

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

**IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PCCG EN LA EMPRESA SHIELD
COLOMBIA**

IVÁN CESARE SCHIAVI
ANDRÉS FELIPE RUIZ

PROYECTO DE GRADO

LUIS ALFREDO PAIPA GALEANO, M.Sc., Ph.D.
PROFESOR DIRECTOR



**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA INGENIERÍA INDUSTRIAL
ENERO 2015 – CHÍA – COLOMBIA**

CONTENIDO

CONTENIDO	1
1 RESUMEN.....	5
2 DESCRIPCIÓN.....	7
2.1 Problema y justificación.....	7
2.2 Estado del arte	8
2.3 Marco Teórico	11
2.3.1 Modelos de excelencia	11
2.4 Objetivos	30
2.4.1 Objetivo general.....	30
2.4.2 Objetivos específicos	30
2.5 Metodología Propuesta	31
3 RESULTADOS	32
4 PROPUESTA DE MEJORA (Paso 5. Plan de acción).....	38
5 RECOMENDACIONES.....	48
6 CONCLUSIONES	49
7 BIBLIOGRAFÍA.....	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ejemplo de formato de autoevaluación.....	25
Tabla 2: Criterios de “Diseño de un modelo de gestión de calidad basado en los modelos de excelencia y el enfoque de gestión por procesos”.....	26
Tabla 3: Calificación por elemento de “Diseño de un modelo de gestión de calidad basado en los modelos de excelencia y el enfoque de gestión por procesos”.....	27
Tabla 4: Criterios de “Diseño de un modelo de gestión de calidad basado en los modelos de excelencia y el enfoque de gestión por procesos”.....	27
Tabla 5: Ejemplo de calificación.	28
Tabla 6: Resumen de criterios y puntajes.....	28
Tabla 7: Análisis del estado actual..	35
Tabla 8: Calificación por Lineamiento.....	40

ÍNDICE DE FIGURAS

1. Modelo del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión... ..	18
2. Etapas generales para el desarrollo del proyecto.....	22
3. Metodología para la implementación del modelo PCCG.....	23

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 1: Normas técnicas voluntarias en Colombia	8
Gráfica 2: Certificaciones por sector.....	9
Gráfica 3: Premio PCCG otorgado por sector.	9

1 RESUMEN

En el presente documento se muestra cómo se implementó una evaluación crítica del modelo de excelencia propuesto en el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, el cual brinda, de forma cualitativa y cuantitativa, un panorama específico respecto a la gestión de la empresa de seguridad privada SHIELD Colombia. Dicha evaluación fue utilizada para comprender y analizar sus debilidades y fortalezas basadas en los criterios del modelo, como lo son la gestión estratégica, liderazgo, gestión del talento humano, gestión de clientes y mercado, gestión de procesos, administración de la información, gestión del conocimiento, responsabilidad social y resultados. Después de haber identificado las debilidades en las áreas descritas, se plantean diversos aspectos de mejora y se realizan propuestas para alcanzar a cubrir no sólo las falencias o incumplimientos hallados, sino además para lograr ser sostenibles en el tiempo, basados en el ciclo de mejora continua PHVA.

Abstract

In the following document its shown a critical evaluation proposed by the Excellence Model “Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión”, which provides a qualitative and quantitative outlook of the security company SHIELD Colombia’s management. This assessment was used to understand and analyze their strengths and weaknesses based on the guidelines of the Excellence Model, such as strategic management, leadership, human resource management, customer and market management, process management, information management, knowledge, social responsibility and results. After identifying weaknesses in the company departments, it is suggested different improvement aspects that directly impacts on the mentioned weaknesses or failures founded. Nevertheless for being sustainable over time, based on the PDCA cycle.

2 DESCRIPCIÓN

2.1 Problema y justificación

Un estudio realizado en Colombia sostiene que las empresas del sector de seguridad privada registran una vida útil promedio entre los 6 y 15 años. Esto refleja la necesidad de las mismas por preocuparse sobre la necesidad de crecimiento y su sostenibilidad en el tiempo; sobre todo las empresas pequeñas, que deben subsistir en un entorno significativamente competitivo, debido a que, con un crecimiento del 13.1% en el último año, representan el 69% del sector (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2015).

