

# Modelos de excelencia de la calidad como estrategia para la Competitividad Empresarial

**Models of excellence of quality as a strategy for Business Competitiveness**

**José Luis Girón M.**

Catedrático de MDEE en UNICAES

jose.giron1@catolica.edu.sv

Recepción: 22/11/18 Aceptación: 18/01/19

## Resumen

Una forma práctica de entender como competir es que nos imaginemos un Gran Premio de Autos: llámese... F1, Gran Prix, en todos forman un gran equipo u organización, cada equipo buscará evaluar sus fortalezas y debilidades ante los demás modelos de autos, hará un planeamiento donde se establecerán objetivos, ningún fabricante de autos buscará una mala posición en la carrera, todos buscarán los primeros lugares si no el primero y el campeonato. Estarán sujetos al entorno, a riesgos, a cambios, a reglamentos de competición en la carrera y a la experiencia y habilidades del piloto, todo el equipo de soporte y planificación. Medirán su desempeño y compararán con el mejor tiempo en las vueltas, se evaluará la capacidad de los recursos y se harán proyectos de mejora para rediseñar sus componentes y partes de maquinaria para dar siempre lo mejor, usarán sus registros de desempeño para destacar con sus marcas en el mercado y promover mejor sus productos. Ciertamente eso hacen los Modelos de Excelencia y es lo que logran con las organizaciones, las preparan y desarrollan para competir en entornos agresivos, en el entorno mundial. El siguiente artículo muestra el desarrollo de los modelos de excelencia y como logran enfocarse en la competitividad.

**Palabras claves:** Modelos de Excelencia, Calidad y Competitividad

## Abstract

A practical way to understand how to compete is to imagine a Grand Prix of Cars, call F1, Grand Prix, in all form a great team or organization, each team will look for to assess their strengths and weaknesses compared to other models of cars , will do a planning where goals will be established, nobody automaker will look for a bad position in the race, all will look for the first places if not the first and the championship. They will be subject to the environment, to risks, to changes, to competition regulations in the race and to the experience and skills of the pilot, all support and planning team. They will measure their performance and compare with the best time in the rounds, the capacity of the resources will be evaluated and improvement projects will be made to redesign their components and parts of machine to give always the best, they use their performance records to stand out with their brands in the market and better promote their products. Certainly that is done the Models of Excellence and that is what they achieve with the organizations, they prepare and develop them to compete in aggressive environments, the global environment. The next article show the developo to Model of Excellence and how to achive focus on the competitiveness.

**Keywords:** Models of Excellence, Quality and Competitiveness

**EMPRESA**  
*y Sociedad*

Después de participar como evaluador del Premio Salvadoreño a la Calidad desde el 2011 y el Premio Iberoamericano a la Calidad durante 3 ocasiones, me queda claro que la adopción de los Modelos de Excelencia son herramientas poderosas y estratégicas para garantizar el éxito empresarial, mismas que ayudan a incrementar su participación en los mercados cada vez más competitivos y cambiantes, siendo estas una guía con bases para el perfeccionamiento de las organizaciones que buscan mejorar continuamente y obtener resultados de alto desempeño. Es importante entender en qué consisten los Modelos de Excelencia y de donde surgen, ya que esto ayudará a entender como estos logran la mejora de la calidad y la competitividad.

Iniciaremos desde los orígenes y explicando cómo se concibió la calidad con un pequeño esbozo de historia. Desde principios de la década de los 40, se empezó con estudios de calidad en forma de inspección y luego en la manufactura del armamento del ejército de Estados Unidos, logrando establecer cartas de control (Shewhart, 1939), padre del control estadístico del proceso y al mismo tiempo disminuir los defectos y desperdicios en las municiones (Crosby, 1921-2001, teoría de cero defectos), después del periodo de post guerra de la segunda guerra mundial le tocó a Japón por su necesidad de salir adelante ante la destrucción de la economía, introducir las prácticas de occidente en su manufactura para integrarla a su cultura de trabajo, la mayoría de conceptos y sistemas desarrollados como Calidad Total (Ishikawa & Lu, 1985), Administración de la Calidad (Deming, 1989) y Aseguramiento de la Calidad (Juran, 1999) provienen de Japón, logrando con su desarrollo posicionar a sus empresas como un referente de calidad y

consolidándose como una potencia mundial. Luego vinieron los sistemas de gestión de la calidad con los organismos internacionales de acreditación y certificación, en los años 80 a 90.

