

# Análisis comparativo del criterio de liderazgo de los modelos de gestión de calidad EFQM, Iberoamericano y Malcolm Baldrige.

*Mg. Héctor Acuña C.*

*Email: hectoracuna@vtr.net*

*Mg. Claudia Araya M.*

*Email: caray@vtr.net*

*Mg © César Caro M.*

*Email:ccaromunizaga@live.cl*

## Resumen

Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias. El desarrollo de la calidad total a escala internacional ha dado lugar a la aparición de varios modelos de excelencia en la gestión; los que están preparados para servir como instrumento de autoevaluación para las organizaciones. Los modelos de excelencia recogen la importancia que tiene el liderazgo para las organizaciones y le dan un lugar preeminente (en los modelos EFQM, FUNDIBEQ y Malcolm Baldrige el liderazgo es el primer criterio a valorar). El análisis de liderazgo en los diversos modelos de calidad ha sido estudiado ampliamente desde diferentes perspectivas. Se asume que el liderazgo favorece y se relaciona con la calidad y la dirección de las organizaciones. Entendiendo liderazgo cómo la capacidad de influir en un grupo con el objetivo de alcanzar metas, sin duda conocer como cada uno de estos modelos plantea el liderazgo y cómo debe ser evaluado en las distintas organizaciones constituye un buen punto de análisis cuando hablamos de gestión de calidad. Para las organizaciones es imprescindible contar con un liderazgo claro para poder determinar la estrategia y los objetivos de la organización y la capacidad de materializarlos. Uno de los enfoques con mayor influencia en el éxito de la implementación de un sistema de gestión lo constituye el liderazgo, en virtud de que los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización, por lo que, el liderazgo es importante al momento de la aplicación de un modelo de gestión de calidad en una organización. La importancia, la definición y cómo se aborda el criterio de liderazgo por parte de los modelos de gestión de calidad es de importancia al momento de la elección de uno de éstos para implementarlo en una organización. Es por esto que el presente trabajo busca comparar los criterios de liderazgo de los modelos de gestión de calidad EFQM, Iberoamericano y Malcolm Baldrige, con la finalidad de establecer las principales semejanzas y las principales diferencias acerca de la visión de liderazgo de cada uno de estos modelos.

**Palabras clave:** liderazgo, gestión de calidad, EFQM, modelo iberoamericano, Malcolm Baldrige.

## Abstract

A model of quality management is a permanent reference and an effective tool in the process of any organization to improve products or services offered. The model promotes understanding of the most important dimensions of an organization and set benchmarks with other organizations and exchange of experiences. The development of total quality at international level has led to the emergence of several models of excellence in management; those who are prepared to serve as a self-assessment tool for organizations. Excellence models collect the importance of leadership for organizations and give a prominent place (in the EFQM, Malcolm

Baldrige FUNDIBEQ and leadership models is the first criterion to value). The analysis of leadership in the various quality models has been extensively studied from different perspectives. It is assumed that promotes leadership and is related to the quality and management of organizations. Understanding leadership as the ability to influence a group in order to achieve goals, certainly know how each of these models raises leadership and how it should be assessed in the different organizations is a good point of analysis when it comes to quality management. For organizations it is essential to have clear leadership to determine the strategy and objectives of the organization and the ability to materialize One of the most influential approaches in the successful implementation of a management system consists of the leadership, under that leaders establish unity of purpose and direction of the organization, so that leadership is important when applying a model of quality management in an organization. The importance, defining the criteria and how leadership is addressed by quality management models is of importance when choosing one of them to implement it in an organization. That is why this paper seeks to compare the criteria of leadership models EFQM quality management, Collaboration and Malcolm Baldrige, in order to establish the main similarities and the main differences about the visionary leadership of each of these models.

