

MODELOS DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN: UN ANÁLISIS COMPARATIVO

**Autores: Rodolfo Bertrán, Ana Hirsch, Griselda Kalbermatten,
Tomás A. Munk, Héctor E. Sosa, Héctor G. Vega**

axis – consultores asociados

Datos de contacto: 1) axis – consultores asociados
Paraná 586 piso 10, ofic.21
(C1017AAL) Buenos Aires
4373-8539
axis@fibertel.com.ar

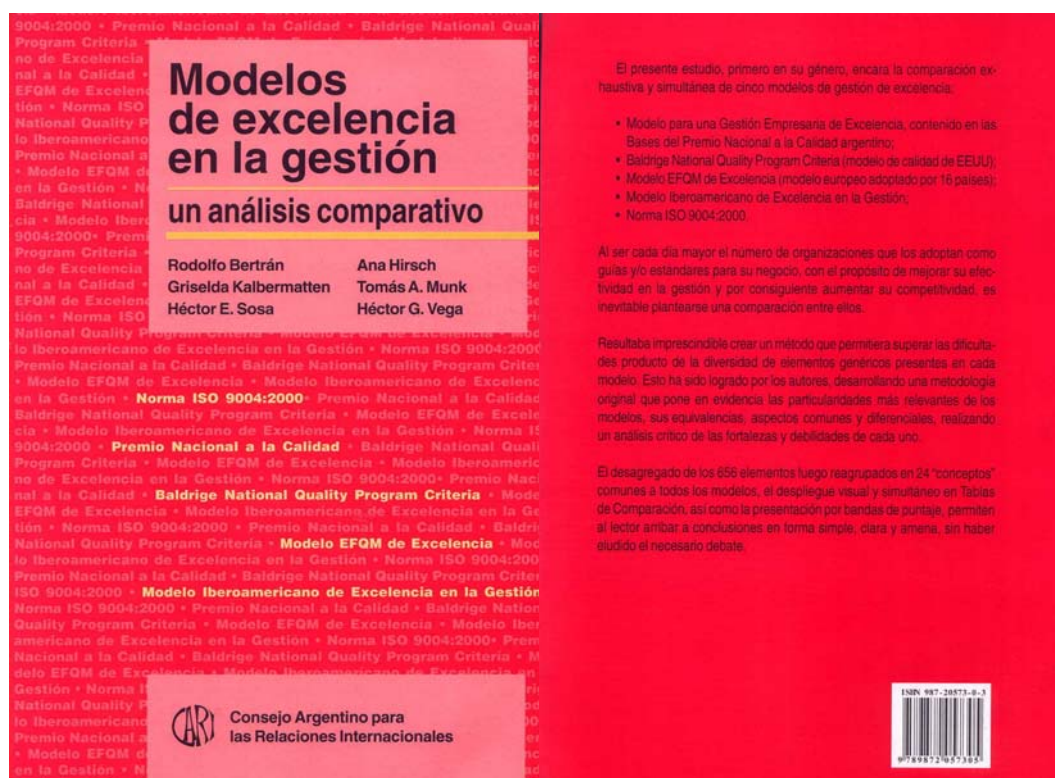
2) Rodolfo Bertrán
4811-7069
rbertran@fibertel.com.ar

Abstract

El concepto de *calidad* ha superado ampliamente el tradicional "cumplimiento de especificaciones": constituye una forma de gestión organizacional, plasmada hoy en Modelos de Excelencia o Calidad nacionales y regionales. Desde las primeras normas para aseguramiento de la calidad hasta el presente, con el desarrollo de los modelos de excelencia son cada vez más las organizaciones que los adoptan como guías y/o estándares para su negocio, en procura de mayor efectividad en la gestión y resultados y, por ende, aumento de competitividad. Contrastar el desempeño organizacional según un modelo de excelencia es el camino adoptado para la mejora continua.

“Modelos de Excelencia en la Gestión: Un análisis comparativo” (primera edición: Diciembre 2002, 2º ed.: Septiembre 2003), es el primer estudio en su género que encara la comparación exhaustiva y simultánea de cinco modelos.

Ante la dificultad de efectuar una comparación global por la diversidad de elementos genéricos presentes en cada modelo, los autores desarrollaron una metodología original y específica que permite destacar sus particularidades más relevantes, sus equivalencias, aspectos comunes y diferenciales, incorporando un análisis crítico de las fortalezas y debilidades de cada modelo.



INTRODUCCIÓN

I. Antecedentes

Largo ha sido el camino de la mejora continua desde los primeros desarrollos de sistemas de gestión de la calidad hasta la conformación de los modelos de excelencia.