Muchas personas aún en nuestros días no tienen claro el alcance del concepto de la calidad y la conciben como un cumplimiento de características inherentes al producto, parte de mi objetivo siempre que tengo la oportunidad, es aclarar esta gran diferencia entre la calidad concebida de los productos y lo que la calidad en su contexto integral significa. No existe un consenso de la definición de calidad, pero muchos autores y expertos coinciden en conceptos similares que integran a las diferentes descripciones. La mayoría de las personas que no están relacionados con el tema se guía por el concepto de la RAE, Real Academia Española:

Calidad: Propiedades o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permite juzgar su valor.

Este es un concepto práctico y muy relacionado a la manufactura, hoy en día el concepto de calidad es manejado holísticamente con definiciones como las que comparte la oficina del Premio Nacional a la Calidad de El Salvador según sus exponentes:

-Edwards Deming: “Una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua”.

-J. Juran: “La adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente”.

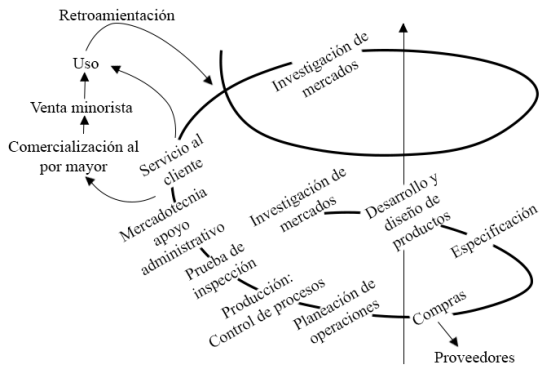
-Kaoru Ishikawa: “Desarrollar, diseñar,

manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”

-ISO 9000: “Grado en que un conjunto de características inherentes cumple los requisitos”

-Yuzuru Itho: “Otorgar a la sociedad y a la nación un bien que satisfaga sus necesidades”  
Es difícil imaginar que esas cortas palabras encierran todo un trabajo de estudio para lograr establecer lo que la calidad es, veamos a través de un diagrama todo lo que puede abarcar:

**Figura 1:** Función de la calidad



**Fuente:** Apuntes de Introducción de Sistemas de Producción de la UNIDEG

La figura muestra que el nuevo concepto de la calidad se despliega en toda la organización, aplicando sistemáticamente herramientas de mejora continua para lograr los objetivos estratégicos y cerrar brechas, acá es donde hablamos de gestión. Una forma muy útil para entender la estructura de la calidad es tener un mapa mental donde sistemáticamente podemos definir el ciclo virtuoso de como la calidad ejerce su función. La siguiente ilustración (figura 2) nos muestra el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) de Deming, el cual fue desarrollado por Edward

Deming para entender como surgen los ciclos de mejora de la calidad.

**Figura 2.** Ciclo Deming



**Fuente:** Deming (1989).

Este ciclo considera un enfoque a procesos y que todo proceso debe ser planificado para establecer la forma en que agregará valor, el hacer es la parte operativa que ejecutan las personas dentro del proceso, el verificar involucra la evaluación y verificación del desempeño total del proceso y por último la parte de la mejora, donde se evalúa si existen brechas y oportunidades de mejora dentro del proceso que deben de replantear la planificación, de esa forma se establece un círculo virtuoso y continuo para la mejora de la calidad de los procesos.

El surgimiento de los sistemas de Gestión de Calidad basados en las Normas ISO, fundamentan su estructura en el ciclo Deming, toda la base de los requisitos de las normas están distribuidos en él, con lo que se logra la estandarización y entendimiento de las normas de gestión. Para sostener la estructura de la gestión de la calidad, esta se basa en 7 principios que tomados de la Norma ISO 9001:2015 se describen así:

- Principio 1 Enfoque al cliente
- Principio 2 Liderazgo
- Principio 3 Compromiso y Competencias de las Personas
- Principio 4 Enfoque basado en procesos
- Principio 5 Mejora
- Principio 6 Toma de Decisiones Informadas
- Principio 7 Gestión de las relaciones

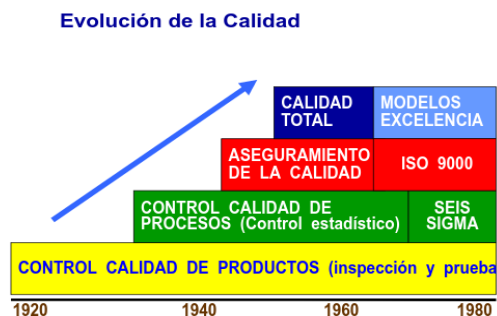
Los principios son el pilar de los sistemas de gestión de la calidad certificables, estos contribuyen a enfocar mejor los esfuerzos en diferentes dimensiones al interior de las organizaciones que desean establecer una norma certificable, ellos son transversales y deben cumplirse en cada proceso.

