y servicios?
- ✓ ¿Cómo establece la organización las prioridades de inversión?

- ✓ ¿Cómo evalúa la organización evolución de las inversiones realizadas en los últimos años?
- ✓ ¿Cómo gestiona la organización los indicadores financieros?

**9.2 Activos intangibles - 1.0 puntos.** Identifica los activos intangibles que forman parte de la organización y su gestión eficaz y eficiente.

Las preguntas que permiten identificarlos son:

- ✓ ¿Por qué son importantes para la organización los activos intangibles?
- ✓ ¿Cómo la organización valora sus activos intangibles en relación con los objetivos de la organización?
- ✓ ¿Cómo la organización gestiona y mejora sus activos intangibles?
- ✓ ¿Los activos intangibles se ven reflejados contablemente?

**9.3 Capacidad de adaptación y flexibilidad - 3.0 puntos.** Describe las características de la organización que le permiten adaptarse a los cambios influenciados por el entorno.

La identificación de estas particularidades se realiza a través de las siguientes preguntas.

- ✓ ¿Cómo se realiza el control de cambios en la organización?
- ✓ ¿Cómo impulsa el nivel directivo la flexibilidad de la organización?
- ✓ ¿Cómo ha realizado la organización los cambios debido a la influencia del entorno, los imprevistos y las situaciones de crisis que se han presentado?
- ✓ ¿Qué aprendizajes ha tenido la organización a nivel estructural y de gestión como fruto de los imprevistos que se han presentado?

**10.0 Gestión de la calidad - 44.0 puntos.** Por medio de este criterio se reconocen las actividades que son desarrolladas para garantizar la calidad y fiabilidad de los productos y servicios, asimismo las relacionadas con el desarrollo de nuevos productos.

A través del subcriterio gestión de la calidad del producto y servicio se puede realizar el análisis.

*10.1 Gestión de la calidad del producto y proceso - 44.0 puntos.* Revisa los procedimientos para el establecimiento, revisión y derogación de estándares, al igual que la forma de controlarlos y sistematizarlos, así como los procedimientos empleados para el mantenimiento y mejora de la calidad.

- ✓ ¿Cómo define la organización los procedimientos a emplear en el mantenimiento y mejora de la calidad?
- ✓ ¿Cómo se definen las autoridades y responsabilidades en los procesos relacionados con la calidad de los productos y procesos?
- ✓ ¿Qué técnicas estadísticas son empleadas en el control de productos y procesos?
- ✓ ¿Cómo se identifican y analizan los problemas críticos de calidad?
- ✓ ¿Qué metodología implementa la organización para la revisión y derogación de los productos con problemas de calidad?

*11.0 Gestión de la innovación, responsabilidad social y desarrollo sostenible - 14.0 puntos.* Por medio de este criterio examina la percepción de la organización ante la sociedad y la forma de gestionar los impactos de sus actividades y/o productos durante el proceso de cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y stakeholders. Además analiza y valora los procedimientos realizados para promover la cultura de innovación y calidad en el entorno comunitario y la mejora continua en el entorno ambiental, social y económico.

La información y datos que permite la identificación, análisis y valoración en este criterio se obtienen a través de los siguientes subcriterios.



*11.1 Gestión de la responsabilidad social - 3.5 puntos.* La responsabilidad social en las organizaciones se traduce en viabilidad de permanencia a largo plazo, para lo cual estas deben mantener un comportamiento ético, promover la seguridad y salud, el respeto a la sociedad y el medioambiente y mejoramiento de la comunidad por medio de la anticipación de las necesidades y expectativas de estos.

En este subcriterio se realizan las siguientes preguntas.

- ✓ ¿Cómo se anticipa la organización a los posibles impactos adversos que genera su actividad?
- ✓ ¿Cómo se asegura de tener una reacción rápida ante la ocurrencia algo que afecte las partes interesadas?
- ✓ ¿Cómo se asegura de contar con la información disponible y el apoyo necesario para que los actores con los que se relaciona estén seguros y confiados?
- ✓ ¿Cómo se asegura el desarrollo de la conducta ética en el negocio?
- ✓ ¿Cómo se anticipa la organización a los posibles impactos adversos que se puedan generar por su actividad económica?
- ✓ ¿Cómo se mejora la educación, seguridad, salud y calidad de vida de la comunidad con la que se relaciona?
- ✓ ¿Cómo se impulsa la excelencia ambiental y se promueve la conservación de los recursos naturales?
- ✓ ¿Cómo impulsa y monitorea el nivel directivo la gestión de la responsabilidad social?

*11.2 Desarrollo sostenible - 3.5 puntos.* Identifica la forma cómo la organización gestiona el desarrollo sostenible y los riesgos asociados a este.

Las preguntas que permite reconocer la gestión realizada son.

- ✓ ¿Cuál es la importancia de la sostenibilidad para la organización?
- ✓ ¿Cómo se involucra la sostenibilidad en la estrategia de la organización?
- ✓ ¿Qué metodologías se implementan para medir el alcance de los objetivos estratégicos en relación con la sostenibilidad?
- ✓ ¿Cómo se gestionan los riesgos asociados a la sostenibilidad?
- ✓ ¿Cómo se mide y evalúa la salud financiera de la organización?
- ✓ ¿Qué planes de acción se implementan para asegurar la salud financiera en el futuro?
- ✓ ¿Cómo se identifican los factores críticos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos?
- ✓ ¿Cuáles son los factores críticos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos?
- ✓ ¿Cómo se determinan y fortalecen las capacidades propias de la organización que la diferencia de las demás y los activos estratégicos para asegurar el desarrollo sostenible?
- ✓ ¿De qué manera la innovación permanente impulsa el éxito sostenible de la organización proyectándola al futuro?
- ✓ ¿Cuáles son los resultados de desempeño de la organización en los últimos años?
- ✓ ¿Cuál es la proyección hacia el futuro en términos de desarrollo sostenible?
- ✓ ¿Cómo evalúa la organización los riesgos relacionados con la sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo?

- ✓ ¿Qué metodología es implementada para mejorar el desarrollo sostenible de la organización?

*11.3 Estrategia de la innovación - 2.0 puntos.* Permite analizar y evaluar las prácticas y metodologías usadas por la organización para gestionar la innovación en busca de la competitividad y desarrollo sostenible.

Por medio la realización de las siguientes interrogantes se puede realizar el análisis.

- ✓ ¿Cómo se gestiona la innovación, fomenta la creatividad y aprovecha el potencial y conocimiento de los actores de la organización?
- ✓ ¿Cómo se promueven, miden, evalúan y aprovechan las ideas generadas dentro de la organización para potenciar las oportunidades de innovación, en búsqueda de competitividad y desarrollo sostenible?
- ✓ ¿Cómo identifican las oportunidades de innovación que impulsan los objetivos estratégicos de la organización?
- ✓ ¿Cómo priorizan las oportunidades de innovación para su implementación y creación de valor?
- ✓ ¿Cómo se asegura la disponibilidad de los recursos financieros y de cualquier tipo requeridos para desarrollar las oportunidades de innovación?
- ✓ ¿Cómo se promueven, evalúan, aprovechan y mejoran las ideas generadas dentro de la organización para potenciar su desarrollo a través de la innovación?
- ✓ ¿Cómo se fortalece la cultura de innovación en la organización?

*11.4 Estructura para la innovación - 2.0 puntos.* Describe cómo la organización tiene en cuenta la innovación para alcanzar la excelencia organizacional.

Las siguientes preguntas orientan la forma cómo lo hace.

- ✓ ¿Cómo la estrategia y la gestión estratégica incluyen la innovación y la considera factor clave para alcanzar la excelencia organizacional?
- ✓ ¿Cómo está involucrado el nivel directivo y demás colaboradores en el desarrollo de la estrategia de innovación?
- ✓ ¿Cómo se identifican los recursos que se requieren y se dispone en la organización para promover, incentivar e impulsar la innovación?
- ✓ ¿Cuáles recursos requiere y dispone la organización para promover, incentivar e impulsar la innovación?
- ✓ ¿Cómo se evalúan, mejora e innova la estructura organizacional para promover, incentivar e impulsar la innovación?

*11.5 Despliegue implementación del esquema de innovación - 3.0 puntos.* Reconoce la forma como la organización pone en marcha la estrategia de innovación, identificando su alcance, divulgación implementación, medición evaluación y mejora.

La información para el análisis se obtiene a través de los siguientes cuestionamientos.

- ✓ ¿Cuál es el alcance de la estrategia de innovación de la organización?
- ✓ ¿Qué estructura se definió para la asignación de responsabilidades con relación a la innovación?
- ✓ ¿Qué recursos asignó la organización para la implementación eficaz y eficiente de la estrategia de innovación?
- ✓ ¿Cómo se divulga en la organización las innovaciones ejecutadas?
- ✓ ¿Cómo se evalúan, mide, mejora e innova la implementación de la innovación en la organización?

### **Requisitos mínimos que debe poseer la organización para la implantación del modelo**

Como punto de partida para la implementación del modelo propuesto se debe contar con el interés y compromiso del nivel directivo con la excelencia en la gestión, además de la integración de los stakeholders alrededor de los objetivos estratégicos de la organización.

De igual forma esta debe contar con algunos requisitos mínimos que le viabilizaran la implementación y ejecución eficaz del modelo, entre estos tenemos.

- ✓ Se debe contar con una misión y visión claramente definida.
- ✓ El nivel directivo debe estar comprometido con la excelencia en la gestión y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y stakeholders.
- ✓ Se debe contar con políticas que direccionen la planeación estratégica al mejoramiento de la competitividad y el desarrollo sostenible de la organización.
- ✓ Debe de existir un sistema que gestione la información histórica y actual de la organización, garantizando la disposición de esta de manera clara, oportuna y veraz.
- ✓ Compromiso y pertenencia de los actores con la organización.
- ✓ Contar con mecanismos que permitan medir el nivel de satisfacción de los stakeholders.
- ✓ Disponibilidad de recursos tangibles e intangibles para la puesta en marcha del modelo.

De igual forma, para la implementación del modelo la organización, deberá:

- ✓ Realizar la sensibilización, capacitación y entrenamiento de los diferentes niveles de la organización y de los stakeholder sobre el modelo, con la finalidad de

involucrarlos en el proceso, así mismo asumiendo la responsabilidad por la implementación de las mejoras que surjan.

- ✓ Asignar responsables en los diferentes niveles de la organización para que estos con su gestión faciliten el despliegue del modelo.
- ✓ Realizar en primer lugar la autoevaluación, esta le permita conocer la situación actual; y de esta manera, contar con un diagnóstico objetivo que posibilite la formulación de acciones de mejora que permitan alcanzar la excelencia organizacional
- ✓ La dirección, deberá divulgar en todos los niveles de la organización el modelo y los objetivos trazados con su implementación y que se espera de cada uno de ellos, debido que estarán a cargo de liderar, promover y orientar la implementación.
- ✓ Conformar un equipo de trabajo multidisciplinario que servirá de enlace con los diferentes niveles, asegurando la fluidez de la implementación.

Tener evidencias, que estén apoyadas en hechos y datos específicos, las cuales brindaran la posibilidad de estimar tendencias y analizar comparativamente los resultados de la organización de un período a otro; y a su vez, compararse con otras organizaciones. Esto sirve para demostrar que los resultados no corresponden a situaciones coyunturales, sino a la consecuencia directa de una gestión de la excelencia organizacional.

### **Etapas para la implementación del modelo**

Para la facilidad de la implementación del modelo propuesto se sugiere la realización de las siguientes etapas, las cual redundará en ser una metodología sencilla y de fácil aplicación.

Las etapas sugeridas son las siguientes:

- ❖ Etapa 1: Compromiso de la Alta Gerencia.

- ❖ Etapa 2: Proceso de autoevaluación.
- ❖ Etapa 3: Mejoramiento continuo.
- ❖ Etapa 4: Retroalimentación y seguimiento

A continuación se describen estas etapas para el modelo propuesto.

**Compromiso de la alta gerencia.** La primera persona interesada en la implementación eficaz y eficiente del modelo debe ser el líder y/o directivo de la organización, debido que a través de su compromiso con el modelo logrará desarrollar en las partes interesadas de la organización compromiso con el modelo, además permitirá que estos reconozcan al modelo como una herramienta que ayuda a mejorar la gestión administrativa de la organización

**Proceso de autoevaluación.** Permite recolectar la información de la organización a través de la aplicación de los instrumentos de autoevaluación dispuesto; la información recopilada permite diagnosticar el estado de la institución, además de la evaluación regular para reconocer el estado en el que se encuentra con respecto a la excelencia organizacional, de igual manera servirá de punto de partida para la elaboración de los planes de mejora y la planeación estratégica de la organización.

En esta etapa se debe:

Realizar la sensibilización de las partes interesadas con relación al modelo de excelencia en la gestión.

- ❖ Se capacita y entrena a las partes interesadas con relación al modelo
- ❖ Se desarrolla la planeación de la evaluación, para lo cual se escoge la forma de recolectar la información en cada uno de los niveles y procesos de la organización, estas están relacionadas con los criterios y subcriterios que conforman el modelo, así mismo se elige el equipo encargado de desarrollar la autoevaluación.

- ❖ Realizar la ejecución de autoevaluación, durante la cual se analiza de forma estricta cada uno de los 11 criterios y subcriterios que contiene el modelo, lo cual le permitirá a la organización conocer el estado real en que se encuentra, conociendo las fortalezas y los puntos o áreas donde debe mejorar
- ❖ Generación de informes de resultados, con los resultados obtenidos de la autoevaluación, se consolida de forma clara y sencilla el informe final para ser entregado al nivel directivo, el cual va a permitir el desarrollo e implementación de los respectivos planes estratégicos y de mejoramiento continuo

**Mejoramiento continuo.** El modelo busca que la mejora continua sea integrada de forma transversal en toda la organización. Esta etapa tiene por objetivo que el responsable de cada proceso pueda identificar las brechas existentes entre lo que el proceso genera como resultados y lo que se requiere para la satisfacción de los clientes y stakeholders.

El modelo se caracteriza por incluir el ciclo de gestión PHVA, (Planear – Hacer, Verificar y Actuar), el cual es implementado en cada uno de los planes de mejora continua obtenidos como resultado del análisis de los resultados de la autoevaluación.

**Retroalimentación y Seguimiento.** Es importante tener claro que al culminar el proceso de mejora se realiza la retroalimentación a todos los niveles de la organización y finalmente la realización del seguimiento o monitoreo periódico a los resultados obtenidos del cambio o cambios implementados en la organización.

Es relevante puntualizar, hasta aquí el proceso ha culminado, al realizarse la próxima autoevaluación se reiniciará nuevamente las etapas relacionadas en párrafos anteriores. Las autoevaluaciones deben ser desarrolladas de manera periódica con el fin de corroborar el progreso global de la organización.



## **Guía para la realización de la autoevaluación**

Teniendo en cuenta que la autoevaluación es una herramienta directiva importante para el diagnóstico del estado del arte de la organización en relación con sus fortalezas, oportunidades de mejora y el grado de aproximación a la excelencia empresarial, el modelo propuesto debe contener una guía de autoevaluación la cual estará constituida por las bases en las cuales se soportara dicho proceso, al igual que la metodología de ponderación de la puntuación asignada a cada criterio y el formato con las preguntas o cuestionamientos que se realizaran durante la ejecución de la misma, el cual permitirá recabar la información necesaria para identificar la brecha existente entre el tipo de gestión implementado por la organización versus las mejores prácticas desarrolladas por las empresas de nivel mundial, estimulando con ello la puesta en marcha de planes de mejora continua en toda la organización de con tal forma que se apalanque con estos la consecución de la excelencia organizacional.

