

Omnia Año 25, No.1 (Enero-Abril, 2019) pp. 92 - 104
Universidad del Zulia. ISSN: 1315-8856
Depósito legal pp 199502ZU2628

Modelo de gestión de calidad: estudio comparativo

*Luis Osorio Gómez**, *Mineira Finol de Franco*** y *Andrea Vidanovic
Geremich****

Resumen

Los modelos de gestión de calidad surgen, se propagan y consolidan debido al movimiento de la calidad total que se desarrolló al finalizar la segunda guerra mundial. El objetivo del presente estudio, se enfocó en comparar los principales modelos de gestión de calidad que se encuentran posicionados en Latinoamérica, con el fin de precisar sus coincidencias y divergencias. En los referentes teóricos, se consideraron los fundamentos de cada modelo sujeto a contrastación: Modelo Deming, modelo Malcolm Baldrige, modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) y modelo de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ). En el ámbito metodológico, se asumió el tipo de investigación documental con el empleo de matrices para facilitar la contrastación. En conclusión, los modelos presentan puntos esenciales de coincidencia y elementos diferenciales que requieren ser analizados antes de seleccionar e implementar alguno de ellos a nivel organizacional.

Palabras clave: Modelo de Gestión, Calidad, Estudio Comparativo.

* Psicólogo e Inspector General en La Salle de Ecuador. Magister en Educación, mención Orientación. Cursante del Doctorado en Ciencias Humanas (Universidad del Zulia. Venezuela). Email: luis_osoriouc@hotmail.com.

** Profesora Titular, a Dedicación Exclusiva en la Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación. Doctora en Ciencias de la Educación. Directora de la División de Investigación (FHE, LUZ). Email: mineirafin2411@gmail.com.

*** Docente de Investigación en la Universidad Iberoamericana del Ecuador (UNIBE). Magister en Investigación Educativa. Cursante del Doctorado en Ciencias Humanas (Universidad del Zulia. Venezuela). Email: andreavidagere@gmail.com

Recibido: 22/11/2018 • **Aceptado:** 05/02/2019

Quality Management Model: Comparative Study

Abstract

Quality management models emerge, propagate and consolidate due to the movement of the total quality that developed at the end of the Second World War. The objective of this study was to compare the main models of quality management that are positioned in Latin America, in order to specify their coincidences and divergences. In the theoretical referents, the foundations of each model subject to testing were considered: Deming model, Malcolm Baldrige model, model of the European Foundation for Quality Management (EFQM) and model of the Ibero-American Foundation for Quality Management (FUNDIBEQ). In the methodological field, the type of documentary research was assumed with the use of matrices to facilitate the comparison. In conclusion, the models present essential points of coincidence and differential elements that need to be analyzed before selecting and implementing any of them at the organizational level.

Key words: Management Model, Quality, Comparative Study

Introducción

La calidad ha evolucionado a través de los años por el aporte de varios autores que, con sus ideas lograron edificar un esquema de gestión organizacional fundamentado en la mejora continua, el control total de los procesos, la participación activa de los colaboradores, la satisfacción del cliente, cero defectos en los productos o servicios y en las buenas prácticas institucionales. A este enfoque integral se le denomina Gestión de la Calidad Total (GCT) o TQM por sus siglas en inglés (Total Quality Management), el cual tuvo su origen en Japón, posterior a la Segunda Guerra Mundial en manos de Deming, Juran, Ishikawa, Feigenbaum, Crosby, entre otros teóricos de relevancia.

La Gestión de la Calidad Total (GCT), es considerada una herramienta administrativa destinada a conseguir altas cotas de calidad en los productos y servicios, de tal manera que los clientes perciban valor añadido y aumenten su satisfacción a la hora de adquirirlos o recibirlos. Las actividades sistemáticas inmersas en la GCT pretenden alcanzar con eficacia y eficiencia los objetivos de la organización, bajo un método de trabajo holístico e interdependiente.