**Keywords:** leadership, quality management, EFQM, Latin-American model, Malcoml Baldrige.

## Introducción

Uno de los enfoques con mayor influencia en el éxito de la implementación de un sistema de gestión lo constituye el liderazgo, en virtud de que los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización, por lo que, el liderazgo es importante al momento de la aplicación de un modelo de gestión de calidad en una organización. Si un determinado modelo de gestión de calidad propone un liderazgo más efectivo y competitivo, se podría inferir que dicho modelo describe a mejores líderes que podrían tener influencia en la mejora de la calidad y en la gestión de las organizaciones en comparación con los otros modelos estudiados, es decir, si un modelo de liderazgo es más específico y delimitado en cuanto a las tareas y enfoque del liderazgo, se definirá mejor a líderes que puedan influir en la gestión de calidad (González et.al, 2014. Calidad & gestión, 2015).

Es posible establecer un paralelismo entre los métodos de gestión y la evolución de la calidad durante el siglo XX, así a inicios de este los sistemas eran cerrados, racionales, jerarquizados, y no participativos. Las empresas se interesaban en los problemas internos y en la rápida expansión de la producción, destaca aquí *Max Weber y Frederick Taylor*, cuyo modelo pronto producirá resistencia evolucionando hacia mejoras en las condiciones de trabajo y aumentando la productividad (E. Mayo); además surge junto a *McGregor*, las teorías X e Y, donde describe la conducta del trabajador frente a sus tareas, en relación al impacto producido por la actitud del directivo.

A partir de los años ´60 se entra de lleno en la etapa social y abierta, incorporando la calidad en los sistemas de gestión como medio para obtener mayor competitividad. Evolucionando posteriormente con la globalización de los mercados, la escalada tecnológica, y el reconocimiento del valor del elemento humano en las empresas, surge la dirección estratégica compartida, con sus principios de contingencia, servicio al cliente, movilidad, descentralización y el concepto del hombre total. (Ureña, Antonio. 1998).

La vialidad de la gestión de calidad total pasa inevitablemente por una dirección que comprenda y asuma nuevas responsabilidades. Este enfoque extiende la responsabilidad sobre la calidad a todos los niveles jerárquicos, aunque la mayor cuota de responsabilidad es de la dirección. Los distintos modelos de gestión de calidad utilizan ciertos criterios para determinar si una organización cumple con los estándares de calidad a los que quieren adscribirse. (Camisón, 2007).

Civcisa, G. (2007), en su estudio confirma lo anterior, determinando que la implementación de estos modelos de gestión de calidad es un aspecto importante para la competitividad de las empresas en el mundo de los negocios, donde el liderazgo juega un papel clave para que estas sean exitosas.

Los modelos de gestión de calidad tienen un enfoque que abarca tanto dimensiones sociales como técnicas encaminadas a lograr excelentes resultados en las empresas. Sin embargo, existe una escasez de investigación empírica que confirme si estos modelos reflejan claramente las principales premisas de la gestión de calidad. (Bou-Llugar, et al. 2009).

Un estudio realizado en Suecia a empresas destacadas, en que se compara el comportamiento del liderazgo en ellas a partir de modelos de gestión de calidad total; con el fin de encontrar posibles áreas para el desarrollo de liderazgo dentro de la gestión de calidad. Se realizaron entrevistas con la intención de explorar cómo los directores han trabajado para convertir sus empresas en uno de los mejores lugares de trabajo en dicho país. Concluyéndose que los distintos comportamientos de liderazgo complementan la gestión de calidad de ellas, satisfaciendo las nuevas y desafiantes demandas de trabajadores y clientes (Bäckström, I. 2011).

Recientemente se han realizado comparaciones conceptuales de los criterios de liderazgo en los modelos EFQM, Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y Programa de Calidad Baldrige; buscando identificar características de semejanzas y diferencias en el tema de liderazgo de los modelos con la finalidad de determinar si alguno de los criterios de liderazgo propone un liderazgo más efectivo o competitivo (González, et.al, 2014).