Lo mencionado anteriormente, hace referencia a la realidad que padece la empresa Shield Colombia, objeto de estudio en este proyecto, la cual ha identificado aspectos adicionales que preocupan a la Dirección General de la misma, como los son un decremento del 11,1% en las utilidades del ejercicio entre los años 2013 y 2014, la pérdida de posibilidades de negocio con clientes del sector energético y otros inconvenientes comunes a las empresas pequeñas como: las desventajas en temas de competitividad, madurez gerencial, estrategias, valoración del recurso humano y un gran problema de improvisación (Revista Dinero, 2012).

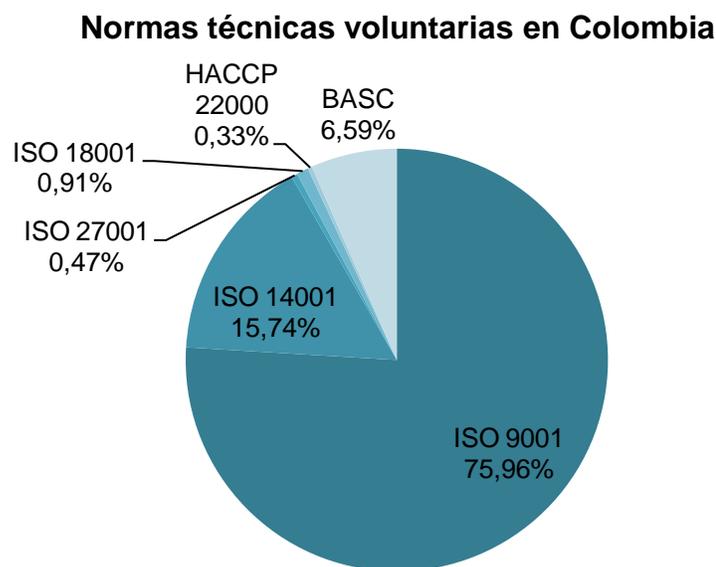
Esta realidad, hace evidente la necesidad de realizar cambios que impacten la continuidad del negocio, enfocando los esfuerzos en mejorar su competitividad mediante la definición de sus fortalezas y debilidades con el objetivo de crear un factor diferencial que le permita, desde el interior de la organización y generando cultura organizacional, atender su problemática de manera efectiva, mediante la implementación de un modelo de excelencia.

3.2 Estado del arte

En este apartado se dará un panorama basado en las tendencias actuales en temas de Calidad en Colombia, cómo ha evolucionado, los factores importantes que afectan a las pymes, y finalmente puntualizar sobre el sector de seguridad privada y vigilancia, al que pertenece la empresa Shield. De esta forma, se contextualizará al lector sobre la realidad respecto al problema planteado en este proyecto.

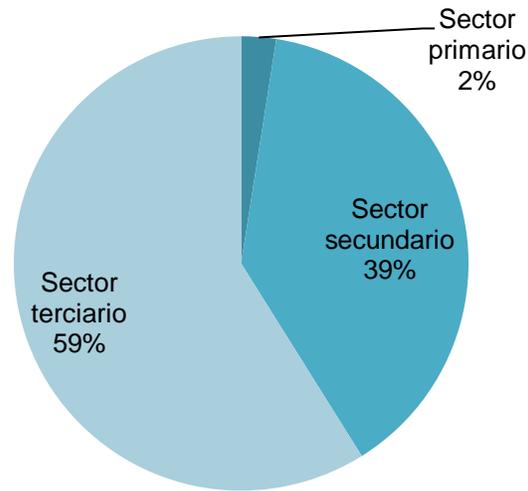
Sistemas de Gestión de Calidad en Colombia

La implementación de Sistemas de Gestión de Calidad en Colombia ha ido incrementando de manera constante, siendo hoy el segundo país en Latinoamérica con más certificaciones ISO. Actualmente, la tendencia de las empresas colombianas, a la estandarización y certificación de sus procesos, consta principalmente en normas técnicas voluntarias, en su mayoría la ISO 9001 e ISO 14001, como se muestra en la gráfica 1, siendo los sectores secundario y terciario los más interesados como se observa en la gráfica 2 (ISO, 2014).