Los fundamentos en los cuales se cimienta el modelo en relación a la autoevaluación son:

**Bases del modelo para la autoevaluación.** A continuación se describen las bases consideradas en el proceso de autoevaluación.

***Perfil organizacional.*** Con relación al perfil de la empresa que desarrollará el modelo, deberá poseer características que le permitirán ser referente a las PYMES pertenecientes al sector manufacturero, las cuales se pueden evidenciar a través de la autoevaluación de su gestión, permitiendo determinar con esta la brecha existente entre el estado actual de la organización con respecto a las prácticas desarrolladas por las empresas de clase mundial.

***Tamaño de la empresa.*** La institución soportará el cumplimiento de las condiciones por la cual es considerada una PYME de acuerdo a la legislación colombiana y su pertenencia al sector manufacturero, debido que el modelo está orientado a las pequeñas y medianas empresas

de dicho sector. El modelo orientará el actuar de la empresa para adquirir las particularidades de las empresas grandes en términos de desarrollo sostenible, competitividad y excelencia en la gestión.

***Estado de arte de la gestión y su proyección.*** La PYME a través de la autoevaluación demostrará el interés que ha tenido en implementar sistemas de gestión formales que le conduzcan a alcanzar la excelencia organizacional, además de su compromiso con la mejora continua global de tal forma que se evidencie la facilidad de transición al modelo nuevo a implementar.

***Estructura organizacional.*** A nivel estructural es requisito que la organización cuente con una estructura semi formal bien definida que soporte y permita direccionar los esfuerzo requeridos en materia de gestión, cimentados en una base operacional sólida que igual permita obtener la información necesaria para la evaluación e implementación del modelo.

Con base a lo anterior el paso posterior es la realización de la autoevaluación para lo cual se requiere conocer la metodología de ponderación para establecer la puntuación global.

***Metodología de ponderación.*** El direccionamiento empleado para la ponderación de la puntuación es la siguiente.

Se desarrollaron un número determinado de preguntas que se relacionan directamente con cada uno de los criterio, las cuales permitirán evaluar el desempeño de la organización.

Se debe colocar una “x” en bajo el numero de 10%-100 % según la evidencia que se tenga para cada pregunta.

Cuanta más evidencia se tenga sobre una pregunta, la calificación debe ser mayor.

La calificación otorgada debe ser asignada de manera crítica conforme a la realidad que se está viviendo en la organización, el enfoque debe estar dirigido a la mejora de la excelencia organizacional, el desempeño sostenible y la competitividad.

Los criterios a emplear en el momento de la calificación son:

***Evidencias para calificar de 10%-40%.*** Si se cumplen entre el 10% y 49% de lo evaluado en la pregunta, se recolectan algunas evidencias, se constata revisiones ocasionales e implementación parcial en las diferentes áreas de la organización.

***Evidencias para calificar de 50%-70%.*** Si se cumplen entre el 50% y el 79% de lo evaluado en la pregunta, se recolectan evidencias, se constata revisiones regulares e implementación casi en todas las diferentes áreas de la organización.

***Evidencias para calificar de 80%-100%.*** Si se cumple por lo menos el 80% de lo evaluado en la pregunta, se recolectan el total de las evidencias, se obtiene clara evidencia de la mejora de la efectividad empresarial a través de revisiones e implementación en todas las áreas de la organización.

Con base a los criterios establecidos con antelación se determinan las fortalezas que se presentan la organización y los puntos en los que debe de trabajar e implementar planes de mejora. En el Anexo 4 se encuentra el formato de autoevaluación que se empleará para cada criterio y así mismo la obtención del puntaje global de la organización.

## Conclusiones

Con base al trabajo de investigación realizado se evidencia en las organizaciones la tendencia mundial de buscar participar en los mercados internacionales con productos que se caractericen por ser diferentes e inimitable por sus competidores, lo cual le garantizará permanencia en el tiempo, el alcanzar de altos índices de competitividad y el desarrollo sostenible, siempre y cuando desarrollen a su interior una gestión orientada a los clientes y a la obtención de resultados sobresalientes por su ejercicio, alineados con ello y teniendo en cuenta que la globalización ha permitido la expansión de los mercados y el ingreso cada día de nuevos actores en la comercialización desarrollada en estos, al igual que la continua evolución de los mismos que se ve reflejada en los cambios constantes presentados, han obligado a las organizaciones de todo el mundo y para nuestro caso en particular las PYMES del sector manufacturero de Colombia a buscar herramientas que le permitan competir en igualdad de condiciones con las empresas de talla mundial que tiene presencia en este entorno. Enfocados en este objetivo se ha dado respuesta a esta situación a través de la apropiación y asimilación del conocimiento y beneficio obtenido al implementar los modelos de excelencia en la gestión los cuales son referentes aplicados mundialmente como herramienta administrativa que guían a la alta dirección en identificar y seguir las prácticas realizadas por las empresas de clase mundial que les han permitido gestionar de manera excelente su organización llevándolas a ganar el premio de calidad en cada uno de sus países de origen, tener presencia global y ser consideradas ejemplos a seguir por la obtención de resultados sobresalientes.

En efecto, existen diversas herramientas administrativas para gestionar las organizaciones, pero, los modelos de excelencia en la gestión son las más robustas por su capacidad de involucrar en su estructura todos los principios o elementos básicos que de ser implementados en todos los

estamentos de la organización sumados al proceso de mejora continua instaurado en cada uno de estos asegurará la satisfacción de los clientes y stakeholders al recibir productos y/o servicios que responden a sus requisitos actuales y futuros, además de obtener su fidelidad, al igual que alcanzar niveles altos de desempeño y competitividad al estimular el desarrollo organizacional y promover la autoevaluación como actividad que permite reconocer las fortalezas y oportunidades de mejora en la organización, teniendo siempre presente en su ejercicio que deben mantener una relación responsable con la comunidad y el medio ambiente.

En definitiva, con la investigación documental realizada se logró reconocer que el diseño de nuevas propuesta de modelos de excelencia en la gestión que se implementan en contextos particulares donde se tiene en cuenta la realidad del acontecer económico y cultural del país que lo origina, han estado en permanente evolución y mejora, tanto así que desde la propuesta de Deming en 1951 implementada en Japón se ha ido dispersando su desarrollo y aplicación a entornos específicos tales como: Estados Unidos, Chile, Argentina, México, Perú, Singapur, Colombia, Europa con el modelos EFQM e Iberoamérica, de los cuales es de destacar y relacionar que cuatro han servido de soporte o referente para la aparición de los demás, los cuales son: El modelos japonés, el EFQM, el Americano de Baldrige y el modelo Iberoamericano; cada uno de los diseñados para un país en particular refuerza los elementos básicos comunes a los modelos soporte y/o incluyen principios nuevos orientados a las tendencias administrativas modernas que impulsan la excelencia organizacional de forma global en las PYMES; tendencias entre las cuales se destaca el liderazgo, la planeación estratégica, la gestión del mercado y clientes, gestión de la información y las comunicaciones, gestión del conocimiento, gestión del talento humano, gestión del desarrollo sostenible, cultura organizacional, gestión de los procesos, gestión de los recursos y alianzas y por último gestión de la responsabilidad social. La

orientación en todos es hacia los clientes, stakeholders y los resultados donde el liderazgo de la alta dirección soportado en un sistema de gestión integral de los principios relacionados anteriormente como nueva tendencia y apalancado por la innovación y un ciclo de retroalimentación que fomente la mejora continua implementado transversalmente en la organización, ha de permitir a la organización alcanzar los objetivos trazados de manera competitiva y sostenible, entregando a su vez un valor diferenciador a las partes interesadas.

Una particularidad especial en estos referentes internacionales es la autoevaluación debido que permite a la organización conocerse mejor, logrando a través de esta se identificar los puntos fuertes y las áreas que debe mejorar para alcanzar la excelencia organizacional.

En cuanto a la mejora continua, de acuerdo a los modelos citados en el presente estudio se debe implementar para estrechar la brecha evidenciada en la autoevaluación con relación al estado de arte de la organización y las mejores prácticas realizadas por las empresas de talla mundial, lo cual asegura el perfeccionamiento al interior de todos los estamentos, por ello cada referente, de alguna manera desarrolla el proceso de realimentación para la mejora continua, identificando con la investigación que el de amplia aceptación es el ciclo PHVA o también denominado PDCA, que traduce respectivamente: Planear, hacer, Verificar y Actuar, sintetizando lo anterior estos ciclos de realimentación generan el camino a la consecución de la gestión excelente en las organizaciones, recalcando de esta forma que la medición y la evaluación permanente de los procesos claves han de permitir el desarrollo de planes de acción que tiendan a desaparecer las brechas detectadas.

Con respecto a los criterios, los modelos implementados internacionalmente son comunes a los principios conocidos como: “Principios de la calidad total y la excelencia”, lo cual reitera que estos dos conceptos están estrechamente relacionados es por ello que la organización que

encamine su ejercicio orientado por la calidad le será más fácil alcanzar la excelencia organizacional, por ello se ha de considerar que estos son elementos fundamentales que debe contener todo modelos de excelencia en la gestión, de ahí que se considera que el liderazgo y la planeación estratégica debe orientarse a los clientes, stakeholders y obtención de resultados, siempre considerando la organización como un sistema vivo que interactúa con el entorno e internamente los procesos se interrelacionan en todo los niveles de la empresa, para lo cual las personas se convierten en un recurso que a través de su compromiso y motivación jalona la consecución de la excelencia organizacional, es claro que el capital intelectual representado en el saber y saber hacer es fortalecido por la gestión del aprendizaje, conocimiento y gestión de la información y el conocimiento que sumado a la implementación de forma transversal de la creatividad e innovación y los ciclos de realimentación de la mejora continua permite alcanzar de manera estratégica os resultados deseados, además de ganar posicionamiento en el mercado global al posicionarse con un portafolio de productos diferentes a los de la competencia y difícilmente imitables por estos. Apuntando a las tendencias del mundo moderno los modelos han incluidos entre los elementos importantes que favorecen la gestión excelente a las relaciones con la comunidad, organizaciones sociales, entidades gubernamentales y sector privado debido que las alianzas estratégicas realizadas con estos permiten disminuir los esfuerzos individuales al brindarse apoyo mutuo durante el proceso de incrementar los niveles de competitividad y desarrollo. Sin dejar a un lado la gestión responsable al cuidar los efectos de su impacto en la comunidad en general, los colaboradores y el medio ambiente, impactando de acuerdo a los resultados en la mayor aceptación, fidelidad y apoyo de la comunidad hacia los planes de acción que implemente la organización.

Así mismo la orientación al cliente y los resultados como premisas importante a contener en un modelo a desplegar en una PYME son identificadas al consolidar de manera unificada los criterio y subcriterios contenidos en cada uno de los modelos que fueron utilizados para desarrollar el estudio y al ponderar la participación de estos de acuerdo a las puntuaciones individuales asignadas por estos, recociendo que criterio de mayor peso es el de los resultados 399 puntos, ver Tabla 13 del Anexo 4, y el subcriterio el resultados en la gestión de los cliente es el de mayor aporte ponderado con una participación de 84 puntos, seguido por el resultado del desempeño financiero y del mercado cuyo aporte se encuentra identificado en 78 puntos, resultado en la gestión de las personas aportando 73 puntos, resultados de la responsabilidad social con 54 puntos y resultados del liderazgo, efectividad organizacional y gobierno con 39 respectivamente, esto denota en los modelos que es fundamental la orientación a tener buenos resultados con los clientes y al mismo tiempo la búsqueda de un alto desempeño organizacional que permita el retorno de beneficios económicos a la organización que puedan ser gestionados de manera eficaz y eficiente para la consecución de los objetivos trazados, sin desligarse del cuidado que debe tener la organización con respecto al impacto de su actividad en la comunidad, sociedad y medio ambiente.

Debido a su gran impacto en la competitividad y desarrollo sostenible los principios identificados como fundamentales o básicos para un modelo de excelencia en la gestión que han sido citado en el párrafo anterior deben ser elementos constitutivos de cualquier modelo que se desee implementar en un PYME, ya que estos ha mostrado evidencias a nivel mundial que las empresas que se han apropiado de ellos en su cotidianidad se han transformado en organizaciones de talla mundial cuyas prácticas son ejemplo a seguir por empresas que quieran ser consideradas



referentes mundiales por su desempeño, competitividad, desarrollo sostenible y posicionamiento global.

Con base en lo anterior el modelo de excelencia en la gestión propuesto que sirve de herramienta para la directiva de las organizaciones medianas y pequeñas del sector manufacturero está fundamentado en los principios, características, enfoques, criterios y subcriterios identificados a través de las matrices elaboradas por autoría propia, que se desarrollaron a partir del análisis realizado a la información documentada de cada modelo de excelencia en la gestión que ha sido tomado como referente en el marco conceptual del presente estudio. El modelo sugerido será una herramienta de gestión que ayudará a las organizaciones del entorno planteado en el estudio a mejorar su gestión administrativa, permitiendo su permanencia en los mercados actuales que se caracterizan por ser competitivos y cambiantes además de conducirlos a impulsar la competitividad y el desarrollo sostenible, en resumen las conducirá a alcanzar el éxito organizacional.

Los modelos citados en el trabajo se tomaron como referentes por las siguientes razones:

Cada uno representa se caracteriza por ser una excelente herramienta de gestión en el contexto que fue diseñado, por lo cual al incluirlos a todos en el análisis se logra unir las particularidades logrando así la globalización del análisis

- ✓ Incorporan en su contextualización la calidad como elemento fundamental de enfoque
- ✓ Impulsan a cualquier tipo de organización a alcanzar la calidad
- ✓ Sus estructuras abarcan todas las áreas de relevantes para la organización
- ✓ Se soportan en la mejora continua
- ✓ Los principios de la calidad total y la excelencia están contenidos en los modelos.

- ✓ Toman en cuenta en su estructura la gestión por procesos
- ✓ Tienen en cuenta en su composición temas relacionados con la responsabilidad social, innovación, recursos y alianzas.
- ✓ Se enfatiza en la autoevaluación como medio para medir cuan próximo se está a la excelencia organizacional.
- ✓ Son de amplia utilización a nivel mundial por empresas que quieren alcanzar la excelencia organizacional e incrementar la competitividad, lo cual indica que son considerados excelentes herramientas de gestión.

Este modelo a igual que los modelos de gestión usados como referente persiguen satisfacer las necesidades de los clientes y stakeholders, adquirir ventajas competitivas y ayudar a gestionar los recursos y las herramientas necesarias para alcanzar el éxito organizacional.

El modelo vislumbra la empresa como un sistema vivo en donde el entorno considera los elementos que impactan a la organización y a su vez durante la interrelación conjunta el mismo entorno se pueden ver influenciado por la organización, la constante influencia en doble vía del contexto sobre la organizacional y su estructura obliga que esta sea flexible y adaptable al cambio para no quedar rezagada y tender a desaparecer por ser una organización rígida. Así mismo al considerarla un sistema está claro que la organizaciones están conformadas por un conjunto de áreas que están interrelacionadas entre sí, y si alguna de ellas falla, se debilitaría y se vería reflejada en sus resultados obtenidos.

