

Evolución de la gestión integral y las prácticas organizacionales en Colombia, a la luz del modelo de excelencia del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión

Luis Fernando Carvajal Pareja

licarvaj2@eafit.edu.co

Resumen

En esta investigación se determina la evolución de los conceptos y las prácticas de la gestión integral en los últimos 20 años a la luz del modelo de excelencia del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión (PCCG). Las características de la gestión de las organizaciones ganadoras se abordan a partir de los criterios del modelo del premio. Para cumplir con el objetivo de la investigación, se realizó una investigación documental donde se analizaron los archivos de la Corporación Calidad, partiendo de la historia del modelo, del premio y de las empresas galardonadas entre 1992 y 2012. El trabajo documenta los cambios esenciales del modelo de excelencia y su alineación con las principales tendencias en gestión organizacional. También se analizan los informes de postulación de las organizaciones galardonadas, con el fin de establecer las prácticas usadas en ellas para instaurar sistemas de gestión integral; adicionalmente, se documentan y validan los beneficios que obtuvieron los ganadores. Los resultados de este trabajo pueden usarse para referenciarse con prácticas de organizaciones de clase mundial y para definir un mapa de ruta hacia la excelencia en la gestión organizacional.

Palabras clave

Modelo de excelencia en la gestión, premio a la calidad, premio a la excelencia, gestión integral, gestión

Abstract

In this study, the evolution of concepts and practices of integral management in the last 20 years in light of the Excellence Model of the Colombian Award for Quality of Management (PCCG) is established. The characteristics of management systems of winning organizations will be approached from the Excellence Model criteria. Based on the history of the model, the award and the winners between 1992 and 2012, the essential changes in the model and its alignment with the main trends in organizational management are documented. Application reports of winning organizations were analyzed in order to establish the practices used in them to build integral management systems. Additionally, the benefits obtained by the winners were documented and validated. The results of this study can be used as benchmark with world-class organizations and to define a roadmap to excellence in organizational management.

Keywords

Business excellence model, quality award, excellence award, organization management, management

1. Introducción

1.1 Situación de estudio y pregunta

La situación que se estudia en el presente trabajo nace de la búsqueda de soluciones o controles para la falta de sostenibilidad y competitividad de las empresas colombianas que se ha mostrado en estudios e informes de los gremios industriales del país. Para describir la situación, se tomarán afirmaciones de dos informes presentados por el Departamento Nacional de Planeación (DNP); el Anuario Mundial de Competitividad (AMC), realizado por el *International Institute for Management Development (IMD)*, y la Encuesta Mundial de Gestión (*WMS*, por sus siglas en inglés, *World Management Survey*).

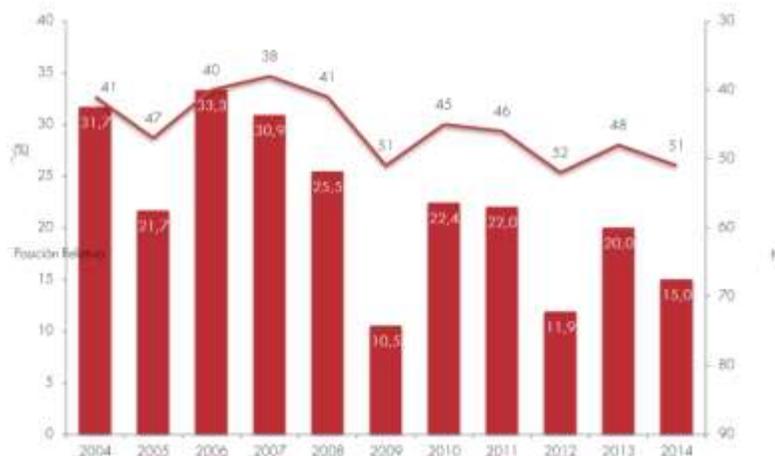
“El *IMD* es un centro internacional pionero en el campo de la medición de la competitividad desde 1989. Con la publicación del AMC, el *IMD* pone a disposición de los gobiernos, empresarios y comunidades académicas su principal estudio en esta materia” (DNP, 2014). Este estudio se basa en el análisis del Índice Agregado de Competitividad (IAC), que se construye con 253 variables: 135 cuantitativas y 118 cualitativas, las cuales se miden con la Encuesta de Opinión Ejecutiva, que está dirigida a gerentes y empresarios, y en Colombia es aplicada por el DNP, asociado oficial del *IMD* en Colombia.

El resultado general está documentado así:

“Según el AMC 2014, Colombia disminuyó su calificación en el IAC, el cual pasó de 54,4 a 49,2 en una escala de 0 a 100 en donde 100 corresponde a un país más competitivo. Con este resultado el país se ubicó en el puesto 51 entre 60 economías, lo que implica un descenso de tres posiciones frente al año anterior” (DNP, 2014).

Gráfico 1. Evolución de la posición de Colombia en el Índice Agregado de Competitividad – IDM (DNP, 2014)

Gráfico 1. Evolución de la posición de Colombia
Índice Agregado de Competitividad - IDM



Fuente: Anuario Mundial de Competitividad - IMD, ediciones 2004-2014.
 1 Posición relativa: porcentaje de países superados por Colombia en el escalafón de competitividad.

El informe del Índice Agregado de Competitividad (IDM) documenta el análisis de cuatro factores: eficiencia del gobierno, eficiencia empresarial, infraestructura y desempeño económico. En cada elemento, la evaluación desmejoró en al menos un punto.

El factor “eficiencia empresarial” mide cinco subfactores: 1. Productividad y eficiencia, 2. Mercado laboral, 3. Finanzas, 4. Prácticas gerenciales y 5. Actitudes y valores. Haciendo referencia a la “eficiencia empresarial”, en el informe se documenta lo siguiente para las prácticas gerenciales:

(...) de los veinte subfactores que componen el IAC, es aquel en el cual se da el mayor descenso, al caer diez posiciones en relación con el año anterior. Ese resultado es consecuencia de las caídas significativas presentadas en seis variables: énfasis de la satisfacción del consumidor por parte de las empresas (p, -20); credibilidad de los gerentes (p, -9); efectividad del papel supervisor de las juntas directivas (p, -7); salud, seguridad y medioambiente en la gestión empresarial (p, -7); adaptabilidad de las empresas a cambios del mercado (p, -6), y hábitos emprendedores de los gerentes (p, -5) (DNP, 2014).

Tabla 1. Resultados, subfactores componentes del factor “eficiencia empresarial” –
IMD 2014 (DNP, 2014)

Tabla 4. Resultados, subfactores componentes del factor Eficiencia empresarial - IMD 2014

Subfactor	2014	2013	2012	Diferencia 2013-2014
Productividad y eficiencia	55	57	56	+2
Mercado laboral	28	22	38	-6
Finanzas	46	41	42	-5
Prácticas gerenciales	42	32	39	-10
Actitudes y valores	47	41	45	-6

Fuente: Anuario Mundial de Competitividad 2012/2014

En julio del año 2014, el DNP comenzó a difundir los resultados de la *WMS*, aplicada por el *London School of Economics*, el Banco Mundial y el DNP. La *WMS* es una iniciativa de investigación internacional con diez años de existencia, y su objetivo es medir sistemáticamente la calidad de las prácticas de gestión en diferentes países e industrias (Moreira Silva y DNP, 2014).

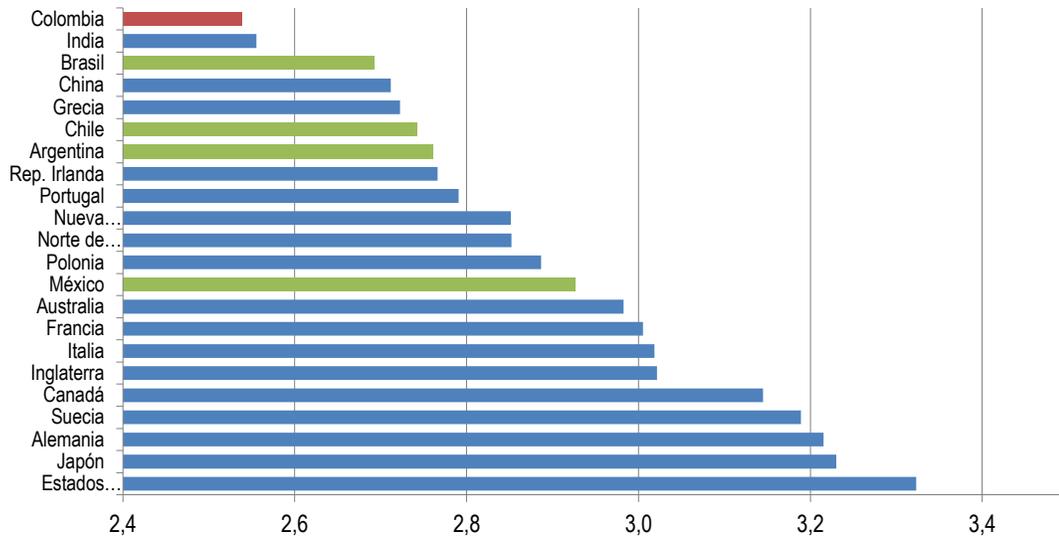
En Colombia, esa encuesta fue aplicada a 180 empresas entre 50 y 5000 empleados, vinculadas a la Superintendencia de Sociedades.

Las conclusiones presentadas son las siguientes:

1. “La gestión en las empresas colombianas, y su calidad, evidencia rezagos relativos frente al mundo, a América Latina y en relación con nuestro grado de desarrollo” (Moreira Silva y DNP, 2014).

Gráfico 2. Calidad de la gerencia – Promedio de las cuatro dimensiones, todos los países
(Moreira Silva y DNP, 2014)

Calidad de la gerencia

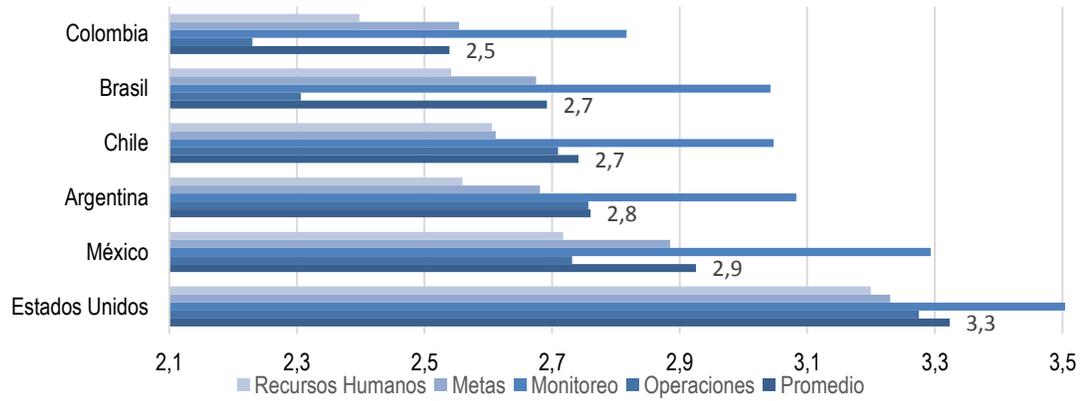


Fuente: Encuesta Mundial de Gerencia. Banco Mundial, DDE-DNP.

En el estudio se miden cuatro dimensiones de la gestión, en valores de 1 a 5, siendo 1 una práctica incipiente y 5 la calificación para mejor práctica: operaciones, gestión del recurso humano, metas y monitoreo. Colombia ocupa la última posición en términos de la calidad de la gerencia y ocupa entre la penúltima y última posición en cada dimensión. Su puntaje solo supera 2,5 de 5 en una de las dimensiones.

Gráfico 3. Calidad de la gerencia – Promedio de las dimensiones América (Moreira Silva y DNP, 2014)

Calidad de la gerencia

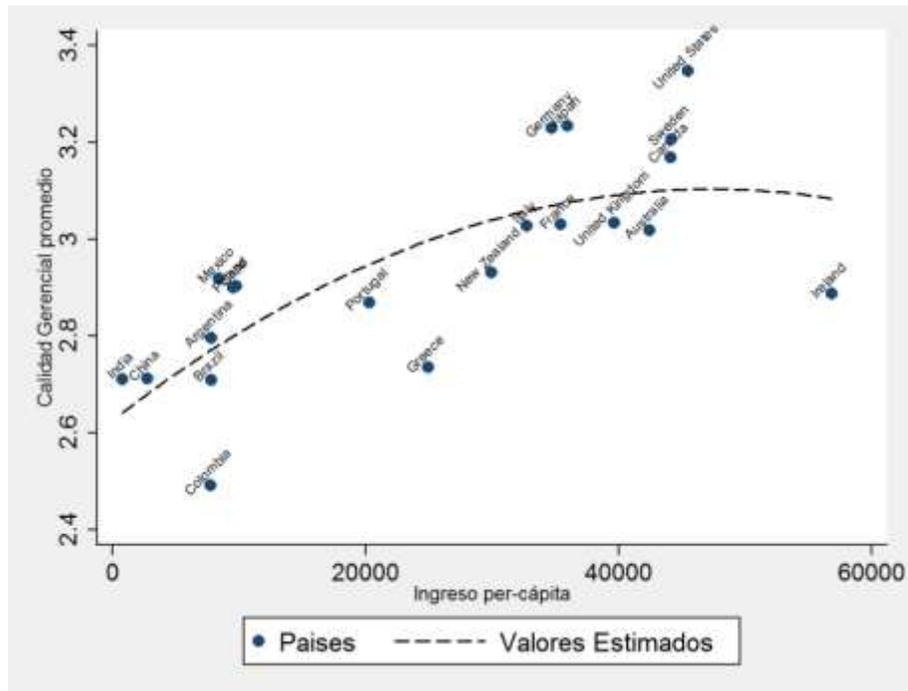


Fuente: Encuesta Mundial de Gerencia. Banco Mundial. DDE-DNP.

La diferencia de Colombia es consistente en las cuatro dimensiones, incluso comparando en el estudio sus resultados con los países de América Latina.

2. “La calidad media de la gerencia tiene relación con el nivel de ingreso nacional: en Colombia estamos por debajo de lo esperado” (Moreira Silva y DNP, 2014).

Gráfico 4. Calidad de la gerencia promedio comparada con el ingreso per cápita. (Moreira Silva y DNP, 2014)



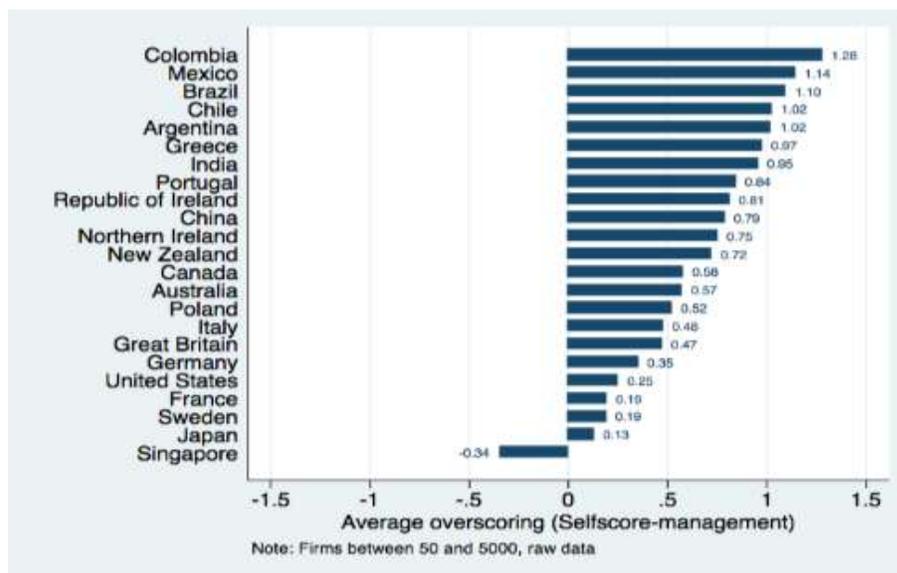
Teniendo en cuenta la correlación que existe entre el ingreso per cápita y la calidad de la gestión, Colombia debería tener un promedio de la calidad de la gestión superior a 2,7, y en promedio llega a 2,5.