Hasta este momento hemos resumido grandemente lo que la calidad significa, a partir de estos nuevos conceptos la calidad se vuelve parte estratégica de una organización que busca ser líder y afrontar mejor los retos y la competencia, pero ¿Qué hay más adelante?, ¿Hemos llegado al final? La respuesta esta en la calidad misma y la mejora continua quien nos proporciona un nuevo concepto que envuelve a todos los sistemas de calidad, con los que las organizaciones trabajan y gestionan, llámense estos, ISO 9001, Sistemas de Mejora Continua, KAIZEN, *Six Sigma*, *Lean Manufacturing*, TPM, Sistemas Integrados entre otros. El nuevo concepto que surge y envuelve a todos los demás es el de Modelos de Excelencia.

Un modelo es un punto de referencia, una orientación, una guía, algo que es digno de imitar a partir de estos conceptos debemos entender que los Modelos de Excelencia

abordan a la Calidad Total, veamos la evolución de este nuevo concepto en la figura 3.

**Figura 3** Evolución de la Calidad



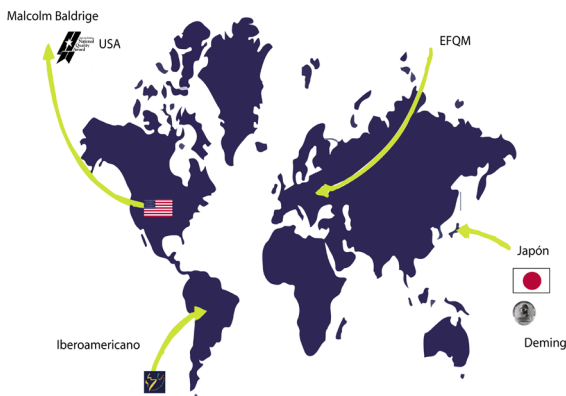
**Fuente:** Los modelos de excelencia: estrategias para el logro de un alto desempeño de la organización, Poch (2013).

Como podemos apreciar en este diagrama proporcionado por la Oficina del Premio Salvadoreño a la Calidad, el concepto de Excelencia está ligado a la Competitividad Global y esto significa que cuando las empresas empiezan a compararse con el mejor en su clase, llámese a estas: organizaciones, sistemas, estudio del arte entre otros. Es aquí cuando las empresas empiezan a exceder la calidad y a superar sus expectativas. Por otro lado, los diferentes movimientos de la calidad contribuyeron a desarrollar fundaciones y organismos con el objetivo de establecer reconocimientos o Premios a la Gestión de la Calidad de Modelos de Excelencia, con lo que se logró generar una competencia entre organismos que promueve el crecimiento en general de todos los sistemas integrados de gestión en instituciones gubernamentales y privados, logrando incrementar el desarrollo de las economías locales, al compararse con organismos internacionales.

“La globalización de los mercados y la internacionalización de las economías han provocado que cualquier organización excelente deba saber hoy en día desempeñarse competitivamente en la arena mundial.”(Camisón, Cruz y González, 2006)

A nivel mundial han surgido ya varios Modelos de Excelencia y cada país puede hacer una adopción del Modelo que desea promover, aplicando el bechmarking que es una de las herramientas más poderosas actualmente y recursos para establecer sistemas de gestión de calidad. Los principales Modelos de Excelencia los podemos apreciar en la figura 4.

**Figura 4.** Modelos de Excelencia

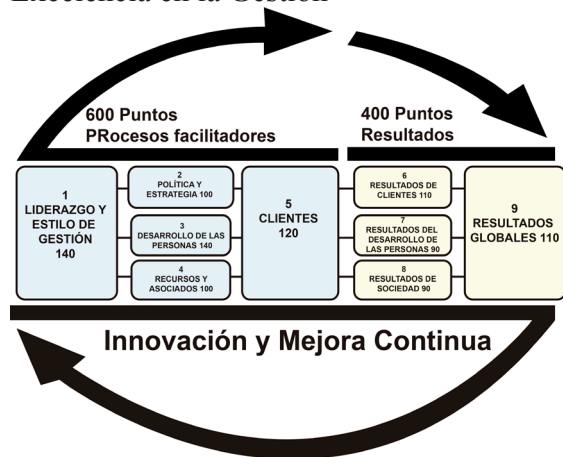


**Fuente:** Junta de Andalucía (2019).

La figura 4, muestra los premios de excelencia más reconocidos a nivel mundial, hay que destacar que estos son adoptados de carácter voluntario por cualquier organismo, las bases de los criterios son libres de adquirir en las diferentes páginas institucionales en la web (véase <http://premiocalidad.presidencia.gob.sv/enlaces/>) Cada modelo tiene su propia estructura (ver ejemplo de figura 5, Mo-