La calidad total es el estado más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término de calidad a lo largo del tiempo; inicialmente se hablaba de control de calidad, posteriormente surge el aseguramiento de la calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como calidad total, en esta etapa es donde la calidad se extiende a toda la empresa en su crecimiento conceptual y en sus objetivos, ya dejó de considerarse como una característica del producto o servicio, sino que alcanza el nivel de estrategia global de la empresa (Gaitán, 2007).

La importancia, la definición y cómo se aborda el criterio de liderazgo por parte de los modelos de gestión de calidad es de importancia al momento de la elección de uno de éstos para implementarlo en una organización. Es por esto que el presente trabajo busca comparar los criterios de liderazgo de los modelos de gestión de calidad EFQM, Iberoamericano y Malcolm Baldrige, con la finalidad de establecer las principales semejanzas y las principales diferencias acerca de la visión de liderazgo de cada uno de estos modelos.

## Modelos de gestión de calidad

Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias. El desarrollo de la calidad Total a escala internacional ha dado lugar a la aparición de varios modelos de excelencia en la gestión; los que están preparados para servir como instrumento de autoevaluación para las organizaciones (López, 2001).

### Modelo europeo de gestión de calidad (EFQM).

Cuando hablamos de EFQM solemos referirnos al modelo de calidad definido por la fundación que lleva dicho nombre. Precisamente es la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, EFQM en inglés, una fundación sin ánimo de lucro y con sede en Bruselas que cuenta con más de 500 socios repartidos en más de 55 países. Esta fundación define el modelo EFQM de Calidad y Excelencia como vía para la autoevaluación y la determinación de los procesos de mejora continua en entornos empresariales tanto privados como públicos. El modelo EFQM, que surge en la década de los 80's, es un referente en el ámbito de la Unión Europea, y el Premio Europeo a la Calidad se ha convertido en una referencia para muchas empresas públicas de los diferentes países miembros de la Unión. La concesión de este premio se basa en los criterios del modelo de Excelencia Empresarial (Modelo EFQM, 2015).

El modelo EFQM se basa en un sistema de autoevaluación que implica la acción de una serie de agentes de cambios o impulsores y agentes de resultados, los cuales están basados en criterios y subcriterios. Existen dos versiones del modelo EFQM, la del 2010 y la del 2013, la cual presenta algunas novedades que afectan por ejemplo a la puntuación. En el 2010 la puntuación total era de los resultados del enfoque el despliegue y la evaluación, mientras en la versión 2013 la puntuación global no puede exceder a los enfoques con el objeto de buscar un mayor equilibrio en los resultados. El EFQM se basa en 8 conceptos fundamentales, los cuales configuran la base a partir de la cual se desarrolla la filosofía y el compromiso con la búsqueda de la excelencia que caracterizan este modelo. Dichos conceptos básicos son: añadir valor para los clientes, liderar con visión, inspiración e integridad, crear un valor de futuro sostenible, gestionar con agilidad, alcanzar el éxito mediante el talento de las personas, aprovechar la creatividad y la innovación, desarrollar la capacidad de la organización y mantener en el tiempo resultados sobresalientes. El modelo EFQM parte de un primer enfoque individual que resulta clave para desplegar un lenguaje común del concepto de excelencia al resto de la organización. En el caso de que no se logren asimilar las ideas de excelencia, se tendrán problemas en el liderazgo e implementación del modelo (ISO tools excellence, 2015).

### **Modelo Iberoamericano.**

Este modelo es creado en el año 1999 por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de calidad, institución que reúne un aserie de organizaciones tanto públicas como privadas de carácter supranacional y sin ánimo de lucro. Esta institución promueve y desarrolla la gestión de calidad en el ámbito iberoamericano (FUNDIBEQ, 2015).

En el modelo iberoamericano podemos ver claramente cinco procesos facilitadores y cuatro de resultados, otorgando 600 puntos a los procesos facilitadores, distribuyéndose de la siguiente manera: liderazgo y estilo de gestión (140 puntos), estrategia (120 puntos), desarrollo de las personas (120 puntos), recursos y asociados (90 puntos) y procesos y clientes (120 puntos). Los criterios de resultados suman 400 puntos divididos en los clientes (110 puntos), desarrollo de las personas (90 puntos), sociedad (90 puntos) y globales (110 puntos) (González, et.al, 2014).

