

# Modelo Malcolm Baldrige para la gestión de calidad total en ORTYCAST, Estelí - 2017

Ammy Massiel Rodríguez Valdivia<sup>1</sup>

Lesly Johary Sandoval Mejía<sup>2</sup>

## RESUMEN

Este estudio se basa en el modelo Malcolm Baldrige para la gestión de calidad total en la empresa Servicios Ortuño y Castellón R.L (ORTYCAST), de la ciudad de La Trinidad – Estelí.

El Modelo Baldrige, se fundamenta en una valoración de las actividades empresariales en gestión de calidad total, se constituye por 7 criterios: liderazgo, planeamiento estratégico, orientación hacia el cliente, análisis del conocimiento, orientación hacia las personas, gestión de procesos y resultados.

Se desarrollaron una serie de procesos, como el establecimiento del enfoque de la investigación definido como mixto y de tipo explicativo y se utilizaron instrumentos como entrevistas, guía de observación, encuestas y la guía de puntaje del modelo Baldrige.

El objetivo de este estudio fue evaluar el sistema de gestión de calidad de la empresa con el modelo Malcolm Baldrige, se determinaron los aspectos en los que la empresa puede mejorar y al final se propusieron estrategias para la mejora de la gestión de la calidad, las cuales fueron recomendadas a la organización.

**Palabras Clave:** gestión de calidad, modelo Malcolm Baldrige, criterios, estrategias.

---

<sup>1</sup> Estudiante de Ingeniería Industrial FAREM - Estelí. Correo Electrónico: ammymassiel@gmail.com

<sup>2</sup> Estudiante de Ingeniería Industrial FAREM - Estelí. Correo Electrónico: leslytasandoval@gmail.com

## **Model Malcolm Baldrige for the management of total quality in ORTYCAST, Estelí - 2017**

### **ABSTRACT**

This study is based on the model Malcolm Baldrige for the management of total quality in the company Service Ortuño and Castellón R.L (ORTYCAST), of the city of La Trinidad - Estelí.

The Model Baldrige, it is based on an evaluation of the managerial activities in management of total quality, is constituted by 7 criteria: leadership, strategic planning, orientation towards the client, analysis of the knowledge, orientation towards the persons, process management and results.

There developed a series of processes, like the establishment of the approach of investigation defined as compound and of explanatory type and there were used instruments like interviews, guide of observation, surveys and the guide of puntaje of the model Baldrige.

The target of this study was to evaluate the system of quality management of the company with the model Malcolm Baldrige, there decided the aspects in which the company can improve and in the end strategies were proposed for the progress of the management of the quality, which were recommended to the organization.

**Keywords:** quality management, model Malcolm Baldrige, criteria, strategies.

## INTRODUCCIÓN

“Somos aquello que hacemos repetidamente. La excelencia, pues, no es un acto sino un hábito”. (Aristóteles)

Esta investigación, contempla cada uno de los aspectos que conlleva el modelo de la excelencia Malcolm Baldrige, para la gestión de calidad total, aplicado a la empresa Servicios Ortuño y Castellón R.L. (ORTYCAST), de Estelí.

El modelo Malcolm Baldrige según Camisón (2006), hace referencia a que las organizaciones demuestren una gestión de la calidad efectiva, mediante la formación y la implicación de los empleados, en la mejora de la empresa.

Servicios Ortuño y Castellón R.L, es una empresa procesadora y exportadora de alimentos, que realiza un continuo control de calidad, en un nivel de gran competitividad.

El modelo, establece que los líderes de la organización deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes, esto se traduce, en una mejora en las relaciones de los empleados, en una mayor productividad y en una mayor satisfacción de los clientes. (Camisón, 2006)

En este estudio, se describen las actividades que realiza ORTYCAST, para mantener la calidad de sus productos y ser una empresa en crecimiento.

Se detallan aspectos como la planificación estratégica, la evaluación del desempeño, los sistemas de trabajo en la motivación del personal y la gestión de procesos para la gestión de la calidad total.

El modelo de excelencia Malcolm Baldrige, constituye una base para la realización de autoevaluaciones organizacionales, está diseñado, para ayudar a las organizaciones a usar un enfoque integrado para la gestión del desempeño organizacional (Alzueta, 2012).

Para elaborar los *antecedentes* de la investigación, se realizó una búsqueda en internet, se consultó en la empresa y no se encontraron estudios sobre la aplicación de un modelo para la gestión de calidad total para ayudar a mantener la competitividad de la organización.

El modelo estadounidense para la gestión de calidad total es el formado por los criterios del premio de calidad nacional Malcolm Baldrige (MBNQA por sus siglas en inglés), el mayor reconocimiento a la excelencia para las organizaciones estadounidenses, impulsado por el gobierno en 1987. (Camisón, 2006)

La evaluación de las organizaciones candidatas al MBNQA se basa en sus logros y mejoras en siete áreas, conocidas como los criterios para la excelencia del rendimiento.