Sin desmerecer avances anteriores, es innegable que la Segunda Guerra Mundial constituye un hito en la evolución del concepto de calidad. Finalizada la misma, las fuerzas armadas de distintos países comenzaron a establecer sistemas de aseguramiento de la calidad, a fin de disminuir y eliminar las fallas que afectaban la capacidad de cumplir con las misiones asignadas y aumentar la seguridad de su personal militar y civil, así como también, disminuir los costos.

El Ministerio de Defensa Británico, con el objeto de asegurar que sus proveedores produjeran equipos según las especificaciones definidas, introdujo una serie de normas de diseño y control para la fabricación, en las que se establecían procedimientos de calidad que se debían documentar y controlar. Estas reglas de control se exponían en las normas *Defense Standard*, que posteriormente fueron sustituidas por la equivalentes AQAP adoptadas por las Fuerzas Armadas de la OTAN y que en definitiva dieron lugar en 1979 a la norma británica BS 5750. La misma fue tomada como base de las normas ISO serie 9000 adoptadas y ratificadas por diversos países a partir de 1987. Actualmente esa norma ha evolucionado y se conoce y aplica en su versión actual como la serie de normas ISO 9000, versión 2000.

Por otra parte, más de cuarenta países de todo el mundo conceden anualmente una serie de premios a la calidad. Algunos de ellos son nacionales y otros, supranacionales o regionales. Cada premio es administrado por una organización ad hoc y cada una ha desarrollado los criterios y parámetros según los cuales se evalúa a los postulantes y se determina quién de entre ellos es merecedor del galardón. Los impulsores de los premios fueron los propios gobiernos que buscaban elevar los estándares de calidad y competitividad de sus naciones.

El premio más antiguo es el Premio Deming, creado en Japón en 1951. Recién siete lustros más tarde comenzaron a aparecer premios en diversos países y regiones: por ejemplo: el Malcolm Baldrige en EE.UU. en 1987, seguido por Canadá, el EFQM para 16 países europeos, los premios de Brasil, Argentina, Uruguay, Australia, Chile, Perú, México, Colombia, entre otros y el más reciente, el premio Iberoamericano, en 1999.

Todos ellos fueron desarrollados con el fin de estimular a las organizaciones a prestar mayor atención a la gestión de la calidad e instalar el compromiso con la misma en la agenda de la dirección.

Es indiscutible que hoy los programas de premios desempeñan un papel significativo en la incorporación de pautas de calidad de gestión y resultados en la comunidad empresarial.

Cada Premio se sustenta en un *modelo* de gestión de excelencia que se ha desarrollado con la contribución de numerosos expertos en las diferentes facetas, integrando conocimientos y estudios llevados a cabo por investigadores y académicos en las organizaciones más exitosas.

Estos modelos brindan el marco y sustento conceptual a quienes están dispuestos a competir por un premio. Pero además, son una excelente herramienta de diagnóstico organizacional. Contrastando la gestión empresarial con la propuesta del modelo seleccionado, se tiene la posibilidad de identificar fortalezas y áreas de mejora y elaborar planes de acción para superar gradualmente las brechas y avanzar en el camino de la excelencia.

Así como la obtención de un premio no es, ciertamente, un logro final sino un hito en el camino de la mejora, el empleo de modelos de gestión tampoco es la solución a todos los problemas de las organizaciones; pero, indiscutiblemente, señala el rumbo que necesariamente han de recorrer todos

aquellos que aspiren al mejoramiento en el desempeño con reflejo en los resultados y en el crecimiento sustentable de las organizaciones.

Concluyendo, los destinatarios de los modelos no son sólo las organizaciones en condiciones de competir exitosamente por un premio; lo son, y muy especialmente, también aquellas empresas que desean emprender el desafío de la modernización y la competitividad.

A los efectos de este estudio, se han elegido cinco modelos. Uno de ellos es el Premio Nacional a la Calidad, en razón de ser el modelo de excelencia instituido en nuestro país. Para seleccionar los otros, se ha considerado que debían ser modelos de aplicación regionales y/o de consulta habitual en nuestro medio. Tal condición la cumplen los modelos norteamericano, europeo, iberoamericano y la norma ISO 9004:2000.

II. Uso de los Modelos

A pesar de la creciente divulgación de los Modelos de Excelencia nunca está demás recordar los beneficios de su utilización para las organizaciones.