### **Modelo Malcolm Baldrige.**

El modelo Malcolm Baldrige lleva el nombre de su creador. Este modelo está elaborado en torno a 11 valores que representan su fundamento e integran el conjunto de variables y criterios de Calidad. Estos valores han tenido amplias modificaciones a lo largo de los años. En el año 1996 apareció una versión para la educación que se está implantando. El modelo que se utiliza para la autoevaluación tiene siete grandes criterios que aparecen mencionados a continuación (Baldrige Performance Excellence Program, 2015):

1. Liderazgo.
2. Planificación Estratégica.
3. Enfoque al Cliente.
4. Información y Análisis.
5. Enfoque al Recurso Humano.
6. Proceso Administrativo.
7. Resultados del negocio.

### **Concepto de liderazgo.**

El análisis de liderazgo en los diversos modelos de calidad ha sido estudiado ampliamente desde diferentes perspectivas. Se asume que el liderazgo favorece y se relaciona con la calidad y la dirección de las organizaciones. Entendiendo liderazgo como la capacidad de influir en un grupo con el objetivo de alcanzar metas,

sin duda conocer como cada uno de estos modelos plantea el liderazgo y como debe ser evaluado en las distintas organizaciones constituye un buen punto de análisis cuando hablamos de gestión de calidad. El liderazgo en una organización es la capacidad de conseguir resultados sostenibles a lo largo del tiempo; los líderes deben definir la unidad de propósito y la orientación (rumbo) de la empresa de forma tal que posibilite su éxito, lo que cada día es más difícil en un entorno que cambia constantemente (Gutiérrez, 2010. Baeza, 2011 y Gonzáles et.al, 2014).

El término liderazgo no tiene por qué asociarse al de directivo, a pesar de que diferentes autores sostienen que la función del liderazgo es típica de la alta dirección. Esta situación, se hace más patente en un ambiente de calidad, donde, si bien es cierto que la función de liderazgo de la alta dirección es esencial, también resulta importante en el resto de los niveles jerárquicos donde los directivos deben actuar como líderes para conseguir que todos sus subordinados se involucren con la calidad. Asimismo, en el trabajo en equipo, cuyos miembros pueden ser de los niveles bajos, resulta necesaria la figura del líder como miembro del mismo (Tarí, 2000).

Desde el punto de vista de una organización educacional se entiende el liderazgo como el comportamiento y la actuación del equipo directivo y del resto de los responsables para guiar el centro educativo hacia la gestión de calidad (Baeza, 2011).

El liderazgo se refiere a enfrentar el cambio. El líder desarrolla una visión de futuro, define el rumbo a seguir, comunica esta idea a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar obstáculos. Debido a su importancia, el liderazgo ha dado lugar a muchas investigaciones, de las cuales han surgido diversas teorías. La diversidad de enfoques es enorme, lo cual demuestra que el tema es muy complejo y falta mucho por conocer (Chiavenato, 2009).

## El liderazgo en los modelos de calidad.

### Concepto de liderazgo según el EFQM.

El liderazgo es la forma en que el equipo directivo desarrolla y facilita el alcance de la misión y la visión, desarrolla los valores necesarios para el éxito a largo plazo, los materializa mediante acciones y comportamientos adecuados, y se compromete personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolle y se ponga en práctica. El liderazgo delimita el futuro y hace que pase. Es en dónde el líder tiene un rol modelo por sus valores y ética, siendo una persona que inspira confianza. Ellos son flexibles, permitiendo que la organización se anticipe y reaccione a tiempo para asegurar el éxito de la organización. El liderazgo trata sobre la capacidad, el comportamiento, el trabajo, la actitud y el compromiso de los órganos de gobierno, directivos, gerentes, coordinadores de equipos y en definitiva de todos aquellos que tienen responsabilidad en la dirección o coordinación de personas y desde sus propias responsabilidades. Debemos considerar, por tanto, no solo a los equipos directivos profesionales, sino también a las Juntas Directivas y Patronatos. (Moreno, 2007. Baeza, 2011 y González et.al, 2014).