La propuesta considera las siguientes premisas como elementos constituyentes, Por tanto estos son considerados básicos para alcanzar resultados de excelencia en la gestión en cualquier tipo de organización y específicamente en las PYMES del sector manufacturero.

1. Liderazgo.

2. Estrategia y gestión estratégica.
3. Gestión del cliente y del mercado.
4. Gestión de la información y del conocimiento.
5. Gestión del talento humano.
6. Gestión de los procesos.
7. Resultados.
8. Gestión de los recursos y alianzas.
9. Organización y estructura.
10. Gestión de la calidad.
11. Gestión de la innovación, responsabilidad social y desarrollo sostenible.

El Liderazgo, estrategia y gestión estratégica y gestión de la innovación, al interrelacionarse eficaz y eficiente permite una gestión efectiva de los procesos claves para la organización, por lo tanto son considerados en el modelo como criterios impulsores, los cuales estimulan y generan la cohesión en toda la organización.

Así mismo la gestión del cliente y del mercado, gestión de la información y del conocimiento, gestión del talento humano, gestión de los procesos, gestión de los recursos y alianzas, organización y estructura, gestión de la calidad y gestión de la responsabilidad social y desarrollo sostenible, son los responsables de la transformación y generación de valor en la organización, son en estos donde se implementan los planes estratégicos que permiten a la organización obtener resultados deseados, por lo cual se consideran criterios habilitadores.

Los resultados muestran los logros alcanzados por la organización, lo que ha conseguido y lo que está consiguiendo; como resultado de la ejecución de los planes estratégicos y la mejora continua de los procesos, sin olvidarse de la autoevaluación periódica donde se identifican las

oportunidades de mejora que al ser ejecutadas permitirá alcanzar resultados de excelencia positivos.

Es importante resaltar que la gestión de la innovación, gestión de la información y el conocimiento atraviesa transversalmente todo los criterios del modelo lo cual indica que cada criterio debe gestionarlos de forma permanente para conseguir los resultados propuestos.

Esta herramienta de gestión emplea la autoevaluación como un instrumento que al realizarlo de forma periódica permite a la dirección identificar las fortalezas y oportunidades de mejora, de igual forma a través de la ejecución del ciclo PHVA de Deming: Planificar - Hacer - Verificar – Actuar. Se puede alcanzar el mejoramiento requerido para conseguir la excelencia organizacional.

Con relación a la propuesta, esta se caracteriza por ser fiable debido que presenta alto rendimiento por adoptar prácticas desarrolladas por empresas de clase mundial al igual que es versátil por permitir adaptarse, renovar o modificar de acuerdo a los nuevos requerimientos que surjan del entorno, es un modelo de fácil entendimiento ya que cada criterio en que se cimienta se puede explicar de manera clara y sencilla, es eficiente por que implementa las premisas y criterios desarrollados por las empresas y organizaciones que han tenido excelentes resultados a nivel mundial.

Podemos concluir que el modelo de gestión propuesto es un marco de trabajo estructurado por criterios, que, además de las PYMES del sector manufacturero pueden ser usados por todo tipo de organizaciones para evaluar el progreso de esta hacia la excelencia organizacional: su implementación permitirá a la organización lograr niveles altos de rendimiento, competitividad y desarrollo sostenible.

La autoevaluación realizada como punto de partida en la implementación del modelo y presentados sus formularios en el Anexo 5 mostrara el estado del arte de la organización en términos de rendimiento, permitiendo identificar los aspectos en los cuales se requiere gestionar planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos propuestos en competitividad.

Para terminar la presente investigación aporta las PYMES del sector manufacturero una herramienta de gestión sencilla que permite realizar de manera fácil los análisis y su implementación, caracterizándose por ser un instrumento que ayuda alta dirección de las organizaciones a mejorar su gestión, esta herramienta puede ser utilizada por cualquier tipo de organización gracias a que presenta una estructura no compleja que involucra las áreas claves de la que tienen incidencia en los resultados esperados.

Es importante destacar que el presente trabajo deja la puerta abierta para el desarrollo de futuros proyectos relacionados con el tema, entre los cuales se puede citar la implementación real del modelo en una PYME del sector manufacturero logrando con ello medir y evaluar el impacto del modelo en los resultados organizacionales, la competitividad y el desarrollo sostenible.

## Referencias

- (CEPAL), C. E. para A. L. y el C. (2010). *Políticas de apoyo a las pymes en América Latina Entre avances innovadores y desafíos institucionales*. Santiago de Chile: CEPAL.
- ACOPI. (2017). Informe de Resultados Encuesta de Desempeño Empresarial 2do. Trimestre de 2017, 3. Retrieved from [http://acopi.org.co/encuesta/INFORME FINAL DE RESULTADOS ENCUESTA 2do. TRIMESTRE DE 2017.pdf](http://acopi.org.co/encuesta/INFORME_FINAL_DE_RESULTADOS_ENCUESTA_2do_TRIMESTRE_DE_2017.pdf)
- Aguilera, A., Vigen, V., & Riascos, S. (2017). PERCEPCIÓN DE LOS EMPRESARIOS CON RESPECTO AL CUMPLIMIENTO DE CRITERIOS PARA IMPLANTAR ESTRATEGIAS BASADAS EN RECURSOS ORIENTADAS AL CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN LAS PYMES DE SANTIAGO DE CALI - COLOMBIA. *TENDENCIAS*, XVIII(1), 55–67.
- Alvarez, M., & Duran, J. E. (2009). *Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. San Salvador. Retrieved from [http://www.giz-cepal.cl/files/Manual\\_Micro\\_Pequenha\\_Mediana\\_Empresa\\_TIC\\_politicas\\_publicas.pdf](http://www.giz-cepal.cl/files/Manual_Micro_Pequenha_Mediana_Empresa_TIC_politicas_publicas.pdf)
- Alvarez, R., Alvarez, J., García, T., García, I., & Sainz, R. (2015). *Enfoques de innovación en las organizaciones*. (E. Arriaga, Ed.) (Primera). Cuernavacas. Retrieved from <https://dpiuninter.files.wordpress.com/2015/03/enfoques-de-innovacion-en-las-organizaciones1.pdf>
- Arango, R. N. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento Y Gestión*, 38, 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.37.7020>
- Arrieta, D. (Ed.). (2016). *Gestión de la Responsabilidad Social de las Organizaciones*. (Primera). Editorial Martínez.

- Baracaldo, J. (2017). *PROPUESTA PARA GESTIONAR LA INNOVACIÓN EN PYMES MANUFACTURERAS DE LA PROVINCIA DE SOACHA – CUNDINAMARCA*. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Retrieved from <http://www.bdigital.unal.edu.co/57200/7/JuanC.BaracaldoSantos.2017.pdf>
- Beltrán Sanz, J., Carmona Calvo, M., Carrasco Perez, R., Rivas Zapata, M., & Tejedor Panchon, F. (2004). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología. Retrieved from <http://www.centrosdeexcelencia.com/wp-content/uploads/2016/09/guiagestionprocesos.pdf>
- Bernal, E., & Varga, J. (2017). Cultura organizacional basada en la gestión del talento humano como factor de permanencia de las Pymes en Zacatecas. *Gesti Jovenón*, 16, 109–126. Retrieved from [http://elcriterio.com/revista/contenidos\\_16/8.pdf](http://elcriterio.com/revista/contenidos_16/8.pdf)
- Bustos, A., Nieto, L., & Rojas, L. (2003). PyMES COLOMBIANAS Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (47), 110–115. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20604708>
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid. Retrieved from <https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>
- Carrión, L., Castillo, L., & Zula, J. (2016). ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS Y SU APLICACIÓN EN LA INDUSTRIA DEL CATERING EN ECUADOR. *Ciencia Administrativa*, 0(1), 82–102. Retrieved from <http://revistas.uv.mx/index.php/cadmiva/article/view/2330/4142>
- Cathalifaud, A., & Osorio, F. (1998). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. *Cinta de Moebio*, 3. Retrieved from

<http://www.redalyc.org/pdf/101/10100306.pdf>

- Cazau, P. (2006). Investigación exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa. In *Introducción a la investigación en ciencias sociales* (Tercera, pp. 25–32). Buenos Aires. Retrieved from [http://alcazaba.unex.es/asg/400758/MATERIALES/INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN EN CC.SS..pdf](http://alcazaba.unex.es/asg/400758/MATERIALES/INTRODUCCIÓN_A_LA_INVESTIGACIÓN_EN_CC.SS..pdf)
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones* (Novena). México: McGraw-Hill.
- Colorado, P. (2015). *EL PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE LAS PYMES EN CARTAGENA*. Cartagena de Indias - Colombia. Retrieved from <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7590/1/GomezBayueloAnaMaria2016.pdf>
- Comité de gestión de la calidad. (2014). *Modelo de excelencia en la gestión, Premio nacional a la calidad - Perú - Bases 2014*. Retrieved from [http://www.cdi.org.pe/pdf/PNC\\_2013/PNC\\_2014.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/PNC_2013/PNC_2014.pdf)
- Corporación Calidad. (2016a). Modelo de Excelencia – Corporación Calidad. Retrieved August 20, 2017, from <https://corporacioncalidad.org/modelo-de-excelencia-e-innovacion/>
- Corporación Calidad. (2016b). “*Premio nacional a la excelencia y la innovación en gestión - NEIG 2017.*” Bogotá. Retrieved from <http://corporacioncalidad.org/wp-content/uploads/2017/07/premio-neig-2017pd.pdf>
- Crosby, P. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Cert.* New York: McGraw Hill.
- D’ALESSIO, F. A. (2008). *El proceso estrategico: Un enfoque de gerencia.* (M. fernanada Castillo, Ed.). México: Pearson.
- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis.* Madrid:



- Díaz de Santos S.A. Retrieved from <http://site.ebrary.com/id/10219490?ppg=17>
- Duarte, D. L. (2013). *Desarrollo de competencias gerenciales para la alta dirección en empresas cosméticas biotecnológicas bogotanas: Un enfoque conductual*. Universidad Nacional de Colombia. Retrieved from <http://www.bdigital.unal.edu.co/10552/1/davidleonardoduarterodriguez.2013.pdf>
- Economía Web Site. (2017). Bienes y servicios - Economía.WS. Retrieved August 23, 2017, from <http://www.economia.ws/bienes-y-servicios.php>
- Escandon, D. M., & Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137–145. <https://doi.org/10.1016/J.ESTGER.2016.04.001>
- Espin, F. (2013). TÉCNICA SMED. REDUCCIÓN DEL TIEMPO PREPARACIÓN. *3 Ciencias*, 5–6. Retrieved from <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2013/05/TECNICA-SMED.pdf>
- Excelencia competitiva. (2015). Premio nacional a la calidad edición 2016. Retrieved August 20, 2017, from <http://www.exc.org.ar/premio-nacional-a-la-calidad-edicion-2016/>
- Feigembaud, A. (1991). *Total Quality Control*. New York: McGraw Hill.
- FNQ Gestão para Excelência. (2016). FNQ - Modelo de Excelencia de la Gestión. Retrieved August 20, 2017, from <http://www.fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>
- Fragoso, J. (2011). Posibilidades, Logros Y Desafíos En La Implementación De Modelos De Calidad En Los Gobiernos Latinoamericanos. *Estudios Gerenciales*, 27(119), 33–57. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70156-5](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70156-5)
- Fundação Nacional da Qualidade. (2016). #24 NOVO MODELO DE EXCELÊNCIA. Brasil.

- Retrieved from [http://grupogiovanoni.com/modelo\\_de\\_excelencia\\_da\\_gestao\\_meg.pdf](http://grupogiovanoni.com/modelo_de_excelencia_da_gestao_meg.pdf)
- Fundación Vasca para la Excelencia. (2011). *Calidad Total: Principios y Modelos de gestión. Certificación ISO. Satisfacción del Cliente interno y externo*. Provincia Vasca. Retrieved from <https://ope2011.osakidetza.net/procesoselectivo/d26501/docinteres6.pdf>
- Fundibeq. (2015). Bases, premio Iberoamericanode la calidad excelencia e la gestión 2015. Retrieved from [http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/convocatorias/Premio\\_2015\\_-\\_Bases\\_de\\_postulacion.pdf](http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/convocatorias/Premio_2015_-_Bases_de_postulacion.pdf)
- Gálvez, E., Riascos, S., & Contreras, F. (2014). Influence of information and communication technology on the performance of Colombian micro, small and medium enterprises. *Estudios Gerenciales*, 30, 355–364. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.06.006>
- Gómez, Á., & Suárez, C. (2009). *SISTEMAS DE INFORMACIÓN Herramientas prácticas para la gestión* (Tercera). México: Alfaomega Ra-Ma.
- Gonzales, E. L., Acosta, B., & Carrión Andrés. (2014). Comparativa conceptual de los criterios de liderazgo en modelos de calidad total (PDF Download Available). In *XIX Congreso internacional de contaduría, administración e informática*. Mexico, D.F. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/281119843\\_Comparativa\\_conceptual\\_de\\_los\\_criterios\\_de\\_liderazgo\\_en\\_modelos\\_de\\_calidad\\_total](https://www.researchgate.net/publication/281119843_Comparativa_conceptual_de_los_criterios_de_liderazgo_en_modelos_de_calidad_total)
- Grajales, A., & Negri, N. (2017). *Manual de introducción al pensamiento científico* (Primera). La plata. Retrieved from [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/60315/Documento\\_completo\\_\\_pdf-PDFA.pdf?sequence=3](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/60315/Documento_completo__pdf-PDFA.pdf?sequence=3)
- Hernández, M. (2011). LA EXCELENCIA EMPRESARIAL. UNA PROPUESTA

METODOLÓGICA PARA SU MEDIDA. *REVISTA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS*, 248–264. Retrieved from

[https://acceda.ulpgc.es/bitstream/10553/7967/1/0233586\\_00000\\_0014.pdf](https://acceda.ulpgc.es/bitstream/10553/7967/1/0233586_00000_0014.pdf)

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010). ¿En qué consisten los estudios de alcance exploratorio? In McGraw Hill Interamericana (Ed.), *Metodología de la investigación* (Quinta, pp. 79–80). Mexico D.F. <https://doi.org/>- ISBN 978-92-75-32913-9

Herrera, J., Larrán, M., María, L., & Martínez, D. (2016). Responsabilidad social en las pymes: análisis exploratorio de factores explicativos. *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review*, 19(1), 31–44. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2014.10.003>

Hoffmann, S. (2016). MEG 21° Edição. Retrieved November 5, 2017, from <http://shoffmann.com.br/meg-21-edicao/>

International Organization for Standardization (ISO). (2015). NTC ISO 9000, Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. Switzerland. Retrieved from <http://www.cortesuprema.gov.co/corte/wp-content/uploads/sgc-salacivil/NORMAS/d2.NTC ISO 9000-2015.pdf>

Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control total de la calidad?* Bogota: Editorial Norma. Retrieved from [https://jrvargas.files.wordpress.com/2011/02/que\\_es\\_el\\_control\\_total\\_de\\_la\\_calidad\\_-\\_kauro\\_ishikawa.pdf](https://jrvargas.files.wordpress.com/2011/02/que_es_el_control_total_de_la_calidad_-_kauro_ishikawa.pdf)

Ishikawa, K. (1994). *Introducción al control de calidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

ISOTools. (2014). Los Modelos de Excelencia en Latinoamérica. Retrieved August 7, 2017, from [https://www.isotools.org/pdfs-pro/Ebook\\_Modelos\\_Excelencia\\_Latinoamerica.pdf?utm\\_campaign=%5BIC%5D+Procesos](https://www.isotools.org/pdfs-pro/Ebook_Modelos_Excelencia_Latinoamerica.pdf?utm_campaign=%5BIC%5D+Procesos)

&utm\_source=hs\_automation&utm\_medium=email&utm\_content=18075885&\_hsenc=p2ANqtz-89\_S21R7Twc-YKmUV6-EvIAOGppkOYAR8UmuYHDtP\_\_5YBsOsM8vh2XUSQ8Kt52ulKLx9

Jarrín, F., & Arellano, J. (2011). *HABILIDADES REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR CARGOS GERENCIALES EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO SECTOR FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS. SUBSECTOR FABRICACIÓN DE PINTURAS, BARNICES Y PRODUCTOS DE REVESTIMIENTO SIMILARES, TINTAS*. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR . Retrieved from <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/3645/T-PUCE-3670.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Juran, J. (1993). *Juran y la Planeación para la calidad*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.