El desarrollo de la Calidad Total a escala internacional con el pasar de los años ha dado lugar a la aparición de varios modelos de calidad o de excelencia en la gestión, los cuales resulta imprescindible definir y caracterizar. Edelman (2001), señala que un modelo de calidad o de excelencia es una metodología que permite a cualquier empresa u organización realizar una autoevaluación sistemática de sus estrategias y prácticas de gestión, con el fin de establecer cambios significativos en su funcionamiento global.

En este sentido, un modelo de calidad se considera una herramienta para comprender, reflexionar y modificar la realidad actual de una organización, teniendo como base sus objetivos y metas. Según Torres et al. (2013), un modelo de calidad representa un elemento diferenciador entre las instituciones, ya que proporciona un marco conceptual completo, estándares claros y orientaciones coherentes para las acciones de diagnóstico, mejora, seguimiento y evaluación.

De acuerdo a Edelman (2001), el modelo de calidad está compuesto por un conjunto de preguntas o criterios ordenados por áreas de gestión, los cuales están diseñadas para evaluar de forma crítica todos los aspectos relevantes de una organización, orientar los planes de mejora, implementar las estrategias de seguimiento y canalizar las acciones de reajuste.

En el presente estudio se realiza una comparación entre los principales modelos que actualmente están enfocados en la gestión de la calidad total, donde se encuentran el Modelo Deming, el modelo Malcolm Baldrige, el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) y el modelo de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ). La comparación contribuye a conocer las coincidencias y/o semejanzas, diferencias y/o divergencias, ventajas, desventajas, buenas prácticas, y, en general, aportar nuevos conocimientos a la comunidad científica vinculada a la gestión de la calidad.

Referentes teóricos

En el presente estudio comparativo se consideran los elementos teóricos fundamentales de los modelos de calidad inmersos en la investigación. A continuación, se presentan dichos elementos y la estructura gráfica de cada modelo:

Modelo Deming

El modelo Deming nació en Japón en 1951 y desde entonces ha ejercido una gran influencia en la gestión de la calidad a nivel mundial. Es un modelo que propicia un análisis global de las organizaciones en base a elementos o criterios claves para el desarrollo de la competitividad; utiliza el ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), como metodología de trabajo; su principal objetivo es comprobar que se hayan obtenido los resultados esperados a través de la implantación de la calidad total; y, su enfoque básico es la satisfacción del cliente, la mejora continua y el bienestar del público.

En el gráfico 1, se resume la estructura del modelo

Gráfico 1. Estructura del Modelo Deming



Fuente: Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (2019).

En el gráfico 1 se presentan los criterios de evaluación inmersos en el modelo Deming, agrupados en tres grandes categorías: 1) establecimiento de objetivos y estrategias de negocio y liderazgo de la alta dirección; 2) utilización adecuada e implementación de TQM; 3) Efectos de TQM. También se presenta en el gráfico el ciclo dinámico PHVA que, acuerdo a (Torres, et al. 2013) puede desarrollarse de forma cíclica en cada proceso de la organización y a su vez, en la red de procesos como un todo.