### Concepto de liderazgo según el modelo Iberoamericano

El concepto de liderazgo en el modelo iberoamericano tiene que ver con cómo se desarrollan y se ponen en práctica la cultura y los valores necesarios para el éxito sostenido, mediante adecuados comportamientos y acciones de todos los líderes. Estudia cómo se desarrolla y se pone en práctica la estructura de la organización y el marco de los procesos, necesarios para la eficaz ejecución de la política y la estrategia (FUNDIBEQ, 2014).

## Concepto de liderazgo según el modelo de gestión de calidad Malcolm Baldrige.

El concepto de Liderazgo está referido a la medida en que la Alta Dirección establece y comunica al personal las estrategias y la dirección empresarial y busca oportunidades. Incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el Aprendizaje y la innovación. Es cómo el alto rango guía y mantiene a su organización. Incluye el sistema de gobierno, las responsabilidades éticas, sociales y comunidades clave (López, 2001. González et.al, 2014).

La alta dirección de la organización debe fijar la dirección, establecer la orientación hacia el cliente, determinar valores claros y visibles y establecer altas expectativas de desempeño. La dirección, valores y expectativas de desempeño deben equilibrar las necesidades de todos los grupos de interés. Los líderes requieren garantizar el desarrollo de estrategias, sistemas y métodos para alcanzar el desempeño de excelencia, estimulando la innovación y construyendo conocimientos y capacidades organizacionales, es decir, asegurando la sostenibilidad organizacional. Los valores y estrategias deben ayudar a conducir todas las actividades y decisiones de la organización. La alta dirección debe inspirar y motivar a todas a todos los colaboradores; así como, estimular a contribuir, desarrollarse y aprender, a ser innovadores y creativos. La alta dirección debe ser responsable del cuerpo de gobierno de la organización, de sus acciones y desempeño. El cuerpo de gobierno debe ser responsable, en última instancia, y ante todos los grupos de interés, por los valores, acciones y desempeño de toda la organización y de la alta dirección. A través de su conducta ética y sus funciones personales en la planificación, la comunicación, el coaching, el desarrollo de futuros líderes, la evaluación del desempeño organizacional y el reconocimiento de las personas, la alta dirección debe servir como modelo de roles. De esta manera, los líderes pueden reforzar valores y expectativas de desempeño, al tiempo que construyen liderazgo, compromiso e iniciativa en toda la organización (Villagra, J.2006).

## Análisis comparativo de los modelos de gestión de calidad europeo (EFQM), iberoamericano y Malcolm Baldrige.

El criterio de liderazgo no es valorado de la misma forma en los modelos de gestión de calidad analizados en el presente trabajo, ni tampoco consideran los mismos subcriterios ni abordan el liderazgo de la misma forma.

Con respecto a descripción general del criterio de liderazgo en cada modelo es posible mencionar que la estructuración de este criterio es más detallada en los modelos europeo e Iberoamericano, puesto que, en estos modelos de gestión de calidad existen principios definidos para la evaluación del liderazgo (el modelo europeo presenta 5 principios, mientras que, el modelo iberoamericano presenta 4 principios). También, se puede mencionar que una característica fundamental de estos modelos es que el liderazgo considera a las partes interesadas externas a la organización, lo que no es abordado en el modelo Malcolm Baldrige.

En cuanto al modelo de gestión de calidad Malcolm Baldrige se puede mencionar que este modelo posee un criterio de liderazgo más general, pero es importante resaltar que en este ítem de liderazgo se abordan temas como responsabilidad social, sustentabilidad y ética. Además, es importante mencionar que el modelo de gestión de calidad Malcolm Baldrige considera la cultura de excelencia en una organización y se incluye la socialización de esta cultura entre los participantes de la organización por medio del subcriterio *“fomento de la cultura de la calidad y excelencia entre las personas”*.