El autor concluye que, en Colombia, una desviación estándar en la calificación general de gerencia se relaciona con un incremento de 13,44% en la productividad laboral.

3. “Una elevada autoestima puede ‘invisibilizar’ oportunidades de mejora” (Moreira Silva y DNP, 2014).

La última pregunta de la encuesta les solicita a los gerentes calificar la calidad de las prácticas de gestión en sus empresas en una escala de 1 a 5. En este punto, los gerentes colombianos creen que las prácticas de gestión en sus empresas son superiores al resultado del estudio. La diferencia supera los 1,2 puntos porcentuales. El único país que percibe inferior su calidad de la gestión es Singapur y el que más diferencia muestra en la percepción es Colombia. El autor del informe afirma que la mayor preocupación es que, si los gerentes no son conscientes de la brecha, no verán la necesidad de mejorar su gestión.

Gráfico 5. Autoevaluación de la calidad de la gestión – Promedio de sobrepuntaje.
(Moreira Silva y DNP, 2014)



Según las dimensiones del estudio y los resultados de Colombia, la causa de estos resultados se debe de manera integral a debilidades en la gestión de las operaciones (introducción de técnicas modernas y metodología para la introducción de estas técnicas), la

gestión del recurso humano (manejo del talento, generar cultura de calidad de trabajo mediante incentivos, eliminar el bajo desempeño, desarrollar el talento y el buen desempeño, resaltar aquellos con excelente desempeño y retener el talento), el monitoreo o seguimiento (documentación de procesos y continua mejora, seguimiento al desempeño, análisis del desempeño, diálogo y retroalimentación al desempeño y manejo mediante la administración) y en el establecimiento de metas (tipos y balance de objetivos, interconexión de objetivos, horizonte planteado a los objetivos, tiempo determinado para los objetivos y claridad y comparabilidad de objetivos).

En Colombia se han hecho esfuerzos para mejorar la calidad de la gestión y servir como referente para que las organizaciones puedan competir en los entornos globales. Es así como:

El Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, denominado hasta 2001 Premio Colombiano a la Calidad, fue creado por el Decreto 1653 de 1975, como reconocimiento del Gobierno Nacional a las organizaciones tanto del sector público como del privado, que se distinguen por tener un enfoque práctico en el desarrollo de procesos de gestión hacia la calidad y la productividad, para lograr alta competitividad y confiabilidad de sus productos y servicios (Corporación, 2012).

Tabla 1. Organizaciones galardonadas entre 1992 y 2012

Año	Organización
1992	Xerox de Colombia S. A.
1993	Intercor
1994	Laboratorios Baxter
1995	Declarado desierto.
1996	Colgate Palmolive Compañía
1997	Varela S. A. Comolsa Química Nalco de Colombia S. A.
1998	Declarado desierto.
1999	Incolbestos S. A. Hospital Pablo Tobón Uribe Instituto Colombiano del Petróleo
2000	Electroporcelana Gamma S. A
2001	Interconexión Eléctrica S. A. E.S.P.

Tabla 1. Organizaciones galardonadas entre 1992 y 2012

	Fábrica de Café Liofilizado General Motors Colmotores S. A.
2002	No se realizó el proceso.
2003	Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S. A. Sociedad de Fabricación de Automotores Sofasa S. A. Industrias Metálicas Asociadas Imal S. A. Instituto del Corazón F.C.V. Industria Militar Indumil Colombia
2004	Fiducolombia S. A. Petrobras Colombia Limited Tecnología Empresarial de Alimentos Team S. A.
2005 – 2006	Cámara de Comercio de Bogotá Hospital Pablo Tobón Uribe Indupalma
2007	Centro Médico Imbanaco
2008	Isagen S. A. E.S.P. Súper de Alimentos Gestión Integral de Proyectos
2009	No se realizó el proceso.
2010	No se realizó el proceso.
2011	Coomeva Asociación nacional de empresarios ANDI Gestión y Servicios Ambientales
2012	Mineros S. A.

El modelo del premio se ha presentado gráficamente de la siguiente manera:

Tabla 2. Ilustraciones del modelo del PCCG entre 1992 y 2012

Tabla 2. Ilustraciones del modelo del PCCG entre 1992 y 2012

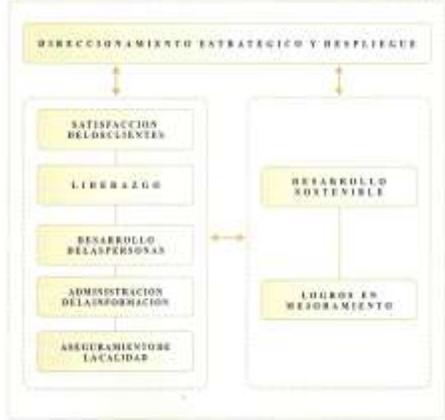
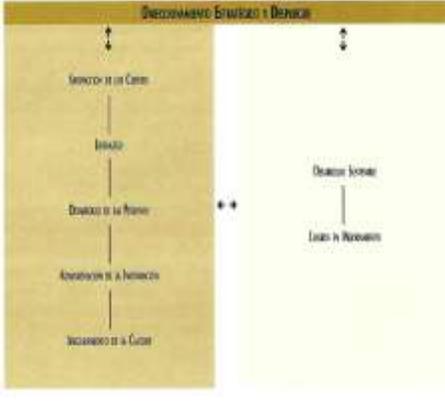
 <p>Estructura de los criterios Tomado de Corporación (1999)</p>	 <p>Estructura de los criterios Tomado de Corporación (2000-2001)</p>
 <p>Estructura de los criterios Tomado de Corporación (2001)</p>	 <p>Modelo de excelencia Tomado de Corporación (2003)</p>
 <p>Modelo de excelencia</p>	 <p>Modelo de excelencia</p>

Tabla 2. Ilustraciones del modelo del PCCG entre 1992 y 2012

Tomado de Corporación (2004-2005)	Tomado de Corporación (2005-2006)
 <p data-bbox="394 743 735 821">Modelo de excelencia Tomado de Corporación (2007)</p>	 <p data-bbox="1008 737 1349 814">Modelo de excelencia Tomado de Corporación (2008)</p>
 <p data-bbox="394 1262 735 1339">Modelo de excelencia Tomado de Corporación (2011)</p>	 <p data-bbox="1008 1268 1349 1346">Modelo de excelencia Tomado de Corporación (2012)</p>

Las empresas ganadoras del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión (PCCG) representan una élite y demuestran que en Colombia hay organizaciones de clase mundial que han entendido la gestión de manera integral, sistémica e innovadora.

El presente estudio está localizado en Colombia, en el grupo de organizaciones públicas y privadas que han ganado el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, técnicamente concebido y operado por la Corporación Calidad. Este premio evalúa los criterios del *Modelo de Excelencia en la Gestión - Guía para Organizaciones de Clase Mundial* (Corporación, 2011).

En esta investigación se determina la evolución de los conceptos y las prácticas de la gestión integral en los últimos 20 años, a la luz del modelo de excelencia del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión.

Alcance

La presente investigación se enfocó en abordar la temática en el espacio temporal de 20 años, ya que el premio existe desde 1992. Las características de la gestión de las organizaciones ganadoras se abordaron a partir de los criterios del modelo del premio. Se determinaron temas relevantes que permiten establecer su evolución de acuerdo con algunos criterios del modelo de excelencia del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, ya que algunos de estos han estado presentes desde su creación, y algunos cambiaron. De esta manera, se pretende establecer el marco de comparación.

Se realizaron conclusiones con respecto a la evolución de estos criterios, o de otros de los incluidos en las versiones anteriores, y sobre la evolución de las prácticas organizacionales que se puedan enmarcar en estos conceptos.

Pregunta

¿Cuál ha sido la evolución de los conceptos y las prácticas de la gestión integral en los últimos 20 años en Colombia, a la luz del modelo de excelencia de Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión?

Antecedentes

No hay antecedentes de este tipo de investigaciones, aunque existen estudios acerca de características organizacionales como los publicados por Carlos Dávila Ladrón de Guevara, de la Universidad de los Andes (Dávila Ladrón de Guevara, 2004), en los que se citan claves del éxito empresarial, tales como la preocupación por los empleados, el avance tecnológico, la formación integral, la proyección social, la cultura de servicio, la cultura de la calidad total y la creación de modelos integrales en *Empresas colombianas exitosas* (Rojas B., 1992).

Se pueden encontrar en el mercado literario libros como *Empresas que perduran. Principios exitosos de compañías triunfadoras* (Collins y Porras, 2003), *Empresas que sobresalen: por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no* (Collins, 2006) y *Empresas que caen: Y por qué otras sobreviven* (Collins, 2011). En estos libros se pueden encontrar observaciones y resultados de investigaciones sobre los principios de las empresas visionarias, de los líderes, de la estrategia y de la cultura de las empresas que perduran, además de mostrar cómo las mismas empresas sobresalientes y que perduran, con su propia arrogancia, el crecimiento extremadamente ambicioso, la negación del riesgo y el peligro, los bandazos en búsqueda de la solución mágica para detener el declive, se autopropician su fracaso; y si no se contraen, su inevitable caída y quiebra.

Igualmente, en la Corporación Calidad se encuentran disponibles algunas publicaciones relacionadas con la gestión integral, como las cartillas denominadas “Guía para las organizaciones” y el libro *Empresas exitosas y sostenibles* (Calidad, 2010).

Los modelos de excelencia han sido estudiados con respecto a su aplicación y, en algunos casos, con respecto a sus resultados. Sin embargo, en bases de datos internacionales, tales como EBSCO (EBSCO Information Services, 2012), no hay evidencia de estudios de la evolución de la gestión organizacional, a la luz de estos modelos. Los artículos existentes servirán para establecer la utilidad de los modelos y, en algunos casos, para sacar conclusiones sobre prácticas y metodologías utilizadas por las organizaciones.

Es importante tomar como referencia el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, ya que es el único premio nacional a la excelencia en la gestión y el único premio nacional que es requisito para participar en el Premio Iberoamericano a la Gestión (Fundibeq, s. f.).

1.2 Objetivos

1.2.1.1 Objetivo general

Establecer la evolución de la gestión integral a través de los criterios más relevantes del modelo de excelencia del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión.

1.1.1.1 *Objetivos específicos*

- Definir los criterios más relevantes del modelo de excelencia del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión a través del tiempo.
- Determinar cómo las organizaciones galardonadas enfocan, implementan y obtienen resultados con los criterios más relevantes del modelo.
- Establecer los beneficios generales de la aplicación de los criterios del modelo de excelencia y la postulación al Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión.

1.3 Justificación del trabajo

Comprender la evolución de la gestión integral y de las prácticas organizacionales que llevaron a que ciertas organizaciones fueran galardonadas con el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión podría contribuir a posicionar la aplicación o referenciación de la gestión de las organizaciones con modelos de excelencia, como una forma de asegurar que los resultados sean sostenibles.

El análisis de la transformación de la gestión integral permite identificar oleadas y tendencias en las iniciativas, prácticas, herramientas y sistemas que sean de utilidad para las organizaciones colombianas, para situarse en el marco establecido.

En este estudio se utilizará información histórica que, aunque tiene un carácter público, ha sido utilizada solo para intereses particulares. Este artículo contribuirá a la misión académica de hacer del conocimiento un bien público, y más cuando este tipo de modelos se consideran una de las mejores prácticas en la administración moderna.

1.4 Contenido del informe

Este trabajo está estructurado de la siguiente manera: después de esta introducción se documenta el marco conceptual, en el que se exponen algunas argumentaciones sobre gestión integral, modelos de excelencia y el modelo de excelencia del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión. Luego del marco conceptual, se presentan los resultados y el análisis de

los mismos, describiendo las observaciones de los criterios del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión en el tiempo, las iniciativas empleadas por las organizaciones galardonadas y los beneficios declarados de la aplicación del modelo. Finalmente, se presentan conclusiones que responden a la pregunta de investigación y a los objetivos planteados, los cuales se relacionan con la evolución de los criterios del modelo de excelencia del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión.

2. Desarrollo

2.1 Marco conceptual

2.1.1 *Gestión integral*

En una organización se requiere hacer gestión de múltiples aspectos que se pueden denominar procesos, sistemas o funciones, tales como la gestión financiera, la gestión operativa, la gestión humana, la gestión de la tecnología y la información y la gestión regulatoria, entre otras. Si todo lo anterior se concibe como un solo sistema, se puede denominar *Sistema de Gestión Integral* (Velásquez Botero, 2004), lo que le ayuda a dar sentido y efectividad a la utilización de diferentes herramientas.

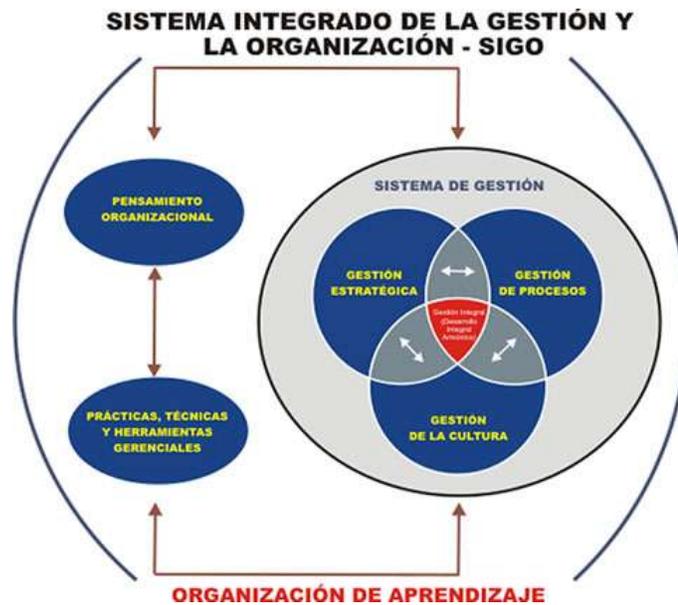
Velásquez Botero (2004) introduce un concepto diferente al tradicional¹ en el que define que hacer *gestión* es “(...) desarrollar acciones de gerencia y de liderazgo para que permanentemente se abran y se cierren brechas que conduzcan a niveles superiores de desempeño”.

El concepto de “integral” se basa en el de “totalidad” que se describe en la Teoría General de Sistemas. En el libro *Introducción a la teoría general de sistemas* (Bertoglio, 2004), el autor describe que, con un enfoque “reduccionista”, la realidad ha sido dividida en subsistemas, y esas partes han sido explicadas por diferentes ciencias. No obstante, la realidad (el sistema total) tiene una conducta que no puede ser explicada por cada una de sus partes, lo que significa que *el todo es mayor que la suma de sus partes* y que, para abordar esa totalidad, se requiere una visión integral.

¹ La definición denominada tradicional es la que es documentada en las normas ISO. “Gestión: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización” (ISO, 2005).

Según la Corporación Calidad (Calidad, 2009), para poder hablar de un sistema de gestión integral debe haber tres elementos que están interactuando: un *pensamiento organizacional* deliberado y explícito; un *sistema de gestión* compuesto por *estrategia, procesos y cultura*, y un conjunto de *prácticas, técnicas y herramientas gerenciales* bien utilizadas, que se seleccionen, entre otras cosas, en función de lo que dicte el sistema de gestión. Estos elementos interactúan en una *organización de aprendizaje*, la cual debe tener unos componentes (estrategia, capital humano, estructura, mediciones e incentivos, procesos y sistemas); unas competencias para el aprendizaje, que inciden sobre las actuaciones, y unas disciplinas para el aprendizaje, que influyen en las actitudes.