Con la aplicación del modelo Malcolm Baldrige, se facilita la labor de la empresa en el proceso de implantación de los sistemas de gestión de calidad, ya que constituye una manera sistematizada y global de llevarla a cabo, por esa razón se *justifica* la investigación de la siguiente manera:

La calidad, es un requisito ineludible para los exportadores que quieran acceder al mercado y mejorar su competitividad, pero para muchos de ellos el cumplimiento de los requisitos técnicos supone todo un reto, debido especialmente, a la proliferación de normas. (ITC, 2011)

Este estudio, se desarrolló con la finalidad de brindar un aporte a ORTYCAST, con relación a los factores que influyen en el proceso de gestión de la calidad en la organización utilizando el modelo Malcolm Baldrige, ya que ayuda a mejorar las prácticas de gestión, capacidades y resultados que se espera en la organización.

El modelo de excelencia, facilita la comunicación y el intercambio de información sobre mejores prácticas entre organizaciones de todo tipo y sirve de herramienta de trabajo para comprender y gestionar el desempeño, la planificación y las oportunidades de aprendizaje.

Esto contribuye a la sostenibilidad de la organización, a la mejora de la eficacia y de las capacidades de toda la organización.

Por otro lado, contribuye al aprendizaje tanto organizacional como personal, con valores centrados en el liderazgo visionario, la excelencia impulsada por el cliente la valoración de las personas y de los asociados, agilidad y orientación hacia el futuro, entre otros.

Estos valores y conceptos son creencias y comportamientos arraigados, encontrados en las organizaciones de alto desempeño, además, son la base para integrar requerimientos operativos en un marco orientado hacia la obtención de resultados.

Cada empresa debe contar con un sistema de gestión de calidad para que sea productiva, realizando autoevaluaciones para determinar su rendimiento, por ello se *plantea el problema* por medio de la pregunta principal:

¿Cómo evaluar el sistema de gestión de calidad de la empresa ORTYCAST, por medio del modelo Malcolm Baldrige?

En ORTYCAST, es de vital importancia la evaluación de las actividades administrativas y operativas para la mejora de la eficiencia y eficacia laboral

Es necesario que la empresa se mantenga en mejora continua y para dar solución al problema fue necesario plantear como *objetivo general*: Evaluar por medio del modelo Malcolm Baldrige, el sistema de gestión de calidad de la empresa ORTYCAST, Estelí – Nicaragua, segundo semestre 2017.

Se realizó una serie de procesos, los cuales dieron respuestas a la pregunta de

investigación, al final se generaron las estrategias que puede utilizar la institución, para contribuir con el proceso de la gestión de calidad total.

## MÉTODO

El presente artículo se basa en la recolección de información desde un método mixto, como menciona Sampieri (2010) representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de *datos cualitativos* y *cuantitativos*, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

La recolección de los datos cualitativos se realizó por medio de libros con los que se recabaron aspectos teóricos de gestión de calidad, se utilizaron los medios electrónicos como la página del Instituto Nacional de Estandarización de Estados Unidos que regula el modelo Baldrige, también se efectuaron entrevistas al personal administrativo y se observaron las áreas laborales de la empresa ORTYCAST.

En la recolección de datos cuantitativos se realizaron encuestas dirigidas al personal del área productiva respondiendo a los criterios del modelo, valorándolos según sus requerimientos y guía de puntuación del modelo Malcolm Baldrige.

## RESULTADOS DEL ANÁLISIS

Para dar solución al problema de ¿cómo evaluar la gestión de calidad total de la empresa ORTYCAST, por medio del modelo Malcolm Baldrige?, se realizaron una serie de procedimientos los cuales se llevaron a cabo con la investigación documental y la recolección de datos.

Con estos instrumentos para la recolección de los datos, se valoró la gestión de calidad total de la empresa de acuerdo con el orden de los siete criterios del modelo Malcolm Baldrige y se utilizó la guía de puntuación del modelo para determinar el grado de productividad de la empresa.

A partir de la investigación documental se generó la concepción de gestión de calidad como todos los procesos que unifican una organización para que sea productiva en todas sus áreas.

Según la guía de puntuación, se valora cada criterio y subcriterio de forma ponderada en donde se asigna un rango conforme a las dimensiones de la puntuación que se dividen en procesos y resultados, estos rangos son seleccionados de acuerdo con el nivel del logro de la empresa en gestión de calidad.

La entrevista fue dirigida al área administrativa y con ella se valoraron los siete criterios del modelo, con la guía de observación se valoraron el criterio N° 4. La gestión del conocimiento y el criterio N° 6. La gestión de procesos, por último, se valoró el criterio N° 5. Orientación hacia las personas, realizando encuestas a los colaboradores de ORTYCAST.

El modelo Malcolm Baldrige está compuesto por el perfil organizacional y por siete criterios:

1. Liderazgo.
2. Planeamiento estratégico.
3. Orientación hacia el cliente y el mercado.
4. Medición, análisis y gestión del conocimiento.
5. Orientación hacia las personas.
6. Gestión de procesos.
7. Resultados.