Quizás, una de las grandes carencias del modelo Iberoamericano es que no toca algunos temas organizacionales fundamentales, como lo son la misión, la visión y los valores, en contraposición a los otros dos modelos de gestión de calidad analizados en el presente trabajo, que sí abordan de alguna forma estos temas.

Una de las principales características propias del modelo europeo de gestión de calidad es que considera y la capacidad de adaptabilidad que debe tener una organización y el manejo de los cambios dentro de la organización, lo que no se considera en los modelos Iberoamericano y Malcolm Baldrige.

En relación a la puntuación, y por ende, la valoración del criterio de liderazgo de cada modelo, es posible decir que el modelo europeo de gestión de calidad considera al liderazgo con un puntaje de igual valor con respecto al resto de los criterios facilitadores o impulsores. En contraparte los modelos Iberoamericano y Malcolm Baldrige le otorgan un puntaje mayor a este criterio.

El modelo Malcolm Baldrige le entrega al criterio de liderazgo un total de 120 puntos, los que se dividen en liderazgo de alto rango y responsabilidades de gobierno y sociales. El liderazgo de alto rango considera la visión y la misión de la organización y el desempeño y la comunicación organizacional, mientras que, en las responsabilidades de gobierno y sociales se considera el gobierno organizacional, las responsabilidades con la sociedad y el apoyo a las comunidades claves.

Con respecto a los subcriterios de liderazgo en los modelos de gestión de calidad analizados, es decir, cómo los modelos de gestión de calidad abordan el concepto de liderazgo dentro de la organización, es posible evidenciar que el criterio de liderazgo del EFQM considera a su vez dos subcriterios: el primero evalúa el desarrollo de la misión y de la visión organizacionales, los valores de la organización, la ética y el actuar como una organización modelo. El segundo subcriterio evalúa cómo se definen, se monitorean, revisan y dirigen el mejoramiento del sistema gerencial de la organización y su desempeño.

El modelo Iberoamericano considera el liderazgo dentro del criterio *“Liderazgo y estilo de gestión”*, al que le otorga 140 puntos. El único subcriterio que considera al liderazgo el que evalúa si los líderes establecen y mejoran los sistemas de gestión y los resultados de la organización.

El modelo europeo de gestión de calidad entrega una visión bien definida acerca del rol de los líderes, entregando pautas específicas sobre las acciones de un líder en cuanto al fomento de la cultura de excelencia. Además, como característica propia del modelo europeo, se puede mencionar el criterio de *“organización flexible y manejo de cambio”*, lo que es importante al momento de llevar el liderazgo a las instituciones educacionales, puesto que, estas organizaciones están sujetas a un constante cambio y a una constante adaptación a la sociedad en la que están insertas.

## Conclusiones.

Como primera conclusión es posible aducir que la forma en cómo cada modelo de gestión de calidad aborda el concepto de liderazgo y en cómo éste se expresa por medio de sus subcriterios es fundamental al momento de la elección de uno de estos modelos, si es que es necesaria su implementación en alguna organización, puesto que, el modelo de gestión de calidad implementado en una organización, define las características de ésta.

La Comisión Nacional de Acreditación (CNA) no considera la implementación de modelos de gestión de calidad en las instituciones, sólo considera la concordancia de la enseñanza impartida por una organización educativa con sus propios perfiles de egreso, siendo esto el principal requisito para su acreditación, lo que es una carencia importante y a la vez afecta enormemente la calidad de la enseñanza entregada por estas instituciones, puesto que, no consideran aspectos fundamentales para este tipo de organizaciones, como lo son la capacidad de adaptación, el manejo de los cambios, la sustentabilidad, la ética y la responsabilidad social. Temáticas abordadas por los modelos de gestión de calidad, en mayor o en menor medida. En base a esto es importante mencionar lo que presenta Bernasconi (2015) citando los planteamientos establecidos en el marco de la Conferencia Mundial Sobre la Educación Superior-2009 de la UNESCO:

Responsabilidad social: la educación superior de avanzar en la comprensión de los problemas polifacéticos que enfrenta la sociedad, considerando las dimensiones sociales, económicas, científicas y culturales. Asimismo, la educación terciaria debe generar las capacidades para enfrentar y resolver tales problemas, promoviendo el pensamiento crítico y la ciudadanía activa, y contribuyendo, este modo, la al desarrollo sostenible, a la paz y el bienestar social.