Karina, L. (2007). *Diseño de un modelo de gestión de calidad basado en los modelos de excelencia y el enfoque de gestión por procesos*. Fundación universitaria del Norte. Retrieved from

<http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/86/32884145.pdf?sequence=1>

KOTLER, PHILIP ARMSTRONG, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. (Decimoprimer, Ed.). México: Pearson.

Kovacevic, A., & Reynoso, A. (2015). *El diamante de la excelencia organizacional. Una propuesta para mejorar la implementación de la estrategia* (Segunda). México: Cengage Learning Editores.

LEY 905 2004. (2004). Retrieved December 16, 2017, from

[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0905\\_2004.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html)

López, J. R. (2009). INFLUENCIA DEL DIRECTIVO SOBRE LA EFICACIA

- ORGANIZACIONAL. *PERSPECTIVAS*, (24), 189–207. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942160010.pdf>
- Maldonado, J. (2005). *LA CALIDAD TOTAL El elemento generador de cambio*. Retrieved from <http://sistemasdecalidad6to.weebly.com/uploads/4/6/5/8/46581171/libro-1-fundamentos-de-la-calidad-total.pdf>
- Mallar, M. (2010). La Gestión por Procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de Futuro*, 13(1), 0–0. Retrieved from [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1668-87082010000100004&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1668-87082010000100004&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Martinez, A. (2016). ¿El ciclo PHVA es obsoleto? Retrieved March 19, 2018, from <https://www.linkedin.com/pulse/el-ciclo-phva-es-obsoleto-w-alejandro-martinez-bernal?trk=mp-reader-card>
- Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de Colombia. *Información Tecnológica*, 27(6), 03–10. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642016000600002>
- Matadamas, L., Morgan, J., & Diaz, E. (2015). *GESTIÓN POR PROCESOS COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD DE PYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL EN EL ESTADO DE QUERÉTARO* / Matadamas Ramírez / Red Internacional de Investigadores en Competitividad. *Memoria del IX Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*. México. Retrieved from <https://riico.net/index.php/riico/article/view/45/163>
- Moncayo, J. (2017). *Direccionamiento Estratégico en las pymes*. Universidad Militar Nueva Granada. Retrieved from <http://unimilitar->

dspace.metabiblioteca.org/bitstream/10654/16720/1/MoncayoGarcíaJuanAndrés.2017.pdf

Mora, L., & Muñoz, O. (2016). *ESQUEMA DE LA GESTIÓN PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS - MYPES - ; DE MEDELLÍN*. UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA. Retrieved from [http://repository.ucc.edu.co/bitstream/ucc/773/1/Esquema de la gesti3n para micro y peque1as empresas.pdf](http://repository.ucc.edu.co/bitstream/ucc/773/1/Esquema%20de%20la%20gesti3n%20para%20micro%20y%20peque1as%20empresas.pdf)

Naranjo, J. C., & Calder3n, G. (2015). Construyendo una cultura de innovaci3n. Una propuesta de transformaci3n cultural. *Estudios Gerenciales*, 31, 223–236.

<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>

Nu1ez, L. I., V3lez, M. C., & Berdugo, C. R. (2004). Aplicaci3n de una Metodolog1a de Mejora de Procesos basada en el Enfoque de gesti3n por Procesos, en los Modelos de Excelencia y el QFD en una empresa del sector de confecciones de Barranquilla (Colombia), 16, 45–58.

Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/852/85216004.pdf>

Ortiz, A., Izquierdo, H., & Rodriguez, C. (2013). GESTION POR PROCESOS EN EL MERCADEO DE PYMES INDUSTRIALES. *11th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology* . Retrieved from

<http://www.laccei.org/LACCEI2013-Cancun/RefereedPapers/RP055.pdf>

Ortiz, M., Mej1a, J., & Jorge, P. (2015). *GESTI3N DEL CONOCIMIENTO: UNA HERRAMIENTA DE MEJORA COMPETITIVA PARA LAS PEQUE1AS Y MEDIANAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE GUADALAJARA, M3XICO* | Ortiz Barrera | *Red Internacional de Investigadores en Competitividad* (Memoria del IX Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad;). M3xico. Retrieved from

<https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/98/254>

Oyarce, J. A. (2013). Excelencia empresarial y competitividad: ¿una relaci3n fruct1fera?

- Panorama Socioeconomico*, 31(46), 58–63. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/399/39929212006.pdf>
- Pastor, A. C., Pastor, J., Calcedo, J. M., Royo, M. A., & Navarro, L. (2013). COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE EVALUACIÓN DE LA EXCELENCIA EMPRESARIAL. *Tourism & Management Studies*, 4, 1058–1072. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388743877002>
- Pérez, J. (2008). Definición de holística. Retrieved August 25, 2017, from <https://definicion.de/holistica/>
- Pérez, J. A. (2004). *GESTION POR PROCESOS Cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Perez, R. I. (1999). *Gerencia de las MIPyMES en Santafe de Bogotá Estudio de Cuatro Sectores Económicos. Bogotá, Escuela de Administración de Negocios EAN. SANTAFÉ DE BOGOTÁ DC, COLOMBIA*. Retrieved from [https://www.academia.edu/1106013/Gerencia\\_de\\_las\\_MIPyMES\\_en\\_Santafe\\_de\\_Bogotá](https://www.academia.edu/1106013/Gerencia_de_las_MIPyMES_en_Santafe_de_Bogotá)
- Poveda, J. (2016). *Perspectivas de desarrollo de la administración para las Pymes en Colombia. Ploutos* (Vol. 1). VAS. Retrieved from <http://journal.ean.edu.co/index.php/plou/article/view/1321/1282>
- Premio nacional de calidad. (2017). Modelo Nacional para la Competitividad 2017. Retrieved August 20, 2017, from <http://www.pnc.org.mx/e-book-modelo-nacional-para-la-competitividad/>
- Puga, J., & Martinez, L. (2008). COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN ESCENARIOS GLOBALES. *Estudios Gerenciales*, 24, 87–103. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v24n109/v24n109a04.pdf>

- Quiroga, L. (2002). Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. *ACIMED*, 10(5), 7–8. Retrieved from [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352002000500004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352002000500004)
- Radford, G. (1922). *The CONTROL OF QUALITY In MANUFACTURING* (Primera). New York: THE RONALD PRESS COMPANY. Retrieved from <https://ia801403.us.archive.org/9/items/controlofquality00radf/controlofquality00radf.pdf>
- Rai Technology University. (n.d.). *Total Quality Management*. Retrieved from [http://164.100.133.129:81/eCONTENT/Uploads/Total\\_Quality\\_Management.pdf](http://164.100.133.129:81/eCONTENT/Uploads/Total_Quality_Management.pdf)
- Reeves, C. A., & Bednar, D. A. (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. *Source: The Academy of Management Review*, 19(3), 419–445. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258934>
- Reina, R. (2016). Productividad de recursos humanos, innovación de producto y desempeño exportador: Una investigación empírica. *OmniaScience*, 12(2), 619–641. <https://doi.org/10.3926/ic.746>
- Rincon, Y., & Caridad, M. (1997). PNL... Una estrategia para la gestión de organizaciones de excelencia. *Telos*, 8(3), 390–403. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788002.pdf>
- Rodríguez, G., Lezcano, D., Varela, Y., Matínez, I., & Valdez, C. (2009). The focus of Processes like basic principle of the Systems of Administration of the Quality. *Avances*, 12(1). Retrieved from [http://www.ciget.pinar.cu/Revista/No.2010-1/Articulos/Enfoque\\_Proceso.pdf](http://www.ciget.pinar.cu/Revista/No.2010-1/Articulos/Enfoque_Proceso.pdf)
- Román, O. (2010). El enfoque sistémico en el pensamiento estratégico, una dimensión vital para la construcción de organizaciones inteligentes. *Gestion & Desarrollo*, 7(1), 20–35.



- Retrieved from <http://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/4-gestionydesarrollo.pdf>
- Romero, A. (2016). *PROTOTIPO DE SISTEMA EXPERTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA PYME ENFOCADO AL ÁREA FUNCIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS. Retrieved from <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/5246/1/RomeroBaqueroAngelicaJohanna2017.pdf>
- Ruiz, P., Ruiz, C., & Martinez, R. (2012). ETHICAL ORGANIZATIONAL CULTURE AND SUSTAINABLE VALUE GENERATION. *Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa*, 18(1), 17–31. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60058-6](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60058-6)
- Salazar, M., Henao, D., Pineda, D., & Martinez, A. (2016). *MODELO NACIONAL DE EXCELENCIA E INNOVACIÓN*. Bogotá. Retrieved from <http://corporacioncalidad.org/wp-content/uploads/2017/07/modelo-nacional-de-excelencia-e-innovacion-criterios-y-descriptores-vf.pdf>
- Schwindt, J. P. (2015). Excelencia. *Literatura: Teoría, Historia, Crítica*, 17(2), 233–236. <https://doi.org/10.15446/lthc.v17n2.51289>
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, 33, 208–216. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.03.004>
- Shewhart, W. (1931). *Economic Control of Quality of Manufactured product*. New York: D. van Nostrand Compny Inc. Retrieved from <http://pqm-online.com/assets/files/lib/books/shewhart1.pdf>
- SMO Corporation. (2016). Modelo SMO - SMO Corporation. Retrieved March 19, 2018, from <http://www.smocorporation.com/modelo-smo>
- Spring Singapore. (2017). *Business excellence framework*. Singapore. Retrieved from

[https://www.spring.gov.sg/Building-Trust/Business-Excellence/Documents/Revised\\_BE\\_Framework.pdf](https://www.spring.gov.sg/Building-Trust/Business-Excellence/Documents/Revised_BE_Framework.pdf)

- Tarí, J. J. (2000). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. (P. U. de Alicante, Ed.), *Publicaciones de la Universidad de Alicante*. España. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Torres, K., Ruiz, T., Solís, L., & Martínez, F. (2012). Calidad y su evolución: una revisión\* Quality and its evolution: a review. *Dimensión Empresarial*, 10(2), 100–107. Retrieved from [http://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/SALUD\\_10/Quimica\\_Farmaceutica/7.pdf](http://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/SALUD_10/Quimica_Farmaceutica/7.pdf)
- Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur (Untels). (2015). *Desarrollo Sostenible en Armonía con la Madre Tierra*. Lima: Asociación Gráfica Educativa.
- Ureña, A. (1998). *Gestión estratégica de la calidad*. Universidad de Malaga. Retrieved from <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/16279463.pdf>
- Vazquez, G., Guerrero, J., & Núñez, T. (2014). Gestión de conocimiento, capital intelectual y competitividad en pymes manufactureras en México. *RETOS. Revista de Ciencias de La Administración Y Economía*, 4(7), 28–43. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/5045/504550658003.pdf>
- Velásquez, A. (2003). MODELO DE GESTIÓN DE OPERACIONES PARA PYMES INNOVADORAS. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (47), 66–87. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/206/20604705.pdf>
- Vidal, E. (2014). *La calidad y su gestión en las organizaciones gallegas : propuesta de un modelo de gestión de la calidad total basado en el Modelo EFQM de Excelencia*. Universidad da Coruña. Retrieved from <http://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/12406>

- Vidal, E., & Soto, E. (2013). PRINCIPIOS DE LA RSC EN LOS MODELOS DE EXCELENCIA. *Tourism & Management Studies*, 4, 1122–1133. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/3887/388743877007.pdf>
- Vilaseca, G. (2011). ¿Qué es un enfoque holístico? Retrieved August 25, 2017, from <http://guillermovilaseca.com.ar/2011/02/23/¿que-es-un-enfoque-holistico/>
- Whetten, D. A., Cameron, K. S., & Hall, P. (2011). *DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS*. (Guillermo Dominguez Chavez, Felipe Hernández Carrasco, & juán José Garcia Guzman, Eds.) (Octava). Naucalpan de Juárez, Edo de México: Prentice Hall. Retrieved from <http://www.farem.unan.edu.ni/investigacion/wp-content/uploads/2015/04/31-Desarrollo-de-Habilidades-Directivas-8ed-Whetten.pdf>

## Anexo

### Anexo 1 Elemento del enfoque por procesos

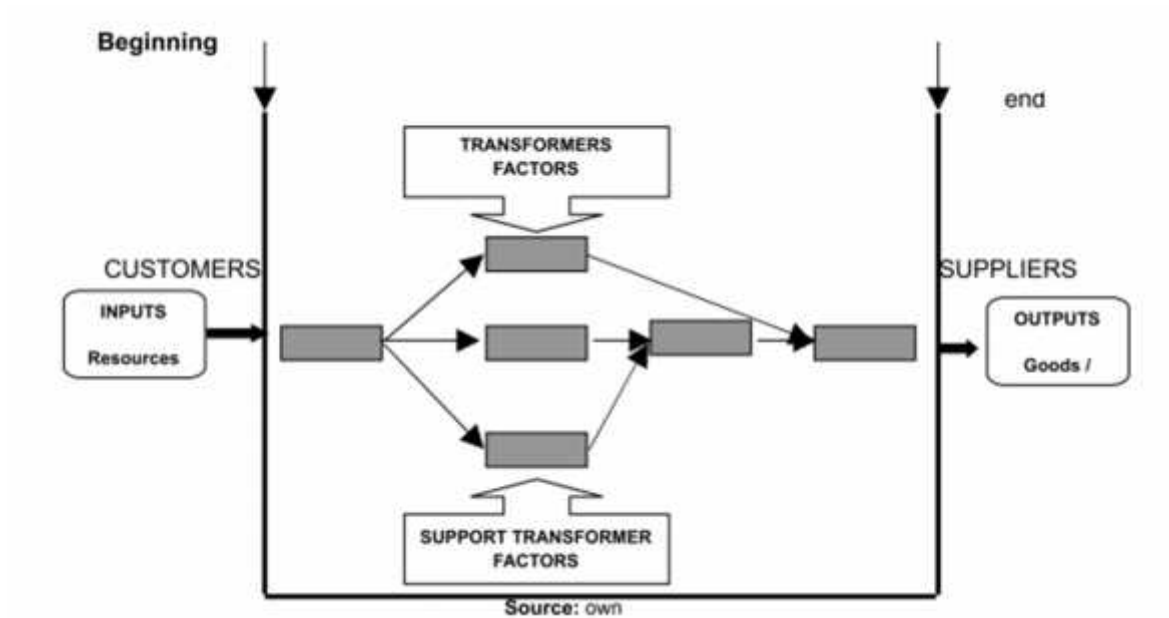


Figura 16 Elementos del enfoque por procesos.