Ilustración 1. Modelo de Gestión Integral (Calidad, 2009)



“Se ha estimado que hay más de 900 iniciativas que se pueden utilizar para mejorar el rendimiento de una organización” (Mohammad, Mann, Grigg & Wagner, 2011), que, si se realizan con continuidad o de manera repetida hasta alcanzar destreza en ellas, se denominan “práctica”. Las iniciativas de mejora organizacionales en el contexto actual se refieren a métodos, sistemas, herramientas o técnicas.

En el estudio de Mohammad et ál. (2011), se definen los conceptos método, sistema, herramienta y técnica:

Un método requiere recursos (por ejemplo, entrenamiento, emplear personal adicional o específico), el compromiso de la alta dirección, la planificación estratégica y un esfuerzo intelectual en términos de su despliegue y adopción. Son métodos, por ejemplo: TQM², BPR³, Seis Sigma, Lean.

Un sistema comprende la información escrita en forma de instrucciones y procedimientos con el fin de dirigir y controlar algún tipo de operación. Por ejemplo, Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001), Sistema de Gestión Ambiental (ISO 14001), Sistema de Gestión de la Salud Ocupacional y la Seguridad (OHSAS 18000).

Una herramienta puede ser descrita como un dispositivo que tiene un papel claro y de aplicación definido. A menudo es precisa en su enfoque y se utiliza generalmente por sí misma. Una herramienta puede ser: Diagrama causa efecto, diagrama de Pareto, Gráfico de control, Histograma, Diagrama de relaciones y Diagrama de flujo.

Una técnica tiene una aplicación más amplia que una herramienta, requiere más pensamiento, habilidad, conocimiento, comprensión y entrenamiento para utilizarlos de manera efectiva. Una técnica puede incluso ser vista como un conjunto de herramientas. Por ejemplo: Control Estadístico de Procesos, Benchmarking, Despliegue de la Función de Calidad, Análisis de Modo y Efecto de Falla” (Mohammad et ál., 2011).

Los modelos de gestión integral son la base conceptual para la construcción de los Modelos de Excelencia. Como se describe en las cartillas “Guía para las organizaciones”: “El propósito de los Modelos de Gestión Integral es intervenir sistemas clave de la organización para construir plataformas de mejoramiento e innovación” (Corporación, 2009a).

2.1.2 Modelos de excelencia

Los modelos de excelencia son referentes no prescriptivos o no normativos construidos para que las organizaciones se autoevalúen y para que les sirvan como base para seguir el camino que las lleve a ser calificadas y a tener prácticas de organizaciones de clase mundial

² TQM Total Quality Management: Gestión de la calidad total. Satisfacción global aplicada a la actividad organizacional en todos sus aspectos (Mohammad et ál., 2011).

³ BPR Business Process Reengineering: Reingeniería de los procesos del negocio. Rediseño de los procesos del negocio para lograr mejoramiento dramáticos en las medidas del desempeño. (Mohammad et ál., 2011)

que las haga capaces de entregar a sus grupos sociales objetivo una oferta de valor claramente diferenciada, sostenible y no fácilmente imitable y, de esa manera, asegurar su competitividad.

Los Modelos de Excelencia (BEMs por sus siglas en inglés) son usados por las organizaciones para evaluar y mejorar sus prácticas de gestión y su desempeño. La investigación de los autores identificó que actualmente hay 94 premios de excelencia o calidad en 83 países. (...) Los modelos de excelencia están compuestos por criterios que se clasifican en habilitadores y resultados. Los primeros cubren lo que la organización hace y los resultados lo que la organización logra. En la revisión de los principales modelos del mundo se encontró que los criterios habilitadores coinciden en: liderazgo (impacto en la sociedad y responsabilidad social), estrategia (gestión, políticas y planeación), alianzas y recursos (gestión, recursos humanos o personas, proveedores), clientes (gestión, enfoque y satisfacción), procesos y operaciones (gestión, enfoque y calidad) e información (gestión, análisis y conocimiento). Estos criterios incluyen una escala que permite la evaluación de las organizaciones respecto al modelo. El método de evaluación o autoevaluación se basa en la aplicación de los conceptos: enfoque, despliegue (implementación), evaluación y revisión; y resultados. La calificación depende del grado en que la organización aplica o no sistemáticamente cada criterio. (...) La excelencia organizacional puede ser definida como la Excelencia en estrategias, prácticas del negocio y el desempeño relacionado con los grupos de interés, que hayan sido validados por evaluaciones usando modelos de excelencia probados. Generalmente, las organizaciones que en dichas evaluaciones obtienen puntajes de al menos 600 de los 1000 puntos en un modelo de excelencia, se considera que han alcanzado un estado de clase mundial o desempeño de excelencia. La excelencia organizacional también puede ser descrita como un propósito corporativo (Esa situación en la que todos los grupos de interés están satisfechos), y la calidad en la gestión como el medio para alcanzar dicho propósito (Mohammad et ál., 2011).

Los modelos de excelencia contenidos en reconocimientos como los premios nacionales se convierten en referentes para el desarrollo de las organizaciones, hacia la competitividad global y la sostenibilidad, tal como se concluye en el estudio *La relación entre la Excelencia Organizacional y el Desempeño (The relationship between Business Excellence and Performance)*, en el que se documenta que: “Hay clara evidencia soportando la visión de que los Modelos de Excelencia son de beneficio para las organizaciones” (J. S. Oakland & Tanner, 2008).

En el caso de Colombia, el modelo se está actualizando permanentemente a través de la referenciación que se hace con las organizaciones que manejan los premios en países de los diferentes continentes. De esta manera, el modelo colombiano está actualizado con los

principales avances mundiales en gerencia moderna hacia la calidad, la productividad y la competitividad.

2.1.3 Modelo de excelencia del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión

El uso de los modelos de excelencia es promovido en diferentes países por entidades que operan galardones o premios nacionales. En Colombia, el premio se denomina “Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión (PCCG)”, el cual fue creado por el Gobierno Nacional en 1975 como Premio Nacional a la Calidad y, hasta la actualidad, es operado técnicamente por la Corporación Calidad.

Ilustración 2. Modelo de excelencia del PCCG 2012 (Corporación, 2012)



“El propósito del Modelo contenido en el PCCG es el de servir como referente para que todo tipo de organizaciones sigan el camino que las lleve a ser calificadas y a tener prácticas de organizaciones de clase mundial” (Corporación, 2012).

La plataforma del modelo es el perfil de la organización, que lo constituyen: el ENTORNO, las RELACIONES y los RETOS. Sobre esta plataforma se encuentran los elementos del Sistema de Gestión Integral que conforman los criterios del modelo descritos en la siguiente tabla:

Tabla 3. Criterios del PCCG y sus descripciones

Criterio	Descripción
Estrategia y gestión estratégica	Definición de los elementos del direccionamiento estratégico que permiten orientar a la organización hacia el futuro.
Liderazgo	El estilo y las prácticas de liderazgo y el papel de la alta dirección en el diseño e implementación del sistema de gestión.
Gestión del talento humano	Gestión del personal y la forma en que la organización desarrolla, involucra y apoya al recurso humano hacia su desarrollo integral.
Gestión de clientes y mercados	Prioridad e importancia que les da la organización a sus clientes y usuarios finales.
Gestión de procesos	Forma en que la organización ha desarrollado una estructura de procesos.
Administración de la información	Forma como la organización concibe y desarrolla un sistema para el manejo de la información.
Gestión del conocimiento y la innovación	Forma como la organización define un sistema de gestión del conocimiento y como utiliza la creación de conocimiento para desarrollar prácticas y metodologías de innovación.
Responsabilidad social	Cómo la organización desarrolla un sistema que le permita gestionar de manera efectiva sus interacciones con sus grupos de interés.
Resultados	Examina los resultados de la organización y su evolución, en cuanto a la medición de sus metas y a la forma en que se compara con las mejores prácticas nacionales e internacionales.

Adaptado por el autor, a partir de: Corporación (2012).

Este estudio se abordará estableciendo criterios que puedan compararse entre las distintas versiones del modelo del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, como se ha hecho en otros estudios; por ejemplo, en el de Stading & Vokurka (2003), en el que los autores concluyen que el criterio asociado como “liderazgo”, como se describe en el modelo EFQM, es comparable con los demás modelos de excelencia tales como el del premio Malcolm Baldrige.

En el estudio *Modelo de Excelencia Organizacional: un marco general para la gestión y la alineación de múltiples iniciativas de mejora organizacional* (Mohammad et ál., 2011) se muestra un marco con las principales iniciativas para mejorar el desempeño organizacional, de acuerdo con la madurez del modelo de excelencia, la cual se presenta en cuatro niveles: *principiante*, que se enfoca en controlar y resolver los problemas del día a día; *en progreso*, que se enfoca en la prevención de la ocurrencia de no conformidades y en la planificación de

la calidad; *avanzado*, en el cual el enfoque en toda la compañía es hacia la excelencia y las mejoras se realizan de forma continua por todos, y *modelo a seguir* o referente, que constantemente compite con los mejores del mundo y gana, y en el cual se ha definido y aplicado un sistema integrado exitoso.

Ilustración 3. Principales iniciativas para mejorar el desempeño organizacional de acuerdo con los criterios habilitadores de los modelos de excelencia y los niveles de madurez (Mohammad et ál., 2011)

		Áreas en que las iniciativas deberían ser implementadas						
		Dónde	Liderazgo y responsabilidad social	Estrategia	Enfoque al cliente	Gestión de procesos	Enfoque en las personas	Relaciones y recursos
Niveles de la madurez de la excelencia organizacional en las que las iniciativas de mejoramiento deberían haber iniciado su implementación	Cuándo							
	Modelo a seguir	Todas las iniciativas están alineadas, integradas y ajustadas en la organización. Tienen un único modelo de éxito.						
	Avanzado							
			Sistema Corporativo de Responsabilidad Social					
	En progreso		Seis Sigma, postulación a un premio a la excelencia organizacional, gestión del riesgo, gestión del cambio, gestión de la continuidad del negocio, gestión de la innovación, gestión del conocimiento, alianzas estratégicas					
			Sistema de gestión de la seguridad y la salud ocupacional, sistema de gestión ambiental, programa de desarrollo de liderazgo			Reingeniería de los procesos del negocio	Sistema de gestión de la seguridad y la salud ocupacional, sistema de gestión ambiental, programa de desarrollo de liderazgo	
			Gobierno organizacional (corporativo)					
	Comenzando		Equipos de mejoramiento - círculos de calidad, gestión de la cadena de abastecimiento					
			Administración del sitio de trabajo					
			Cuadro de mando integral					
		Planeación estratégica, despliegue estratégico, declaración de la misión y la visión		Gestión de las relaciones con clientes, segmentación de clientes, investigación de mercado		Planeación de los recursos humanos, sistema de reconocimientos y recompensas	Cuadro de mando integral, gestión de activos, gestión financiera, acuerdos de nivel de servicio	
		Autoevaluación con un modelo de excelencia organizacional, sistema de gestión de la calidad, manufactura o gestión esbelta, referenciación competitiva, gestión del desempeño, estrategia de comunicación						

Tabla 4. Principales iniciativas para mejorar el desempeño organizacional documentadas por diferentes autores. Elaboración del autor.

Áreas	Iniciativa implementada
Modelo en general	Modelos de excelencia: “La implementación de modelos de excelencia puede conducir a beneficios significativos que incluyen la mejora del desempeño, una mejora en la filosofía corporativa y la cultura, además de una ética saludable a largo plazo” (Peschel & Ahmed, 2008).
Enfoque al cliente	Voz del cliente: “La implementación de la VOC para mejorar los productos y procesos de una empresa es una piedra angular del movimiento de la calidad” (Bharadwaj, Nevin,

Tabla 4. Principales iniciativas para mejorar el desempeño organizacional documentadas por diferentes autores. Elaboración del autor.

	& Wallman, 2012).
Liderazgo y responsabilidad	<p>Valores corporativos: “Para obtener una ventaja competitiva y lograr un alto rendimiento, es esencial entender los elementos de las culturas de alto rendimiento, en particular, el conductor central, los <u>valores de la organización</u>, como lo demuestran las experiencias de una gran cantidad de organizaciones en la creación y mantenimiento de las culturas de alto rendimiento. Y también es fundamental reconocer las trampas a evitar en el uso de los valores de la organización como un impulsor del negocio” (Rosenthal & Masarech, 2003).</p> <p>Gestión de la cultura: “(...) la investigación ha encontrado que una estructura de comunicación adecuada, las relaciones interpersonales, la motivación, la estimulación y los valores como parte de la <u>cultura organizacional</u> afectan positivamente la excelencia empresarial en las empresas” (Stok, Markic, Bertoncej & Mesko, 2010).</p>
Enfoque en las personas	<p>Medida del clima organizacional: “(...) se indica muy claramente la estrecha relación entre una buen <u>clima del lugar de trabajo</u> y la eficiencia y la productividad. Un factor importante en esta relación es la confianza de los empleados en los líderes de la organización” (Hunt & Ivergard, 2007).</p>
Estrategia	<p>Despliegue Hoshin Kanri: “Los beneficios de <u>Hoshin Kanri</u> como una herramienta para la gestión estratégica de la calidad (Strategic Quality Management SQM) en comparación con los sistemas convencionales de planificación incluyen la integración de los objetivos estratégicos con la gestión diaria, la implementación del ciclo PHVA en la gestión de procesos de negocio, la planificación paralela, el enfoque de toda la compañía, las mejoras en la comunicación, el aumento de consenso, la participación para el establecimiento de metas y la integración de la gestión” (Tennant & Roberts, 2000).</p>
Gestión de procesos	<p>Gestión de procesos del negocio: “Las organizaciones han reconocido el valor de <u>BPM</u> para ayudar a alcanzar los objetivos estratégicos. Actualmente, las empresas son más conscientes de la importancia del seguimiento de lo bien que la organización está avanzando hacia el logro de la estrategia” (Ariyachandra & Frolick, 2008).</p>
Relaciones y recursos	<p>Responsabilidad Social Empresarial: “Un modelo de negocio que permita una transformación hacia la <u>sostenibilidad</u> debe cumplir tres objetivos simultáneamente: (1) la provisión de incentivos empresariales para la prestación de los niveles de servicio a largo plazo y el rendimiento; (2) la potenciación del papel de los profesionales dentro de las empresas para actuar de acuerdo con los objetivos a largo plazo; y (3) un rendimiento adecuado a corto plazo para la financiación de los otros dos objetivos” (Aho, 2013).</p>
Resultados	<p>Indicadores de gestión: “Es requisito para la mejora continua que los equipos de gestión revalúen periódicamente sus <u>métricas</u> y procesos de revisión, los objetivos y estructuras de incentivos” (Norcross, 2006).</p>
Conocimiento e innovación	<p>Gestión de conocimiento: “Los gerentes en una organización deben participar en el trabajo en equipo y crear relaciones sociales favorables para compartir e intercambiar conocimientos. Los profesionales de los sistemas de gestión de recursos humanos deben adoptar tecnologías para desarrollar <u>sistemas de gestión del conocimiento</u> y para implementar nuevas políticas para mejorar la motivación individual para compartir conocimientos” (Yu-Fang, 2013).</p> <p>“Con un mayor énfasis en los procesos de negocio centrados en el hombre y la gestión integral, más y más organizaciones están estudiando posibles maneras de hacer sus procesos más intensivos en <u>conocimiento</u> y por lo tanto más difíciles de replicar por sus competidores” (Marjanovic & Freeze, 2012).</p>

Tabla 4. Principales iniciativas para mejorar el desempeño organizacional documentadas por diferentes autores. Elaboración del autor.