Cualquiera haya sido el modelo seleccionado, sus usuarios deben saber:

- que los modelos son el producto de metodologías que aplican criterios estructurados y enfoques sumamente rigurosos,
- que los modelos tienen un sustento práctico y han sido probados por empresas grandes, medianas y pequeñas de producción y de servicios que actúan en distintos mercados por lo general competitivos y globalizados,
- que los modelos permiten una evaluación de las empresas basada en evidencias fácticas y concretas, pasibles de una medición cuantitativa.

Las experiencias de la aplicación de los modelos indican que en todos los casos se genera un aprendizaje que siempre arriba a buenos resultados.

Ello se debe a que:

- el uso de los modelos permite alinear la actitud de los miembros de la organización y la gestión por ellos desarrollada a todos los niveles de la misma con sus objetivos estratégicos,
- se puede relacionar en forma evidente la manera en que se gestionan los procesos con los resultados producidos,
- permiten relevar las fortalezas y los puntos débiles de una organización,
- aseguran que los progresos alcanzados puedan ser sustentables en el tiempo, ya que los modelos, en su aplicación, instauran la disciplina de la mejora continua,
- brindan una visión global y mensurable del estado de una organización.

Cuando un modelo se aplica en forma sistemática, se puede saber, a partir de la primer evaluación, qué distancia ha recorrido la organización en el camino hacia la excelencia, cuánto le queda por avanzar todavía y cómo se encuentra en comparación con otras organizaciones.

De la misma manera que las organizaciones, los modelos en cuanto construcciones doctrinarias vivas, necesitan actualizarse en forma permanente para validarse como herramientas útiles. Parte de esta actualización es su comparación con otros modelos, a fin de verificar la vigencia de sus contenidos mediante el contraste con modelos de otras latitudes.

Un hecho que acelera esta necesidad es la creciente participación en las economías locales de organizaciones de carácter internacional que operan de manera globalizada. Estos grandes conglomerados suelen recurrir a la aplicación uniforme de las mejores prácticas y procedimientos

con el objetivo de mantener su competitividad en todos los mercados. La selección e implementación de un modelo actualizado es una de ellas.

Por esta razón la comparación de modelos que se desarrolla en este trabajo, sólo representa el equivalente a sacar una “foto” de ellos al presente. La dinámica del cambio pronto requerirá un nuevo análisis, para que siguiendo la lógica de la mejora continua se deban buscar las ventajas y desventajas de aplicar uno u otro en función de su estructura y contenidos.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

La metodología de trabajo desarrollada a efectos de este estudio fue la siguiente:

El reconocimiento de la imposibilidad de una comparación global y la necesidad de determinar unidades de comparación que permitieran el tratamiento de los cinco modelos en forma completa constituyeron los requerimientos básicos a tener en cuenta.

Descartada la comparación a nivel de elementos genéricos (identificados en la Tabla 1 como *agrupamiento mayor*), una siguiente aproximación para comparar los modelos se intentó a nivel de desagregación de *agrupamiento intermedio*: factor / ítem / subcriterio o directriz (véase la Tabla 1) pero enseguida se encontraron dos dificultades insalvables:

- los modelos no tienen la misma cantidad de este tipo de agrupamientos intermedios. Obsérvese en la Tabla 1 cómo éstos varían entre un mínimo de 18 hasta un máximo de 32.
- los contenidos de cada uno de ellos no siempre consideran conceptos similares.

Entonces, frente al interrogante de cómo encarar este análisis, se encontró que lo mejor era intentar esta comparación a un nivel más desagregado que el de factor / ítem / subcriterio o directriz, al que se dio la denominación de *agrupamiento menor*.

La siguiente tabla da un panorama cuantitativo del universo a relevar para los cinco modelos seleccionados:

Tabla 1: ELEMENTOS CATEGORIZADOS POR NIVEL DE DESAGREGACIÓN

	PNC	BNQPC	EFQM	PIBQ	ISO
<i>Agrupamiento Mayor</i>	Criterios 6	Categorías 7	Criterios 9	Criterios 9	Capítulos 8
<i>Agrupamiento Intermedio</i>	Factores 25	Ítems 18	Subcriterios 32	Subcriterios 28	Directrices 28
<i>Agrupamiento Menor</i>	Aspectos 128	Áreas a tratar 29	Áreas a abordar 144	Sugerencias 145	Recomendaciones 41
<i>Desagregados</i>	25	144	158	159	--

Para decirlo con un número, en la comparación se deben “barrer” 656 elementos de los cinco modelos analizados.

El problema de armar semejante rompecabezas era el riesgo de perder la visión general. Todos los modelos tienen una lógica interna para agrupar elementos afines que nacen de la comunidad doctrinaria de la calidad. Como se comprenderá – y permítase el empleo de una metáfora- es muy difícil arribar a un producto coherente, tal como la armonía de un bosque, por el simple procedimiento de sumar árboles aislados.