Fuente: Mallar, M. (2010). La Gestión por Procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de Futuro*, 13(1), 0-0. Retrieved from [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1668-87082010000100004&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1668-87082010000100004&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

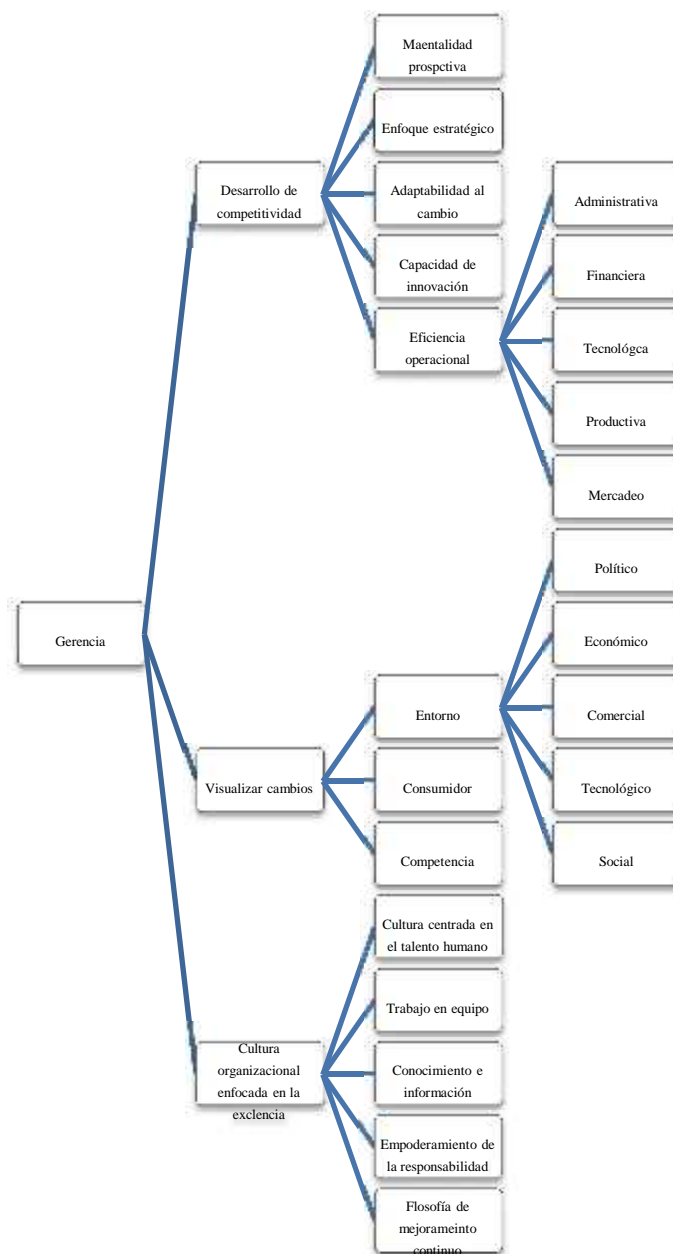
## Anexo 2 Relación entre gestión, capacidades y resultados.



Figura 17 Relación entre gestión, capacidades y resultados.

Fuente Oyarce, J. A. (2013). Excelencia empresarial y competitividad: ¿una relación fructífera? *Panorama Socioeconómico*, 31(46), 58–63. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/399/39929212006.pdf>

### Anexo 3 Perspectiva administrativa de las PYMES de excelencia.



*Figura 18* Perspectiva administrativa de las PYMES de excelencia

Fuente: Elaboración propia.



### Anexo 4 Matrices de comparación.

Tabla 4

*Matriz de comparación del avance cronológico de los modelos de excelencia de referencia mundial.*

	<b>Modelo Japonés</b>	<b>Modelo Americano</b>	<b>Modelo Mexicano</b>	<b>Modelo Europeo</b>	<b>Modelo Brasileño</b>	<b>Modelo Colombiano</b>	<b>Modelo Peruano</b>	<b>Modelo Argentino</b>	<b>Modelo de Singapur</b>	<b>Modelo Chileno</b>	<b>Modelo Iberoamericano</b>
Nombre	Modelo Deming Prize	Modelo de Malcolm Baldrige	Modelo para la competitividad de México	Modelo EFQM de Excelencia	Modelo de Excelência Gestão	Modelo Nacional a la Excelencia y la Innovación en la Gestión (MNEIG)	Modelo de excelencia en gestión de Perú	Modelo para una Gestión de Excelencia	Business Excellence Framwork	Modelo chileno de gestión de excelencia	Modelo Iberoamericano de excelencia
Fecha de creación	1951	1987	1990	1992	1992	1992	1993	1994	1994	1997	1999
Organismo que lo gestiona	JUSE (Unión japonesa de científicos e ingenieros)	Fundación para el premio de Calidad Malcolm Baldrige	IFC (Instituto para el Fomento a la Calidad Total) a través de PNC (Premio Nacional de Calidad)	EFQM (European Foundation for Quality Management)	FNQ (Fundação Nacional da Qualidade)	Corporación de Innovación en gestión	CGC (Comité de Gestión de la Calidad)	FPNC (Fundación Premio Nacional a la Calidad)	SPRING Singapore	CNPC (Centro Nacional de Productividad y la Calidad Chile)	Fundibeq (Fundación para la Gestión de la Calidad)

Nota. Fuente: Elaboración propia.



Tabla 5

*Matriz de comparación del enfoque en el cual se basa cada modelo de excelencia tomados como referencia.*

<b>Modelo Japonés</b>	<b>Modelo Americano</b>	<b>Modelo Mexicano</b>	<b>Modelo EFQM</b>	<b>Modelo Brasileiro</b>	<b>Modelo Colombiano</b>	<b>Modelo Peruano</b>	<b>Modelo Argentino</b>	<b>Modelo de Singapur</b>	<b>Modelo Chileno</b>	<b>Modelo Iberoamericano</b>
Control estadístico; resolución de problemas; perfeccionamiento o mejora continua.	Liderazgo del cliente; apoyo a la organización; medición; benchmarking	La reflexión estratégica es la base para definir el rumbo, establecer el liderazgo y establecer un proceso de planificación	Facilidades de la organización y resultados; liderazgo, procesos y resultados	La organización es un sistema vivo integrante de un ecosistema complejo con el que interactúa y del que depende. Se debe generar valor para todos los integrantes de la cadena de valor, en una relación de interdependencia y cooperación. La organización debe interactuar con su ecosistema y ser ágil en su aprendizaje y capacidad de adaptación ante nuevos escenarios imprevistos e incontrolables.	La innovación es el motor de la sostenibilidad y la madurez y posicionamiento en el mercado se alcanza a través de un sistema de gestión, liderazgo y la clara tendencia hacia la innovación	La autoevaluación es la base para comprender y gestionar la organización de manera sistémica, mejorando su desempeño y la obtención de los resultados.	El liderazgo orientado hacia el logro de la excelencia, implementando estrategias soportadas en un sistema de gestión que permitirá alcanzar los objetivos establecidos y la sostenibilidad de la organización y sus resultados.	La estrategia, la gestión de las personas y los procesos permite alcanzar los resultados que se quieren conseguir, a través del conocimiento y el aprendizaje	La integración sistémica permite mantener el equilibrio y la coherencia respecto a las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas.	Facilidades de la organización y resultados; liderazgo, clientes y resultados

---

Nota. Fuente: Elaboración propia,

Tabla 6

*Matriz de comparación del sistema de retroalimentación empleados por los modelos de excelencia tomados como referencia.*

<b>Modelo Japonés</b>	<b>Modelo Americano</b>	<b>Modelo EFQM</b>	<b>Modelo Brasileiro</b>	<b>Modelo Colombiano</b>	<b>Modelo Peruano</b>	<b>Modelo Argentino</b>	<b>Modelo de Singapur</b>	<b>Modelo Chileno</b>	<b>Modelo Iberoamericano</b>
Planificar	Estrategia	Resultado	Planear	Planear	Planificación	Planificar	Liderazgo	Enfoque	Resultado
Hacer	Despliegue	Enfoque	Hacer o Ejecutar	Hacer	Ejecución	Hacer	Innovación	Despliegue	Enfoque
Comprobar	Revisión	Despliegue	Verificar	Verificar	Evaluación	Verificar	Resultados	Aprendizaje	Desarrollo
Actuar		Evaluación	Aprender	Actuar correctivamente	Revisión	Actuar	Conocimientos	Integración	Evaluación
		Revisión		ó Visionar			Aprendizaje		Revisión
				Estructurar					
				Crear					
				Aprender					
				Mejorar					

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7

*Matriz de comparación de los criterios y / o fundamentos empleados por los modelos de excelencia tomados como referencia.*

<b>Modelo Japonés</b>	<b>Modelo Americano</b>	<b>Modelo Mexicano</b>	<b>Modelo EFQM</b>	<b>Modelo Brasileiro</b>	<b>Modelo Colombiano</b>	<b>Modelo Peruano</b>	<b>Modelo Argentino</b>	<b>Modelo de Singapur</b>	<b>Modelo Chileno</b>	<b>Modelo Iberoamericano</b>
Políticas y objetivos	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo	Pensamiento sistémico	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo y estilo de dirección
Organización y operativa	Planificación estratégica	Resultados globales	Personas	Compromiso con las partes interesadas	Estrategia	Estrategia	Planteamiento estratégico	Personas	Cientes y mercado.	Desarrollo de las personas
Flujo de Información y su utilización	Enfoque en el cliente y el mercado	Cientes	Política y Estrategia	Aprendizaje organizacional e innovación	Estructura	Cientes	Reconocimiento de mercados y clientes	Procesos	Personas.	Política y Estrategia
Estandarización	Medida, análisis y gestión del conocimiento	Calidad total	Alianzas y Recursos	Adaptabilidad	Alianzas	Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento	Gestión de los procesos	Cientes	Planificación estratégica.	Alianzas y Recursos
Educación y su diseminación (Desarrollo y utilización de los Recursos Humanos)	Enfoque en los recursos humanos	Innovación	Procesos	Liderazgo transformador	Usuarios	Personal	Gestión de las personas	Información	Procesos.	Cientes
Calidad de productos y procesos	Gestión del proceso	Alianzas	Resultados en los clientes	Desenvolvimiento sostenible	Colaboradores	Operaciones	Gestión de los recursos	Planificación	Información y conocimientos.	Resultados en los clientes
Gestión y control	Resultados empresariales	Corresponsabilidad social	Resultados en las personas	Orientación por procesos	Proceso	Resultados	Resultados	Resultados globales	Responsabilidad social.	Resultados en las personas

Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos	Resultados en la sociedad	Generación de valor	Conocimiento	Resultados	Resultados en la sociedad
Resultados	Resultados clave		Innovación		Resultados clave
Planes para el futuro			Logros, impactos y aprendizajes		

---

Nota. Fuente: Elaboración propia.



Gestión de los recursos y alianzas		x	x		x		x		x
Estructura y organización	x								x
Gestión de la calidad y mejora	x	x							
Gestión de la responsabilidad social		x							x
Gestión de la innovación		x		x			x		
Enfoque sistémico				x					
Capacidad de adaptabilidad				x					
Desarrollo sostenible				x					
Planes futuros	x								

---

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9

*Matriz de comparación de las características que distinguen a los modelos de excelencia tomados como referencia.*

<b>Modelo Japonés</b>	<b>Modelo Americano</b>	<b>Modelo Mexicano</b>	<b>Modelo EFQM</b>	<b>Modelo Brasileiro</b>	<b>Modelo Colombiano</b>	<b>Modelo Peruano</b>	<b>Modelo Argentino</b>	<b>Modelo de Singapur</b>	<b>Modelo Chileno</b>	<b>Modelo Iberoamericano</b>
Crear y difundir visión, propósito, misión	Enfoque en los resultados y en la creación de valor	Liderazgo estratégico	Orientación en los resultados	Modelo sistémico	Liderazgo estratégico	Perspectiva de Sistemas	Enfoque en los clientes y mercado.	Liderazgo	Liderazgo y compromiso de la dirección superior.	Orientación en los resultados
Aprender y adoptar la nueva filosofía	Excelencia enfocada hacia el cliente	Resultados balanceados	Orientación hacia los clientes	Es un modelo de referencia y aprendizaje, no prescriptivo	Perspectiva de Sistemas	Liderazgo Visionario	Responsabilidad social de la empresa.	Persona	Gestión orientada a la satisfacción del cliente.	Orientación hacia el cliente
No depender más de la Inspección masiva	Visión de liderazgo. Dirección por hechos	Enfoque al cliente	Liderazgo y coherencia con los objetivos	Reflexión sobre la gestión realizada	Altos niveles de competitividad e innovación en la gestión	Excelencia Orientada al Cliente	Liderazgo de la conducción.	Procesos	Apreciación de las personas como principal factor estratégico.	Liderazgo y coherencia con los objetivos



Eliminar la práctica de otorgar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio	Valoración de los empleados y de los socios.	Calidad total	Dirección por procesos y hechos	Modelo adaptativo a las prácticas de gestión y a los conceptos de una empresa de clase mundial	Prácticas de las organizaciones de clase mundial	Valoración de las Personas	Gestión de la calidad.	Clientes	Mejoramiento permanente.	Dirección por procesos y hechos
Mejorar de forma continua y para siempre el sistema de producción y de servicios	Aprendizaje organizacional y personal y Mejora continua	Responsabilidad para las personas	Desarrollo e implicación del personal	La organización y las partes interesadas interactúan de forma armónica en las estrategias y resultados	El despliegue, en todos los niveles de la organización, de los conceptos y valores de un sistema de gestión integral y sistémico estructurado en el conocimiento.	Aprendizaje Organizacional y Agilidad	Administración de los procesos.	Información	Flexibilidad y capacidad de respuesta rápida.	Desarrollo e implicación del personal
Instituir la capacitación en el trabajo.	Desarrollo de las asociaciones	Impulso a la innovación	Aprendizaje, Innovación y Mejora continua		Implementar un ciclo de mejoramiento (PHVA o el VECAM).	Enfoque en el Éxito	Creatividad e innovación.	Planificación	Perfeccionamiento permanente de sistemas de planificación y decisión.	Aprendizaje, Innovación y Mejora continua.

Enseñar e instituir el liderazgo	Responsabilidad Social y Buen hacer ciudadano.	Construcción de alianzas	Desarrollo de alianzas y asociaciones	Existe coherencia (consistencia y armonía) entre el enfoque, la implementación y los resultados.	Gestión de la Innovación	Desarrollo y compromiso de las personas.	Resultados globales	Valoración de la responsabilidad pública, protección del medio ambiente y del aporte social de la organización.	Desarrollo de alianzas y asociaciones
Desterrar el temor, generar el clima para la innovación	Agilidad y respuestas rápidas Enfoque en el futuro. Perspectiva en sistemas	Corresponsabilidad social	Responsabilidad Social	Referenciación Competitiva (Es el estado competitivo de la organización frente a las mejores prácticas de Clase Mundial)	Gestión basada en Hechos	Relaciones con los proveedores e integrantes de las redes de comercialización u otro tipo de asociados.	Conocimientos	Orientación de la gestión a los resultados.	Responsabilidad Social
Derribar las barreras que hay entre las áreas departamentales		Medición de la estrategia		Realizar alianzas estratégicas para fortalecer la competitividad organizacional	Responsabilidad Social	Orientación a resultados.	Estrategia	Orientación a la no discriminación.	