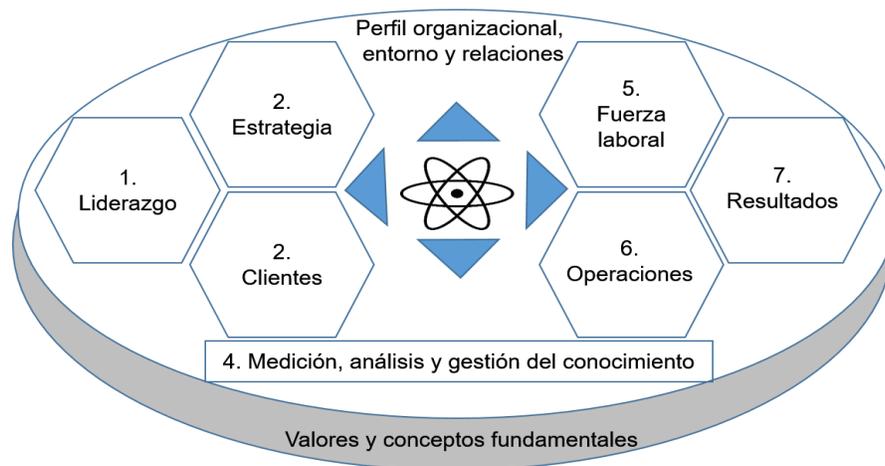
Modelo Malcolm Baldrige

El modelo para Gestión de la Calidad Total Malcolm Baldrige fue desarrollado en 1987 por el gobierno de los Estados Unidos y desde su creación se ha enfocado en educar a las organizaciones del sector público y privado en cuanto a la gestión de la excelencia en el desempeño y en la administración del Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige. Este modelo proporciona herramientas y criterios de evaluación organizacional, direccionando estratégicamente los esfuerzos institucionales hacia la satisfacción de los clientes, la integración de los recursos y el logro de los resultados esperados.

Considerando lo establecido por el Instituto Nacional de Tecnología y Estándares del Departamento de Comercio de los Estados Unidos (2017), el modelo Malcolm Baldrige ayuda a las organizaciones a alcanzar mejores niveles de rendimiento, partiendo de sus fortalezas y áreas de mejora; identifica y comparte prácticas, principios y estrategias de gestión que demuestran eficacia; y, reconoce con el premio presidencial Baldrige a las organizaciones sobresalientes en la gestión de la excelencia.

En el gráfico 2 se puede apreciar la estructura de este modelo:

Gráfico 2. Estructura del modelo Malcolm Baldrige



Fuente: Instituto Nacional de Tecnología y Estándares del Departamento de Comercio de los Estados Unidos (2018).

Modelo EFQM

El modelo EFQM es una herramienta o instrumento práctico, organizativo y no prescriptivo desarrollado en Europa por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM por sus siglas en inglés) en el año de 1988. De acuerdo a la propia EFQM (2012), este modelo de excelencia permite a las instituciones evaluar su realidad actual e integrar las iniciativas de los grupos de interés en un lenguaje único, abarcador y enmarcado en la cultura de las organizaciones excelentes, entendiéndose ésta última, como la tendencia a mantener niveles sobresalientes de rendimiento que satisfagan o excedan las expectativas y necesidades de los clientes, sociedad y colaboradores.

Según lo planteado por Camisón, Cruz y González (2006), el Modelo de Excelencia EFQM busca identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de una organización, centrándose en la relación entre sus colaboradores, sus procesos y sus resultados. Los nueve criterios que constituyen el modelo están organizados en Agentes Facilitadores y Resultados. Este sistema de gestión pretende que el liderazgo, las políticas y estrategias a seguir, los recursos y el personal, y el diseño de todos los procesos organizacionales se encuentren al servicio de los resultados esperados: satisfacción del cliente, satisfacción del personal, un impacto positivo en la sociedad y unos resultados económicos excelentes que permitan mantener una ventaja competitiva sostenida. En el gráfico 3 se puede apreciar la estructura del modelo:

Gráfico 3. Estructura del modelo EFQM



Fuente: EFQM (2012).