---

<sup>3</sup> El Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria, es el organismo encargado de implementar las políticas y acciones sanitarias y fitosanitarias que garanticen la sanidad agropecuaria, acuícola, pesquera y forestal. (IPSA, 2017)

Se presenta el análisis realizado para cada criterio según los instrumentos utilizados:

### **Análisis de las entrevistas**

Las entrevistas fueron semi-estructuradas dirigidas al personal administrativo de la empresa (gerente, administradora y contadora), primero se describe el perfil organizacional de la empresa, luego la información recolectada se plantea de forma narrativa y las respuestas hacen referencia a cada sub-criterio del modelo.

#### *Perfil organizacional*

Servicios Ortuño y Castellón R.L, es una empresa procesadora de alimentos fundada en el año 2014, se encarga de la limpieza de productos básicos como: chíá, arroz y frijoles, los cuales se exportan a otros países.

La planta procesadora desarrolla operaciones industriales con el fin de transformar o adecuar las materias primas para obtener el mayor valor agregado.

#### ▪ Descripción de la organización

El producto que se procesa con mayor frecuencia es el frijol, la empresa se encarga de limpiar el grano para que pueda ser exportado a otros países, estos deben quedar totalmente de libres de suciedad.

No se cuenta con valores, visión ni misión establecidos, pero como organización existe una meta de brindar el mejor servicio, llegar a ser una empresa reconocida y ser mejores que la competencia.

Para poder exportar, cada producto tiene que ser autorizado por el IPSA<sup>3</sup>, se trabaja con códigos sanitarios y con buenas prácticas de manufactura<sup>4</sup>, con el

<sup>4</sup> Las BPM, son una herramienta básica para la obtención de productos seguros para el consumo humano que se centralizan en la higiene y la forma de manipulación. (Intedya, 2017)

cumplimiento de las normas e indicaciones del IPSA, se mantiene la calidad del producto.

- Desafíos de la organización

Los colaboradores juegan un papel muy importante para la empresa, ya que son los involucrados en el proceso.

Los períodos de trabajo van en dependencia de las cosechas de los productos, las necesidades de los clientes y del mercado extranjero, los trabajadores están dispuestos a la flexibilidad de los horarios y cuando se les necesita, se les hace el llamado para que asistan.

En ocasiones, al momento de procesar, el cliente lleva a sus propios colaboradores para que empaquen su producto y verifiquen si se cumplen sus demandas.

Los clientes, dejan su producto (frijol, arroz o chíá) y determinan la forma en que quieren que les quede al ser procesados, por ello, existe una fuerte relación con el cliente.

El procesamiento de los granos básicos está dirigido mayormente al mercado internacional.

Cuando se realiza un servicio de procesamiento por ejemplo de frijol, dirigido al mercado nacional, solo se realiza una limpieza sin brillo, el problema es que el proceso incrementa los costos y los productores no están dispuestos a pagarlos.

### *Liderazgo*

- Liderazgo de la alta dirección

La sostenibilidad de la empresa se debe a la conservación de la calidad con la que se le reconoce, fomentando la comunicación y brindando un buen servicio.

Según la administración, al responsable de bodega se le dan las indicaciones ya que es el que tiene contacto directo con los

trabajadores de la planta, pero si se amerita dar alguna recomendación se le comunica a todo el personal.

- Buen gobierno y responsabilidad social

No se tiene una forma establecida de ejercer la responsabilidad social, pero se realizan distintas acciones eventualmente, por ejemplo: se aporta financiamiento a la Alcaldía cuando se solicita ayuda para un evento, se da patrocino para algún equipo deportivo de la ciudad, y si alguien necesita apoyo se da un aporte dependiendo de la situación.

El alto desempeño de la organización se evalúa al comparar el incremento en ventas y clientes con los resultados anteriores y con la eficiencia organizacional.

### *Planeamiento estratégico*

- Desarrollo de estrategias

El planeamiento estratégico de la empresa se lleva a cabo de acuerdo con las necesidades del cliente, no se tiene un plan establecido.

El orden y plan de trabajo se programa de acuerdo con las peticiones de los clientes conforme a su producto y la cantidad que se desea procesar.

- Despliegue de estrategias

La etapa clave en el procesamiento es la limpieza y pulido, en el caso de los frijoles, porque son el producto que más se procesa.

El maquinista, es el responsable de ver que las máquinas funcionen correctamente para que se procese de manera adecuada, ya que los granos deben estar libres de suciedad, los colaboradores se encargan de la revisión, empaque y etiquetado del producto para su exportación.

El objetivo es que el producto llegue al extranjero en condiciones óptimas de calidad.

La calidad se efectúa con la inspección del producto y con el cumplimiento de las peticiones de los clientes.

#### *Orientación hacia el cliente y el mercado*

- Conocimiento del cliente y del mercado

Existe una comunicación directa con el cliente, según uno de los entrevistados “Se trata de dar satisfacción al cliente para seguir en el mercado” y “Lo que solicitan se les da”

Las necesidades y expectativas de los clientes se cumplen al procesar sus productos con la calidad que ellos requieren.