Eliminar los eslóganes, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral

Reflexión sobre el rumbo de la organización

Conocer, entender y satisfacer las necesidades, expectativas y preferencias del público objetivo con soluciones innovadoras, únicas de alto valor agregado

Ética y Transparencia

Ofrece una mirada sistémica para alinear a la organización.

Eliminar estándares de producción y las cuotas numéricas, sustituir por mejora continua

Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo

Desarrollar el potencial de los colaboradores y crear un ambiente propicio para la innovación y la excelencia.

Entrega de Valor y Resultados

Exige en los ámbitos de gestión cultura de procesos

Gestionar los procesos, riesgos y ambiente para lograr la ágil adaptación a los cambios del entorno.

Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento

El conocimiento, la información y el capital intelectual permite potencializar la innovación y la mejora continua.

Emprender acciones para alcanzar la transformación

Gestión de la Innovación

Los Logros, Impactos y Aprendizajes al respecto de los Colaboradores, a los Usuarios, al Medio Ambiente, a la Innovación, a la Comunidad y a los Accionistas.

---

Nota. Fuente: Elaboración propia,

Tabla 10

*Matriz de comparación de la puntuación de los criterios y su promedio ponderado*

	<b>Modelo Japonés</b>	<b>Modelo Americano</b>	<b>Modelo Mexicano</b>	<b>Modelo Europeo</b>	<b>Modelo Brasileño</b>	<b>Modelo Colombiano</b>	<b>Modelo Peruano</b>	<b>Modelo Argentino</b>	<b>Modelo de Singapur</b>	<b>Modelo Chileno</b>	<b>Modelo Iberoamericano</b>			
	<b>Modelo Deming Prize</b>	<b>Modelo de Malcolm Baldrige</b>	<b>Modelo para la competitividad de México</b>	<b>Modelo EFQM de Excelencia</b>	<b>Modelo de Excelência da Gestão</b>	<b>Modelo Nacional a la Excelencia y la Innovación en la Gestión (MNEIG)</b>	<b>Modelo de excelencia en gestión de Perú</b>	<b>Modelo para una Gestión de Excelencia</b>	<b>Business Excellence Framework</b>	<b>Modelo chileno de gestión de excelencia</b>	<b>Modelo Iberoamericano de excelencia</b>			
<b>Criterio</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Sumatoria</b>	<b>Promedio Ponderado</b>	<b>Participación (%)</b>
Liderazgo		120		100		70	120	120	120	110	140	900	100	10%
Estrategia y gestión estratégica	100	85		100		70	85	70	80	80	100	770	86	8.6%
Gestión del cliente y el mercado		85				65	85	100	100	80	120	635	71	7.1%
Gestión de la información y el conocimiento	100	90				60	90		70	80		490	54	5.4%

Gestión del talento humano	100	85	100	65	85	90	90	110	140	865	96	9.6%		
Gestión de los procesos		85	100	70	85	90	90	80		600	67	6.7%		
Resultados	100	450	500	400	450	440	450	400	400	3590	399	39.9%		
Gestión de los recursos y alianzas			100	70		90			100	360	40	4.0%		
Estructura y organización	100			60						160	18	1.8%		
Gestión de la calidad y mejora	400									400	44	4.4%		
Gestión de la responsabilidad social								60		60	7	0.7%		
Gestión de la innovación				70						70	8	0.8%		
Enfoque sistémico										0	0	0.0%		
Capacidad de adaptabilidad										0	0	0.0%		
Desarrollo sostenible										0	0	0.0%		
Planes futuros	100									100	11	1.1%		
	1000	1000	0	1000	0	1000	1000	1000	1000	1000	1000	9000	1000	100%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

El modelo de Deming Prize no contiene subcriterios, En el Modelo mexicano, cada una de las grandes áreas se traduce en aspectos de gestión más específicos (expuestos en forma de preguntas) que estimulan la reflexión sobre las líneas estratégicas establecidas por la organización, El modelo para la competitividad de México no otorga ninguna puntuación

para la categoría o criterios, La 21ª edição do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), no otorga ninguna puntuación a los fundamentos que remplazaron los criterios de la edición anterior.

Tabla 11

*Matriz de comparación de los criterios y subcriterios con la puntuación respectiva del modelo japonés, americano y mexicano.*

<b>Modelo Japonés</b>			<b>Modelo Americano</b>			<b>Modelo Mexicano</b>		
<b>Modelo Deming Prize</b>			<b>Modelo de Malcolm Baldrige</b>			<b>Modelo para la competitividad de México</b>		
<b>Criterio</b>	<b>Subcriterio</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Criterio</b>	<b>Subcriterio</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Criterio</b>	<b>Subcriterio</b>	<b>Puntaje</b>
Políticas y objetivos		0	Liderazgo - 120	Liderazgo alta dirección	70	Liderazgo estratégico.		0
Flujo de Información y su utilización		0		Buen Gobierno y responsabilidad social	50	Enfoque del cliente.		0
Educación y su diseminación (Desarrollo y utilización de los Recursos Humanos)		0	Planificación estratégica - 85	Desarrollo de estrategias	45	Responsabilidad para las personas.		0
Resultados		0		Despliegue de estrategias	40	Resultados balanceados.		0
Organización		0	Enfoque en el cliente y el mercado - 85	Conocimiento del cliente y del mercado	40	Construcción de alianzas.		0



Calidad de productos y procesos	0		Relación con el cliente y satisfacción	45	Calidad total.	0	
Estandarización	0	Medida, análisis y gestión del conocimiento - 90	Medición de análisis y evaluación del desempeño organizacional	45	Corresponsabilidad social.	0	
Gestión y control	0		Gestión de la información y del conocimiento	45	Impulso a la innovación.	0	
Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos	0	Enfoque en los recursos humanos - 85	Sistema de trabajo	35			
Planes para el futuro	0		Aprendizaje y motivación de las personas	25			
			Bienestar y satisfacción de las personas	25			
			Gestión del proceso - 85	Procesos de creación de valor	45		
			Procesos de soporte y planeamiento operativo	40			
			Resultados empresariales - 450	Resultados de producto y servicios	100		

	Resultados de orientación hacia el cliente	70	
	Resultados financieros y de mercado	70	
	Resultados de la orientación hacia las personas	70	
	Resultados de la eficacia organizacional	70	
	Resultados de liderazgo y responsabilidad social	70	
<hr/>			
	0	1000	0
<hr/>			

*Nota fuente:* Elaboración propia,

El modelo de Deming Prize no contiene subcriterios, En el Modelo mexicano, cada una de las grandes áreas se traduce en aspectos de gestión más específicos (expuestos en forma de preguntas) que estimulan la reflexión sobre las líneas estratégicas establecidas por la organización, El modelo para la competitividad de México no otorga ninguna puntuación para la categoría o criterios.

Tabla 12

*Matriz de comparación de los criterios y subcriterios con la puntuación respectiva del modelo europeo, brasilero y colombiano.*

Modelo Europeo			Modelo Brasileiro			Modelo Colombiano		
Modelo EFQM de Excelencia			Modelo de Excelência da Gestão (MEG)			Modelo Nacional a la Excelencia y la Innovación en la Gestión (MNEIG)		
Criterio	Subcriterio	Puntaje	Criterio	Subcriterio	Puntaje	Criterio	Subcriterio	Puntaje
Liderazgo - 100	Los líderes desarrollan la misión, visión y valores y actúan como modelo de la cultura de excelencia	20	Liderazgo transformador	Valores y principios organizacionales	0	Liderazgo - 70	Estilo de liderazgo	25
	Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento	20		Gobernanza	0		Ética, transparencia y gobierno corporativo	20

	Los líderes se implican con los grupos de interés externos	20		Cultura organizacional	0		Cultura organizacional	25
	Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.	20		Mirando hacia el futuro	0	Estrategia - 70	Planeación estratégica	30
	Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.	20		Sucesión	0		Despliegue, seguimiento y control de la estrategia	20
Política y Estrategia - 100	La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo	25	Compromiso con las partes interesadas	Clientes	0		Alineación del sistema organizacional	20
	La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.	25		Requisitos de las partes interesadas	0	Usuarios - 65	Conocimiento del público objetivo	20
	La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.	25		Relaciones con las partes interesadas	0		Conocimiento de la competencia	20

	La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan	25		Proveedores	0		Estrategia de relacionamiento	25
Personas - 100	Los planes de gestión de personas apoyan la estrategia de la organización	20		Fuerza de trabajo	0	Conocimiento - 60	Gestión de la información	20
	Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas de la organización	20	Compromiso con las partes interesadas	Clientes	0		Gestión del conocimiento	40
	Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.	20		Requisitos de las partes interesadas	0	Colaboradores - 65	Gestión de los colaboradores	20
	Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.	20		Relaciones con las partes interesadas	0		Desarrollo integral de los colaboradores	20
	Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización	20		Proveedores	0		Calidad de vida en el trabajo	25

Procesos - 100	Los procesos de diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.	20		Fuerza de trabajo	0	Procesos - 70	Estructura y gestión de procesos	20
	Los productos y servicios se desarrollan para dar valor óptimo a los clientes	20	Orientación por procesos	Gestión de procesos	0		Gestión ambiental	20
	Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.	20		Productos	0		Mejoramiento continuo	10
	Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan.	20		Información de la organización	0		Gestión de riesgos	20
	Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.	20	Generación de valor	Generación de resultados económico-financieros	0	Logros, Impactos y Aprendizajes - 400	Colaboradores	65
Resultados en los clientes - 150	Medidas de percepción	112.5		Generación de resultados ambientales	0		Usuarios	65
	Indicadores del desempeño	37.5		Generación de resultados sociales	0		Innovación	70

Resultados en las personas - 100	Medidas de percepción	75		Generación de resultados relativos a los clientes	0		Medio ambiente	70
	Indicadores del desempeño	25		Generación de resultados relativos a la fuerza de trabajo	0		Comunidad	65
Resultados en la sociedad - 100	Medidas de percepción	50		Generación de resultados de los procesos	0		Accionistas	65
	Indicadores del desempeño	50	Aprendizaje organizacional e innovación	Perfeccionamiento	0	Alianzas - 70	Asociatividad	30
Resultados clave - 150	Medidas de percepción	50		Competencias esenciales	0		Redes de conocimiento e innovación	20
	Resultados estratégicos clave.	50		Gestión del conocimiento	0		Gestión para el desarrollo de los proveedores	20
	Indicadores clave de rendimiento.	50		Innovación	0	Estructura - 60	Capacidad financiera	25
Alianzas y Recursos - 100	Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.	20	Pensamiento sistémico	Integración	0		Activos intangibles	10
	Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenible	20		Toma de decisiones	0		Capacidad de adaptación	25

Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.	20	Adaptabilidad	Capacidad de cambiar	0	Innovación - 70	Estrategia de la innovación	20
Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.	20		Flexibilidad			Estructura para la innovación	20
Gestión de la información y del conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización	20	Desenvolvimiento sostenible	Rendimiento económico y financiero	0		Despliegue e implementación del esquema de innovación	30
			Desempeño ambiental	0			
			Desempeño social	0			
				1000	0	1000	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

La 21ª edição do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), no otorga ninguna puntuación a los fundamentos que remplazaron los criterios de la edición anterior,



Tabla 13

*Matriz de comparación de los criterios y subcriterios con la puntuación respectiva del modelo peruano, argentino y chileno.*

<b>Modelo Peruano</b>			<b>Modelo Argentino</b>			<b>Modelo Chileno</b>		
<b>Modelo de excelencia en gestión de Perú</b>			<b>Modelo para una Gestión de Excelencia</b>			<b>Modelo chileno de gestión de excelencia</b>		
<b>Criterio</b>	<b>Subcriterio</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Criterio</b>	<b>Subcriterio</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Criterio</b>	<b>Subcriterio</b>	<b>Puntaje</b>
Liderazgo - 120	Liderazgo de la Alta Dirección	70	Liderazgo - 120	Gobierno de la organización	30	Liderazgo - 110	Liderazgo de la alta dirección	55
	Gobierno y Responsabilidad Social	50		Trascendencia social	30		Liderazgo para el alto desempeño	55
Estrategia - 85	Desarrollo de Estrategias	45		Dirección estratégica	40	Planificación estratégica - 80	Desarrollo de la estrategia	40
	Implementación de la Estrategia	40		Gestión de la innovación	20		Despliegue de la estrategia	40
Clientes - 85	Voz del Cliente	40	Planteamiento estratégico - 70		70	Clientes y mercado - 80	Conocimientos de clientes y mercado	25
	Compromiso del Cliente	45		Reconocimiento de mercados y clientes - 100	100		Gestión de la relación con los clientes	30

Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento - 90	Medición, Análisis y Mejora del Desempeño Organizacional	45	Gestión de las personas - 90		90		Medición de la satisfacción de los clientes	25
	Gestión del Conocimiento, Información y Tecnología de la Información	45	Gestión de los procesos - 90		90	Información y conocimientos - 80	Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional	40
Personal - 85	Ambiente del Persona	40	Resultados 440	Resultados del liderazgo	30		Gestión de la información y el conocimiento	40
	Compromiso del Personal	45		Resultados de la gestión con los clientes	80	Personas. - 110	Gestión y participación del personal	50
Operaciones - 85	Procesos de Trabajo	45		Resultados de participación de mercados	40		Capacitación y desarrollo	30
	Eficacia Operativa	40		Resultados económico financieros	70		Calidad de vida y satisfacción en el trabajo	30
Resultados - 400	Resultados de los Productos y Procesos	120		Resultados operativos	70	Procesos 80	Diseño y gestión de los procesos	30
	Resultados de la Orientación hacia el Cliente	80		Resultados relativos a proveedores	30		Procesos de producción, servicios y apoyo	30
	Resultados de la Orientación hacia el Personal	80		Resultados de la gestión de las personas	70		Proveedores y asociados	20

Resultados del Liderazgo y Gobierno Organizacional	80		Resultados de las acciones relativas a la responsabilidad social	50	Resultados - 400	Resultados en la satisfacción de los clientes	90
Resultados Financieros y de Mercado	90	Gestión de los recursos - 90		90		Resultados de desempeño financiero y del mercado	90
						Resultados de la efectividad organizacional	75
						Resultados de la responsabilidad social	35
						Resultados en la satisfacción de los empleados	75
						Resultados en la calidad de los proveedores	35
					Responsabilidad social. - 60	Responsabilidad con la sociedad	60
1000			1000				1000

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14

*Matriz de comparación de los criterios y subcriterios con la puntuación respectiva del modelo Singapur e iberoamericano.*

<b>Modelo de Singapur</b>			<b>Modelo Iberoamericano</b>		
<b>Business Excellence Framwork</b>			<b>Modelo Iberoamericano de excelencia</b>		
<b>Criterio</b>	<b>Subcriterio</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Criterio</b>	<b>Subcriterio</b>	<b>Puntaje</b>
Liderazgo - 120	Liderazgo experimentado	50	Liderazgo y Estilo de Gestión - 140	Compromiso con una cultura de excelencia	35
	Gobierno Corporativo y responsabilidad Social	30		Los procesos se gestionan y se mejoran sistemáticamente	35
	Cultura organizacional	40		Promoción y desarrollo de las necesidades y expectativas de los grupos de interés	35
Estrategia - 80	Desarrollo de estrategia	40		Estructura y el estilo de gestión desarrollados para la eficaz y eficiente aplicación de la política y la estrategia en armonía con los valores y la cultura	35