Modelo Iberoamericano de excelencia en la gestión

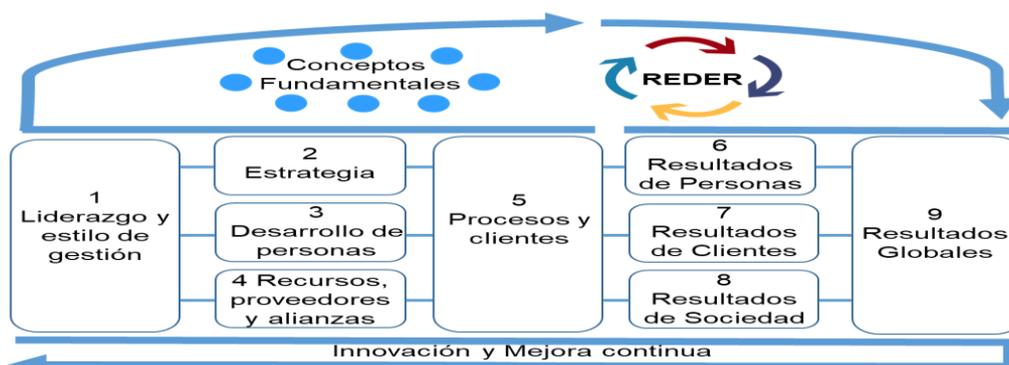
Este modelo es creado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) en el año 1999, siendo su misión promover y desarrollar la gestión global de la calidad en el contexto iberoamericano, propiciando la mejora competitiva y el posicionamiento internacional de los países miembros. De acuerdo a la FUNDIBEQ (2019), este modelo de excelencia divulga buenas prácticas de gestión en las organizaciones, utiliza la autoevaluación

como punto de partida para la mejora continua, considera en sus criterios la repercusión de los procesos facilitadores en los resultados esperados, se basa en el esquema metodológico REDER y reconoce los logros obtenidos en el contexto iberoamericano con el premio de excelencia Iberqualitas.

En base al criterio de Camisón, Cruz y González (2006), el Modelo Iberoamericano a la Excelencia en la Gestión tiene una fuerte semejanza con el Modelo de Excelencia de la EFQM, del cual puede considerarse como una adaptación. Este modelo sustituye la calidad por excelencia, se compone de nueve criterios, asume el esquema lógico REDER y concibe ocho conceptos fundamentales al igual que el modelo EFQM.

En el gráfico 4 puede apreciarse su estructura:

Gráfico 4. Estructura del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión



Fuente: FUNDIBEQ (2019).

Metodología

La presente investigación se encuentra enmarcada en el tipo de investigación documental porque se fundamenta en la revisión, análisis y contrastación de diversas fuentes bibliográficas, en este caso para comparar los modelos de calidad que se encuentran inmersos en el presente estudio. Según Arias (2012), la investigación documental está basada en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios o documentos, ya sean impresos, audiovisuales o electrónicos con el firme propósito de aportar nuevos conocimientos al campo científico.

Los documentos revisados, clasificados, analizados y contrastados durante la ejecución del presente estudio se encuentran alineados a los cuatro modelos de gestión de calidad que se han seleccionado para el proceso de comparación: Deming, Malcolm Baldrige, EFQM y FUNDIBEQ. A modo operativo, el estudio involucró tres fases consecutivas: 1) Revisión y clasificación documental; 2) Análisis de la información recabada, 3) contrastación. En esta última fase se utilizaron matrices estructuradas que facilitan la presentación sistemática del proceso comparativo mediante el empleo de categorías.

Resultados

Efectuada la revisión y análisis de los documentos se derivan las matrices donde se sistematizan las coincidencias y/o semejanzas así como las diferencias y/o divergencias entre los modelos de gestión estudiados.

Coincidencias y/o semejanzas entre los modelos de gestión de la calidad

En un estudio comparativo, es necesario considerar las similitudes entre los elementos sujetos a comparación, ya que aportan las coincidencias existentes entre los mismos. Luego de revisar los principales modelos enfocados en la gestión de la calidad, se pueden precisar algunas semejanzas clasificadas en varias categorías (Matriz 1).