- Relaciones con el cliente y satisfacción

Existe una comunicación constante con los clientes, ellos están involucrados en todo el proceso y se les consulta acerca de sus preferencias para mantener su satisfacción. Según una de las entrevistas “Como empresa estamos abiertos a sugerencias”

La empresa escucha las necesidades de los clientes y hace que estos se mantengan cómodos con todo el proceso, desde la parte de solicitud del servicio hasta la entrega del producto empacado.

#### *Medición, análisis y gestión del conocimiento*

- Medición, análisis y evaluación del desempeño organizacional

La evaluación de desempeño del personal no se hace, solo la de procesos y no está estructurada, pero se realiza una valoración según las situaciones que se presenten.

- Gestión de la información y del conocimiento

La gestión del conocimiento no tiene una base preestablecida.

#### *Orientación hacia las personas*

- Sistemas de trabajo

Se apoya a los trabajadores otorgándoles las herramientas necesarias que ellos utilizan, escuchando sus peticiones y sugerencias para la realización de su trabajo.

El trabajo se realiza según la experiencia de los colaboradores, los que han adquirido mayor conocimiento enseñan a los recién llegados, o a los que no comprendan algún proceso. Existe comunicación entre ellos.

- Aprendizaje y motivación de las personas
- Bienestar y satisfacción de las personas

La organización está abierta a escuchar las necesidades de los trabajadores y las problemáticas que se puedan presentar en el trabajo.

Como se menciona en una de las entrevistas “Estamos pendientes de las necesidades de los trabajadores”, si ellos necesitan protección se les otorga “ellos se sienten bien tratados”.

#### *Gestión de procesos*

- Procesos de creación de valor

El éxito del crecimiento se debe mayormente a la incorporación de tecnología, todo el proceso de limpieza se realiza de forma automática.

Anteriormente se contrataban mujeres (alrededor de 80) para que realizaran la limpieza de los productos, pero en el proceso se debían hacer mayores inspecciones y no siempre se cumplían los estándares de calidad.

Al automatizar el proceso se aumentó la productividad y se disminuyó el tiempo de procesamiento “con la maquinaria se ha venido a disminuir en un 99%”. Esto ha provocado el aumento de clientes.

- Procesos de soporte y planeamiento operativo

El planeamiento operativo se hace de acuerdo con las peticiones de los clientes en cuanto a su producto, depende del nivel de la limpieza que desean.

El plan operativo no se realiza, se trabaja en tres etapas que son tres temporadas. Está en dependencia de las cosechas que hay en Nicaragua “cosecha abundante, trabajo abundante”, y de la demanda del mercado extranjero como Costa Rica y Estados Unidos.

### *Resultados*

- Resultados de productos y servicios

Se trata de dar el mejor servicio posible, lo que lleva al aumento de los clientes; en un futuro se pretende procesar diferentes tipos de granos para establecerse en otros puntos del mercado internacional.

- Resultados de orientación hacia el cliente

La orientación hacia el cliente es primordial para que la empresa pueda seguir en el mercado, existe una constante comunicación, cada cliente sigue solicitando los servicios (son clientes fijos) y ha existido un aumento de ellos desde que se incorporó la tecnología en el proceso.

- Resultados financieros y de mercado

Es una de las pocas procesadoras de alimentos en Nicaragua que exportan productos a Estados Unidos y es la única en el departamento de Estelí que lo hace, por lo que existe un aumento económico, se planea exportar a otros países de América.

- Resultados de la orientación hacia las personas

La orientación hacia las personas es muy importante y se demuestra con la satisfacción del personal en cuanto al trato

y comunicación, se comprueba que se sienten cómodos con la organización porque regresan en las temporadas de cosecha.

- Resultados de la eficacia organizacional

El liderazgo se usa como método de sostenibilidad, pero es necesario que se establezcan los valores, misión y visión de forma estructurada, para mejorar la gestión empresarial de ORTYCAST.

- Resultados de liderazgo y responsabilidad social

La administración, se encarga de que todas las actividades de la empresa se realicen adecuadamente, es necesario que se posea una estructura establecida de las tareas que se tienen que realizar y que se adecúen a las necesidades de los clientes, las acciones de responsabilidad social son muy importantes y demuestran el compromiso de la empresa con la comunidad.

### **Análisis de la observación directa**

Se elaboró una guía de observación directa en la que se evaluaron los criterios de gestión del conocimiento y gestión de procesos, se presentan los resultados obtenidos de acuerdo a cada punto:

#### *Gestión del conocimiento*

- Se recolecta información para hacer el seguimiento de las operaciones diarias.

Esto se realiza cuando se procesa en gran cantidad, se informa a los trabajadores de la cantidad y se determina el tiempo en que se realizarán las tareas.

- Las actividades diarias son evaluadas hasta que se termina el proceso.



La evaluación no está preestablecida, no se enfoca en la eficiencia de los trabajadores sino en la forma de entregar el producto final, no se lleva un registro de los datos.