**Acceso, equidad y calidad:** actualmente, la derecha persiste no sólo en el acceso, sino también en el incremento de las probabilidades de éxito académico y del bienestar efectivo de los alumnos.

**Internacionalización, regionalización y mundialización:** La cooperación internacional debe contribuir a la creación de capacidades locales De un modo tan regenerara capacidades a escala regional y nacional en cada país.

**Formación:** el proceso debe generarse en un espacio de libertad entre docentes y alumnos, en el cual se produzcan condiciones para un aprendizaje efectivo y permanente.

**Investigación e innovación:** las instituciones de educación superior deben generar los equilibrios entre la investigación básica y la investigación aplicada, debido a los altos niveles de inversión que necesita la investigación básica y al reto que representa, a su vez, el hecho de vincular el conocimiento de ámbito mundial con los problemas locales.

En palabras de Bernasconi (2015), estos roles y desafíos planteados por la UNESCO resultan ser imperativos para el desarrollo de las instituciones de educación superior.

La innovación es un factor esencial en las organizaciones para determinar su crecimiento económico, mejorar su eficacia y aumentar su competitividad empresarial. Teniendo en cuenta la importancia de la innovación en el proceso de mejora de una empresa, la gestión de la innovación precisa de una estructura que sistematice que apoye la optimización de las actividades encaminadas a generar nuevos resultados. Integrar estas estrategias es beneficioso para la propia organización, y todas las partes que la integran, impulsando su desarrollo y su capacidad de asumir nuevos retos, y genera una mayor competitividad en su entorno. Esta gestión de calidad, por sí sola, no garantiza necesariamente, que se alcance el objetivo de mejora en las organizaciones. Se deben establecer metodologías y estrategias definidas para poder innovar en este ámbito, así como utilizar herramientas para estudiar los factores que intervienen en el proceso y detectar las oportunidades y amenazas existentes en los diferentes escenarios. La elección de un modelo de gestión de calidad tiene que ver con el tipo de gestión que se quiera implementar en una organización. Un modelo de gestión de calidad es un marco de referencia tanto para la organización como para la gestión de una empresa, permite mantener un enfoque y sirve para que este marco de referencia sea objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de dicha empresa y determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales debe dirigirse la institución para alcanzar la excelencia. Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias (López, 2001).

El liderazgo va estrechamente relacionado con la calidad y la visión que se tiene de una organización. Las organizaciones necesitan de líderes que las dirijan correctamente, el liderazgo imprime renovación y revitaliza la empresa llevándolas al éxito y la competitividad. Sin líderes las organizaciones pueden vagar sin rumbo definido y sin metas. El liderazgo imprime fuerza, vigor y dirección. Los líderes fijan el rumbo de la organización y con visión de futuro plantean los caminos de la empresa para mejorar.

Los modelos de excelencia recogen la importancia que tiene el liderazgo para las organizaciones y le dan un lugar preeminente (en los modelos EFQM, FUNDIBEQ y Malcolm Baldrige el liderazgo es el primer criterio a valorar). Para las organizaciones es imprescindible contar con un liderazgo claro para poder determinar la estrategia y los objetivos de la organización y la capacidad de materializarlos.

## Fuentes Referenciales

- Bäcktröm, I., Pernilla, I. & Wiklund, H. (2011). Learning from others to adapt quality management to the future. (Acuña,H. Araya,C & Caro,C. Trad.) Total Quality Management & Business Excellence 22 (2): 187-196.