Matriz 1. Coincidencias entre los modelos de gestión de la calidad

Categorías	Descripción de las semejanzas
Concepción	- Son concebidos como herramientas o instrumentos no prescriptivos que brindan orientaciones en cuanto a la gestión de la calidad o excelencia.
Propósito / objetivos	- Persiguen la mejora continua, la innovación, la excelencia en la gestión y el logro de ventaja competitiva para las organizaciones. - Están orientados hacia la satisfacción del cliente y hacia los resultados esperados. - Buscan alcanzar objetivos programados o planificados en base la eficacia o logro de metas y a la eficiencia o uso adecuado y óptimo de los recursos.
Aplicabilidad	- Son aplicables en cualquier organización, sin importar su actividad comercial.
Liderazgo Talento Humano	- El trabajo en equipo de los líderes y colaboradores inmersos en la organización son determinantes para la mejora continua en la gestión. - Consideran que los programas de capacitación para los colaboradores y el aprendizaje organizacional son elementos claves para la gestión de la calidad.
Dinamismo	- Son dinámicos y cambiantes, cada cierto tiempo son actualizados con los aportes de investigadores y organizaciones que fungen como referentes en la gestión de la excelencia.
Fundamentos	- Se fundamentan en los aportes teóricos de los autores inmersos en la calidad total y en las buenas prácticas reconocidas internacionalmente.
Agentes de gestión o facilitadores	- Asumen la gestión por procesos como un elemento que conduce a buenos resultados. - Contemplan la medición periódica a través de indicadores para la toma de decisiones. - Consideran un proceso cíclico para la gestión de la calidad en las organizaciones, que suele involucrar: autoevaluación, planeación, ejecución, seguimiento y reajustes. - Privilegian la puesta en marcha de alianzas estratégicas y de proyectos de responsabilidad social con el fin de propiciar buenas prácticas organizacionales. - Consideran que los recursos, procesos y planes de mejora deben estar alineados con la estrategia y las metas organizacionales.

Modelo de gestión de calidad: estudio comparativo

(Continuación Matriz 1)

Categorías	Descripción de las semejanzas
Resultados	- Asumen como un aspecto vital conocer, gestionar y divulgar tanto los resultados de satisfacción como los de rendimiento.
Evaluación	- Parten de una autoevaluación fundamentada en los criterios del modelo. - Evalúan en base a 1.000 puntos y la obtención de puntuaciones entre 700 y 1.000 puntos en cada modelo, implica un óptimo posicionamiento en el ranking y prestigio a nivel organizacional. - Combinan evaluaciones institucionales internas con evaluaciones institucionales externas.
Reconocimiento	- Reconocen el progreso de las organizaciones con un premio a la excelencia. - Comunican a nivel nacional e internacional las organizaciones que se pueden considerar referentes por sus buenas prácticas en la gestión de la calidad o excelencia.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Diferencias y/o divergencias entre los modelos de gestión de la calidad

Las diferencias y/o divergencias esenciales halladas entre los modelos de gestión de la calidad analizados fueron clasificadas en categorías y se presentan en las siguientes matrices:

Matriz 2. Diferencias en los aspectos básicos de los modelos de gestión de la calidad

Modelo /Categoría	Deming	Malcolm Baldrige	E.F.Q.M.	FUNDIBEQ
<i>Año de creación</i>	1951	1987	1988	1999
<i>Lugar de origen</i>	Japón	EEUU	Europa (Bélgica)	Iberoamérica (España)
<i>Organización responsable de su creación</i>	Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros	Fundación para el Premio de Calidad Malcolm Baldrige	Fundación Europea para la Gestión de la Calidad	Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad
<i>Premio que entrega / Periodicidad</i>	Premio Deming. Se entrega a largo plazo	Premio Nacional de Calidad Americano Malcolm Baldrige. Se entrega anualmente	Premio Europeo de Calidad EFQM. Se entrega anualmente	Premio Iberoamericano Iberqualitas. Se entrega anualmente
<i>Última versión del modelo</i>	2019	2019 – 2020	2013	2019

Fuente: Elaboración propia (2019).