Esta misma dificultad se encuentra al intentar comparaciones al nivel de agrupamiento menor. Las mismas se tornan problemáticas ya que puede conducir a estimar que un modelo puede contener mayor cantidad de ideas que en otro cuando, en realidad, el otro también las tiene pero incluidas bajo un agrupamiento diferente.

Se comprenderá, entonces, que se visualizara como única alternativa la de emplear en este estudio un enfoque que no respetara los *Agrupamientos Intermedios* de ningún modelo en particular.

Se decidió que para no perder la riqueza de los *Agrupamientos Menores* y los *Desagregados* de cada modelo, era necesario realizar agrupamientos conceptuales nuevos con independencia de si ellos coincidían o no con un factor, ítem, subcriterio o directriz de los modelos. Obviamente, como los agrupamientos son arbitrarios por naturaleza, se convino aplicar las siguientes reglas:

- Ningún elemento de los modelos debería quedar sin ser considerado.
- Ningún elemento asignado a un agrupamiento conceptual debía repetirse en otro.
- Ningún elemento individual, cualquiera fuese su extensión o la cantidad de ideas que contuviese, sería fraccionado.

Debido a la extensión y características que presenta la norma ISO, para ella no se aplicaron las reglas anteriores.

Siguiendo esta metodología se definieron 24 *conceptos*. Los mismos se enuncian a continuación, divididos en dos grupos: los correspondientes al Sistema de Gestión (18 conceptos) y los que se refieren a Resultados (6 conceptos)

SISTEMA DE GESTIÓN

1. Liderazgo del Equipo de Dirección
2. Compromiso del Equipo de Dirección
3. Responsabilidad Social
4. Desarrollo de la Estrategia
5. Planeamiento Operativo
6. Conocimiento de Clientes y Mercados
7. Relaciones con los Clientes
8. Gestión de Quejas y Reclamos
9. Determinación de la Satisfacción de los Clientes
10. Sistemas de Información
11. Evaluación del Desempeño Organizacional
12. Enfoque en Procesos
13. Proceso de Diseño
14. Procesos de Producción, Servicio y Apoyo
15. Proveedores y Asociados
16. Las Personas y el Sistema de Trabajo
17. Capacitación y Desarrollo
18. Ambiente de Trabajo y Satisfacción del Personal

RESULTADOS

19. Resultados de la Satisfacción y Lealtad de los Clientes
20. Resultados de Mercado
21. Resultados Económico-financieros
22. Resultados Operativos y Globales
23. Resultados de las Personas
24. Resultados en la Sociedad

En el tratamiento de cada uno de los conceptos se desarrolla la siguiente secuencia temática.

Concepto

Breve descripción de los elementos agrupados bajo el concepto definido.

Modelo

Nombre del modelo seleccionado.

Factor / Ítem / Subcriterio / Directriz

Elemento seleccionado identificado mediante el número que le corresponde en el respectivo modelo. Se indica en la Tabla 1 con la denominación “Agrupamiento intermedio”.

Aspectos / Áreas / Áreas a abordar / Sugerencias / Recomendaciones

Elemento seleccionado identificado con el número que le corresponde en el respectivo modelo. Es lo que en la Tabla 1 se denomina “Agrupamiento menor” y/o “Desagregado”.

Análisis crítico y puntos relevantes

En esta sección se opina sobre las fortalezas o debilidades del modelo para el tratamiento del concepto, a partir del análisis de la Tabla Comparativa elaborada para cada concepto, la sección doctrinaria del modelo y su glosario si correspondiera.

También se destacan aquellos puntos relevantes distintivos de un modelo respecto de los otros.

Comentarios comparativos

En esta sección se presentan las comparaciones entre los distintos tratamientos identificados en cada modelo en relación con el concepto.

Tabla comparativa

Una tabla que contiene los Agrupamientos menores y Desagregados que han sido seleccionados para la construcción de cada concepto.