	Sistemas de Ideas y sugerencias: “Con un simple instrumento como un <u>sistema de sugerencias</u> , las empresas podrán aprovechar plenamente un ingrediente esencial para la capacidad de innovación: la creatividad de los empleados” (Van Dijk & van den Ende, 2002).
--	---

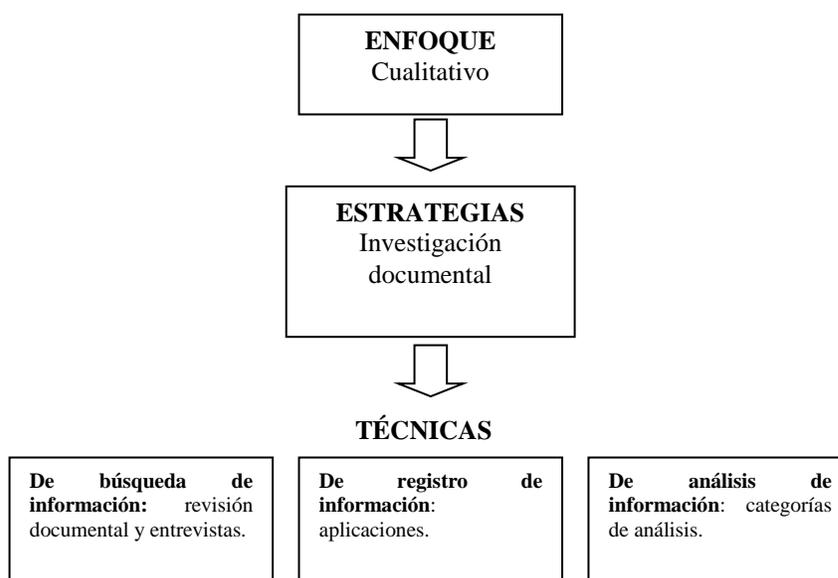
El proceso de postulación al Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión se describe en detalle en las cartillas que se denominan “Guía para las organizaciones”, y consta de las siguientes etapas: 1. Convocatoria y difusión, 2. Orientación a postulantes, 3. Formación y selección de evaluadores, 4. Entrega de informes de postulación, 5. Evaluación de informes y visitas de campo, 6. Selección de organizaciones para la presentación con el jurado, 7. Selección de organizaciones ganadoras, 8. Entrega del premio y 9. Retroalimentación.

En las organizaciones se debe redactar un informe de postulación, que sea suficientemente claro para personas que no conocen la entidad, en el que se refleje fielmente la situación real de la organización. En la “Guía para las organizaciones”, la Corporación Calidad (2012) recomienda que el informe responda completamente a los requerimientos de los ítems que describen los criterios del modelo, ya que omitir información que se pueda presentar puede ser interpretado como un vacío en el enfoque o en la implementación del tema que se está tratando. En este sentido, es clave considerar las tres dimensiones de evaluación (enfoque, implementación y resultados), ya que el propósito del enfoque y de la implementación es permitir realizar el diagnóstico de los procesos más importantes de su organización; es decir, de aquellos que permiten mejoramiento del desempeño y contribuyen con los resultados claves de la organización.

2.2 Metodología

Desde el punto de vista metodológico, se utilizó un enfoque cualitativo. La estrategia de investigación fue la investigación documental, y las técnicas se dividieron en cuatro tipos: de búsqueda, de registro, de análisis y de validación de información.

Ilustración 3. Metodología aplicada en el trabajo. Adaptado de: Mejía Quijano (2009)



Como técnicas de búsqueda de información se utilizaron: la revisión documental de las cartillas guía del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión y de las publicaciones académicas consultadas en bases de datos como EBSCO, Emerald y Proquest, y las entrevistas abiertas y semiestructuradas a expertos en la materia, como el director ejecutivo de la Corporación Calidad, Luis Emilio Velásquez Botero. Para el registro de información, por su parte, se emplearon aplicaciones como Word, Excel y Endnote, y las entrevistas en formato digital. Para el análisis de la información, se aplicaron las categorías de análisis. Finalmente, para la validación de la información se usó la revisión documental de libros y casos escritos sobre las prácticas y beneficios de la postulación al Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión.

2.3 Presentación y análisis de resultados

2.3.1 Los criterios del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión en el tiempo

Para el análisis de la evolución de los criterios del PCCG en el tiempo, se registraron todas las áreas, los criterios y los puntajes de las cartillas guía para las organizaciones; en total, 16 listados, disponibles desde el año 1992 hasta 2012. Con el fin de hacerlos comparables, se

llevó a cabo la categorización de los criterios, teniendo en cuenta los elementos habilitadores y los resultados de modelos como el Baldrige, el EFQM y el Iberoamericano.

Tabla 5. Categorías para el análisis. Elaboración del autor.

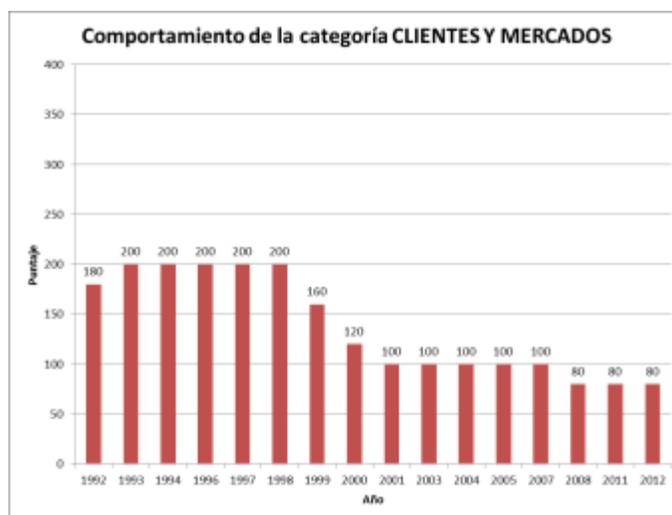
Categoría	Criterios que incluye
CLIENTES Y MERCADOS	Satisfacción de los clientes.
	Clientes y mercados.
	Gestión de clientes y mercados.
LIDERAZGO	Liderazgo.
	Liderazgo y estilo de gestión.
PERSONAS	Recursos humanos.
	Desarrollo del personal hacia la calidad.
	Desarrollo de las personas.
	Gestión integral del talento humano.
	Gestión del talento humano.
INFORMACIÓN	Información para la calidad.
	Administración de la información.
	Gerenciamiento del trabajo diario y de la información.
	Administración de la información.
	Gerencia de la información.
	Gestión del conocimiento y la información.
ESTRATEGIA	Estrategia de la calidad.
	Planeación y despliegue de las políticas.
	Direccionamiento estratégico y despliegue.
	Gestión estratégica.
	Estrategia y gestión estratégica.
PROCESOS Y CALIDAD	Aseguramiento y mejoramiento de la calidad.
	Aseguramiento de la calidad.
	Gerencia de procesos.
	Gestión de procesos.
PROVEEDORES	Relaciones con proveedores.
PLANTA FÍSICA	Planta física y acondicionamiento.
ENTORNO Y SOSTENIBILIDAD	Efectos en el entorno.
	Desarrollo sostenible.
	Responsabilidad social.

Tabla 6. Categorías y puntajes de 1992 a 2012. Elaboración del autor.

innovación																	
------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

A continuación se presentan los gráficos, las observaciones y los comentarios de algunos autores que han estudiado el tema de cada una de las categorías, donde se muestra cómo se marca la tendencia.

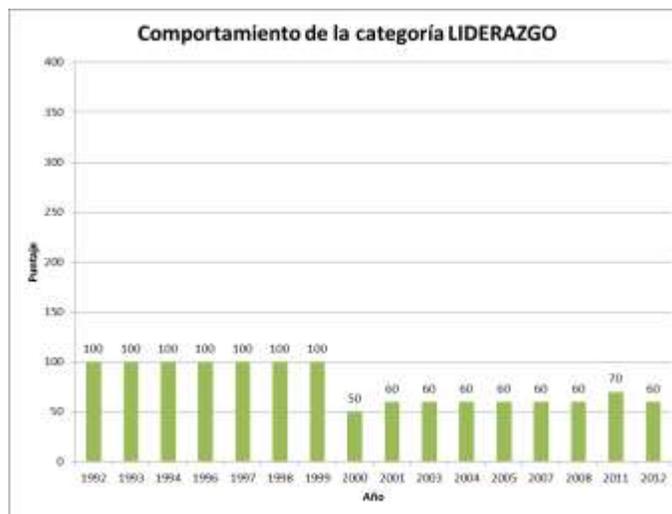
Gráfico 6. Comportamiento de la categoría *clientes y mercados*. Elaboración del autor.



El capítulo relacionado con *clientes* ha presentado cambios en su nombre de la siguiente manera: *satisfacción de los clientes*, desde 1992 hasta 1999; *clientes y mercados*, desde 2000 hasta 2003, y *gestión de clientes y mercados*, desde 2004 hasta 2012. El puntaje del tema de *clientes* frente al total del modelo se ha ido reduciendo: en 1992, era 180; en el año 2000, 120; en 2001, 100, y a partir de 2008, 80. Aunque ha sido el criterio más estable en su contenido, en el tiempo sus puntajes han tenido una desviación estándar de 51,05. Principalmente, su contenido se ha referido al conocimiento del cliente y los mercados, a la interpretación de las necesidades y a los sistemas para dar respuesta. La disminución de los puntajes desde 2001 comienza por el auge de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y por el énfasis en la gestión de las relaciones de grupos sociales objetivo, en los que están incluidos los clientes, y esto hace que categorías como esta disminuyan. Los datos muestran que: disminuyen los puntajes de esta categoría y se fortalecen *liderazgo* y *administración de la información*, y, a partir de 2001, comienza el fortalecimiento de la categoría *resultados*, que

pasa, de 300 puntos a 330 en 2003, y a 400 en 2004. Esta disminución no es debilitamiento del enfoque al cliente, sino una consolidación, ya que se incluye a los clientes en los grupos sociales objetivo, los resultados de clientes son también un criterio consolidado, y el aseguramiento de la calidad se hace para la satisfacción del cliente. En opinión de Luis Emilio Velásquez Botero, en la entrevista realizada para la presente investigación, como uno de los cambios más trascendentales del modelo de excelencia del PCCG desde 1992 a 2012, resalta: “La concepción de la organización como un sistema que existe para crear valor a sus grupos de interés, grupos sociales objetivo, más allá de la satisfacción de clientes” (Velásquez Botero, 2014).

Gráfico 7. Comportamiento de la categoría *liderazgo*. Elaboración del autor.

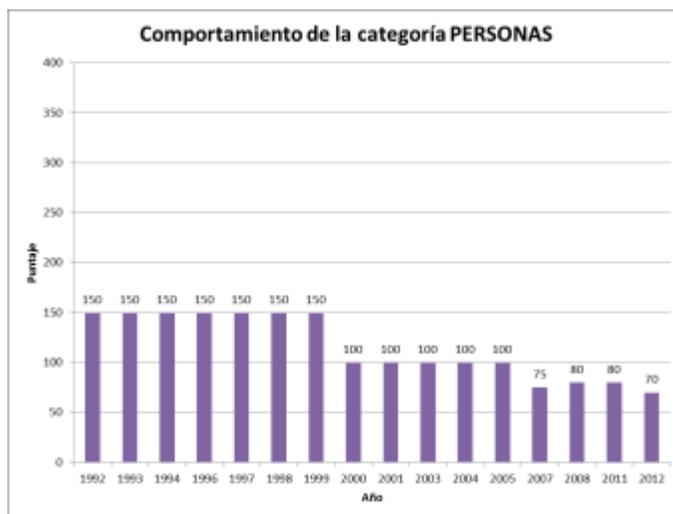


El capítulo de *liderazgo* ha estado presente en todos los modelos desde 1992 hasta 2012. En este capítulo se describe la cultura como elemento de toda la organización, y no solamente referida a la cultura de calidad. En el año 1992, aparece en *efectos del entorno* y en 1993 la trasladan a *liderazgo*, donde permanece hasta el 2012. Desde 1992 hasta 2006, el capítulo de *liderazgo* contiene el ítem “Liderazgo mediante el ejemplo”. Solo en 2007 el modelo considera un enfoque diferente, a través de la inclusión del ítem “Estilo de liderazgo”. Aunque en el año 2000 haya bajado puntaje en el modelo, este capítulo ha sido uno de los criterios más estables en comparación con los demás capítulos. Sus puntajes han estado entre 50 y 100, con una desviación estándar de 20,8.

Okland (2011) describe que las organizaciones excelentes requieren lograr y mantener resultados sobresalientes para sus grupos de interés y, como resultado de su experiencia de más de 30 años y la observación de miles de organizaciones, reconoce que obtener esos resultados es difícil y que la manera de sostenerlos es mediante la alineación de lo que denomina “la columna vertebral” de la excelencia organizacional, el liderazgo y un buen despliegue e implementación de las políticas y estrategias.

Según Ekmekci (2012), el liderazgo juega un papel fundamental no solo en la definición de la excelencia en la vida de la organización, sino también en la búsqueda y consecución de ella. Tal vez uno podría argumentar que es más difícil para los líderes definir la excelencia, en primer lugar porque, una vez definida, parece plausible que un enfoque sistemático y disciplinado es probablemente suficiente para alcanzarla. Sin embargo, una vez configurado para la excelencia, las organizaciones no mantienen el curso por su cuenta. Tanto la forma como la función deben ser ajustadas o reconfiguradas periódicamente para dar cabida a los constantes cambios en el medio ambiente y hacer frente a las fuerzas competitivas que se agolpaban sobre él. Los líderes no solo deben garantizar la eficacia en el momento presente, sino que también deben prever continuamente cómo la excelencia lucirá en el futuro.

Gráfico 8. Comportamiento de la categoría *personas*. Elaboración del autor.



En todas las versiones ha existido un capítulo relacionado con el *personal*, cuya evolución puede evidenciarse incluso en el cambio de su nombre, así: recursos humanos

(1992), desarrollo del personal hacia la calidad (1993 y 1994), desarrollo de las personas (1996 a 2006), gestión integral del talento humano (2007 y 2008) y gestión del talento humano (2011 y 2012). Su estabilidad está dada en el criterio relacionado con la “Calidad de vida en el trabajo”, y su evolución se marca con el “Desarrollo integral de las personas”.

El estudio *La evolución de la gestión de recursos humanos desde una perspectiva estratégica* describe la última evolución de este criterio:

En esencia, el término recursos humanos se refiere a los recursos o competencias que tienen las personas y que son susceptibles de generar valor para la organización. Esta es la clave que legitima que la gestión de personas se constituya como una función integral, soportada por los especialistas en los procesos de recursos humanos y por todos los directivos que se relacionan con personas (Morales-Fernández, Ariza-Montes y Morales-Gutiérrez, 2013).

Gráfico 9. Comportamiento de la categoría *información*. Elaboración del autor.



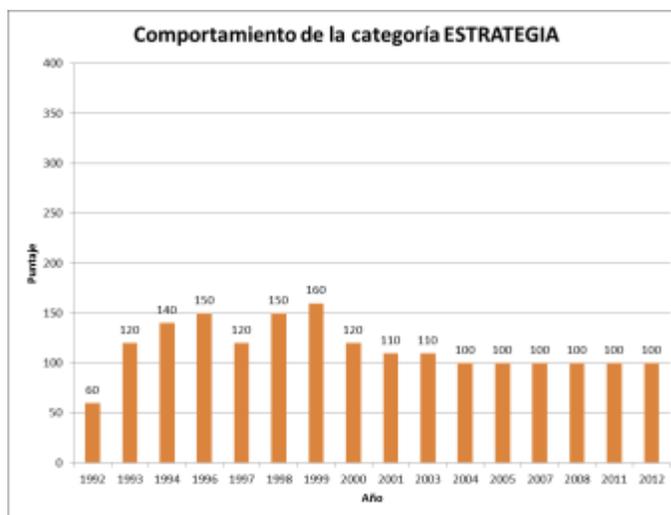
El criterio *información* es uno de los más estables, ya que sus puntajes han estado entre 100 y 60 con una desviación estándar de 13,9. Su nombre ha cambiado de la siguiente manera: desde 1992 hasta 1994, se denominó *información para la calidad*; luego, en 1996, cambió a *administración de la información*; en 1997 se incluye un tema relacionado con el día a día: *gerenciamiento del trabajo diario y de la información*; en 1998, vuelve a *administración de la información* hasta 2001; *gerencia de la información*, en 2003; en 2004 y 2005, *gerencia de la*

información, hasta 2007 cuando se incluye la *gestión del conocimiento*, y se nombra *gestión del conocimiento y la información*, y en 2011 vuelve a llamarse *administración de la información*. En todos los años observados, permanece el capítulo “Análisis de la información”.