Matriz 3. Diferencias en cuanto al propósito y enfoque de cada modelo

Modelo /Aspecto a comparar	<i>Deming</i>	<i>Malcolm Baldrige</i>	<i>E.F.Q.M.</i>	<i>FUNDIBEQ</i>
<i>Propósito</i>	Lograr la mejora continua de los procesos, productos y servicios, así como la satisfacción de los clientes y colaboradores.	Desarrollar ventajas competitivas, impulsando el liderazgo, la planificación estratégica y un enfoque orientado hacia el cliente.	Promover organizaciones sobresalientes por su nivel de excelencia y de sostenibilidad.	Propiciar la gestión global de la calidad como vía segura de progreso sostenible y bienestar social.
<i>Enfoque</i>	Se basa en el control estadístico, resolución de problemas y mejora Continua.	Se fundamenta en el liderazgo hacia el cliente, en el apoyo a la organización, en la medición de indicadores y en el benchmarking.	Se basa en la intervención de determinados agentes organizativos o facilitadores para el logro de Resultados.	Se basa en la mejora de los resultados, partiendo de la gestión organizativa.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Matriz 4. Diferencias entre los principios o conceptos fundamentales de los modelos

Modelo Categoría	<i>Deming</i>	<i>Malcolm Baldrige</i>	<i>E.F.Q.M.</i>	<i>FUNDIBEQ</i>
<i>Principios o conceptos fundamentales</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear, difundir y mantener claro el propósito 2. Aprender la filosofía de la estabilidad económica 3. No depender de supervisiones masivas 4. Eliminar la práctica de adjudicar contratos enfocándose en el precio 5. Mejorar el sistema de producción y de servicios 6. Instituir la capacitación laboral 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspectiva de sistema. 2. Liderazgo visionario 3. Excelencia centrada en el cliente. 4. Valoración de las personas. 5. Aprendizaje organizacional y agilidad 6. Enfoque en el éxito 7. Gestión para la innovación. 8. Gestión basada en hechos 9. Aportes a la sociedad 10. Ética y transparencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Añadir valor para los clientes. 2. Crear un futuro sostenible 3. Desarrollar la capacidad de la organización 4. Aprovechar la creatividad y la innovación 5. Liderar con visión, inspiración e integridad. 6. Gestionar con agilidad 7. Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener resultados sobresalientes en el tiempo. 2. Añadir valor a los clientes 3. Liderar con visión, inspiración e integridad. 4. Gestionar con agilidad. 5. Alcanzar el éxito con las personas 6. Impulsar dinámicas de creatividad e innovación

Fuente: Elaboración propia (2019).

Matriz 4. (Continuación)

Modelo Categoría	Deming	Malcolm Baldrige	E.F.Q.M.	FUNDIBEQ
<i>Principios o conceptos fundamentales</i>	7. Formar líderes 8. Eliminar los temores 9. Derribar las barreras entre departamentos 10. Evitar la presión en los trabajadores 11. Eliminar estándares y cuotas numéricas (sustituir por mejora continua) 12. Eliminar las barreras que impidan desarrollar un buen trabajo 13. Instituir un programa de formación y reentrenamiento 14. Tomar medidas para la transformación	11. Valor agregado y resultados.	8. Mantener en el tiempo resultados sobresalientes	7. Desarrollar la capacidad de la organización con terceros 8. Implicación en la creación de un futuro sostenible

Matriz 5. Diferencias entre los criterios de los modelos

Modelo Categoría	Deming	Malcolm Baldrige	E.F.Q.M.	FUNDIBEQ
<i>Criterios</i>	1. Establecimiento de objetivos y estrategias de negocio y liderazgo de la alta dirección 2. Utilización adecuada e implementación de TQM 3. Efectos de TQM	1. Liderazgo 2. Estrategia 3. Clientes 4. Medición, análisis y gestión del conocimiento 5. Fuerza laboral 6. Operaciones 7. Resultados	1. Liderazgo 2. Estrategia 3. Personas 4. Alianzas y recursos 5. Procesos, productos y servicios. 6. Resultados en los clientes 7. Resultados en las personas.	1. Liderazgo y estilo de gestión 2. Estrategia 3. Desarrollo de personas 4. Recursos, proveedores y alianzas 5. Procesos y clientes 6. Resultados de cliente

Fuente: Elaboración propia (2019).