- Hay comunicación entre los trabajadores y el responsable de área.

La comunicación se genera cuando el responsable de bodega necesita transmitir las indicaciones de las actividades, los trabajadores escuchan y realizan lo encomendado.

- Existe orientación hacia la prevención de problemas.

Se desarrolla cuando a los trabajadores se les otorgan los equipos de seguridad, pero no se exige que ellos los usen y no se realiza un control.

#### *Gestión de procesos*

- Se identifican los procesos claves.

Estos son el limpiado y pulido de los granos (con referencia al frijol) y el empackado final del producto para ser exportado.

- Se utilizan procesos de creación de valor.

El uso de la tecnología en todo el proceso genera valor, se utilizan máquinas limpiadoras, seleccionadoras de granos y pulidoras.

- Se realiza un control de procesos.

El responsable de bodega inspecciona cada fase del proceso y a los trabajadores para que cumplan con sus labores.

- La empresa previene efectos y errores de servicio.

Se cuenta con una máquina que posee un software que en la parte final del proceso realiza una inspección por medio de la clasificación de los granos.

- Los puestos de trabajo están diseñados según las necesidades operativas.

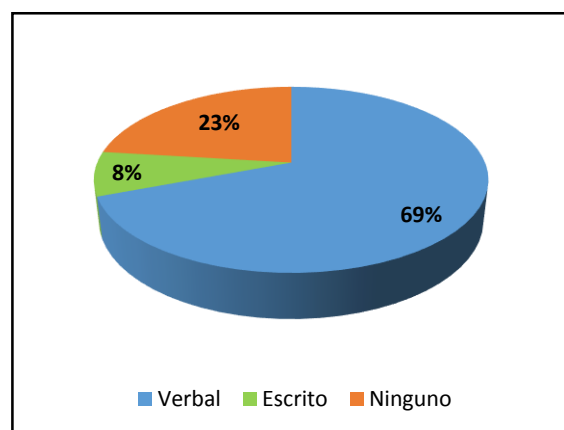
La distribución de los puestos de trabajo está diseñada de acuerdo con el proceso, las maquinarias se enlazan para dar continuidad al proceso sin interrupciones.

- Existe aprendizaje organizacional.

Los trabajadores con mayor experiencia les explican a los nuevos cómo es el funcionamiento del trabajo, y al momento de realizar el mantenimiento de la maquinaria los técnicos externos que hacen las reparaciones instruyen a los trabajadores, para que puedan solucionar posibles fallas técnicas en un futuro.

#### **Análisis de las encuestas**

Las encuestas fueron dirigidas al personal que en ese momento estaba trabajando en el proceso productivo (en total 13 personas), como complemento del criterio de orientación hacia las personas; a continuación se presentan los resultados obtenidos:



*Ilustración 1. Tipo de contrato realizado.*

Fuente: propia a partir de la encuesta aplicada a trabajadores de ORTYCAST

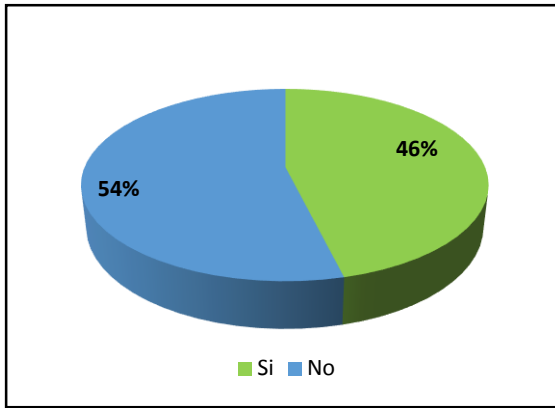


Ilustración 2. Realización de capacitación.