Mithas, Ramasubbu & Sambamurthy (2011) definen la capacidad de la gestión de la información como la habilidad de proveer datos e información a los usuarios, con los niveles apropiados de exactitud, oportunidad, confiabilidad, seguridad, confidencialidad y conectividad universal, además de adaptar la infraestructura a las nuevas necesidades del negocio y a las nuevas direcciones.

Adamson (2005), por su parte, concluye que la función de la gestión del conocimiento en las organizaciones es la de facilitar el cambio organizacional hacia la cultura de “conocimiento compartido” y hacia la construcción de los recursos de capital intelectual, mediante la alineación de la tecnología de la información con los objetivos estratégicos de la compañía, con el fin de permitirle a la organización lograr y mantener su ventaja competitiva.

Gráfico 10. Comportamiento de la categoría *estrategia*. Elaboración del autor.



El nombre de la categoría *estrategia* también ha tenido modificaciones a lo largo de su historia. En el año 1992, se llamaba *estrategia de la calidad*. Luego, en 1993 y 1994, cambió a *planeación y despliegue de las políticas*, para, a partir del año 1996, pasar a denominarse *direccionamiento estratégico y despliegue*. Es precisamente en este año cuando aparece el

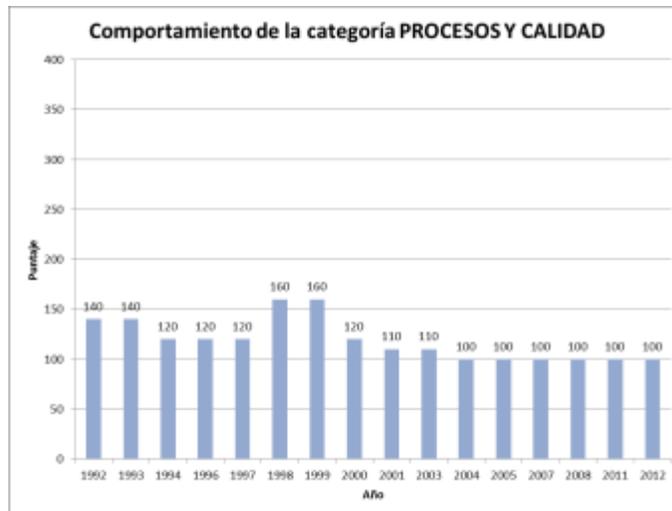
tema de “Estrategia” como elemento de la organización en su totalidad. Más adelante, a partir de 2003, el nombre de este capítulo cambia a *gestión estratégica* y, a partir de 2007, se denomina *estrategia y gestión estratégica*. Con este último nombre se enfatiza en el concepto de la organización como sistema (y sus componentes) y en la gestión como sistema (y sus componentes). Antes de 1996, la *estrategia* se refería exclusivamente a lo relacionado con Calidad (estrategia de calidad). El corazón de este criterio son los elementos: Formulación del direccionamiento estratégico”, Despliegue del direccionamiento estratégico y Seguimiento al direccionamiento estratégico. Los puntajes se mantienen estables entre 2004 y 2012, lo que muestra un claro fortalecimiento del criterio en el modelo.

Balbastre-Benavent & Canet-Giner (2011) definen la “capacidad estratégica” como la aptitud de una organización para desarrollar un proceso de formulación integral de la estrategia, que genera una mayor flexibilidad de la organización y que, adicionalmente, lleva a un mayor nivel de rendimiento de la organización. Así mismo, argumentan que las organizaciones de hoy tratan de emplear marcos, herramientas o modelos, con el objetivo de que sea más fácil adoptar un proceso de formulación integral de la estrategia y, de igual manera, desarrollar su capacidad estratégica. Estos autores concluyen que los modelos de excelencia, en general, contribuyen al desarrollo de una perspectiva integral en relación con los procesos de formulación e implementación de la estrategia.

En la entrevista con Luis Emilio Velásquez Botero, él afirma que *estrategia* es una categoría relevante, porque es un eje del modelo:

En mi concepto, todos los criterios del modelo de excelencia del PCCG son relevantes, pues la idea es que se conviertan en los elementos necesarios para construir y desarrollar un sistema de gestión integral. Cada uno de los criterios cumple un rol importante dentro del sistema. Sin embargo, podemos decir que el eje del modelo está en la *estrategia*, pues, de alguna manera, las organizaciones existen para asegurar el cumplimiento de la misma, generando como consecuencia resultados superiores.

Gráfico 11. Comportamiento de la categoría *procesos y calidad*. Elaboración del autor.



En la categoría *procesos y calidad* se observa la evolución de *aseguramiento y mejoramiento de la calidad*, en 1992, a *aseguramiento de la calidad*, entre 1993 y 1999, y a *gerencia de procesos*, entre 2000 y 2012. Se observa estabilidad en los puntajes, que oscilan entre 140 y 100, con una desviación estándar de 20,9.

Van Looy, De Backer & Poels (2011) definen “Gestión de procesos”, o en inglés “*Business Process Management (BPM)*”, como: la identificación de los procesos, cada uno con el propietario de un proceso y un equipo de proceso, el modelado de procesos, la automatización de los procesos y la optimización o mejora, basados en métricas reales que ayudan a evaluar el desempeño de los procesos. Rohloff (2011) define que el principal objetivo de la introducción de *BPM* en una organización es aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos. Desde un punto de vista operativo, la gestión de procesos se trata de tener procesos definidos, la medida de su desempeño y de mejorar continuamente, como parte de la actividad diaria. También, de la definición y despliegue de las metas de desempeño, del despliegue de los objetivos estratégicos provenientes de las iniciativas empresariales y de la realización de actividades para cerrar las brechas existentes de desempeño o de costos.

La estabilidad de esta categoría se puede explicar con la importancia que se le ha dado a la gestión de procesos, ya que:

La mayoría de los problemas de eficiencia y eficacia en una organización tienen su origen en procesos no administrados. Una adecuada implementación lleva al dominio de los

procesos en cuanto a disminuir la no conformidad, así como a aumentar la fiabilidad y la seguridad, y se traduce en la reducción de los costos del proceso, en los tiempos de ciclo y en la mejora de la calidad (Rohloff, 2011).

Gráfico 12. Comportamiento de la categoría *proveedores*. Elaboración del autor.



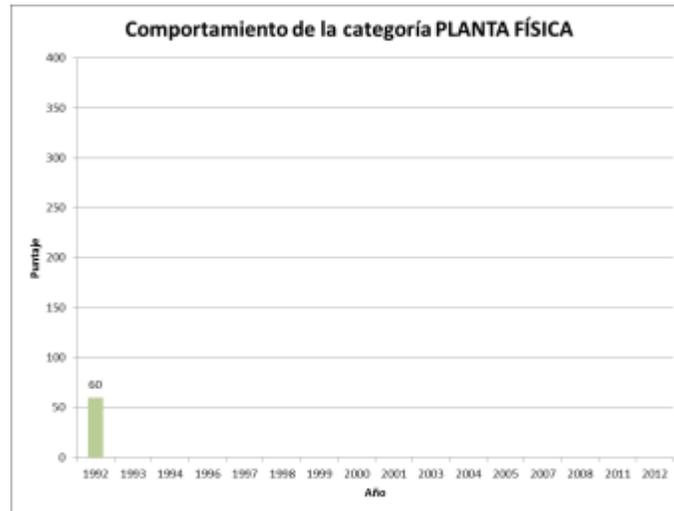
Este criterio desaparece desde 1998, ya que comienza la evolución de los sistemas de gestión de calidad. La norma ISO 9001, que es el estándar internacional que define los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad, contiene el numeral “7.4. Compras” (ISO, 2008), que incluye tres aspectos: proceso de compras, información de las compras y verificación de los productos comprados. Estos aspectos orientan a la organización para que se asegure de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados; para que establezca los criterios para la selección, la evaluación y la reevaluación de los proveedores; para que defina la información de las compras, de manera que describa el producto por comprar, y que implemente las actividades necesarias para asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. Por definición, la gestión de la calidad⁴ incluye el aseguramiento de la calidad⁵; siendo así, es pertinente esta evolución del

⁴ “Gestión de la calidad: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. (...) La dirección y control, en lo relativo a la calidad, generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad” (ISO, 2005).

⁵ “Aseguramiento de la calidad: parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad” (ISO, 2005)

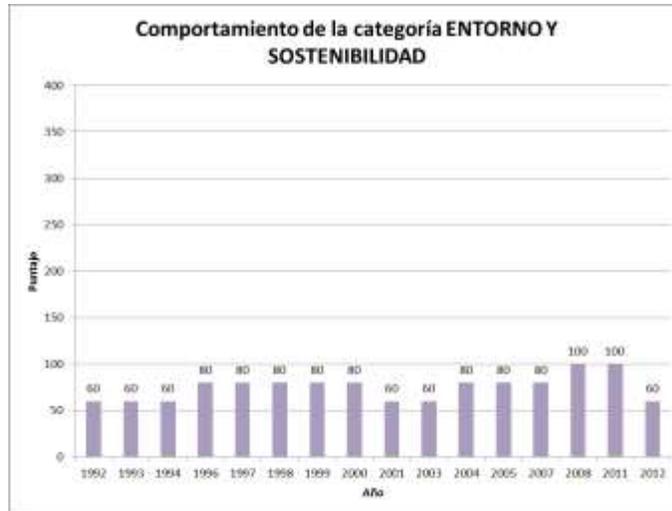
modelo, cambiando la categoría *proveedores*, que incluye “Calidad en compras” y “Proveedores y subcontratistas” en el criterio relacionado con *aseguramiento de la calidad*, que en este estudio se denomina *procesos y calidad*.

Gráfico 13. Comportamiento de la categoría *planta física*. Elaboración del autor.



Este criterio no volvió a aparecer, ya que en el modelo de 1992 se describía como: las acciones tendientes a asegurar condiciones físicas, ambientales y de seguridad adecuadas para el buen funcionamiento de los procesos de la producción y de prestación de servicios, lo que en el modelo de 1993 se incorporó dentro de *aseguramiento de la calidad*, dada la lógica del criterio en el que se especifica que son las acciones planificadas y sistemáticas necesarias para que los productos y servicios cumplan los requisitos, lo que incluye el concepto de 1992.

Gráfico 14. Comportamiento de la categoría *entorno y sostenibilidad*. Elaboración del autor.



En *entorno y sostenibilidad* se incluyen criterios como efectos en el entorno, desarrollo sostenible y responsabilidad social, los cuales desde 1992 se incluyeron en el modelo como “Preservación de los ecosistemas” e “Impacto social” y, posteriormente, en 1996, se denomina “Responsabilidad social”. Esto se transforma hasta el año 2012 en “Enfoque de responsabilidad social y desarrollo de los grupos de interés”, “Ética empresarial y gobierno corporativo” y “Gestión ambiental”. Los puntajes de estos criterios mantuvieron un tendencia creciente hasta 2012, registrando valores entre 60 y 100, con la desviación estándar de 13,66. En *Gestión de Responsabilidad Social: Análisis Comparativo de Enfoques, Tendencias e Indicadores*, de Cruz Álvarez, Rodríguez, y Abreu (2010) se describe este auge en la responsabilidad social empresarial:

Los desarrollos de nuevas tendencias sobre gestión organizacional de la responsabilidad social, algunas motivadas por los cambios climáticos, otras por la presión de asociaciones y organismos no gubernamentales (ONG), algunas más por consumidores más informados y proactivos, y en conjunto por sociedades involucradas en el manejo que las empresas y gobiernos le dan a los recursos de sus países y del mundo. Dentro de estas tendencias se encuentran las certificaciones y regulaciones del cuidado del medio ambiente por parte de gobiernos y ONG, las reformas a las leyes de protección para los empleados y los derechos laborales, la integración de los derechos humanos a las políticas de personal de las organizaciones y las aportaciones que las empresas hacen al desarrollo de las comunidades.

Gráfico 15. Comportamiento de la categoría *resultados*. Elaboración del autor.



Hasta el año 1999, el capítulo final se denominaba *logros de mejoramiento*. A partir del año 2000 aparece un capítulo de *resultados*, que se detalla en varios ítems de resultados para diferentes grupos de interés. Se observan puntajes entre 80 y 400 y una desviación estándar de 144,6. Esta categoría es la que mayor variación muestra; es decir, es el cambio más significativo del modelo entre 1992 y 2012. El cambio consistió en agrupar en el mismo criterio los resultados de cada uno de los demás criterios, consolidando “Resultados para la competitividad y sostenibilidad de la organización”, “Resultados de clientes”, “Resultados de colaboradores” y “Resultados de comunidad, los proveedores y el medio ambiente”. El capítulo de *resultados* cambia de nombre a *creación de valor*, y luego, nuevamente a *resultados*.

Van Looy (2011) documenta que, en un estudio reciente, en el que se utilizaron los criterios del Premio Malcom Baldrige de 2001, se encontró que las prácticas efectivas de excelencia requieren de liderazgo y de la estrecha relación entre la gestión de información y la gestión de procesos.

Según Aguilar (2003), hay cinco dimensiones críticas de la gestión del desempeño, que les pueden ayudar a las empresas a maximizar el valor: 1. Planificación estratégica: crear un plan estratégico de negocios, que debe ser desplegado a través de la organización. 2. Medición del desempeño: establecer indicadores clave, que le digan a la administración si se están cumpliendo los objetivos y, si no, dónde y en qué grado se están quedando cortos. 3.

Planeación integrada en el negocio: planificación para diseñar e integrar procesos operativos, presupuestos y previsiones para crear valor y alinear esfuerzos. 4. Informes de gestión: proporcionar información concisa y oportuna que ayude a la administración a ver lo que hay que hacer y cómo hacerlo. 5. Cultura organizacional y sistemas de reconocimiento: crear una cultura para darle energía a los empleados y que los inspire a trabajar juntos para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Si se revisan estos elementos con las categorías analizadas en el modelo de excelencia del PCCG se encuentra correspondencia, en *estrategia, información, resultados, personas y liderazgo*.

Gráfico 16. Comportamiento de la categoría *conocimiento e innovación*. Elaboración del autor.



En el año 2012, aparece una categoría que, para este trabajo, se denomina *conocimiento e innovación*, con un componente nuevo: *innovación*, con un puntaje de 70. Este nuevo criterio hace que se les disminuyan los puntajes a los demás criterios, con excepción de los *resultados*. La categoría incluye “Gestión del conocimiento” y “Metodologías y prácticas de innovación”. La “gestión del conocimiento” ya se incluía en el modelo en los años 2007 y 2008, en la categoría *información*. El criterio relacionado con la innovación evalúa el enfoque y los objetivos la organización, la asignación de recursos, las competencias necesarias, las prácticas, la comunicación de resultados de la gestión y la mejora de los procesos de la gestión de la innovación.