Matriz 5. (Continuación)

			8. Resultados en la sociedad 9. Resultados clave	7. Resultados de personas 8. Resultados de sociedad 9. Resultados globales
--	--	--	---	--

Matriz 6. Diferencias entre las fases para la implementación de cada modelo

Modelo Categoría	<i>Deming</i>	<i>Malcolm Baldrige</i>	<i>E.F.Q.M.</i>	<i>FUNDIBEQ</i>
<i>Fases para la implementación</i> <i>(Sistema de Feedback)</i>	Planificar Hacer Verificar Actuar	Planeamiento Ejecución Evaluación Revisión	Resultados Enfoque Despliegue Evaluación Revisión	Resultados Enfoque Despliegue Evaluación Revisión

Fuente: Elaboración propia (2019).

Matriz 7. Diferencias en la distribución de las puntuaciones para la evaluación

Modelo Categoría	<i>Deming</i>	<i>Malcolm Baldrige</i>	<i>E.F.Q.M.</i>	<i>FUNDIBEQ</i>
<i>Distribución de las puntuaciones para la evaluación</i>	Califica en base a 100% cada uno de los grandes criterios definidos en el modelo: Establecimiento de estrategias y objetivos, Aplicación de TQM, efectos de TQM.	Asigna el 55% de la puntuación a los criterios facilitadores y el otro 45% a los resultados.	Asigna el 50% de la puntuación a los agentes facilitadores y el otro 50 % a los resultados.	Asigna el 55% de la puntuación a los procesos facilitadores y el otro 45% a los resultados.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Conclusiones

Los modelos de calidad surgen en el contexto internacional como una alternativa de gestión integral, en respuesta al movimiento de la calidad total que, empieza a gestarse después de la segunda guerra mundial. Estos modelos son considerados como instrumentos, herramientas o métodos que les permiten a las organizaciones evaluar su realidad actual, con el fin de establecer cambios significativos en su funcionamiento global, a través de un marco conceptual completo, estándares claros y orientaciones precisas direccionadas a la excelencia en la gestión.

Modelo de gestión de calidad: estudio comparativo

Entre los principales modelos de gestión de la calidad que se han propagado a nivel mundial en los últimos años, se encuentran: El modelo Deming, el modelo Malcolm Baldrige, el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) y el modelo de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ). Cada modelo presenta una estructura particular que le caracteriza, donde se pueden apreciar principios o conceptos fundamentales, criterios específicos y un ciclo metodológico transversal que pone en marcha la calidad en toda la organización.

En la presente investigación se realizó una comparación entre los cuatro modelos de gestión de calidad mencionados y, a partir de allí, se precisaron sus coincidencias y divergencias. En síntesis, se pudo determinar que, aunque cada modelo tiene sus políticas, directrices y estructura particular, resulta notoria la existencia de varios elementos esenciales para la gestión de la calidad organizacional que son comunes entre ellos; a continuación, se destacan:

- Persiguen el logro de resultados esperados, la satisfacción del cliente, mejora continua, innovación, ventaja competitiva y excelencia en la gestión.
- Son adaptables a cualquier organización, aunque algunos autores duden de esta posibilidad.
- Son dinámicos y cambiantes, se fundamentan en la calidad total, asumen la gestión por procesos, consideran la medición con indicadores y privilegian las alianzas estratégicas.
- Parten de una autoevaluación y centran los esfuerzos de mejora en una estrategia global que, dirige todos los recursos existentes hacia las metas organizacionales.

En cuanto a las diferencias encontradas, se puede mencionar que el Modelo Deming fue el primero en ser creado y pasaron más de tres (3) décadas para el surgimiento de un segundo modelo; también este modelo Deming es el único que entrega el premio a la excelencia a largo plazo, el resto lo entregan anualmente. Por otra parte, el modelo EFQM es el único que ya tiene más de seis (6) años sin recibir actualizaciones, los demás modelos fueron actualizados en el año 2019.