Gráfica 1. Normas técnicas voluntarias en Colombia (ISO, 2014).

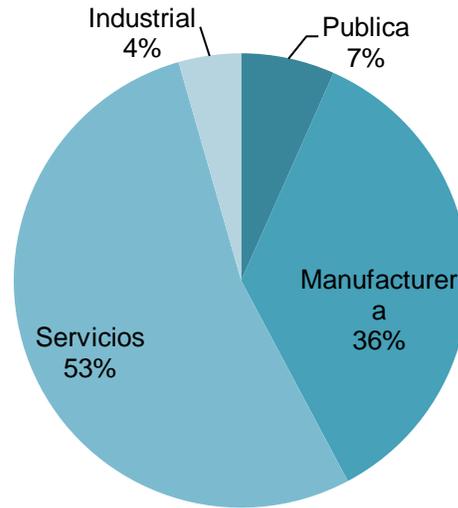
Certificaciones por sector



Gráfica 2. Certificaciones por sector (ISO, 2014).

Adicional a las normas técnicas voluntarias, en los últimos 5 años se evidenció un incremento promedio anual del 15% en la implementación de modelos de excelencia. Dentro de los más aplicados está el EFQM, implementado en su mayoría en el sector de servicios, puntualmente en más de 200 instituciones educativas (European Foundation for Quality Management, 2015); y el PCCG, el cual ha sido incursionado por más de 45 organizaciones de distintos sectores (Corporación Calidad, 2014), distribuidas como se muestra en la gráfica 3:

Premio PCCG otorgado por sector



Gráfica 3. Premio PCCG otorgado por sector (Corporación Calidad, 2014).

La calidad en el sector de Seguridad Privada y Vigilancia

Según la Cámara de Comercio de Bogotá, en el sector de vigilancia privada, el 36% de las empresas cuentan con alguna certificación en calidad. Todas éstas se rigen bajo la norma ISO 9001 y el 38% de las mismas en BASC. Adicionalmente, el 52% de las empresas que no cuentan con alguna certificación, se encuentran en proceso de la misma (Cámara de Comercio de Bogotá, 2008). Esto permite inferir que sí existe una disposición por parte de las empresas del sector en el ofrecimiento de un servicio de calidad, en respuesta a los requerimientos del cliente.

Con respecto a los modelos de excelencia, al día de hoy no existen empresas de vigilancia privada colombianas ganadoras de dichos distintivos, existiendo la posibilidad de generar un factor diferencial o ventaja competitiva para aquellas que lo implementen.

2.3 Marco Teórico

El marco teórico describirá brevemente los modelos de calidad más conocidos a nivel mundial y se profundizará en el PCCG.

2.3.1 Modelos de excelencia

El desarrollo de la Calidad Total a nivel internacional ha dado lugar a la aparición de varios modelos de Excelencia en la Gestión, los cuales sirven como instrumento de autoevaluación para la identificación de fortalezas y debilidades, que permitan elaborar planes de mejora en las organizaciones (Sánchez & Castro, 2008).

Éstos, se contemplan como un marco para la gestión de la calidad total, ya que de forma sistemática abarcan las dimensiones de lo que se considera “Total”, siendo éste, el campo de lo social y lo técnico. Puntualmente, la dimensión de lo social se observa bajo criterios como el liderazgo, la gestión de responsabilidad social o el talento humano. A su vez, lo técnico, bajo criterios como la gestión de procesos y del conocimiento e innovación (Bou-Llusar, Escrig-Tena, Roca-Puig, & Beltrán-Martín, 2009).