Fuente: propia a partir de la encuesta aplicada a trabajadores de ORTYCAST

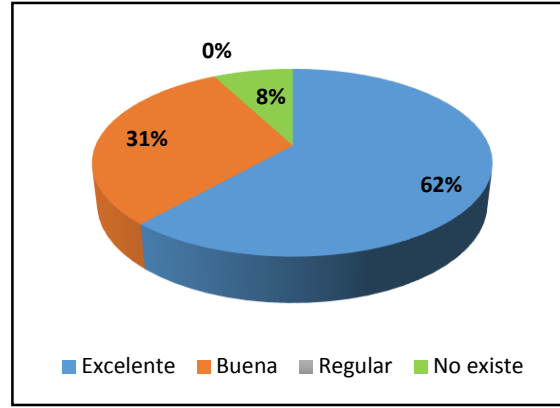


Ilustración 5. Comunicación

Fuente: propia a partir de la encuesta aplicada a trabajadores de ORTYCAST

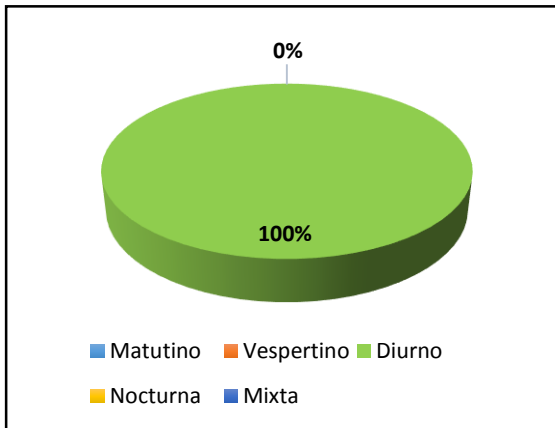


Ilustración 3. Jornada de trabajo

Fuente: propia a partir de la encuesta aplicada a trabajadores de ORTYCAST

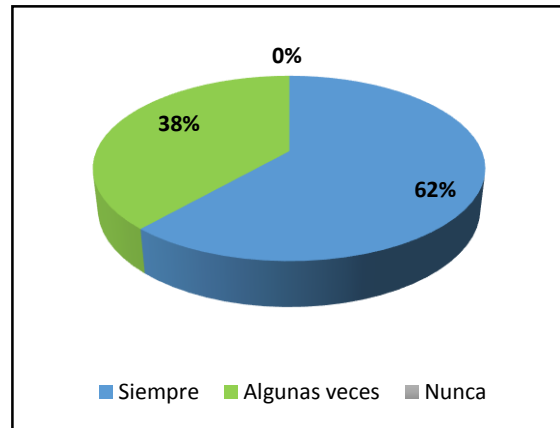


Ilustración 6. Utilización de equipos de seguridad

Fuente: propia a partir de la encuesta aplicada a trabajadores de ORTYCAST

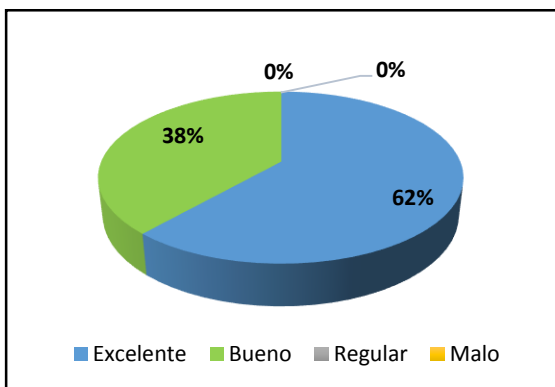


Ilustración 4. Ambiente laboral

Fuente: propia a partir de la encuesta aplicada a trabajadores de ORTYCAST

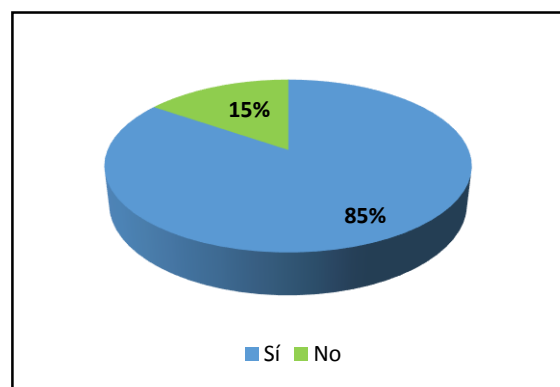


Ilustración 7. Realización de capacitación

Fuente: propia a partir de la encuesta aplicada a trabajadores de ORTYCAST

Con los datos analizados se llegó a la conclusión de que la empresa muestra un enfoque hacia las personas y al proceso producción realizando actividades de motivación a los trabajadores e incentivando el uso de equipos de protección, los colaboradores de la empresa se encuentran satisfechos con su ambiente laboral y existe una comunicación efectiva ellos.

### Valoración de los criterios

En la mayoría de las áreas se cumple de forma adecuada la gestión de la calidad, indicando una orientación al cliente, a los sistemas de trabajo y a los procesos de creación de valor.

La valoración de estos criterios se realiza con la guía de puntaje del modelo en el cual los diversos porcentajes indican el cumplimiento de la organización en gestión de calidad y son asignados por tanteo de acuerdo con los análisis realizados:

- 0% o 5%, indica la inexistencia de un enfoque en calidad.
- 10, 15, 20 o 25 %, indican que la gestión de calidad responde solo a los requerimientos básicos de la organización.
- 30, 35, 40 o 45 %, indican que la empresa cumple en un nivel básico la gestión de la calidad con un enfoque en sistemático para la evaluación.
- 50, 55, 60 o 65 %, la empresa cumple con los requerimientos globales del sistema con tendencias a mejoras.
- 70, 75, 80 u 85 %, la empresa responde las todas las necesidades de la organización y utiliza el

despliegue de estrategias para mejorar su productividad.

- 90, 95 o 100 %, el enfoque es sistemático y efectivo responde completamente a los requerimientos múltiples del modelo (Villanueva, 2006).