	Implementación de la estrategia	40	Política y Estrategia - 100	La Política y Estrategia están basadas en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los ciudadanos y grupos de interés involucrados.	25
Cientes - 100	Requerimientos del cliente	30		La Política y Estrategia están basadas en información obtenida por mediciones del cumplimiento y por actividades relacionadas con la investigación y la creatividad	25
	Experiencia del cliente	40		La Política y la Estrategia se desarrollan, evalúan, revisan y mejoran	25
	La satisfacción del cliente	30		Cómo se comunican la Política y la Estrategia	25
Conocimiento - 70	Análisis para la gestión del rendimiento	35	Cientes 120	Se identifican las necesidades y expectativas de los Clientes/ciudadanos/usuarios respecto a productos y servicios	30
	Gestión del conocimiento	35		Se diseñan y desarrollan productos y servicios	30
Personas - 90	Planeamiento de Recursos Humanos	30		Se elaboran, suministran y mantienen productos y servicios	30

	Aprendizaje y desarrollo de empleados	20		Se cultivan y mejoran las relaciones con los clientes/ciudadanos/usuarios	30
	Compromiso y bienestar de los empleados	20	Desarrollo de las Personas - 1 40	Las personas: planificación, gestión y mejora de los recursos humanos	35
	Desempeño y reconocimiento del empleado	20		Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal	35
Procesos. - 90	Capacidades de innovación	30		Comunicación y facultamiento de las personas	35
	Gestión de proceso	30		Atención y reconocimiento a las personas	35
	Gestión de proveedores y socios	30	Resultados de Clientes - 110	Medidas de percepción	82.5
Resultado - 450	Resultados del cliente	110		Medidas del desempeño	27.5
	Resultados financieros y de mercado	120	Resultados del Desarrollo de las Personas - 90	Medidas de percepción	22.5
	Resultados de personas	110		Medidas del desempeño	67.5
	Resultados operacionales	110	Resultados de Sociedad - 90	Medidas de percepción	67.5
				Medidas del desempeño	22.5

Resultados Globales - 110	Indicadores de desempeño económico-financiero	27.5
	Indicadores de desempeño no económico.	82.5
Recursos y Asociados - 100	Gestión de los recursos económicos y financieros	25
	Gestión de los recursos de información y conocimientos	25
	Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales	25
	Gestión de las alianzas externas y de los proveedores	25
1000		1000

Nota. Fuente: Elaboración propia,

Tabla 15

*Criterios y subcriterios comunes a los modelos de referencia y su puntuación ponderada.*

<b>Criterio</b>	<b>Subcriterio</b>	<b>Puntaje Promedio Ponderado global</b>	<b>Participación por criterio (%)</b>
Liderazgo	Liderazgo y estilos de liderazgo	36	36
	Gobierno	26	26
	Liderazgo para la flexibilidad, innovación, alto desempeño y trascendencia social	20	20
	Cultura organizacional	18	18
Estrategia y gestión estratégica	Planeación estratégica	47	55
	Comunicación e implantación de la estrategia	22	26
	Evaluación y mejora de la estrategia	17	19
Gestión del cliente y el mercado	Identificación de las necesidades y expectativas de los Clientes y el mercado	32	43
	Gestión de las relaciones con los clientes y su satisfacción	34	48
	Conocimiento de la competencia	2	3
	Elaboración, suministro y mantenimiento de productos y servicios	3	6



Gestión de la información y el conocimiento	Medición del análisis y evaluación del desempeño organizacional	32	58
	Gestión e la información y el conocimiento	23	42
Gestión del talento humano	Gestión de las personas	42	44
	Desarrollo de las capacidades, conocimiento y desempeño del personal	21	22
	Compromiso y bienestar de los empleados	15	16
	Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización	12	12
	Comunicación eficaz de las personas en toda la organización	6	6
Gestión de los procesos	Gestión de los procesos	31	47
	Gestión de los productos y servicios	12	18
	Gestión de los proveedores y asociados	8	12
	Procesos de producción, servicio y apoyo	10	15
	Gestión ambiental	2	3
	Gestión de riesgos	2	3
	Mejoramiento continuo de los procesos	2	2
	Resultados	Resultados de los productos, servicios y procesos	63
	Resultados de la gestión de los clientes	84	21

	Resultados de la gestión de las personas	73	19
	Resultados de la responsabilidad social	54	13
	Resultados del desempeño financiero y del mercado	78	20
	Resultados del liderazgo, efectividad organizacional y gobierno	39	9
	Resultados relativos a los proveedores	8	2
Gestión de los recursos y alianzas	Gestión de los recursos económicos y financieros	18	46
	Gestión de las alianzas externas y de los proveedores	7	18
	Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales	5	12
	Gestión de los recursos tecnológicos, información y conocimiento	9	24
Organización y estructura	Capacidad financiera	14	78
	Activos intangibles	1	6
	Capacidad de adaptación y flexibilidad	3	16
Gestión de la calidad	Gestión de la calidad del producto y proceso	44	100
Gestión de la responsabilidad social	Gestión de la responsabilidad social	7	100
Gestión de la innovación	Estrategia de la innovación	2	29
	Estructura para la innovación	2	29

	Despliegue implementación del esquema de innovación	3	42
Planes para el futuro		11	100
		<hr/>	
		1000	
		<hr/>	

Nota: Elaboración propia.

**Anexo 5 Formato de autoevaluación organizacional.**

**Formulario de autoevaluación**

**Indicaciones:** Marque con una "X" minúscula en la casilla que mejor represente el porcentaje según cada pregunta, Solo puede colocar una "X" por fila, para ponderar

**Evidencias para calificar de 10%-40%:**  
 Si se cumplen entre el 10% y el 49% de lo evaluado en la pregunta, se recolectan algunas evidencias , se constata revisiones ocasionales e implementación parcial en las diferentes áreas de la organización

**Evidencias para calificar de 50%-70%:**  
 Si se cumplen entre el 50% y el 79% de lo evaluado en la pregunta, se recolectan evidencias, se constata revisiones regulares e implementación casi en todas las diferentes áreas de la organización

**Evidencias para calificar de 80%-100%:**  
 Si se cumple por lo menos el 80% de lo evaluado en la pregunta, se recolectan el total de las evidencias, se obtiene clara evidencia de la mejora de la efectividad empresarial a través de revisiones e implementación en todas las áreas de la organización

No	Pregunta	Excelencia	%										Puntaje	Ponderado	Brecha	% de Brecha
			10	20	30	40	50	60	70	80	90	100				
1.0	Liderazgo	100	Total de puntos por criterio													
1.1	Liderazgo y estilos de liderazgo	36,1	Total de puntos por criterio													

















	proyecciones del desempeño de los competidores u organizaciones de acuerdo a su ejercicio sean comparables?																
7	¿Cómo abordan las brechas de desempeño encontradas para reducirlas?																

2.4 Planes para el futuro		11	Total de puntos por criterio													
---------------------------	--	----	------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

1	¿Cómo involucra la organización la herramienta de prospectiva estratégica a su proceso de planeamiento estratégico?																
2	¿Cómo desarrolla la organización la planeación prospectiva estratégica?																
3	¿Cuál es el escenario futuro en el cual la organización desea estar desarrollando su ejercicio?																

Nota: Elaboración propia.

**Formulario de autoevaluación**

**Indicaciones: Marque con una "X" minúscula en la casilla que mejor represente el porcentaje según cada pregunta, Solo puede colocar una "X" por fila, para ponderar**

**Evidencias para calificar de 10%-40%:**  
 Si se cumplen entre el 10% y 49% de lo evaluado en la pregunta, se recolectan algunas evidencias , se constata revisiones ocasionales e implementación parcial en las diferentes áreas de la organización

**Evidencias para calificar de 50%-70%:**  
 Si se cumplen entre el 50% y el 79% de lo evaluado en la pregunta, se recolectan evidencias, se constata revisiones regulares e implementación casi en todas las diferentes áreas de la organización

**Evidencias para calificar de 80%-100%:**  
 Si se cumple por lo menos el 80% de lo evaluado en la pregunta, se recolectan el total de las evidencias, se obtiene clara evidencia de la mejora de la efectividad empresarial a través de revisiones e implementación en todas las áreas de la organización

No	Pregunta	Excelencia	%										Puntaje	Ponderado	Brecha	% de Brecha
			10	20	30	40	50	60	70	80	90	100				
	3.0 Gestión del cliente y del mercado	71	Total de puntos por criterio													











Nota: Elaboración propia

**Formulario de autoevaluación**

**Indicaciones: Marque con una "X" minúscula en la casilla que mejor represente el porcentaje según cada pregunta, Solo puede colocar una "X" por fila, para ponderar**

**Evidencias para calificar de 10%-40%:**  
 Si se cumplen entre el 10% y 49% de lo evaluado en la pregunta, se recolectan algunas evidencias , se constata revisiones ocasionales e implementación parcial en las diferentes áreas de la organización

**Evidencias para calificar de 50%-70%:**  
 Si se cumplen entre el 50% y el 79% de lo evaluado en la pregunta, se recolectan evidencias, se constata revisiones regulares e implementación casi en todas las diferentes áreas de la organización

**Evidencias para calificar de 80%-100%:**  
 Si se cumple por lo menos el 80% de lo evaluado en la pregunta, se recolectan el total de las evidencias, se obtiene clara evidencia de la mejora de la efectividad empresarial a través de revisiones e implementación en todas las áreas de la organización

No	Pregunta	Excelencia	%										Puntaje	Ponderado	Brecha	% de Brecha
			10	20	30	40	50	60	70	80	90	100				
	4.0 Gestión de la información y del conocimiento	54	Total de puntos por criterio													



12	¿Cómo la organización y los miembros del nivel directivo utilizan estas revisiones para evaluar el éxito organizacional, el desempeño competitivo, la salud financiera y el avance en el logro de los objetivos estratégicos y los planes de acción?																				
13	¿Cómo la organización y los miembros del nivel directivo utilizan estas revisiones para responder rápidamente necesidades de cambios organizacionales y a cambios derivados de los desafíos de su entorno operativo?																				
14	¿Cómo el nivel directivo revisa el desempeño de su organización y su avance en la consecución de los objetivos estratégicos y planes de acción?																				
15	¿Cómo identifican las mejores prácticas operacionales y organizacionales que generan alto desempeño?																				
16	¿Cómo aseguran la implementación de las mejores prácticas en toda su organización, según sea el caso?																				
17	¿Cómo utilizan las conclusiones de las revisiones del desempeño y los datos competitivos y comparativos para proyectar el desempeño futuro de la organización?																				
18	¿Cómo concilian las diferencias entre las proyecciones del desempeño futuro y las proyecciones de desempeño desarrolladas por sus planes de acción?																				
19	¿Cómo utilizan las conclusiones de las revisiones de desempeño para establecer las prioridades en donde se debe desarrollar la mejora continua y oportunidades para la innovación?																				
20	¿Cómo despliegan las prioridades de mejora y oportunidades de innovación a las operaciones diarias cuando corresponda y a sus proveedores, colaboradores y socios para asegurar el alineamiento organizacional?																				

4.2 Gestión de la información y el conocimiento	22,8	Total de puntos por criterio															
---	------	------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--





**Formulario de autoevaluación**

**Indicaciones:** Marque con una "X" minúscula en la casilla que mejor represente el porcentaje según cada pregunta, Solo puede colocar una "X" por fila, para ponderar

<b>Evidencias para calificar de 10%-40%:</b>
Si se cumplen entre el 10% y 49% de lo evaluado en la pregunta, se recolectan algunas evidencias , se constata revisiones ocasionales e implementación parcial en las diferentes áreas de la organización

<b>Evidencias para calificar de 50%-70%:</b>
Si se cumplen entre el 50% y el 79% de lo evaluado en la pregunta, se recolectan evidencias, se constata revisiones regulares e implementación casi en todas las diferentes áreas de la organización

<b>Evidencias para calificar de 80%-100%:</b>
Si se cumple por lo menos el 80% de lo evaluado en la pregunta, se recolectan el total de las evidencias, se obtiene clara evidencia de la mejora de la efectividad empresarial a través de revisiones e implementación en todas las áreas de la organización

No	Pregunta	Excelencia	%										Puntaje	Ponderado	Brecha	% de Brecha
			10	20	30	40	50	60	70	80	90	100				
	5.0 Gestión del talento humano	96	Total de puntos por criterio													
	5.1 Gestión de las personas	42	Total de puntos por criterio													





9	¿Cómo correlacionan los resultados del aprendizaje y desarrollo con las conclusiones de la evaluación de competencias del personal y el uso de estas correlaciones para reconocer oportunidades de mejora?																		
10	¿Cómo gestionan los planes de carrera y ruta de desarrollo del personal?																		
11	¿Cómo planifican la sucesión de las posiciones de gerencia y de liderazgo?																		

5.3 Compromiso y bienestar de los empleados	15	Total de puntos por criterio													
---	----	------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

1	¿Cómo fomentan una cultura organizacional que se caracterice por la comunicación abierta, alto desempeño y elevado compromiso en el personal?																		
2	¿Cómo aseguran que su cultura organizacional se alimenta positivamente de la cultura individual de los miembros de la organización?																		
3	¿Cómo empoderan a su personal?																		
4	¿Cómo determinan a los impulsores clave del compromiso del personal?																		
5	¿Cómo diferencian los impulsores para los diferentes segmentos del personal?																		
6	¿Cómo evalúan el compromiso del personal?																		
7	¿Cuáles son los métodos formales e informales de evaluación y mediciones usados para determinar el compromiso del personal?																		
8	¿Cuáles son los métodos formales e informales de evaluación y mediciones usados para determinar la satisfacción del personal?																		
9	¿Cuáles otros indicadores usan para evaluar y mejorar el compromiso del personal?																		
10	¿Cómo se gestiona el alto desempeño y el compromiso del personal?																		
11	¿Cómo se establece la compensación, recompensa, reconocimiento, e incentivos al personal?																		
12	¿Cómo logran la innovación a través del fomento del compromiso e impulso del bienestar de los trabajadores?																		

5.4 Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización	12	Total de puntos por criterio													
---	----	------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

1	¿Qué incentivos están correlacionados con la evaluación de desempeño?																	
2	¿Cómo articula la organización al mérito a la asignación de recompensas y reconocimientos en el persona?																	
3	¿Cómo se asegura que las personas estén involucradas con la estrategia organizacional y se sientan participes de ella?																	
4	¿Se cuenta con un sistema de gestión de prevención de riesgos laborales?																	
5	¿Cuáles son los indicadores que permiten evaluar los riesgos laborales?																	
6	¿Cómo se estimula, reconoce y recompensa las acciones orientadas a la innovación de los procesos y/o actividades orientadas al mejoramiento de la calidad y del entorno social?																	

5.5 Comunicación eficaz de las personas en toda la organización	6	Total de puntos por criterio				
---	---	------------------------------	--	--	--	--

1	¿Cómo se realiza la comunicación en la organización?																	
2	¿Qué canales emplea la organización para asegurar la comunicación eficaz entre los miembros?																	
3	¿Cómo se promueve y facilita la participación de los empleados y sus representantes a los procesos de mejora de la gestión?																	
4	¿La organización tiene grupos o equipos de mejora, cómo están constituidos y cómo se les asigna las funciones de apoyo a la mejora de la calidad?																	