delo Iberoamericano), pero estas no distan mucho entre ellas y si prácticamente abarcan también los principios de la calidad de los sistemas de gestión certificables.

**Figura 5.** Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión



**Fuente:** FUNDIBEQ (2018).

¿Porqué adoptar un Modelo de Excelencia? A continuación, listaremos las 10 características de una organización de clase mundial.

1. Conoce a sus clientes mejor de lo que los competidores a los suyos.
2. Conoce a los competidores de la industria, mejor de lo que sus competidores los conocen a ellos.
3. Gerencia sus procesos mejor de lo que sus competidores manejan los suyos.
4. Responde más rápidamente a los deseos del cliente que sus competidores.
5. Aprovecha el talento de sus colaboradores más eficientemente que sus competidores.
6. Compite por una participación de merca-

- do sobre una base de cliente por cliente.
7. Emplea en cada oficio, personas altamente capacitadas, entrenadas y conocedoras de los objetivos de la empresa.
  8. Está seguro de que su gente se siente alegre desempeñando su oficio con calidad y contribuyendo positivamente al mejoramiento de su organización y de sí mismo.
  9. El análisis y solución de problemas se hace a todos los niveles con amplia participación de las personas que intervienen en el sitio de trabajo y si se requiere, parando el proceso.
  10. La visión, misión, objetivos y estrategias fundamentales de la empresa y sus áreas son ampliamente conocidos, discutidos y forman parte del compromiso individual y grupal.

Además de las 10 características, lo interesante de estos modelos radica en su enfoque a resultados, a diferencia de los sistemas de gestión de la calidad certificables donde el alcance de las auditorías no presta atención a la parte financiera. Por ejemplo, los Modelos de Excelencia evalúan los resultados globales y prestan principal atención a las tendencias positivas, comparadas con los referentes en el sector que se esté midiendo. Además, la competición consiste en que cada organismo que logra someterse a una evaluación de Modelo de Excelencia nacional estará fortaleciendo sus sistemas para escalar a competir a nivel internacional o regional, consiguiendo en cada proceso de evaluación incrementar sus competencias esenciales.

Para ejemplo de cómo los Modelos de Excelencia desarrollan la competitividad, hablaremos del Modelo Salvadoreño a la Calidad basado en el Modelo Malcolm Baldrige. El Premio Salvadoreño nació en el 2010 por Decreto Ejecutivo No.134 con la iniciativa de la Secretaría de Gobernabilidad de la Presidencia, cabe destacar que para la mayoría de los Modelos de Excelencia el premio lo entrega el presidente de cada nación, es un premio presidencial. La iniciativa del modelo salvadoreño surge después de la firma de la carta Iberoamericana a la Calidad firmada en El Salvador, con lo cual se crea un compromiso de país en fortalecer sus instituciones públicas y privadas con sistemas de mejora de la calidad.

Los criterios que evalúa el Premio Salvadoreño a la Calidad son:

1. Liderazgo
2. Planeamiento Estratégico
3. Orientación hacia el Ciudadano/Cliente
4. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento
5. Orientación hacia el Personal
6. Gestión de Procesos
7. Resultados
  - Productos y Servicios
  - Ciudadano/Cliente
  - Financieros y de Mercado
  - Personal
  - Procesos
  - Liderazgo

**Fuente:** Premio Salvadoreño a la Calidad, Modelo para una Gestión de Excelencia, Guía para postulación 2018.

Previo a entrar a evaluar los criterios, se

debe hacer una Descripción del Organismo postulante en su Perfil Organizacional donde se debe describir el ámbito en que se desenvuelve la organización, estos son los Desafíos Organizacionales en los cuales se debe detallar el ambiente competitivo. Las organizaciones deben tener claro cuál es la posición en el mercado, el tamaño de mercado cautivo, el número de competidores, los factores que determinan el éxito, los cambios que afectan su posición en el mercado, entre otros. De ahí en adelante es la base para comparar los criterios, tomando en cuenta los factores de evaluación de procesos: Enfoque, Despliegue, Aprendizaje e Integración. Y factores de resultados: Nivel, Tendencia, Comparaciones e Integración. El resultado es un puntaje que determina el nivel de madurez de su sistema y que tan robusto está, el premio se les otorga a organizaciones que logran el mejor desempeño.