*Cuadro 1. Valoración del criterio de liderazgo*

Puntuación	Diagnóstico
	Corresponde a buenos niveles de enfoque al sistema de gestión cumpliendo de manera efectiva un buen liderazgo
85%	El despliegue de estrategias es adecuado, aunque no posee una estructura establecida cumple con los requisitos necesarios para generar un trabajo eficiente.  Los líderes están dispuestos al aprendizaje para las mejoras de la gestión.  La integración de las actividades de la dirección, se aplica conforme a las necesidades de la empresa de una forma no establecida pero

Fuente: propia según la guía de puntuación del modelo Baldrige con el análisis de los datos recolectados

*Cuadro 2. Valoración del criterio de planeación estratégica*

Puntuación	Diagnóstico
45%	El enfoque responde a requerimientos básicos del sistema, no se desarrollan las estrategias de manera estructurada.  Se necesita la integración de las actividades con mayor organización para el desarrollo de las operaciones.

Fuente: propia según la guía de puntuación del modelo Baldrige con el análisis de los datos recolectados

Cuadro 3. Valoración del criterio de orientación al cliente

Puntuación	Diagnóstico
85%	El enfoque responde efectivamente a los requerimientos múltiples de los clientes, con el conocimiento del cliente y del mercado.
	La empresa escucha las peticiones de los clientes existiendo una estrecha relación entre ambos con una comunicación de aprendizaje.
	Existe una integración adecuada en los procesos conforme a las necesidades de los clientes.

Fuente: propia según la guía de puntuación del modelo Baldrige con el análisis de los datos recolectados

Cuadro 4. Valoración del criterio de gestión de procesos

Puntuación	Diagnóstico
85%	Existe un enfoque a la creación de valor por medio de la incorporación de tecnología.
	El proceso se efectúa eficazmente y la mayor parte es automatizada.
	Como en el proceso se utilizan varias máquinas, los trabajadores tienen conocimientos para su utilización y reparación cuando se presentan fallas leves.
	Todo el personal transitorio está involucrado en el proceso, cada uno debe conocer el funcionamiento de la maquinaria.

Fuente: propia según la guía de puntuación del modelo Baldrige con el análisis de los datos recolectados

El criterio de resultados, representa la mayoría del puntaje en la que se demuestran los logros en la gestión de la empresa según las observaciones realizadas y los datos recopilados.

La valoración de este criterio se realiza de acuerdo con los rangos de valoración:

Cuadro 5. Valoración del criterio de resultados

Puntuación	Diagnóstico
85%	<b>Servicios:</b> A pesar de que existen brechas en algunos criterios la empresa demuestra un alto desempeño, se ofrece un servicio de calidad.
85%	<b>Orientación al cliente:</b> La orientación al cliente es primordial y ha existido un gran aumento de ellos con la incorporación de tecnología.
85%	<b>Mercado:</b> Se enfoca a un mercado internacional, y tiene miras hacia el futuro para crecer como organización.
85%	<b>Orientación hacia las personas:</b> El personal que labora en la empresa se encuentra satisfecho con su trabajo y se siente motivado.
70%	<b>Eficacia Organizacional:</b> El liderazgo se usa como método de sostenibilidad, pero deben definirse los objetivos, misión y visión de forma estructurada.
85%	<b>Liderazgo:</b> La forma en que la administración lidera podría mejorar con una establecimiento adecuado de los sus valores.

Fuente: propia según la guía de puntuación del modelo Baldrige con el análisis de los datos recolectados

ORTYCAST posee un buen nivel en liderazgo, las mejoras del sistema se basan en los hechos organizativos cumpliendo con un buen gobierno y responsabilidad social.

La empresa no tiene una estructura preestablecida de planeamiento estratégico, se enfoca en las necesidades de los clientes, pero el desarrollo y despliegue de estrategias es básico, existe la necesidad de una mejora organizativa.

La orientación al cliente y el mercado cumple con la mayoría de los requerimientos del sistema de gestión, la opinión del cliente es lo más importante para la toma de decisiones en el proceso.

En el análisis del conocimiento, no se realiza la recolección de información para la eficacia de los procesos ni de las actividades organizativas, sin embargo, los análisis se realizan de forma verbal indicando un enfoque que responde a las necesidades básicas de la organización.

En orientación hacia las personas, existe un sistema de trabajo enfocado al proceso pero que considera las necesidades de las personas, hay motivación y aprendizaje, los colaboradores son importantes para la realización de un servicio de calidad.

La gestión de procesos se realiza de forma eficaz con el uso de tecnología, la mayoría del proceso es automatizado creando valor y el planeamiento operativo está establecido de acuerdo con las necesidades de los clientes.

Los resultados de la empresa en gestión de calidad demuestran que se trabaja eficientemente, existen algunas tendencias de mejora para la eficacia organizacional, pero los procesos operativos y administrativos representan un buen nivel de desempeño.

Según el perfil de la organización, se necesita el *establecimiento de los valores, misión y visión* para que la empresa crezca y cumpla con sus metas en la sostenibilidad y calidad del servicio.

La base para que ORTYCAST mejore en la gestión de calidad total, es con un buen desarrollo de la estructura organizativa porque es el pilar para el funcionamiento eficaz en la empresa.

También tener una organización estructurada mejora la agilidad en los procesos, teniendo una orientación hacia el futuro en los aspectos operacionales.