Ejemplo del desarrollo
temático

Concepto: LIDERAZGO DEL EQUIPO DE DIRECCIÓN <i>Este concepto comprende las acciones que el Equipo de Dirección lleva adelante para determinar, revisar y difundir los lineamientos básicos de la organización, su misión, valores y objetivos.</i>	
Modelo Premio Nacional a la Calidad Factor: 1.1 Aspectos: 1.1.1; 1.1.2; 1.1.3; 1.1.4; 1.1.5; 1.1.6; 1.1.7; 1.2.3.d Análisis crítico y puntos relevantes: El primer aspecto de este concepto (1.1.1) comienza con...	
Modelo Baldrige National Quality Program Criteria Ítem: 1.1 Áreas: 1.1.a.1; 1.1.b.1; 1.1.b.2; 1.1.b.3 Análisis crítico y puntos relevantes: El Baldrige introduce un elemento...	
Modelo EFQM de Excelencia Subcriterios: 1.a, 1.b Áreas a abordar: 1.a.1; 1.a.2; 1.a.3; 1.b.1; 1.b.3; 1.b.4 Análisis crítico y puntos relevantes: En materia de definiciones acerca de qué debe	
Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión Subcriterios: 1.a, 1.c Sugerencias: 1.a.1; 1.a.2; 1.a.3; 1.c.1; 1.c.2; 2.c.2; Análisis crítico y puntos relevantes: Este modelo presenta una estructura...	
Norma ISO 9004:2000 Directriz: 5.1, 5.3 Recomendación: 5.1.1, 5.3 Análisis crítico y puntos relevantes: La norma desarrolla...	

Subcriterios: 1.a, 1.c.
Sugerencias: 1.a.1; 1.a.2; 1.a.3;...
Análisis crítico y puntos relevantes:
 Este modelo presenta una estructura...

CONCEPTO: LIDERAZGO DEL EQUIPO DE DIRECCIÓN				
PNC	BNQPC	EFQM	PIBQ	ISO 9004:2000
FACTOR 1.1 Los aspectos a considerar deben incluir cómo el equipo de dirección: crea el sistema de liderazgo y cómo opera éste en los diferentes niveles de la organización. (1.1.1) -considera los diferentes niveles de madurez organizacional, demandas del mercado y del contexto. (1.1.2) -crea la cultura organizacional y establece los valores. (1.1.3) -comunica los valores a todos los niveles. (1.1.4) -define y difunde la visión, misión y objetivos de negocio en acuerdo con los valores. (1.1.5) -asegura el alineamiento de la organización con sus valores, visión, misión y objetivos de negocio. (1.1.6) -evalúa y mejora el proceso de dirección estratégica. (1.1.7) FACTOR 1.2. Evidencia su compromiso con la excelencia y la mejora continua mediante: -La obtención y análisis de información relativa a los puntos de vista de clientes, empleados, inversionistas, proveedores, integrantes de la distribución y comunidad.	ÍTEM 1.1 ¿Cómo el Equipo de Dirección define y despliega los valores de la organización, los lineamientos de corto y largo plazo, y las expectativas de desempeño, con énfasis en la creación de un valor balanceado para el cliente y otras partes interesadas? Incluye cómo el Equipo de Dirección comunica los valores, directivas y expectativas a través de su sistema de liderazgo y a todos los empleados. (1.1.a.1) ¿Cómo el Equipo de Dirección revisa el desempeño y las capacidades de la organización para evaluar el éxito organizacional, el desempeño competitivo, el avance relativo a las metas a corto y a largo plazo, y la habilidad para encarar los cambios organizacionales necesarios? Incluye Dirección. También incluya los "puntos clave de la última revisión de desempeño. (1.1.b.1). ¿Cómo el Equipo de Dirección asegura que se desarrollen los resultados de desempeño de la organización? (1.1.b.3)	SUBCRITERIO 1.a -Desarrollar la misión y visión de la organización. (1.a.1) -Desarrollar, actuando como modelo de referencia, los principios éticos y valores que fundamentan la creación de la cultura de la organización. (1.a.2) -Revisar y mejorar la efectividad de su propio liderazgo, tomando medidas en función de las necesidades futuras que se planteen en asuntos de liderazgo. (1.a.3) SUBCRITERIO 1.b -Adecuar la estructura de la organización para apoyar la implantación de su política y estrategia. (1.b.1) -Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso que permita el desarrollo, despliegue y actualización de la política y estrategia. (1.b.3) -Asegurar que se desarrolla e implementa un proceso que permita los resultados	SUBCRITERIO 1.a -Desarrollar y modelizar el papel de la organización, con claros valores y expectativas. (1.a.1) -Construir actitudes y comportamientos éticos en la organización. (1.a.2) -Prever las futuras exigencias de liderazgo y actuar sobre las mismas. (1.a.3) SUBCRITERIO 1.c -Diseñar la estructura de la organización con el fin de poner en práctica la política y la estrategia de un modo eficiente y eficaz. (1.c.1) -Cambiar la estructura de la organización con el fin de estimular la mejora de la innovación y la creatividad. (1.c.2) SUBCRITERIO 2.c -Desarrollar su misión y visión (2.c.2)	DIRECTRIZ 5.1 El liderazgo, compromiso y la participación activa de la alta dirección son esenciales para desarrollar y mantener un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente para lograr beneficios para todos los valores relativos a la calidad y al sistema de gestión de la calidad. (...) -obtener directamente retroalimentación sobre la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad. (...) mejora continua de sistema de gestión de la calidad es el motor de la mejora continua de la organización. (5.1.1) DIRECTRIZ 5.3 La alta dirección debería utilizar la política de la calidad como un medio para conducir a la organización hacia la mejora de su desempeño. La política de la calidad de la organización, -proveedores y asociados. (...) Al igual que sucede con otras políticas de la organización, la política de la calidad debería revisarse periódicamente.