La inclusión de este criterio marca un hito en la evolución del modelo como referente, ya que, como lo documentan varios autores, la innovación es una clave para la competitividad. Es el caso de Hidalgo & Albors (2008), en su estudio *Innovation management techniques and tools: a review from theory and practice*, cuando afirman que la creciente relevancia del conocimiento como motor económico tiene importantes implicaciones para la gestión de la innovación, que es un factor determinante de la competitividad a nivel nacional y regional en una economía global basada en el conocimiento, y que la contribución del conocimiento a la innovación se logra, en parte, mediante la reducción de los costos de transacción entre las empresas y otros actores, sobre todo en los ámbitos de la investigación, la información y la toma de decisiones. Como se documenta en el libro *Empresas que perduran*, en relación con la innovación como clave para la empresa visionaria: “Uno no puede contentarse con seguir haciendo lo que una vez resultó bien, porque todo lo que lo rodea está cambiando constantemente. Para tener éxito hay que permanecer a la vanguardia de ese cambio” (Collins & Porras, 2003).

Las observaciones basadas en los nombres y la desviación estándar de los puntajes de los criterios agrupados en categorías para el análisis muestran que la evolución de los criterios se determina en su consolidación en el modelo. Es así como las categorías y los criterios asociados: *liderazgo, información, estrategia, procesos y calidad y entorno y sostenibilidad* han sido pilares del modelo de excelencia del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión entre 1992 y 2012, lo que demuestra la alineación con el concepto desarrollado en el marco conceptual de que los Modelos de Gestión Integral, en los que el Sistema de Gestión está compuesto por *estrategia, procesos y cultura*, base conceptual para la construcción de los modelos de excelencia.

Los cambios más relevantes observados que significaron la transformación del modelo de excelencia hasta lo que se tiene en 2012, son: 1. La disminución de los puntajes de *clientes y mercados*, 2. La desaparición de los criterios *planta física y proveedores*, 3. El aumento significativo del puntaje de *resultados*, 4. La inclusión de la *gestión de la innovación* y 5. El cambio del enfoque del modelo de *Premio a la Calidad a Premio a la Calidad de la Gestión*. Este último fortalece los criterios del modelo, al pasar del aseguramiento de la calidad a la gestión integral de las organizaciones.

Hay cambios de fondo que se pueden apreciar en la representación gráfica del modelo, tales como: 1. La aparición de la representación gráfica, en 1999; 2. El cambio de la presentación en cuadros, desde 1999, a formas circulares, desde 2003, representando más de un sistema con interrelaciones e intersecciones que un flujo; 3. La inclusión en 2003 de una “plataforma” denominada “Organización de Aprendizaje”, sobre la que están los criterios o el denominado “Sistema de Gestión Integral”; 4. La aparición en 2003 de un “anillo” denominado “Resultados” alrededor de todo el sistema, y 5. La división en 2005 de la “plataforma” en tres elementos denominados “Competitividad, Innovación, y Aprendizaje”.

En las cartillas denominadas “Guía para las organizaciones” hay unas declaraciones a manera de prólogo acerca de cada versión del premio y del modelo, por parte del Ministro de Desarrollo Económico (1992 a 2001), o de Comercio, Industria y Turismo (2003 a 2012). Estas invitaciones, denominadas “Carta a los participantes”, describen la importancia de las prácticas del modelo de excelencia para el desarrollo de las organizaciones y de la economía del país. En este estudio se documentan estos comentarios, para concretar la alineación e importancia de los modelos de excelencia y la gestión integral para el progreso del país y de las organizaciones. El texto original no está subrayado, como se muestra en la siguiente tabla, pero el autor del presente estudio subraya las afirmaciones que considera relevantes respecto a la gestión.

Tabla 7. Comentarios del Ministerio, a los participantes. Elaboración del autor.

Año	Comentario
1992	“El nuevo Premio Nacional de la Calidad tiene como objetivo reconocer a aquellas empresas que consideren la <u>calidad como una filosofía empresarial en la gestión</u> . (...) el Ministerio desea contribuir al entendimiento y <u>aplicación del concepto de calidad total</u> ” (Corporación, 1992).
1993	“(...) es necesario considerar la calidad con carácter multidimensional y dinámico. <u>Multidimensional porque son múltiples las necesidades referentes a productos y servicios que se deben satisfacer</u> y dinámico porque dichas necesidades están en continua evolución. (...) Mediante esta guía el Gobierno desea plantear que en <u>la implantación de procesos de calidad, es imprescindible</u> : mantener el liderazgo en la consecución de la calidad, formular la estrategia y políticas a seguir, buscar la motivación y el desarrollo de los trabajadores y diseñar de manera

Tabla 7. Comentarios del Ministerio, a los participantes. Elaboración del autor.

Año	Comentario
	orientada al cliente todos los procesos de la compañía” (Corporación, 1993).
1994	“El Premio Colombiano a la Calidad 1994, no sólo es el galardón apoyado, coordinado y promovido por el Gobierno Nacional que reconoce el esfuerzo empresarial, sino que se constituye en un mecanismo para promover y divulgar el desarrollo y aplicación de <u>procesos de calidad integral</u> (...) Dentro de su nueva filosofía, el Premio Colombiano a la Calidad se concentrará en la evaluación de todos los elementos que integran una <u>gestión empresarial moderna</u> ” (Corporación, 1994).
1996	“Los incrementos en la productividad, el mejoramiento de los niveles de competitividad el desarrollo sostenible, la óptima atención al cliente, el mejoramiento de la administración pública, serán más fácilmente alcanzados, si <u>acogemos con definición y firmeza los principios consagrados en los programas de gestión integral de la calidad y mejoramiento continuo</u> ” (Corporación, 1996).
1997	“Es por esto que el Gobierno Nacional, como política fundamental establecida en el Plan Nacional de Desarrollo Social 1994-1998, se ha propuesto brindar estrategias y herramientas que coadyuven al esfuerzo del sector productivo, mediante el desarrollo de la Estrategia Nacional de Competitividad y en particular a través del Premio Colombiano a la Calidad como un instrumento de la más alta categoría, que además de brindarse como galardón y reconocimiento, fundamentalmente permite a las organizaciones colombianas desarrollar un valioso ejercicio de autoevaluación en la adopción e implementación de sus <u>procesos de Gestión Integral orientados hacia la Calidad</u> ” (Corporación, 1997).
1998	“(…) El PREMIO es ante todo un <u>proceso de compromiso con la calidad a través de un modelo moderno de gestión integral</u> en la búsqueda de un nuevo paradigma empresarial. Empresarios, Directivos y Trabajadores unidos, se comprometen a <u>desarrollar nuevos y mejores procesos de gestión de la calidad</u> que permitan a la empresa participar en los mercados nacional y mundial con opción de triunfar, colocando sus productos al alcance de los consumidores, ofreciendo exactamente lo que cada mercado necesita” (Corporación, 1998).
1999	“Ese es el mandato contemporáneo, nos volvemos competitivos o desaparecemos. (...) el Premio Colombiano a la Calidad, establecido como un <u>modelo moderno de gestión integral orientado hacia la calidad</u> , imperativo este último tanto en los bienes como en los servicios que las comunidades tratan de colocar y posicionar en los mercados abiertos” (Corporación, 1999).
2000	“Quiero invitarlos a que <u>miremos el Premio Colombiano a la Calidad como una herramienta de</u>

Tabla 7. Comentarios del Ministerio, a los participantes. Elaboración del autor.

Año	Comentario
	<u>apoyo en la continua búsqueda de la excelencia, como el espacio que ayuda a construir organizaciones competitivas y sostenibles</u> , organizaciones líderes, en fin, organizaciones de clase mundial que miran con optimismo el futuro” (Corporación, 2000-2001).
2001	“La gestión de las organizaciones se mejora en el día a día a través de la construcción de relaciones efectivas entre las diferentes personas que las integran. <u>El PREMIO COLOMBIANO A LA CALIDAD es un elemento clave para evaluar y retroalimentar procesos de consolidación de una gestión hacia la excelencia</u> , es un espacio para construir entidades que demuestren como causa principal de su éxito el haber considerado la calidad como fundamento esencial de su dinámica, es marcar la diferencia en organizaciones que aprenden y cambian al ritmo del entorno mundial” (Corporación, 2001).
2003	“El Estado al procurar un reordenamiento de país en lo social, en lo económico y en lo político, también vela por un aparato productivo y un marco institucional constantemente fortalecidos, con la aplicación de <u>herramientas administrativas modernas que orienten la concreción de una buena gestión de la calidad</u> , ubicando y sosteniendo a sus organizaciones a la altura de las mejores del mundo” (Corporación, 2003).
2004 2005	“(…) <u>es necesario fortalecer la competitividad nacional, la que debe ser sustentada con el mejoramiento de la competitividad organizacional; apoyada ésta última, en el desarrollo y aplicación de modelos administrativos modernos</u> que orienten a las empresas y entidades públicas a construir una óptima calidad en su gestión” (Corporación, 2004-2005).
2005 2006	“ <u>El modelo que ofrece el Premio no solo apunta al mejoramiento de los productos que han de competir en los escenarios nacional e internacional, sino también, al desarrollo de las personas, a la responsabilidad social de la organización frente a la comunidad y su entorno y a la sostenibilidad misma de las empresas</u> ” (Corporación, 2005-2006).
2007	“La carta a los participantes no documenta afirmaciones sobre gestión en este año”.
2008	“Consciente de la necesidad de las empresas colombianas, de contar con un enfoque y unas prácticas de gestión integral, que les ayuden a ganar en competitividad, el Gobierno Nacional creó el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión. <u>Este premio lleva implícito un modelo de excelencia en la gestión, el cual se constituye en un referente para todo tipo de empresas que aspiren a ser organizaciones de clase mundial</u> , capaces de suministrar una oferta de valor diferenciada y

Tabla 7. Comentarios del Ministerio, a los participantes. Elaboración del autor.

Año	Comentario
	sostenible, que garantice su competitividad” (Corporación, 2008).
2011	“A través del Premio, el Gobierno Nacional reconoce a las organizaciones colombianas que han desarrollado altos niveles de calidad en su gestión demostrando su capacidad para suministrar una oferta de valor diferenciada que garantice su competitividad. En un sentido más amplio <u>busca promover en todas las organizaciones colombianas la adopción de prácticas de gerencia moderna, mediante la utilización de este modelo de excelencia en la gestión como un referente que permita iniciar procesos de mejoramiento que las lleven a ser organizaciones de clase mundial</u> ” (Corporación, 2011).
2012	Ibíd., 2011 (Corporación, 2012).

Del análisis de los comentarios del Ministerio a los participantes se puede observar la evolución de los requerimientos en términos de gestión que tiene el país para las organizaciones: en 1992, el Ministerio declara su compromiso de contribuir al entendimiento y aplicación de los conceptos de Calidad Total; entre 1993 y 1999, el tema dominante era fomento de un modelo moderno para la gestión integral hacia la calidad; desde 2000 hasta 2012, el Ministerio incorpora en su promoción el PCCG como un modelo de excelencia, como referente en prácticas de gerencia moderna, para organizaciones que aspiren a ser de clase mundial, y se observa que el gobierno a través del Ministerio requiere y promueve a las organizaciones a ser competitivas, sostenibles y de clase mundial.

En la entrevista realizada a Luis Emilio Velásquez Botero se indagó sobre las causas de los cambios hechos al modelo entre 2008 y 2011, así como en 2012, ya que son bastante evidentes en el análisis realizado a los criterios del modelo, y a lo cual contestó:

Por algunas razones lamentables, el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión (PCCG) se suspende en el año 2008 y reaparece en el año 2011; es decir, no se realiza en los años 2009 y 2010. Mirando el tema desde el lado positivo, en ese período, y principalmente por esa situación, la Corporación Calidad tuvo un fuerte desarrollo conceptual y metodológico con el modelo del Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión (PNEIG), con versiones corridas desde el mismo año 2009. En el año 2011 reaparece el PCCG con una versión ejecutada en corto tiempo en el segundo semestre del año, y el modelo es

impactado con los conceptos desarrollados en el modelo del PNEIG. Con más tiempo, el modelo se ajusta de manera importante, con esos mismos referentes del PNEIG, en la versión del año 2012, la cual se desarrolla con más tiempo, tanto para la preparación del modelo como para la postulación de las organizaciones (Velásquez Botero, 13 de octubre de 2014)⁶.

Se validó en la entrevista una descripción de la evolución del modelo de excelencia del PCCG desde 1992 a 2012:

Desde el año 1975 hasta el año 1991 el entonces Premio Nacional de Calidad estuvo orientado por normas. Una vez se crea la Corporación Calidad y ésta asume la orientación técnica y la operación del premio a partir de 1992, se da un cambio radical en el enfoque, al plantear el modelo como la expresión de una visión integral de la gestión. En los primeros años, el modelo tiene influencia de los modelos y sistemas de calidad, en particular la concepción japonesa de la calidad, entonces en boga en buena parte del mundo. Rápidamente hay una evolución para que el modelo represente una concepción de la calidad de la gestión y no sólo de la gestión de la calidad. Una característica que siempre ha estado presente en el modelo del premio es la evolución y actualización permanentes, y el fortalecimiento permanente para que ese modelo tenga cada vez más integralidad y sistemicidad. A partir de determinado momento, aparece la plataforma del Perfil Organizacional, plataforma necesaria que garantiza que cada organización sea considerada y respetada en sus características y diferencias (Velásquez Botero, 13 de octubre de 2014).

2.3.2 Iniciativas implementadas por las organizaciones galardonadas con el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión

Como se definió en el marco teórico, las iniciativas se refieren a métodos, sistemas, herramientas o técnicas. En esta parte del estudio se analizaron los informes de postulación al Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión de los ganadores de cada año, para extraer las iniciativas que cada organización tenía implementadas y que, según la evaluación realizada, las hizo merecedoras del galardón; es decir, las hizo ser reconocidas como empresas de clase mundial.

⁶ Entrevista personal para validación de conceptos respecto al PCCG a Luis Emilio Velásquez Botero, Director Ejecutivo de la Corporación Calidad (13 de octubre de 2014).

Tabla 8. Iniciativas implementadas por los ganadores del PCCG. Elaboración del autor.

Categoría	Iniciativa implementada
GENERAL	Ciclo PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar) Sistema de Gestión Integral. TQM (Total Quality Management).
CLIENTES Y MERCADOS	Encuestas de satisfacción de clientes. Voz del cliente. Investigación de mercados.
LIDERAZGO	Cultura organizacional definida. Valores. Participación de los líderes en la comunicación y difusión.
PERSONAS	Perfiles. Valores corporativos. Gestión por competencias. Participación de los empleados. Programas de bienestar. Sistema de Gestión de Salud Ocupacional. Reconocimientos. Medida de clima organizacional.
INFORMACIÓN	Uso de tecnología de sistemas.
ESTRATEGIA	Planeación por escenarios. Planeación estratégica / Misión y Visión. Despliegue / Ho-shin Kanri. Balanced Score Card. Gerencia visual. DOFA (Debilidades – Oportunidades – Fortalezas – Amenazas).
PROCESOS Y CALIDAD	Sistema de Gestión de la Calidad. SIPOC (Supplier – Input – Process – Output – Customer). TPM (Total Productive Management). 5S (Seiri – Seiton – Seiso – Seiketsu – Shitsuke). Método de análisis y solución de problemas. Mejoramiento continuo / Kaizen.
ENTORNO Y SOSTENIBILIDAD	Sistema de gestión ambiental. Responsabilidad social empresarial.
RESULTADOS	Reporte de indicadores de gestión. Instancias de revisión y seguimiento.

Tabla 8. Iniciativas implementadas por los ganadores del PCCG. Elaboración del autor.

CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN	Gestión de conocimiento.
	Gestión de la innovación.
	Participación de los empleados / Ideas y sugerencias.