Cualquier organismo que se someta a la evaluación o auto evaluación estará mejorando y logrando saltos de calidad de excelencia, se vuelve más competitivo al estar comparándose con las guías de

Modelos de Excelencia y con los referentes en el sector. Todo esto hacen y más las organizaciones de clase mundial al someterse al proceso de evaluación, la competencia bajo cualquier modelo ayuda a generar músculo y desarrollo de habilidades, así como a mejorar continuamente.

También los organismos o fundaciones que conforman los modelos se someten a procesos de mejora logrando diferentes enfoques de acuerdo con el entorno global, un ejemplo de mejora de modelos es el Premio Nacional a la Calidad en México, que en su reflexión estratégica creó el Modelo Nacional para la Competitividad, su objetivo es fortalecer a las empresas mexicanas siendo un programa estratégico de nación. Como reflexión sumemos esfuerzos y tomemos el ejemplo de países como México para generar la mejora continua de nuestras organizaciones desde el ámbito en que nos encontremos, estemos preparados para los cambios que se deben afrontar, la competencia es dura y solo los que estén preparados, saldrán adelante, los Modelos de Excelencia son una opción estratégica para destacar.

### **Referencias**

- Aquino, V. (2019). Mejoras para la Calidad. Recuperado de: <https://mejoras-para-la-calidad-avg.weebly.com/deming.html>
- BID. (2003). Manual de administración de la calidad total y círculos de control de calidad.
- Burinx (2013). Ciclo de Deming. Recuperado de: <http://businexcellence.blogspot.com/2013/01/ciclo-de-deming-aplicado-la-gestion.html>
- Gryna, F. M., Chua, R. C. H., Defeo, J. A., & Magaña, J. P. (2007). Método Juran: análisis y planeación de la calidad. New York: McGraw-hill.

- Camison, C., Cruz, S. & González T. (2006). Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas.
- Connect americas (S. F.) Calidad, una herramienta que aporta competitividad a las PYMES. Recuperado de: <https://connectamericas.com/es/content/calidad-una-herramienta-que-aporta-competitividad-las-pymes>
- Crosby, P. (1957). Cero defectos. Recuperado de: <https://www.pablogiugni.com.ar/philip-b-crosby/>
- Deming, E. (1989). Calidad total. Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis, Madrid, Díaz de Santos, SA.
- FUNDIBEQ (2018). Recuperado en noviembre de 2018. Disponible en: <http://www.fundibeq.org/premio-iberoamericano>
- Ishikawa, K., & Lu, D. J. (1985). What is Total Quality Control?: The Japanese Way (Vol. 215). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Junta de Andalucía (2019). Recuperado en diciembre de 2018. Disponible en: <https://www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer/institutodelamujer/ugen/modulos/Calidad/excelencia.html>
- Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1999). Análisis y planeación de la calidad del desarrollo del producto al uso. McGraw-hill.
- Masaaki IMAI, (2001). KAIZEN, La Clave de la Ventaja Competitiva en Japón, 13a re-impresión, Compañía Editorial Continental, México.
- Modelo para una Gestión de Excelencia (2018). Guía para postulación. 8va Edición, El Salvador.
- Premio a la Calidad de El Salvador (2018). Recuperado en diciembre de 2018. Disponible en: <http://premiocalidad.presidencia.gob.sv/enlaces/>
- Premio Nacional de la Calidad en México (2018). Recuperado en diciembre de 2018. Disponible en: <http://www.pnc.org.mx/>
- Poch, O. (2013). Los Modelos de Excelencia. Recuperado de: <https://www.slideserve.com/ozzy/los-modelos-de-excelencia-estrategias-para-el-logro-de-un-alto-desempe-o-de-la-organizaci-n>
- Shewhart, W. A., & Deming, W. E. (1939). Statistical method from the viewpoint of Quality Control, Graduate School Department of Agriculture. Washington, DC.
- Sirvent Asensi, S., Gisbert Soler, V. y Pérez Bernabeu, E. (2017). Los 7 principios de gestión de la calidad en ISO 9001. 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico, Edición Especial, 10-18.