Ejemplo de tabla comparativa de un concepto.

METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN

ANÁLISIS COMPARATIVO

La definición de la metodología de evaluación, tanto del sistema que soporta la gestión como de los resultados que éste produce, es un esfuerzo de todos los Modelos a fin de determinar criterios comunes claros, comprensibles y deseablemente inequívocos a ser aplicados por todos los evaluadores y limitar de esta forma la natural subjetividad de cualquier juez. Consistentemente con los principios de la Calidad, los Modelos asignan puntajes a todos los conceptos procurando que su medición se ajuste a bases objetivas, sustentada por hechos y evidencias fácticas.

Se analiza a continuación la metodología desarrollada por los modelos objeto de estudio para la evaluación y asignación de puntaje correspondiente al Sistema de Gestión. Luego, se presenta el análisis para Resultados.

La norma ISO 9004:2000 no se incluye en esta comparación porque no asigna puntaje.

METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN

Se muestra a continuación un cuadro comparativo de los elementos seleccionados por los modelos para evaluar y asignar puntaje al sistema de gestión de las organizaciones: Tabla 2: Elementos de Evaluación para el Sistema de Gestión.

A efectos de facilitar su rápida visualización conjunta, estos elementos se exponen en la tabla de manera sintética.

Tabla 2: ELEMENTOS DE EVALUACIÓN PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN

PNC	BNQPC	EFQM	PIBQ
METODOLOGÍA - Inexistente - Reactiva - Preventiva - De Avanzada DESPLIEGUE - Ninguna área - Alguna área clave - Todas las áreas clave - Todas las áreas	COBERTURA DEL ENFOQUE / ÍTEM - Anecdótico - Cubre lo básico - Cubre lo clave - Múltiple - Total DESPLIEGUE - Con brechas - Desplegado - Bien desplegado - Totalmente desplegado EVALUACIÓN Y MEJORA - Implantada - Aprendizaje continuo - Fuerte, extensivo MADUREZ ENFOQUE - Reactivo - Incipiente - Alineado - Integrado - Totalmente integrado	ENFOQUE FUNDAMENTADO - INTEGRADO - Sin evidencia - Alguna evidencia - Evidencia - Evidencia clara - Evidencia total DESPLIEGUE IMPLANTADO SISTEMÁTICO - Sin evidencia ¼ áreas relevantes ½ áreas relevantes ¾ áreas relevantes - Todas las áreas relevantes EVALUACIÓN Y REVISIÓN - Sin evidencia - Alguna evidencia - Evidencia - Evidencia clara - Evidencia total	ENFOQUE SÓLIDO - INTEGRADO - Alguna evidencia - Preventivo - Relacionados - Integrados 3 años - Integrados 5 años DESARROLLO APLICADO - SISTEMÁTICO - En inicio - Preventivo - Relacionados - Integrados 3 años - Integrados 5 años EVALUACIÓN Y REVISIÓN - En inicio - Preventivo - Relacionados - Integrados 3 años - Integrados 5 años
17 factores	14 ítems	24 subcriterios	20 subcriterios

Las Tablas de asignación de valores o Tablas de Puntuación varían acotadamente entre los modelos analizados. El siguiente cuadro muestra una de las bandas o escalones de acuerdo con una distribución conceptual que, por la índole de este trabajo, se definió de manera discrecional para poder efectuar la comparación entre modelos.