En el estudio documentado por Mann (2011) y realizado por la Organización para la Productividad de Asia, se encuentran coincidencias con las iniciativas que usan las empresas galardonadas en Asia, tales como que las iniciativas están disponibles, y muestra que su uso es universal y que lo que cambia es tanto la motivación para hacerlo como la cultura.

Gráfico 17. Uso de iniciativas de mejora. (Mann, 2011)

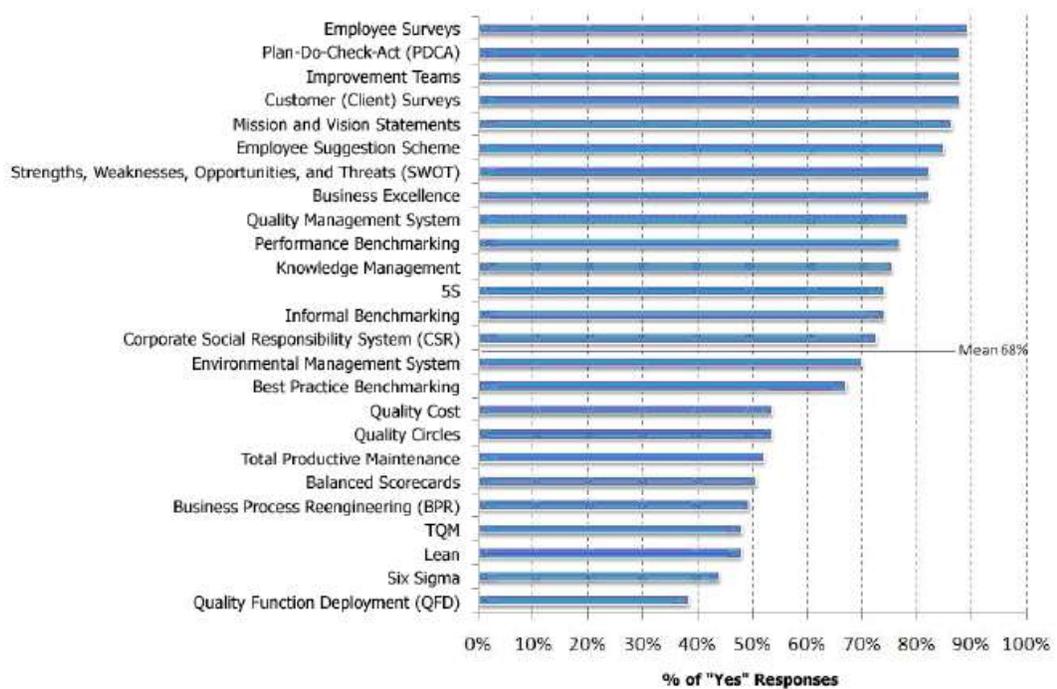


Figure 8.1b: % of companies that use an improvement tool (Responses = 73)

Coinciden todas las iniciativas por encima de la media, excepto Referenciación o *Benchmarking*.

Además de implementar iniciativas de mejoramiento, las organizaciones galardonadas poseen características que hacen que se proyecten como organizaciones de clase mundial, como lo expresó Velásquez Botero (2014):

En las organizaciones galardonadas con el PCCG se observan principalmente las siguientes características:

- Tienen un buen desempeño cuantitativo global; es decir, tienen un buen puntaje con respecto al máximo de 1000 puntos.
- Evidencian la existencia de un sistema de gestión integral.
- Existe alto nivel de homogeneidad entre los nueve criterios que componen el modelo, lo cual muestra trabajo integral y armónico en los elementos de la gestión.
- Hay un alto nivel de homogeneidad entre los ítems que componen cada criterio.
- La organización tiene claro, e implementa a nivel general y por cada tema, la alineación entre *enfoque, implementación y resultados*.

Estas características hacen que la organización pase de ser *competitiva* (resultados en el presente y hacia el pasado) a ser *sostenible* (proyección exitosa hacia el futuro).

2.3.3 Beneficios de la aplicación de los criterios del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión

En las cartillas denominadas “Guía para las organizaciones” se documentan testimonios de las organizaciones galardonadas. Para esta investigación se recopilaron y analizaron estos testimonios, en la búsqueda de beneficios de la aplicación de los criterios del modelo de excelencia del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión. El texto original no está subrayado como se muestra en la siguiente tabla; el autor del presente estudio subraya las afirmaciones que considera relevantes respecto a los beneficios.

Tabla 9. Comentarios de los ganadores sobre los beneficios. Elaboración del autor.

Año del Premio	Comentario
1992	XEROX DE COLOMBIA S. A.: “(...) logramos otros beneficios en la Organización Xerox, los cuales son la base para continuar nuestra labor de MEJORAMIENTO CONTINUO: <u>• Fortaleció la moral de los empleados. • Reconoció las mejoras alcanzadas. • Destacó nuestras fortalezas. • Nos permitió identificar nuevas áreas de mejoramiento</u> ” (Corporación, 1993).

Tabla 9. Comentarios de los ganadores sobre los beneficios. Elaboración del autor.

Año del Premio	Comentario
1993	INTERCOR: “Este Premio se convierte entonces en el más importante <u>estímulo para continuar nuestros esfuerzos</u> , ratifica la fe que tenemos en la capacidad de nuestra gente, y la convicción de que fue una decisión correcta habernos orientado hacia un ambiente gerencial participativo de mejoramiento continuo, de trabajo en equipo, orientación al cliente y desarrollo humano integral” (Corporación, 1994).
1994	LABORATORIOS BAXTER S. A.: “Éste es el principal mérito que tiene el Premio Colombiano a la Calidad: lleva a la empresa participante a <u>una autoevaluación y a desarrollar un plan concreto de mejoramiento (...)</u> ” (Corporación, 1996).
1996	COLGATE PALMOLIVE COMPAÑÍA: “Nos sentimos complacidos de que existan este tipo de reconocimientos que <u>estimulan a mantener los más altos estándares de operación</u> , conscientes de que de esta forma contribuimos verdaderamente al bienestar de un país lleno de oportunidades y esperanzas de un mejor mañana” (Corporación, 1997).
1997	VARELA S. A.: “En 1993 impulsados por la fe, ese espíritu emprendedor e inquietos por los cambios estructurales del mercado moderno, la globalización de la economía, la competencia agresiva y la aplicación de los nuevos conceptos de administración, la Copresidencia de VARELA S. A. decide iniciar <u>un proceso de transformación organizacional</u> usando la Gestión Integral hacia la Calidad como un esquema que nos permitiera ser más productivos y competitivos. <u>El mejoramiento continuo y la productividad alcanzada; el aprecio ganado de los clientes, proveedores y de la sociedad en general; la motivación, el desarrollo la alta autoestima y la autorrealización de nuestro talento humano</u> y el Premio nos ratifica que la decisión tomada hace 5 años fue acertada” (Corporación, 1998).
1997	COMOLSA: “Ha sido —de verdad— enriquecedor <u>el conocimiento holístico de la organización</u> . El haber logrado que cada persona interiorizara los problemas y oportunidades del trabajo de los demás, nos permitió <u>sensibilizarnos y crear soluciones en equipo</u> ” (Corporación, 1998).
1997	QUÍMICA NALCO DE COLOMBIA S.A.: “La participación en este Premio nos permitió <u>realizar una autoevaluación, reenfoarnos, definir necesidades de entrenamiento, reorganizarnos y mejorar la comunicación interna y externa; permitió que aprendiéramos de nosotros mismos</u> . (...) Haber alcanzado este Premio, nos señala el lugar que estamos ocupando dentro de la industria colombiana con respecto a otras compañías de características como la nuestra, más no nos determina una

Tabla 9. Comentarios de los ganadores sobre los beneficios. Elaboración del autor.

Año del Premio	Comentario
	<p>posición perfecta e inamovible; al contrario, nos <u>puntualiza nuestras oportunidades de mejoramiento y nuestras fortalezas, dándonos también las herramientas necesarias para establecer nuevas estrategias</u>” (Corporación, 1998).</p>
2004	<p>TECNOLOGÍA EMPRESARIAL DE ALIMENTOS TEAM S.A.: “El gran aprendizaje que tuvo la Alianza en este proceso fue precisamente esa <u>capacidad de detectar brechas y trabajar en ellas para cerrarlas y de esta manera obtener otra herramienta de mejoramiento continuo en la organización.</u> Adicionalmente el Talento Humano corroboró la importancia de <u>manejar el éxito con humildad,</u> pues siempre hay cosas nuevas por aprender y por mejorar (...). Independiente de que se gane o no el premio este análisis exhaustivo trae grandes beneficios para las organizaciones donde se refleja en la obtención de resultados y que hacen que las organizaciones sean sostenibles en el tiempo y perduren. Adicionalmente este tipo de ejercicios <u>permite a las organizaciones salirse del statu quo y les ayuda a modernizarse en herramientas de gestión</u> para que de esa manera su acción se oriente a competir globalmente sin temor a la realidad mundial del libre comercio” (Corporación, 2005-2006).</p>
2004	<p>FIDUCOLOMBIA S.A.: “Definitivamente, emprendiendo proyectos que, como el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, le permiten a las empresas una <u>introspección y validar, ajustar y desarrollar los elementos que garantizan la integralidad pretendida</u>” (Corporación, 2005-2006).</p>
2004	<p>PETROBRAS UNIDAD DE NEGOCIOS COLOMBIA UN-COL: “El consejo primordial que Petrobras Unidad de Negocios Colombia UN-COL daría a las organizaciones colombianas consiste en motivar a todas las empresas que aún no han tomado la decisión de participar en el proceso del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, para que lo hagan y se den cuenta que este proceso es <u>un instrumento muy valioso que permitirá sin duda, mejorar la productividad y competitividad</u> de todas las empresas ya que de forma ordenada y a la luz de ciertos Criterios van a poder lograr resultados inimaginados en beneficio de cada una de las organizaciones postulantes” (Corporación, 2005-2006).</p>
2006	<p>CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ: “Para la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) participar en el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión fue uno de los mejores escenarios para <u>reflexionar, autoevaluar y seguir construyendo y mejorando nuestro modelo organizacional,</u> el cual ha sido posible conceptualizarlo e implementarlo” (Corporación, 2007).</p>

Tabla 9. Comentarios de los ganadores sobre los beneficios. Elaboración del autor.

Año del Premio	Comentario
2006	<p>HOSPITAL PABLO TOBÓN URIBE: “(...) la aplicación del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, cuyos criterios son una guía invaluable para el enfoque y mejoramiento de toda la labor de nuestra institución, <u>permiten una consolidación de los diferentes grupos de trabajo en torno a propósitos específicos, suscitan una sana actitud de reto y de unidad de propósito en torno a la Misión y Visión del Hospital.</u> Entendemos que la aplicación del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión es la mejor manera para <u>conocer las propias fortalezas y las oportunidades de mejoramiento, de documentar los procesos y actuar sobre ellos con miras al cerramiento de sus respectivos ciclos</u>” (Corporación, 2007).</p>
2006	<p>INDUSTRIAL AGRARIA LA PALMA INDUPALMA: “En este propósito el Premio Colombiano a la Gestión de la Calidad <u>se convirtió en nuestro principal estimulador, disparador y motor hacia la excelencia en la gestión.</u> (...) Una empresa (...) encuentra en la metodología del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, <u>el mejor medio para estimular cultura empresarial, en busca del mejoramiento continuo y la excelencia permanente</u>” (Corporación, 2007).</p>
2007	<p>CENTRO MÉDICO IMBANACO: “Gracias a la metodología del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, <u>la organización ha reafirmado que los procesos sólo es posible gestionarlos en el lugar donde están ocurriendo las cosas,</u> (...) Sin ninguna duda podemos afirmar que la aplicación de la metodología del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, ha sido <u>factor fundamental en el crecimiento y desarrollo</u> del Centro Médico Imbanaco de Cali” (Corporación, 2008).</p>
2008	<p>ISAGEN: “Cuando consideramos la posibilidad de postularnos al Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, encontramos que éste, <u>además de evaluar en forma integral el quehacer empresarial, hace un énfasis importante y muy acertado en el impacto que la gestión tiene en los grupos humanos con que se relaciona</u> (...)” (Corporación, 2009a).</p>
2008	<p>SÚPER DE ALIMENTOS S. A.: “El haber participado en el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión nos <u>permitió referenciarlos con un modelo de excelencia para identificar oportunidades de mejora que contribuyeron al fortalecimiento de nuestra organización.</u> Una de las principales enseñanzas que nos ha dejado la participación en el Premio fue la de <u>hacer consciente que “Hacer Gestión es el Arte de Descubrir y Cerrar Brechas”,</u> y fundamentados en esta filosofía continuaremos en el camino del crecimiento y el mejoramiento continuo. Otra de las lecciones que ha quedado, es que <u>un Sistema de Gestión Integral fundamentado en un Modelo de Excelencia, permite la</u></p>

Tabla 9. Comentarios de los ganadores sobre los beneficios. Elaboración del autor.

Año del Premio	Comentario
	<u>satisfacción de los diferentes grupos de interés</u> ” (Corporación, 2009b).
2008	GESTIÓN INTEGRAL DE PROYECTOS LTDA: “(...) un modelo de excelencia que <u>ofrece la oportunidad de autoevaluar la gestión organizacional y recibir retroalimentación que permite ser más eficientes y competitivos</u> ” (Corporación, 2009b).

La “Guía para las organizaciones” de 2012 documenta como “Beneficios para las Organizaciones”(Corporación, 2012) la realización de un proceso de autoevaluación, reflexión y aprendizaje, que servirá internamente para impulsar acciones de mejoramiento e innovación. Una vez terminado el proceso del premio, las organizaciones postulantes recibirán un informe de retroalimentación por parte de los evaluadores y jurados, en el cual encontrarán las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de su gestión, y las organizaciones galardonadas obtendrán reconocimiento a nivel nacional.

En general, las organizaciones ganadoras mencionan como beneficios: 1. Autoevaluación y conocimiento de la organización, 2. Definición de áreas y oportunidades de mejoramiento, 3. Reconocimiento de fortalezas y estímulo, 4. Planes de mejoramiento, 5. Mejora de la productividad y competitividad, 6. Modernización de la gestión, 7. Capacidad de detectar brechas, 8. Satisfacción de los grupos de interés y 9. Referenciamiento.

Estos resultados están alineados con los que organizaciones como la Organización para la Productividad de Asia (APO, por sus siglas en inglés) encontraron en su estudio a 28 organizaciones ganadoras de premios procedentes de India, Japón, China, Singapur y Tailandia, publicado en *Impact of Business Excellence/Quality Awards on Enterprises* (R. S. Mann, 2011), en el que se documenta que los beneficios de ganar el premio nacional a la excelencia organizacional son, en su orden, de acuerdo con el impacto: 1. Reputación, 2. Satisfacción de los empleados y de los clientes, 3. Imagen de marca y 4. Beneficios financieros. Mann (2011), en otro documento basado en el estudio de la APO, informa que los ganadores de los premios nacionales reportan que la implementación de los modelos de

excelencia lleva a una mejora en los resultados, tales como volumen de ventas, aumento en la moral de los empleados y aumento de la participación en el mercado, y que, en el largo plazo, puede atribuírsele la construcción de competencias sostenibles para la empresa y para el país. Otros autores como Peschel y Ahmed (2008) concluyen en su trabajo que la implementación de modelos de excelencia pueden conducir a beneficios significativos, que incluyen la mejora del desempeño, una mejora en la filosofía corporativa y la cultura, además de una ética saludable a largo plazo.