- Baldrige Performance Excellence Program. 2015. 2015–2016 Baldrige Excellence Framework: A Systems. (Acuña,H. Araya,C & Caro,C. Trad.) Approach to Improving Your Organization's Performance. Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology. Recuperado de <http://www.nist.gov/baldrige>.
- Bernasconi, A. 2015. La educación superior en Chile: transformación, desarrollo y crisis. Primera edición. Santiago, Chile. Ediciones UC. Pp 477-478.
- Bou-Llugar, C., Escrig-Tena, A., Roca-Puig, V. & Beltrán-Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. (Acuña,H. Araya,C & Caro,C. Trad.) Journal of Operations Management (27): 1-22.
- Calidad & gestión. Liderazgo en los sistemas de gestión (04 de agosto 2015). Recuperado de [http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/57\\_liderazgo\\_sistemas\\_de\\_gestion.html](http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/57_liderazgo_sistemas_de_gestion.html)
- Camisón, C; Cruz, S; Gonzalez, T. Gestion de calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. 2007. Pearson. Prentice Hall. España. pp 286-289.
- Chiavenato, I. 2009. Comportamiento organizacional. 2ª edición. México, D.F. Ed. McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. pp.339-343.
- Civcisa, G. (2007). A Comparison of Terms Leadership and Management within Quality Systems. (Acuña,H. Araya,C & Caro,C. Trad.) Economics and Management (12): 987-992.
- Gaitán, Linda. 2007. Diseño de un modelo de gestión de calidad basado en los modelos de excelencia y el enfoque de gestión por procesos. Trabajo de grado para optar al título de magister en ingeniería industrial. Barranquilla, Colombia. pp 31.
- González, E. Carrión, A & Acosta, B.2014. Comparativa conceptual de los criterios de liderazgo en modelos de calidad total. [En línea]. México, D.F. [Fecha de consulta: 28 de julio 2015]. Recuperado de <http://132.248.164.227/congreso/es/docs/anteriores/xix/docs/17.01.pdf>
- González, E; Carrión, A; Acosta, B. Uribe. (2014) Comparativa conceptual de los criterios de liderazgo. En modelos de calidad total. Ciudad Universitaria. México D.F. pp. 1-18.
- López Cubino, Rafael (2001). Modelos de Gestión de Calidad. Recuperado de <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- Marco de Excelencia Baldrige. 31 de julio 2015. <<http://www.nist.gov/baldrige/publications/criteria.cfm>>
- Modelo EFQM. (30 de julio 2015). Recuperado de <http://www.efqm.es/>>
- Moreno, J. 2007. Cuaderno de gestión 2: guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia en entidades de acción social. [En línea]. España. [Fecha de consulta: 30 de julio 2015]. Recuperado de [http://www.luisvivesces.org/upload/06/55/EFQM\\_def.pdf](http://www.luisvivesces.org/upload/06/55/EFQM_def.pdf)
- Ureña, Antonio.1998. Gestión estratégica de la calidad. Tesis doctoral presentada para optar al Título de Doctor. Málaga, junio de 1998. pp 55-57.
- Malcolm Baldrige, Modelo de excelencia en la gestión Malcolm Baldrige. (José Villagra, trad. 2006), Baldrige National Quality Program USA.

<[http://www.praxis.com.pe/portal/sites/default/files/m\\_baldrige\\_2006.pdf](http://www.praxis.com.pe/portal/sites/default/files/m_baldrige_2006.pdf)>

- FUNDIBEQ. 2014. Modelo Iberoamericano de la Excelencia en la Gestión V.2014. [En línea]. España. [Fecha de consulta: 21 de julio 2015]. Disponible en: [http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/pattern/Modelo\\_Iberoamericano\\_General\\_-\\_V.\\_2014\\_sin\\_RADAR.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/pattern/Modelo_Iberoamericano_General_-_V._2014_sin_RADAR.pdf)