PNC 10% - 30%	BNQPC 10% - 20%	EFQM 25%	PIBQ 21% - 40%
En alguna de las áreas de la empresa se encuentra evidencia del uso de una metodología reactiva para la resolución de problemas en los procesos. En una o algunas de las áreas clave existe evidencia del desarrollo de una metodología para la prevención de problemas en los procesos Desarrollo aplicado / Sistemático La aplicación y operación de: - un enfoque preventivo - indicadores de proceso y, - evidencias de ciclos de adecuación y control en áreas o procesos <i>principales</i> relacionados con el subcriterio - están generalmente <i>basados</i> en las mejores prácticas	Se evidencia el comienzo de un enfoque sistemático de los requerimientos básicos del ítem. Existen brechas importantes en el despliegue que podrían inhibir el avance en lograr los requerimientos básicos del ítem. Son evidentes los estadios incipientes de una transición de reaccionar a los problemas, hacia	<i>Enfoque sólidamente fundamentado /</i> Alguna evidencia <i>Enfoque Integrado</i> Alguna evidencia <i>Despliegue Implantado</i> Alguna evidencia <i>Implantado aproximadamente en ¼ de las áreas relevantes</i> Despliegue Sistemático Alguna evidencia <i>Evaluación - Revisión / Aprendizaje</i> Alguna evidencia	<i>Enfoque sólido / integrado</i> Los sistemas y procesos principales cuentan con: - alguna evidencia de prevención, - indicadores de proceso, - generalmente basados en las mejores prácticas <i>Desarrollo aplicado /Sistemático</i> La aplicación y operación de: - un enfoque preventivo - indicadores de proceso y, - evidencias de ciclos de adecuación y control en áreas o procesos principales relacionados con el subcriterio - están generalmente basados en las mejores prácticas <i>Evaluación - Revisión Medición/ Aprendizaje /Mejora</i> La aplicación y operación de: - un enfoque preventivo - indicadores de proceso y, - evidencias de ciclos de adecuación y control en áreas o procesos principales relacionados con el subcriterio - están generalmente basados en las mejores prácticas

METODOLOGIA DE EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los métodos que proponen todos los Modelos estudiados para la evaluación de los Resultados son más objetivos que los comentados para los Sistemas de Gestión y también es mayor aquí la homogeneidad entre los mismos. Por la propia naturaleza de los resultados, casi siempre concretados en números, índices, porcentajes, relaciones matemáticas, etc., el grado de subjetividad presente en la evaluación se reduce y como consecuencia, la tarea del evaluador se ve facilitada.

Se muestra a continuación un cuadro comparativo de los elementos seleccionados por los modelos para evaluar y asignar puntaje a los resultados de las organizaciones: Tabla 3: Elementos de Evaluación para Resultados.

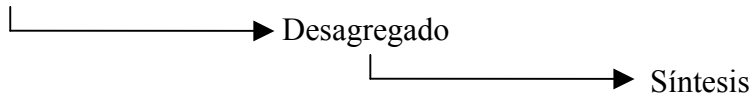
A efectos de facilitar su rápida visualización conjunta, estos elementos se exponen en la tabla de manera sintética.