Nota: Elaboración propia









8	¿Qué metodología implementa la organización para establecer los cambios?																		
9	¿Qué metodología es implementada para establecer pruebas piloto y controlar los nuevos procesos?																		
10	¿Cómo se realiza la comunicación eficaz de los cambios?																		
11	¿Cómo se capacita y entrena para los procesos nuevos?																		
12	¿Cómo evalúan y aseguran que los cambios de los procesos alcanzan los resultados previstos?																		
13	¿Qué proyectos de mejoramiento e innovación se están gestionando actualmente, y quiénes participan en ellos?																		
14	¿Qué beneficios estratégicos han aportado a la organización los mejoramientos e innovaciones de productos, servicios, procesos y sistemas?																		

Nota: Elaboración propia

**Formulario de autoevaluación**

**Indicaciones: Marque con una "X" minúscula en la casilla que mejor represente el porcentaje según cada pregunta, Solo puede colocar una "X" por fila, para ponderar**

<b>Evidencias para calificar de 10%-40%:</b>
Si se cumplen entre el 10% y 49% de lo evaluado en la pregunta, se recolectan algunas evidencias , se constata revisiones ocasionales e implementación parcial en las diferentes áreas de la organización

<b>Evidencias para calificar de 50%-70%:</b>
Si se cumplen entre el 50% y el 79% de lo evaluado en la pregunta, se recolectan evidencias, se constata revisiones regulares e implementación casi en todas las diferentes áreas de la organización

<b>Evidencias para calificar de 80%-100%:</b>
Si se cumple por lo menos el 80% de lo evaluado en la pregunta, se recolectan el total de las evidencias, se obtiene clara evidencia de la mejora

de la efectividad empresarial a través de revisiones e implementación en todas las áreas de la organización

No	Pregunta	Excelencia	%										Puntaje	Ponderado	Brecha	% de Brecha	
			10	20	30	40	50	60	70	80	90	100					
7.0 Resultados		399	Total de puntos por criterio														
7.1 Resultados de los productos, servicios y procesos		63	Total de puntos por criterio														
1	¿Cuáles son los indicadores empleados para medir el desempeño de los productos y servicios entregados a los clientes?																
2	¿Cuáles son sus niveles actuales de desempeño de productos y servicios que son entregados a los clientes?																
3	¿Cómo compara la organización sus resultados de desempeño con los de sus competidores y empresas del mismo sector?																
4	¿Cuáles son sus indicadores de eficacia y eficiencia de procesos?																
5	¿Cuáles son los resultados actuales de eficacia y eficiencia del desempeño de los procesos claves de la organización?																
6	¿Cómo compara la organización sus resultados de eficacia y eficiencia del desempeño d procesos con los de sus competidores y empresas del mismo sector?																
7.2 Resultados de la gestión de los clientes		84	Total de puntos por criterio														
1	¿Cuáles son los indicadores que miden la satisfacción e insatisfacción de los clientes?																
2	¿Cuáles son los resultados actuales de satisfacción e insatisfacción de los clientes?																







	y otras organizaciones del mismo sector?																
4	¿Cuáles son los indicadores de desempeño de mercado que maneja la organización?																
5	¿Cuáles son los resultados actuales de desempeño de mercado obtenidos por la organización?																
6	¿Cómo compara la organización sus resultados de desempeño de mercado con los de sus competidores y otras organizaciones del mismo sector?																

7.6 Resultados del liderazgo, efectividad organizacional y gobierno	39	Total de puntos por criterio				
---	----	------------------------------	--	--	--	--

1	¿Cuáles son los resultados actuales relacionados con el compromiso de la alta dirección con el personal y los clientes?																
2	¿Cuáles son los indicadores del compromiso de la alta dirección con el personal y clientes?																
3	¿Cuáles son los resultados actuales para la responsabilidad en el gobierno organizacional?																
4	¿Cuáles son los indicadores del gobierno y responsabilidad fiscal interna y externa?																
5	¿Cuáles son los resultados legales y regulatorios actuales?																
6	¿Cuáles son los indicadores del cumplimiento de los requisitos regulatorios y legales?																
7	¿Cuáles son sus resultados actuales para el comportamiento ético?																
8	¿Cuáles son los indicadores medir el comportamiento ético y confianza de las partes interesadas en la alta dirección y en el gobierno de su organización?																
9	¿Cuáles son los resultados actuales para el logro de la estrategia organizacional y planes de acción?																
10	¿Cuáles son los indicadores para el cumplimiento de la estrategia organizacional y planes de acción?																

7.7 Resultados relativos a los proveedores	8	Total de puntos por criterio				
--	---	------------------------------	--	--	--	--

1	¿Cuáles son los resultados actuales relacionados con el compromiso de los proveedores con la calidad y excelencia de la organización?																
2	¿Cuáles son los indicadores que miden el compromiso de los proveedores con la calidad y excelencia de la organización?																

*Nota:* Elaboración propia

**Formulario de autoevaluación**

**Indicaciones:** Marque con una "X" minúscula en la casilla que mejor represente el porcentaje según cada pregunta, Solo puede colocar una "X" por fila, para ponderar

<b>Evidencias para calificar de 10%-40%:</b>
Si se cumplen entre el 10% y 49% de lo evaluado en la pregunta, se recolectan algunas evidencias , se constata revisiones ocasionales e implementación parcial en las diferentes áreas de la organización

<b>Evidencias para calificar de 50%-70%:</b>
Si se cumplen entre el 50% y el 79% de lo evaluado en la pregunta, se recolectan evidencias, se constata revisiones regulares e implementación casi en todas las diferentes áreas de la organización

<b>Evidencias para calificar de 80%-100%:</b>
Si se cumple por lo menos el 80% de lo evaluado en la pregunta, se recolectan el total de las

evidencias, se obtiene clara evidencia de la mejora de la efectividad empresarial a través de revisiones e implementación en todas las áreas de la organización

No	Pregunta	Excelencia	%										Puntaje	Ponderación	Brecha	% de Brecha	
			10	20	30	40	50	60	70	80	90	100					
	8.0 Gestión de los recursos y alianzas	40	Total de puntos por criterio														
	8.1 Gestión de los recursos económicos y financieros	18,3	Total de puntos por criterio														
1	¿Cómo desarrollar e implantar la organización estrategias aplicables a los procesos económicos y financieros?																
2	¿Cómo realiza la organización la planificación económica y financiera?																
3	¿Cómo despliega en la planificación económica y financiera las expectativas financieras de los grupos de interés?																
4	¿Cuál es el sistema de información financiera implementado en la organización?																
5	¿Cómo evalúan las inversiones en activos tangibles e intangibles?																
6	¿Qué políticas y mecanismos económicos y financieros implementa la organización para garantizar una estructura de recursos financieros eficaz y eficiente?																
7	¿Cuál es la metodología que se implementa en la gestión de los riesgos de los recursos económicos y financieros?																
	8.2 Gestión de las alianzas externas y de los	7,2	Total de puntos por criterio														

proveedores															
-------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

1	¿Cómo involucra la organización la asociatividad en las estrategias organizacionales?															
2	¿Cuáles son los mecanismos de asociatividad que implementa la organización con la finalidad de mantenerse en los mercados actuales e incursionar en nuevos mercados?															
3	¿Con quiénes desarrolla la organización proyectos y/o procesos de asociatividad?															
4	¿Cuál es el rol del nivel directivo en el fomento e impulso de los proyectos y/o procesos de asociatividad?															
5	¿Cómo crea, estimula y mantiene las relaciones con las entidades que participan en los proyectos asociativos?															
6	¿Cómo los proyectos asociativos contribuyen al logro de los planes estratégicos de la organización?															
7	¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos y /o proyectos de asociatividad?															
8																
9	¿Cómo identifica la organización las oportunidades de alianzas que impulsaran su competitividad y desarrollo?															
10	¿Cómo se identifican las competencias de las organizaciones con las que se tiene alianzas, de tal forma que puedan ser aprovechadas mutuamente?															
11	¿Cómo se Genera e impulsa la filosofía innovadora y creativa a través del uso de alianzas?															
12	¿Cuál es el enfoque o estrategia de la organización con relación al desarrollo de los proveedores?															
13	¿Cuáles son los criterios de selección, evaluación y desarrollo de los proveedores o subcontratistas en la organización?															
14	¿Cómo se involucra, estimula y compromete a los proveedores con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización?															

8.3 Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales	5	Total de puntos por criterio				
---	---	------------------------------	--	--	--	--

1	¿Tiene la organización una estrategia de gestión de activos que se apoye en la política y estrategia organizacional?																
2	¿Cómo se gestionan el mantenimiento y uso de los activos?																
3	¿Cómo se gestionan la seguridad de los activos?																
4	¿Cómo se optimizan los inventarios de materiales?																
5	¿Cómo se optimizan los consumos de suministros (gas, electricidad, agua)?																
6	¿Cómo se gestiona la generación de residuos y el reciclaje de estos?																

8.4 Gestión de los recursos tecnológicos, información y conocimiento	9	Total de puntos por criterio													
--	---	------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

1	¿Cómo desarrolla la organización las estrategias de la tecnología que impulsan la estrategia global?																
2	¿Cómo se identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes que soportadas en la política y estrategia generan impacto en el negocio y la sociedad?																
3	¿Cómo gestiona la organización su estado del arte tecnológico?																
4	¿La organización desarrolla tecnologías innovadoras y respetuosas con el medio ambiente?																
5	¿Se emplean tecnologías de la información y comunicación para apoyar a las actividades de la organización?																
6	¿Cómo aprovecha la organización la tecnología para impulsar la mejora?																

Nota: Elaboración propia

**Formulario de autoevaluación**

**Indicaciones:** Marque con una "X" minúscula en la casilla que mejor represente el porcentaje según cada pregunta, Solo puede colocar una "X" por fila, para ponderar

**Evidencias para calificar de 10%-40%:**

Si se cumplen entre el 10% y 49% de lo evaluado en la pregunta, se recolectan algunas evidencias , se constata revisiones ocasionales e implementación parcial en las diferentes áreas de la organización

**Evidencias para calificar de 50%-70%:**

Si se cumplen entre el 50% y el 79% de lo evaluado en la pregunta, se recolectan evidencias, se constata revisiones regulares e implementación casi en todas las diferentes áreas de la organización

**Evidencias para calificar de 80%-100%:**



Si se cumple por lo menos el 80% de lo evaluado en la pregunta, se recolectan el total de las evidencias, se obtiene clara evidencia de la mejora de la efectividad empresarial a través de revisiones e implementación en todas las áreas de la organización

No	Pregunta	Excelencia	%										Puntaje	Ponderado	Brecha	% de Brecha
			10	20	30	40	50	60	70	80	90	100				
9.0 Organización y estructura		18	Total de puntos por criterio													
9.1 Capacidad financiera		14	Total de puntos por criterio													
1	¿Cuáles son los criterios de negociación que la organización emplea con las fuentes de financiación externa?															
2	¿Cómo se planea y ejecuta el presupuesto en relación con el cumplimiento de los objetivos estratégicos?															
3	¿Cómo se optimizan los procesos que hacen rentable los recursos con los que cuenta la organización?															
4	¿Qué las estrategias implementa la organización para impulsar el uso racional y el aprovechamiento más adecuado de la infraestructura, bienes y servicios?															
5	¿Cómo establece la organización las prioridades de inversión?															
6	¿Cómo evalúa la organización evolución de las inversiones realizadas en los últimos años?															
7	¿Cómo gestiona la organización los indicadores financieros?															
9.2 Activos intangibles		1	Total de puntos por criterio													
1	¿Por qué son importantes para la organización los															

	activos intangibles?															
2	¿Cómo la organización valora sus activos intangibles en relación con los objetivos de la organización?															
3	¿Cómo la organización gestiona y mejora sus activos intangibles?															
4	¿Los activos intangibles se ven reflejados contablemente?															

9.3 Capacidad de adaptación y flexibilidad	3	Total de puntos por criterio													
--	---	------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

1	¿Cómo se realiza el control de cambios en la organización?															
2	¿Cómo impulsa el nivel directivo la flexibilidad de la organización?															
3	¿Cómo ha realizado la organización los cambios debido a la influencia del entorno, los imprevistos y las situaciones de crisis que se han presentado?															
4	¿Qué aprendizajes ha tenido la organización a nivel estructural y de gestión como fruto de los imprevistos que se han presentado?															

Nota: Elaboración propia

**Formulario de autoevaluación**

**Indicaciones:** Marque con una "X" minúscula en la casilla que mejor represente el porcentaje según cada pregunta, Solo puede colocar una "X" por fila, para ponderar

<b>Evidencias para calificar de 10%-40%:</b>
Si se cumplen entre el 10% y 49% de lo evaluado en la pregunta, se recolectan algunas evidencias , se constata revisiones ocasionales e implementación parcial en las diferentes áreas de la organización

<b>Evidencias para calificar de 50%-70%:</b>
Si se cumplen entre el 50% y el 79% de lo evaluado en la pregunta, se recolectan evidencias, se constata revisiones regulares e implementación casi en todas las diferentes áreas de la organización

<b>Evidencias para calificar de 80%-100%:</b>
Si se cumple por lo menos el 80% de lo evaluado en la pregunta, se recolectan el total de las evidencias, se obtiene clara evidencia de la mejora de la efectividad

empresarial a través de revisiones e implementación en todas las áreas de la organización

No	Pregunta	Excelencia	%										Puntaje	Ponderado	Brecha	% de Brecha	
			10	20	30	40	50	60	70	80	90	100					
	10.0 Gestión de la calidad	44	Total de puntos por criterio														
	10.1 Gestión de la calidad del producto y proceso	44	Total de puntos por criterio														
1	¿Cómo define la organización los procedimientos a emplear en el mantenimiento y mejora de la calidad?																
2	¿Cómo se definen las autoridades y responsabilidades en los procesos relacionados con la calidad de los productos y procesos?																
3	¿Qué técnicas estadísticas son empleadas en el control de productos y procesos?																
4	¿Cómo se identifican y analizan los problemas críticos de calidad?																
5	¿Qué metodología implementa la organización para la revisión y derogación de los productos con problemas de calidad?																

Nota: Elaboración propia

### Formulario de autoevaluación

**Indicaciones:** Marque con una "X" minúscula en la casilla que mejor represente el porcentaje según cada pregunta, Solo puede colocar una "X" por fila, para ponderar

<p><b>Evidencias para calificar de 10%-40%:</b></p> <p>Si se cumplen entre el 10% y 49% de lo evaluado en la pregunta, se recolectan algunas evidencias , se constata revisiones ocasionales e implementación parcial en las diferentes áreas de la organización</p>
--

<p><b>Evidencias para calificar de 50%-70%:</b></p> <p>Si se cumplen entre el 50% y el 79% de lo evaluado en la pregunta, se recolectan evidencias, se constata revisiones regulares e implementación casi en todas las diferentes áreas de la organización</p>
---

<p><b>Evidencias para calificar de 80%-100%:</b></p> <p>Si se cumple por lo menos el 80% de lo evaluado en la pregunta, se recolectan el total de las evidencias, se obtiene clara evidencia de la mejora de la efectividad</p>
---









	innovación?															
4	¿Cómo se divulga en la organización las innovaciones ejecutadas?															
5	¿Cómo se evalúan, mide, mejora e innova la implementación de la innovación en la organización?															

*Nota:* Elaboración propia