Dentro de los varios beneficios que se derivan de la utilización de dichos modelos en las organizaciones, se pueden encontrar:

Como metodología de autoevaluación:

- Establecer una referencia de calidad para la organización.
- Detectar áreas fuertes y áreas débiles en la organización.
- Conocer el camino de la mejora continua en los aspectos que conforman el modelo.

Y como candidato al premio:

- Someterse a un diagnóstico realizado por expertos externos que aportan múltiples ideas de mejora.
- Si se obtiene el premio, la publicidad inherente al mismo.

El término de Excelencia, puntualmente referido a la buena gestión empresarial, es fomentado por la aparición de los primeros modelos como el Modelo Deming (1951), Malcolm Baldrige (1987) y el Modelo Europeo (1991), los cuales constituyen el referente de una gestión y resultados “excelentes”, basados en sus criterios y valores (Membrado, 2007).

2.3.1.1 Modelo Deming

La información del siguiente apartado fue obtenida por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros, (Union of Japanese Scientists and Engineers, 2015).

En 1951, la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE), creó el Premio Nacional a la Calidad en honor al doctor norteamericano W. Edwards Deming, quien con sus “Catorce Principios y Siete Enfermedades de la Gerencia”; y la aplicación de la Estadística en las Técnicas de Control de la Calidad sacó adelante a Japón, país que se encontraba en grave situación económica.

En Japón, se lo conoce como "El padre de la tercera revolución industrial" porque demostró y enseñó a Japón que cuando se persigue la calidad constantemente, se optimizan los recursos y se reducen costos.

Para optar al Premio Deming es necesaria la realización de un documento que describe la promoción e implantación de actividades de control de calidad, desde su introducción hasta el presente, incluyendo los efectos o resultados obtenidos,

cubriendo todas y cada una de las unidades de negocio en función de la estructura de la compañía candidata.

Se debe hacer una descripción de cada uno de los diez criterios que consta el premio, los cuales están agrupados en diez capítulos como se muestra a continuación:

1. Políticas.
2. Organización.
3. Información.
4. Estandarización.
5. Desarrollo de los recursos humanos.
6. Actividades de aseguramiento de la calidad.
7. Actividades de mantenimiento y control.
8. Actividades de mejora.
9. Resultados.
10. Planes futuros.

El último capítulo evalúa si los puntos fuertes y débiles de la situación actual son adecuadamente reconocidos, y en qué modo se realiza la planificación para la mejora de la calidad.

2.3.1.2 Malcolm Baldrige

En el presente apartado se utiliza información obtenida por la Fundación para el Premio Nacional en Calidad Malcolm Baldrige, (The National Institute of Standards and Technology, 2014).

El Modelo Malcolm Baldrige se crea en Estados Unidos en 1987, como respuesta al incremento de productos japoneses en el mercado estadounidense y en el convencimiento de que la Gestión de Calidad Total es necesaria para competir en el mercado internacional.

Sus objetivos principales son la sensibilización a las empresas del país sobre la importancia de la Gestión de la Calidad Total como enfoque competitivo, como también tener un mecanismo de reconocimiento público a aquellas empresas que han implementado los principios de la Calidad Total de forma exitosa.

En este modelo, el liderazgo es orientado hacia la dirección estratégica y hacia los clientes, basándose en resultados. La creación y gestión de indicadores se considera necesaria para la construcción de estrategias que mejoren el desempeño de la organización, aumente la satisfacción del cliente y grupos de interés y, consecuentemente, sus resultados.

Criterios:

1. Liderazgo
2. Estrategia y planeación
3. Cliente y mercado objetivo
4. Información y análisis
5. Desarrollo y gestión del recurso humano
6. Gestión de procesos
7. Resultados del negocio

A su vez, dichos criterios están fundamentados en valores y conceptos nucleares, lo cual se considera común en los modelos de calidad y excelencia. Estos deben ser propiciados y difundidos por la organización que busca un desempeño excelente, de tal forma que se interioricen en la cultura organizacional.