En lo que respecta al propósito, el modelo Deming privilegia la mejora continua, el modelo Malcolm Baldrige la ventaja competitiva, el modelo EFQM las organizaciones sobresalientes y el modelo FUNDIBEQ la gestión global de la calidad. En relación a los principios y criterios, el modelo EFQM y FUNDIBEQ tienen una estructura similar de ocho (8) conceptos fundamentales y nueve (9) criterios. El modelo Deming considera los catorce (14) principios de su fundador (William Edwards Deming) y asume tres macro criterios enmarcados en la gestión de la calidad total. El modelo Baldrige toma en consideración siete (7) criterios y once (11) principios, donde resalta la gestión del conocimiento, la ética y transparencia, el aprendizaje organizacional y la gestión basada en hechos.

En lo referente al ciclo de gestión de la calidad implementado, EFQM y FUNDIBEQ utilizan el esquema lógico REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación, Revisión); el modelo Deming utiliza el PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar); y, el modelo Baldrige considera un ciclo que contempla: Planeamiento, Ejecución, Evaluación y Revisión. En cuanto a la evaluación, el modelo Baldrige y FUNDIBEQ privilegian la gestión con un 55% de ponderación sobre un 45% de los resultados; mientras que EFQM equilibra la ponderación de gestión y de resultados en un 50%; por su parte, el modelo Deming evalúa en un 100% cada etapa

inmersa en la gestión de la calidad total.

Por último, es importante resaltar que todos los modelos de gestión de calidad analizados y comparados en el presente estudio han demostrado eficacia, eficiencia y efectividad al ser implementados en diversas organizaciones del mundo, otorgando confianza a todas las personas que deseen utilizarlos en su trayecto la excelencia. No obstante, resulta imprescindible conocer sus semejanzas y diferencias para estimar la idoneidad de cada modelo, conforme a las necesidades del usuario y a las características del contexto donde será aplicado.

Referencias bibliográficas

- Arias, Fidias (2012). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. Venezuela. Editorial Episteme C. A., pp 27 - 28.
- Camisón, Cesar; Cruz, Sonia; y González, Tomás (2006). **Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas**. España. Pearson Educación, S. A., pp 701 – 758.
- Edelman, Adrián (2001). “**Modelos de Excelencia en la Gestión**”. Revista Memoria de Trabajos de Difusión Científica y Técnica, Año 1, N° 1, Uruguay. Universidad de Montevideo, Facultad de Ingeniería, pp 37 – 42. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/revista/13307/A/2000>. Fecha de recuperación: 30 de marzo de 2019.
- Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (2012). **Modelo EFQM de Excelencia 2013**. Bélgica. EFQM Publications, pp 2 - 5.
- Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (2019). **Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión: Administración Pública**. Disponible en: https://www.fundibeq.org/images/pdf/Modelo_Iberoamericano_V2019_AP.pdf. Fecha de recuperación: 30 de marzo de 2019.
- Instituto Nacional de Tecnología y Estándares del Departamento de Comercio de los Estados Unidos (2018). **Marco y criterios de excelencia de Baldrige**. Disponible en: <https://www.nist.gov/baldrige/publications/baldrige-excellence-framework>. Fecha de publicación: 18 de diciembre de 2018. Fecha de recuperación: 30 de marzo de 2019.
- _____ (2017). **Programa de Excelencia en el Rendimiento Baldrige**. Disponible en: <https://www.nist.gov/baldrige/how-baldrige-works>. Fecha de publicación: 13 de octubre de 2017. Fecha de recuperación: 30 de marzo de 2019.
- Torres, Katherine; Martínez, Fanny; Ruiz, Tatiana; Solís, Lesfty (2013), “**Una Mirada hacia los Modelos de Gestión de Calidad**”. **Revista Investigumire**. Vol. 4, N° 1, Colombia. Institución Universitaria CESMAG, pp 2016 – 233. Disponible en: <http://investigumire.iucesmag.edu.co/index.php/ire/article/view/55/54>. Fecha de recuperación: 30 de marzo de 2019.
- Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (2019). **Presentación del Premio Deming 2019**. Disponible en: http://www.juse.or.jp/deming_en/download/. Fecha de recuperación: 30 de marzo de 2019.