- Para mejorar la eficacia en la planeación estratégica, se propone a la empresa tener una *orientación hacia el futuro*, un plan de acción.

Con un desarrollo y despliegue de estrategias definido con una orientación

hacia el futuro y perspectiva en el sistema de trabajo, se mejorará la eficacia de ORTYCAST porque con ellas se gestionan los procesos claves, con el objetivo de alcanzar resultados de excelencia.

- Para Alcanzar los más altos niveles de desempeño organizacional se propone tener un enfoque hacia el *aprendizaje organizacional* realizando una evaluación de las actividades laborales.
- Las necesidades del negocio y de la estrategia de la organización, deberían proporcionar datos e información críticos sobre procesos, productos y resultados claves, para ello se recomienda *medir la gestión del desempeño*.

La medición, el análisis y la gestión del conocimiento, aumentan la eficacia de la organización al respaldar los propósitos de la planificación, la mejora de las operaciones, cambios de gestión, y la comparación del desempeño con el de los competidores o con las “mejores prácticas” identificadas.

Con los resultados obtenidos se resolvió la problemática de cómo evaluar el sistema de gestión de calidad de la empresa, al utilizar los instrumentos para la recolección de los datos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con el estudio realizado acerca del modelo Malcolm Baldrige para la gestión de calidad total, en la empresa Servicios Ortuño y Castellón R.L, se cumplió el objetivo planteado al efectuar todos los procesos necesarios para responder a las preguntas de investigación ya que:

- Se fundamentaron los aspectos teóricos que conforman el modelo Malcolm Baldrige.

- Se diagnosticaron las prácticas de trabajo de ORTYCAST,

La valoración de estas prácticas se llevó a cabo mediante la utilización de los instrumentos de entrevistas, guía de observación, encuestas y la guía de puntuación del modelo, con el que se asignó el puntaje de acuerdo al cumplimiento de la empresa en los criterios de gestión de calidad.

Con el diagnóstico realizado, se determinó que la empresa trabaja de forma eficiente, tiene una perspectiva en la calidad y la satisfacción de sus clientes, con aspiraciones a la mejora continua para aumentar su desempeño organizacional.

- Se propusieron las estrategias de gestión de calidad para la mejora de la eficacia en la empresa, mediante el modelo Baldrige.

Se realizó la evaluación del sistema de gestión de calidad total de ORTYCAST dando respuesta a la pregunta problema.

Cada variable contenida fue definida en el estudio y es un hecho que la evaluación de la calidad con el Modelo Malcolm Baldrige resulta en una mejora de la eficacia y de las capacidades de toda la organización.

Sirve como herramienta de trabajo para comprender y gestionar el desempeño, la planificación y las oportunidades de aprendizaje.

El modelo Malcolm Baldrige, es una base para integrar los requerimientos operativos y de desempeño en un marco orientado hacia la obtención de resultados, lo que, a su vez, crea una base para la acción y la retroalimentación de la empresa.

Servicios ORTYCAST obtuvo una buena puntuación en su sistema de gestión de calidad, demostrando ser una empresa en crecimiento realizando satisfactoriamente sus actividades, sin embargo, hay algunas

áreas en la que se puede mejorar desde un punto de vista organizativo.

Por ello, se *recomienda* a la empresa:

- Que defina su misión y visión, porque son la base para su funcionamiento y lo que se desea lograr en el futuro.
- Que elabore una planeación estratégica en la que se planteen los objetivos cuando se realicen los ciclos productivos, anticipando las necesidades de sus clientes.
- Llevar un registro de la información relevante, haciendo un análisis del desempeño que valore las actividades de los trabajadores y sean comparadas según el aumento o disminución de la productividad.
- Realizar una evaluación anual de las actividades de la empresa, el Modelo Baldrige puede contribuir en la identificación de los puntos clave para mejorar y mantener su sostenibilidad.

Por último, se sugiere a ORTYCAST que continúe con su enfoque en la calidad de sus servicios realizando las actividades para la satisfacción total de sus clientes.

## REFERENCIAS

- Alzuet, J. I. (2012). *Sistemas de Gestión de Calidad*. Navarra, España: upna.
- Camisón, C. C. (2006). *GESTIÓN DE LA CALIDAD: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Intedya. (Octubre de 2017). *International Dynamic Advisors*. Obtenido de [www.intedya.com/internacional/103/consultoria-buenas-practicas-de-manufactura-bpm.html](http://www.intedya.com/internacional/103/consultoria-buenas-practicas-de-manufactura-bpm.html)
- IPSA. (2017). *Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria*. Obtenido de <http://www.ipsa.gob.ni/ACERCA-DE-IPSA>
- ITC. (2011). *Gestión de la Calidad de Exportación* (Segunda ed.). Ginebra, Suiza.
- NIST. (2017). *National Institute of Standards and Technology*. Obtenido de <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-criteria-commentary>
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: McGRAW-HILL.
- Villanueva, J. A. (2006). *Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige*. PRAXIS.