El premio se otorga a empresas privadas de todos los sectores de actividad, ya sean pequeñas o grandes y a organizaciones sin ánimo de lucro. Para este existen 6 categorías, las cuales son: industrias manufactureras, empresas de servicios, pequeñas empresas, sector educativo, sector sanitario y organizaciones sin ánimo de lucro.

Los principales objetivos del Premio Malcolm Baldrige son:

- Reconocer los logros de aquellas compañías que mejoran la calidad de sus bienes y servicios, así como ayudar a otras compañías a mejorar la calidad y productividad.
- Establecer guías y criterios que puedan ser usados en la evaluación de los esfuerzos de la organización para el mejoramiento de la calidad.
- Crear conciencia a las industrias y comercios de que la baja calidad cuesta tanto como un 20% de las ganancias.
- Fomentar la implementación de innovaciones relacionadas a la calidad tanto en pequeñas como grandes empresas.
- Proveer guías específicas para otras organizaciones americanas que deseen aprender cómo manejar una alta calidad.
- Disminuir la amenaza de otros países en el mercado estadounidense y fomentar el bienestar de la economía de dicha nación.

2.3.1.3 Modelo EFQM

En 1988, 14 líderes de empresas reconocidas de Europa (Fiat, Olivetti, Volkswagen, Electrolux, KLM, N.V., Philips, entre otras) se reúnen con Jacques Delors para dar inicio a la idea de formar una Fundación Europea dedicada a mejorar la competitividad de los negocios europeos (Gobierno Vasco, 2011).

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), es finalmente fundada en 1989, por los CEO de 67 empresas europeas, con la misión de incrementar la competitividad y ayudar al desarrollo sostenible de las organizaciones y economías europeas. Dicha fundación, reunió a un equipo de expertos, desde la industria hasta la academia, para desarrollar el Modelo de Excelencia EFQM, el cual debería poder ser aplicado en cualquier organización

sin importar su tamaño o sector (European Foundation of Quality Management, 2015).

El modelo EFQM de Excelencia es el marco de referencia creado por la EFQM para la mejora de la gestión de una organización. Creado en 1991 como marco de autoevaluación de las organizaciones y como base para juzgar a los concursantes por el Premio Europeo de la Calidad, el cual fue entregado por primera vez en 1992 y es el más utilizado en Europa en la materia (European Foundation of Quality Management, 2015).

Se estructura alrededor de tres elementos:

1. **Los conceptos fundamentales de la excelencia** que constituyen la base para construir una cultura de excelencia en las organizaciones.
2. **Los 9 criterios** interrelacionados entre sí para ser capaces de lograr y mantener los mejores resultados en una organización, listados a continuación:

1. Liderazgo
2. Personas
3. Política y estrategia
4. Alianzas y recursos
5. Procesos
6. Resultados en las personas
7. Resultados en clientes
8. Resultados en la sociedad
9. Resultados clave

Los cinco primeros hacen referencia a lo que la organización hace y cómo lo hace; y los cuatro restantes, a lo que consigue.

3. **El esquema de evaluación REDER** que proporciona una manera estructurada de evaluar el rendimiento de la organización, basándose en el Círculo PHVA de Deming. Esta evaluación permite identificar los puntos fuertes, las áreas de mejora y obtener información para detectar las deficiencias, comprender y promover la identificación de posibles soluciones para la generación de acciones de mejora (Hernández, 2007).

2.3.1.4 Modelo Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión

En el presente apartado se utiliza la información contenida en la cartilla de implementación del modelo PCCG (Corporación Calidad, 2014).

Este modelo nace del decreto 1653 del año 1975, el cual fue denominado hasta el año 2001 como el “Premio Colombiano a la Calidad”. Principalmente se crea como reconocimiento para las empresas colombianas, ya sean del sector público o privado, que se distingan en la elaboración de sus procesos enfocados hacia la calidad y productividad. El principal propósito de dicho modelo consta en servir como referente para que todo tipo de empresa siga el camino hacia la excelencia y así, ser calificada y obtener prácticas de organizaciones de Clase Mundial.