Tabla 3: ELEMENTOS DE EVALUACIÓN PARA RESULTADOS

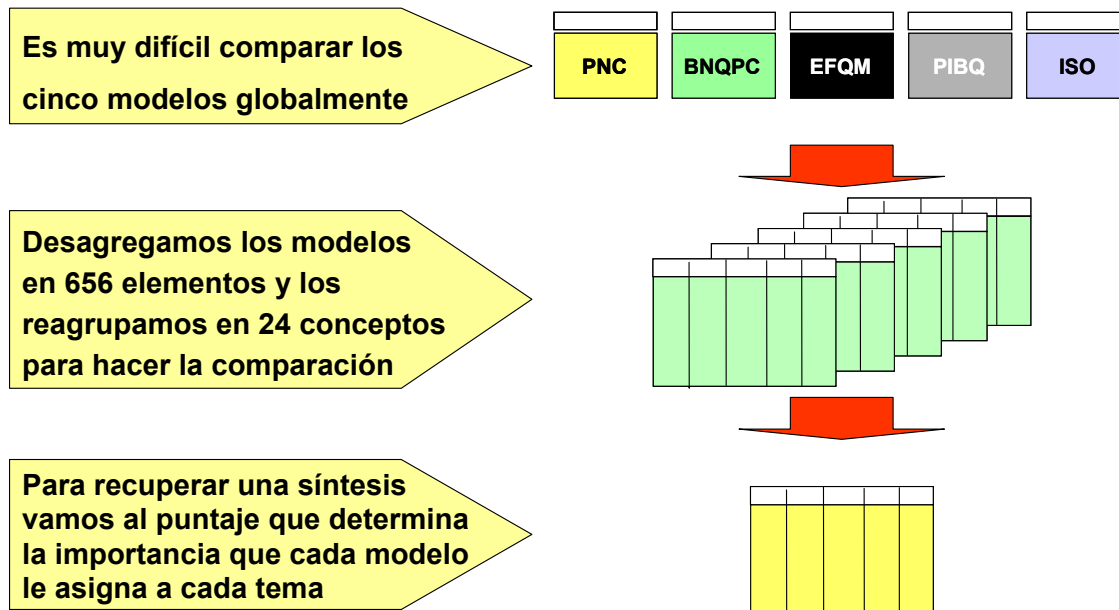
PNC	BNQPC	EFQM	PIBQ
ASPECTOS • Inexistente • No cubre los clave • Todos los clave • Todos • Excede TENDENCIAS NEGATIVAS • Sin explicación • Análisis • Buen análisis VINCULACIÓN CON EL SISTEMA DE GESTIÓN • Inexistente • Evidencias Aisladas • Evidencias • Relación directa	DESEMPEÑO • Nulos o Pobres • Algunos • Buenos • Buenos a Excelentes • Excelentes COMPARACIONES Y BENCHMARKS • Inexistente • Algunas • Algunas importantes • Muchas importantes • Liderazgo TENDENCIAS Y MEJORAS • Inexistentes • Pocas • Positivas en áreas importantes • Muchas • Mayoría VINCULACIÓN CON ÁREAS IMPORTANTES DEL NEGOCIO • Inexistente • Algunos • Muchos • Mayoría • Mayoría clave • Total	TENDENCIA POSITIVA / RESULTADOS • Sin resultados • Algunos • Muchos / 3 años • Mayoría / 3 años • Todas / 5 años OBJETIVOS / AREAS • Sin resultados • Favorable/algunas • Favorable/muchas • Favorable/mayoría • Excelente/mayoría COMPARACIONES • Sin resultados • Algunas • Favorable/algunas • Favorable/muchas • Excelente/mayoría CAUSAS • Sin resultados • Algunos • Muchos • Mayoría • Todos ALCANCE / AREAS • Sin resultados • Algunas • Muchas • Mayoría • Todas	TENDENCIA /NIVEL • Alguna • Positiva • Sostenido • Sostenido 3 años • Sostenido 5 años OBJETIVOS • No se mencionan específicamente COMPARACIONES • Competencia/ 3 años • Referencia mundial/ 5 años CAUSAS • Existe • Evidente • Clara ALCANCE • Puntual • Proceso principal • Principales/apoyo • Todos / 3 años • Todos / 5 años
8 Factores	4 Items	8 Subcriterios	8 Subcriterios

Una vez establecidas las bandas equivalentes de puntuación, se pudo realizar la comparación conceptual entre los modelos. De esta forma se completó el ciclo

Modelos individuales



Del Desagregado a la Síntesis



CONCLUSIONES

El análisis efectuado después de haber comparado los modelos tanto desde el punto de vista conceptual como de la importancia relativa que les dan a los distintos temas, permite formar opinión propia sobre cada uno de ellos.

Las primeras preguntas que surgen son las siguientes:

- ⇒ ¿Es posible afirmar que hay un modelo mejor que otro?
- ⇒ La evaluación de una misma organización según diferentes modelos, ¿arribaría a similares o diferentes resultados?
- ⇒ ¿Ponen los modelos mayor énfasis en uno que en otros conceptos?
- ⇒ ¿Cuáles son los principales elementos que cada modelo privilegia?

Elementos priorizados por puntaje en los modelos

	PNC	BNQPC	EFQM	PIBQ
PRIMER ELEMENTO	Clientes 27 %	Clientes 27 %	Clientes 28 %	Empleados 23%
SEGUNDO ELEMENTO	Empleados 16%	Procesos 23%	Procesos 23%	Procesos 21%
TERCER ELEMENTO	Procesos 12%	Empleados 17%	Empleados 18%	Clientes 18%
TOTAL PUNTAJE ACUMULADO %	55%	67 %	69%	62%

Se observa que hay conceptos que se repiten, aunque en distinto orden

En definitiva, cada individuo podrá desarrollar sus propias conclusiones, así como lo han hecho los autores de este trabajo. Indudablemente, como personas diferentes que somos, es posible que un modelo nos guste más que otro o que nos sintamos inclinados a apreciar diversos aspectos de un modelo, priorizándolo respecto de otro. Estas preferencias devienen de múltiples razones y habrá coincidencias y diferencias en cuanto a apreciaciones personales.

Y finalmente la pregunta aún sin respuesta cierta: ¿es posible un modelo universal de excelencia, considerando las barreras que pueden oponer las diferencias culturales, los distintos aspectos metodológicos utilizados en el presente por los modelos, y las razones geopolíticas?