En el libro *Empresas exitosas y sostenibles* publicado por la Corporación Calidad (2010), en el que, mediante un estudio analítico y empírico documenta las mejores prácticas y los beneficios que obtuvieron nueve ganadores del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, se enumeran como beneficios: 1. Desarrollo y consolidación del sistema de gestión integral hacia la calidad, la productividad y la competitividad como estrategia de gestión para asegurar los resultados y hacerlos sostenibles; 2. Mantener la rentabilidad; 3. Conocimiento de técnicas y herramientas para la implementación del Sistema de Gestión Integral; 4. Consolidación de la cultura centrada en el ser humano sin perder de vista los resultados y la visión; 5. Mayor transparencia; 6. Aumento de la satisfacción y participación del personal; 7. Fortalecimiento de la cultura requerida para alcanzar los propósitos estratégicos; 8. Permanente monitoreo del entorno; 9. Mejora de la productividad de procesos misionales; 10. Consolidación y fortalecimiento del enfoque de responsabilidad social; 11. Modernización de la gestión; 12. Continuo desarrollo de los conceptos y elementos de una organización de talla mundial, y 13. Satisfacción y creación de valor a los grupos de interés.

En la entrevista con Velásquez Botero (2014) se indagó sobre la implementación de un modelo de excelencia:

Un modelo de excelencia es un referente que orienta la implementación de un sistema de gestión integral. En ese sentido, cuando le damos contenido específico a cada uno de los elementos del modelo y generamos interacciones entre esos elementos, estamos construyendo y echando a rodar un sistema de gestión, en este caso un sistema de gestión integral, el cual debe ser pertinente y suficiente para asegurar el impulso de la organización para convertirse en una organización de clase mundial. En resumen, un modelo de excelencia no se implementa, lo que se implementa en un sistema de gestión con base en los elementos del modelo, al darles contenido y generar interacciones y zonas comunes entre ellos.

Y sobre la preparación de una organización para implementar los criterios del modelo de excelencia, comentó:

Una organización, cualquiera que sea su situación o nivel de madurez o desarrollo, debe trabajar en la implementación de un sistema de gestión integral basado en el modelo de excelencia del PCCG. En esta dimensión o propósito del modelo, las organizaciones deben utilizar el modelo para establecer inicialmente las brechas de su sistema de gestión y luego para trabajar en las acciones estratégicas necesarias para cerrar las brechas detectadas. De esa manera, se asegura que la organización recorre caminos seguros en su propósito de convertirse en una organización de clase mundial. Es decir, cualquier momento, mientras sea rápido, es adecuado para implementar el sistema resultante con el referente del modelo. Es necesario contar con algunos requisitos, como el Liderazgo de la Alta Dirección, el entendimiento de los conceptos de gestión integral y sistémica, el involucramiento y compromiso de todas las personas en la organización, la definición de una estrategia clara y retadora, entre otros.

2.4 Conclusiones

El Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión y el modelo de excelencia del mismo son el galardón y el referente para que las organizaciones en Colombia mejoren su gestión y se distingan como organizaciones de clase mundial. Este estudio documenta la evolución de los criterios del modelo, las iniciativas de mejoramiento implementadas por las organizaciones galardonadas y los beneficios de adoptar el modelo.

- Los criterios más relevantes del modelo de excelencia del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión son *liderazgo, información, estrategia, procesos y calidad y entorno y sostenibilidad*. Los cambios más relevantes observados que significaron la transformación del modelo de excelencia hasta lo que se tiene en 2012 son: 1. La disminución de los puntajes de *clientes y mercados*, 2. La desaparición de los criterios *planta física y proveedores*, 3. El aumento significativo del puntaje de *resultados*, 4. La inclusión de la *gestión de la innovación* y 5. El cambio del enfoque del modelo de *premio a la calidad a premio a la calidad de la gestión*. Este último fortalece los criterios del modelo, al pasar del aseguramiento de la calidad a la gestión integral de las organizaciones.
- Las organizaciones galardonadas implementan y convierten en prácticas sistemáticas las iniciativas de mejoramiento (métodos, sistemas, herramientas o

técnicas) con los criterios más relevantes del modelo y evidencian un sistema de gestión integral, con el que aseguran la alineación en cada propósito organizacional entre *enfoque, implementación y resultados*.

- Las organizaciones galardonadas reportaron como beneficios significativos: la autoevaluación, el conocimiento de iniciativas de mejoramiento, el fortalecimiento de la cultura y el aumento de la satisfacción de grupos de interés.
- El Gobierno Nacional, a través del el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, requiere organizaciones competitivas, sostenibles y de clase mundial, y promueve el uso del premio y del modelo del PCCG como modelo de excelencia, como referente en prácticas de gerencia moderna.

3. Referencias bibliográficas

- Adamson, I. (2005). Knowledge management – The next generation of TQM? *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(8/9), 987-1000. doi: 10.1080/14783360500163177
- Aguilar, O. (2003). HOW Strategic Performance Management IS HELPING COMPANIES CREATE Business Value. *Strategic Finance*, 84(7), 44-49.
- Aho, I. (2013). Value-added business models: linking professionalism and delivery of sustainability. *Building Research & Information*, 41(1), 110-114. doi: 10.1080/09613218.2013.736203
- Ariyachandra, T. R., & Frolick, M. N. (2008). Critical Success Factors in Business Performance Management - Striving for Success. *Information Systems Management*, 25(2), 113-120. doi: 10.1080/10580530801941504
- Balbastre-Benavent, F., & Canet-Giner, M. T. (2011). The strategy formation process in the EFQM Excellence Model: a critical review and new perspectives. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(7), 727-742. doi: 10.1080/14783363.2011.585773
- Bertoglio, O. J. (2004). *Introducción a la teoría general de sistemas*. México: Limusa.
- Bharadwaj, N., Nevin, J. R., & Wallman, J. P. (2012). Explicating Hearing the Voice of the Customer as a Manifestation of Customer Focus and Assessing its Consequences
Explicating Hearing the Voice of the Customer as a Manifestation of Customer Focus

and Assessing its Consequences. *Journal of Product Innovation Management*, 29(6), 1012-1030. doi: 10.1111/j.1540-5885.2012.00954.x

Calidad, C. (2009). Corporación Calidad. *Innovación en Gestión, 2012*. Recuperado de <http://www.ccalidad.org>

Calidad, C. (2010). *Empresas exitosas y sostenibles. Prácticas de clase mundial* (C. Calidad Ed. Primera ed.). Bogotá D. C.

Collins, J. (2006). *Empresas que sobresalen: Por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no* (G. 2000 Ed.). Barcelona: Gestión 2000.

Collins, J. (2011). *Empresas que caen: Y por qué otras sobreviven* (DEUSTO Ed.). Barcelona: Grupo Planeta.

Collins, J., y Porras, J. (2003). *Empresas que perduran. Principios exitosos de compañías triunfadoras* (G. E. Norma Ed.). Bogotá, D. C.: Grupo Editorial Norma.

Corporación, C. (1992). Premio Nacional de la Calidad. *Guía para los participantes* (pp. 27). Bogotá D. C.: Corporación Calidad.

Corporación, C. (1993). Premio Colombiano a la Calidad. *Guía para los participantes* (pp. 35). Bogotá D. C.: Corporación Calidad.

Corporación, C. (1994). Premio Colombiano a la Calidad. *Guía para los participantes* (pp. 40). Bogotá D. C.: Corporación Calidad.

Corporación, C. (1996). *Premio Colombiano a la Calidad, Guía para los participantes* (pp. 42). Bogotá D. C.: Corporación Calidad.

Corporación, C. (1997). Premio Colombiano a la Calidad. *Guía para los participantes* (pp. 44). Bogotá D. C.: Corporación Calidad.

Corporación, C. (1998). Premio Colombiano a la Calidad. *Guía para los participantes* (pp. 44). Bogotá D. C.: Corporación Calidad.

Corporación, C. (1999). Premio Colombiano a la Calidad. *Guía para los participantes*. Bogotá D. C.: Corporación Calidad.

Corporación, C. (2000-2001). Premio Colombiano a la Calidad. *Guía para los participantes* (pp. 48). Bogotá D. C.: Corporación Calidad.

Corporación, C. (2001). Premio Colombiano a la Calidad. *Guía para los participantes* (pp. 56). Bogotá D. C.: Corporación Calidad.

- Corporación, C. (2003). Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión. *Guía para los participantes*. Bogotá D. C.: Corporación Calidad.
- Corporación, C. (2004-2005). Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión. *Guía para los participantes* (pp. 48). Bogotá D. C.: Corporación Calidad.
- Corporación, C. (2005-2006). Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión. *Modelo de Excelencia en la Gestión - Guía para los participantes* (pp. 54). Bogotá D. C.: Corporación Calidad.
- Corporación, C. (2007). Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión. *Modelo de Excelencia en la Gestión - Guía para los participantes*. Bogotá D. C.: Corporación Calidad.
- Corporación, C. (2008). Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión. *Modelo de Excelencia en la Gestión - Guía para los participantes*. Bogotá D. C.: Corporación Calidad.
- Corporación, C. (2009a). Corporación Calidad. *Innovación en Gestión, 2012*. Recuperado de <http://www.ccalidad.org>
- Corporación, C. (2009b). Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión. *Modelo de Excelencia en la Gestión - Guía para los participantes*. Bogotá D. C.: Corporación Calidad.
- Corporación, C. (2011). Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión. *Modelo de Excelencia en la Gestión - Guía para las organizaciones* (pp. 49). Bogotá, D. C.: Corporación Calidad.
- Corporación, C. (2012). Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión. *Modelo de Excelencia en la Gestión para Organizaciones de Clase Mundial*. Bogotá D. C.: Corporación Calidad.
- Cruz Álvarez, J. G., Rodríguez, M. d. P., y Abreu, J. L. (2010). Gestión de Responsabilidad Social: Análisis Comparativo de Enfoques, Tendencias e Indicadores. (Spanish). *Social Responsibility Management: Comparative Analysis, Trend and Key Indicators*. (English), 5(2), 100-118.
- DNP (2014). *Anuario Mundial de Competitividad (AMC) - Síntesis de resultados para Colombia*. Bogotá D. C.: International Institute for Management Development (IMD).
- Dávila Ladrón de Guevara, C. (2004). Historia de la empresa y teoría de la organización: Un diálogo necesario. A propósito de la historiografía empresarial colombiana de la última

- década. *Las regiones y la historia empresarial* (pp. 26-73). Medellín: Universidad EAFIT.
- EBSCO Information Services (2012). Recuperado de <http://search.ebscohost.com/>
- Ekmekci, O. (2012). Reconfigured to be the Best: Leading Organizations to Excellence Through Quality Improvement. *SAM Advanced Management Journal* (07497075), 77(4), 4-59.
- Fundibeq. Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (Fundibeq, s. f.). Recuperado en diciembre, 2012, de <http://www.fundibeq.org>
- Hidalgo, A., & Albors, J. (2008). Innovation management techniques and tools: a review from theory and practice. *R&D Management*, 38(2), 113-127. doi: 10.1111/j.1467-9310.2008.00503.x
- Hunt, B., & Ivergard, T. (2007). Organizational climate and workplace efficiency. *Public Management Review*, 9(1), 27-47. doi: 10.1080/14719030600853501
- ISO (2005). *Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario* (pp. 42). Suiza: ISO.
- ISO (2008). *Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos* (pp. 40). Suiza.
- Lee, S. M., Zuckweiler, K. M., & Trimi, S. (2006). Modernization of the Malcolm Baldrige National Quality Award. *International Journal of Production Research*, 44(23), 5089-5106.
- Mann, R., Adebajo, D., Laosirihongthong, T., & Punnakitikashem, P. (2011). Awareness and impact of business excellence in Asia. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(11), 1237-1258. doi: 10.1080/14783363.2011.624772
- Mann, R. S. (2011). *Impact of Business Excellence/Quality Awards on Enterprises* (pp. 121). New Zealand: Asian Productivity Organization (APO).
- Marjanovic, O., & Freeze, R. (2012). Knowledge-Intensive Business Process: Deriving a Sustainable Competitive Advantage through Business Process Management and Knowledge Management Integration. *Knowledge & Process Management*, 19(4), 180-188. doi: 10.1002/kpm.1397
- Mejía Quijano, R. C. (2009). *Manejo del riesgo por parte del empresario antioqueño Carlos E. Restrepo, en el comercio y la industria entre 1900 y 1930. Trabajo de grado*

Magíster en Ciencias de la Administración (E. d. Administración Ed.). Medellín:
Universidad EAFIT.

- Mithas, S., Ramasubbu, N., & Sambamurthy, V. (2011). How Information Management Capability Influences Firm Performance. *MIS Quarterly*, 35(1), 237-256.
- Mohammad, M., Mann, R., Grigg, N., & Wagner, J. P. (2011). Business Excellence Model: An overarching framework for managing and aligning multiple organisational improvement initiatives. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(11), 1213-1236. doi: 10.1080/14783363.2011.624774
- Morales-Fernández, E. J., Ariza-Montes, J. A., y Morales-Gutiérrez, A. C. (2013). La evolución de la gestión de recursos humanos desde una perspectiva estratégica. (Spanish). *The evolution of human resource management from a strategic point of view. (English)*, 68(271), 309-329.
- Moreira Silva, R., y DNP (2014). *Calidad de la gerencia: factor clave en la productividad empresarial. Difusión de los resultados de la Encuesta Mundial de Gestión World Management Survey -WMS-*. Paper presented at the XIV Jornada de Reflexión: creación de valor a través de la innovación, Bogotá D. C.
- Norcross, L. (2006). Measure for measure [operational management]. *Engineering Management*, 16(5), 44-47. doi: 10.1049/em:20060510
- Oakland, J. (2011). Leadership and policy deployment: the backbone of TQM. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(5), 517-534. doi: 10.1080/14783363.2011.579407
- Oakland, J. S., & Tanner, S. J. (2008). The relationship between Business Excellence and Performance - An empirical study using Kanji's Leadership Excellence Model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(7/8), 733-749. doi: 10.1080/14783360802159402
- Peschel, D., & Ahmed, I. (2008). Total Quality Management and the Malcolm Baldrige National Quality Award: Benefits and Directions for Banking Institutions. *Business Renaissance Quarterly*, 3(4), 49-66.
- Rohloff, M. (2011). Advances in business process management implementation based on a maturity assessment and best practice exchange. *Information Systems & e-Business Management*, 9(3), 383-403. doi: 10.1007/s10257-010-0137-1

- Rojas B., C. J. (1992). *Empresas colombianas exitosas. Once organizaciones colombianas y los factores claves de su éxito*. (Grijalbo Ed. Segunda ed.). Santafé de Bogotá, D. C.
- Rosenthal, J., & Masarech, M. A. (2003). High-Performance Cultures: How Values Can Drive Business Results. *Journal of Organizational Excellence*, 22(2), 3-18.
- Stading, G. L., & Vokurka, R. J. (2003). Building quality strategy content using the process from national and international quality awards. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(8), 931. doi: 10.1080/1478336032000090851
- Stok, Z. M., Markic, M., Bertoncelej, A., & Mesko, M. (2010). Elements of Organizational Culture Leading to Business Excellence. *Zbornik Radova Ekonomskog Fakulteta u Rijeci: Casopis za Ekonomsku Teoriju i Praksu/Proceedings of Rijeka School of Economics: Journal of Economics and Business*, 28(2), 303-318. doi: <http://www.efri.hr/zbornik-radova>
- Tennant, C., & Roberts, P. A. B. (2000). Hoshin Kanri: A Technique for Strategic Quality Management. *Quality Assurance*, 8(2), 77-90. doi: 10.1080/105294100317173862
- Van Dijk, C., & van den Ende, J. (2002). Suggestion systems: transferring employee creativity into practicable ideas. *R&D Management*, 32(5), 387-395.
- Van Looy, A., De Backer, M., & Poels, G. (2011). Defining business process maturity. A journey towards excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(11), 1119-1137. doi: 10.1080/14783363.2011.624779
- Velásquez Botero, L. E. (2004). Calidad de la gestión y gestión de la calidad. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1532168>
- Yu-Fang, Y. E. N. (2013). The impact of bank's human capital on organizational performance: How innovation influences performance. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 15(1), 112-128.