Los principales objetivos del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión son:

- Promover la adopción del enfoque y las prácticas de Gestión Integral
- Ser base para la difusión de experiencias y estrategias exitosas de gestión
- Utilizar los criterios como plataforma para lograr la excelencia
- Propiciar la utilización del Premio para que las empresas colombianas sean socialmente sanas y económicamente exitosas.

La Corporación Calidad sostiene que el modelo de calidad PCCG, se basa sobre nueve criterios, los cuales son analizados bajo ponderación para identificar

oportunidades de mejora, fortalezas y debilidades, y así poder tomar decisiones concretas y sostenibles utilizando como herramienta el ciclo PHVA. La estructura del modelo se muestra a continuación:



Figura 1: Modelo del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión (Corporación Calidad, 2014).

1. Estrategia y gestión estratégica

Este criterio examina la definición de los elementos del direccionamiento estratégico que permiten orientar a la organización hacia el futuro, así como desarrollar y sostener su capacidad de generación de valor, a través de:

- 1.1. Formulación del direccionamiento estratégico
- 1.2. Despliegue del direccionamiento estratégico
- 1.3. Seguimiento del direccionamiento estratégico

2. Liderazgo

Este criterio examina el estilo y las prácticas de liderazgo; el papel de la alta dirección en el diseño e implementación del sistema de gestión, la capacidad, participación e influencia de los líderes de la organización en su construcción y despliegue; y en la construcción de una cultura de excelencia. Incluye la alineación de la estrategia, la estructura y la cultura hacia el alcance de los propósitos organizacionales, de la siguiente forma:

- 2.1. Estilo de liderazgo
- 2.2. Cultura y estructura organizacional

3. Gestión del talento humano

Este criterio examina la gestión del personal y la forma en que la organización desarrolla, involucra y apoya al recurso humano hacia su desarrollo integral para que participen en el mejoramiento y la transformación de la organización, así como la promoción de la calidad de la vida en el trabajo, con el fin de generar un ambiente propicio para la creatividad, innovación, trabajo en equipo y el reconocimiento a los aportes del personal. Se divide de la siguiente forma:

- 3.1. Proceso de administración de personal
- 3.2. Calidad de vida en el trabajo
- 3.3. Desarrollo de las personas

4. Gestión de clientes y mercados

Este criterio examina la prioridad e importancia que da la organización a sus clientes y usuarios finales, y la efectividad de las metodologías utilizadas para conocer e interpretar sus necesidades y transformarlas en atributos de calidad de los productos y/o servicios, como base para la generación de especificaciones de productos nuevos competitivos e innovadores. Se divide de la siguiente forma:

- 4.1. Conocimiento del cliente y del mercado
- 4.2. Interpretación de las necesidades del cliente
- 4.3. Gestión de las relaciones con los clientes
- 4.4. Sistemas de respuesta

5. Gestión de procesos

Este criterio examina la forma en que la organización ha desarrollado una estructura de procesos, la manera como organiza y ejecuta sus actividades cotidianas y las acciones necesarias para entregar los productos y/o servicios a los usuarios finales, cumpliendo los requerimientos de las partes interesadas, mediante la aplicación de altos estándares de calidad. Se divide de la siguiente forma:

- 5.1. Estructura de procesos
- 5.2. Gestión de procesos y aseguramiento de calidad
- 5.3. Gestión de la tecnología

5.4. Gestión de proveedores

6. Administración de información

Este criterio analiza la forma como la organización concibe y desarrolla un sistema para el manejo de la información que garantice su confiabilidad, integridad, consistencia, seguridad y actualización y que sirva como soporte fundamental para el seguimiento de la estrategia y el control y mejoramiento de los procesos, productos y/o servicios, así como el análisis de la información, para contribuir a la creación de nuevos productos, y/o servicios. Se divide de la siguiente forma:

6.1 Diseño y administración de los sistemas de información

6.2 Análisis de la información

7. Gestión del conocimiento y la innovación

Este criterio examina la forma cómo la organización define un sistema de gestión del conocimiento basado en el aprendizaje organizacional y cómo utiliza la creación de conocimiento para desarrollar prácticas y metodologías de innovación en productos, servicios, tecnologías y procesos que generen valor diferenciador. Se divide de la siguiente forma:

7.1 Gestión del conocimiento

7.2 Metodologías y prácticas de innovación

8. Responsabilidad social

Este criterio examina cómo la organización desarrolla un sistema que le permita gestionar de manera efectiva sus interacciones, con la sociedad, medio ambiente y su entorno, para generar valor, desarrollo y prosperidad a sus grupos de interés en armonía con el éxito de la organización. Así mismo, la forma como garantiza la aplicación de criterios éticos en sus transacciones y cumplimiento de las obligaciones legales y de la normatividad ambiental. Se divide de la siguiente forma:

8.1 Enfoque de responsabilidad social y desarrollo de los grupos de interés

8.2 Ética empresarial y gobierno corporativo

8.3 Gestión ambiental

9. Resultados

Este criterio examina los resultados de la organización y su evolución, en cuanto a la medición de sus metas estratégicas, el avance en su posición competitiva, la satisfacción de sus clientes, el desarrollo integral del talento humano y la creación de valor sus grupos sociales objetivo y el medio ambiente; y la manera cómo contribuyen al sostenimiento, solidez y competitividad de la organización. También, la forma que la organización se compara con las mejores prácticas nacionales e internacionales en los diferentes aspectos de la gestión. Se divide de la siguiente forma:

9.1 Resultados para la competitividad y sostenibilidad de la organización

9.2 Resultados de clientes

9.3 Resultados de colaboradores

9.4 Resultados de la comunidad, proveedores y medio ambiente

La aplicación de dicho modelo consta de los siguientes pasos:



Figura 2. Etapas generales para el desarrollo del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

Paso 1. Introducción y conocimiento de la empresa

En esta primera fase del proyecto, se realiza una presentación sobre la idea del proyecto a la Directiva, se conoce a la organización, encargados de áreas, naturaleza, perfil de la organización y procesos principales; comenzando con la definición del perfil organizacional, compuesto por **NATURALEZA, ENTORNO, RELACIONES Y RETOS.**

Paso 2. Adecuación del modelo

En esta etapa del proyecto, se realizan las inducciones necesarias para preparar al personal para el ejercicio de implementación. Con la información del perfil organizacional, se comienza la elaboración de los formatos de autoevaluación, ajustando el modelo a la compañía, y se pactan reuniones con el personal requerido para atender cada uno de los criterios y sub-criterios del modelo

siguiendo 3 pasos que permitirán llevar a cabo un sistema de gestión adecuado para la organización.



Figura 3: Metodología para la implementación del modelo PCCG (Corporación Calidad, 2014).

1. Definiciones: ¿Qué hacer o tener? Se definen y formulan conceptos básicos necesarios de la organización para cada uno de los sub-criterios que propone el modelo, y así orientar la implementación.

2. Acciones: ¿Cómo hacerlo? Se debe determinar qué actividades, pautas o aspectos mínimos se llevarán a cabo, o tendrán en cuenta, para establecer las preguntas necesarias y lograr obtener lo que fue definido para cada sub-criterio.

3. Resultados: ¿Qué esperar? Se determinará la salida esperada para cada acción ejecutada. Con base a esto se realizará la evaluación del sistema de gestión. Se deben definir en términos de logros, innovaciones e impactos en cada uno de los sub-criterios.

Así, se obtendrá la información necesaria para elaborar un cuestionario de autoevaluación, y lograr obtener criterio suficiente en la aplicación de la matriz de evaluación, ponderación y calificación del estado actual de la compañía.

Paso 3. Autoevaluación y Calificación

En esta fase, con los formatos establecidos, se procede a realizar la autoevaluación con las personas correspondientes. Se reúne toda la información de los formatos, se califica y se ponderan los resultados según la distribución de puntajes y lo planteado por el modelo.

Cuestionario de autoevaluación

El cuestionario de autoevaluación consta de preguntas, basadas en los 3 pasos anteriormente descritos y definiciones planteadas por el PCCG para cada sub-criterio, de tal forma, que cada organización, dueño o encargado de proceso lo diligencie con cierta asistencia por parte de las personas encargadas de la implementación del modelo.

Un ejemplo de cómo se vería el formato de autoevaluación, se muestra en la Tabla 2 a continuación:

Tabla 1: Ejemplo de formato de autoevaluación.

CRITERIO 1 : Estrategia y gestión estratégica				
SUBCRITERIO		SÍ	NO	1. Fortalezas
a	Pregunta basada en la información requerida para el subcriterio, según la cartilla de implementación del PCCG Cómo.	x		
b	Pregunta basada en la información requerida para el subcriterio, según la cartilla de implementación del PCCG Cómo.		x	
c	Pregunta basada en la información requerida para el subcriterio, según la cartilla de implementación del PCCG Cómo.	x		
SUBCRITERIO		SÍ	NO	
a	Pregunta basada en la información requerida para el subcriterio, según la cartilla de implementación del PCCG Cómo.	X		
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS				3. Evidencias
PUNTUACIÓN GENERAL DEL CRITERIO		puntaje obtenido/puntaje total del criterio (se coloca una vez promediado todos los resultados)		

Fuente: Elaboración propia.

Como se pudo ver en la Tabla 1, adicional a las preguntas, el formato también propone ir detectando aquellas fortalezas, debilidades, oportunidades y evidencias relacionadas con el criterio que se está abordando, que servirán para tomar decisiones al momento de analizar los resultados finales.

Cada pregunta generada para el cuestionario de autoevaluación, de los criterios 1 al 7, es evaluada bajo las condiciones que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2: Criterios adaptados de “Diseño de un modelo de gestión de calidad basado en los modelos de excelencia y el enfoque de gestión por procesos”

Evalúa la puntuación de los criterios del 1 al 7	
Se consideran los siguientes elementos:	
1. Criterio sólidamente fundamentado	Hace referencia a lo siguiente: si las prácticas descritas tienen sentido en relación con la organización y responden correctamente al contenido del criterio en estudio.
2. Criterio sistemático – preventivo	Sistemático: Se considera sistemático si implica existencia de procedimientos o procesos y si son aplicados con regularidad y del mismo modo. Preventivo: Si está diseñado, como su nombre lo indica para prevenir problemas.
3. Revisado	Los criterios deberán ser revisados periódicamente, para ello debe existir un proceso sistemático de mediciones que permitan evaluar la medida en la que el criterio permite alcanzar los resultados que se desean.
4. Integrado	El criterio debe estar integrado en las operaciones de la compañía y formar parte de los procedimientos definidos, y por el contrario no tratarse de una iniciativa eventual dirigida por algún directivo o departamento.
5. Implantado	Hace referencia a que si el criterio ha sido aplicado totalmente.

Fuente: (Gaitán, 2007). Diseño de un modelo de gestión de calidad

Cada pregunta generada para el cuestionario de autoevaluación, respecto al octavo criterio, es evaluado bajo las condiciones que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 3: Criterios de “Diseño de un modelo de gestión de calidad basado en los modelos de excelencia y el enfoque de gestión por procesos”.

1. Tendencias	Las tendencias son positivas y/o hay unos buenos resultados de modo sostenido.
2. Objetivos	Los objetivos se han alcanzado, los objetivos son adecuados.
3. Comparaciones	Se llevan a cabo comparaciones de resultados con organizaciones externas tanto con los promedios del sector como con los reconocidos como "mejores de la clase".
4. Causas	Los resultados son consecuencia de los criterios.
5. Aplicación	Los resultados cubren áreas relevantes.

Fuente: (Gaitán, 2007). Diseño de un modelo de gestión de calidad

Según lo anterior, la calificación de las preguntas de cada sub-criterio se realiza mediante matrices con una estructura planteada a continuación:

Tabla 4: Calificación por elemento de “Diseño de un modelo de gestión de calidad basado en los modelos de excelencia y el enfoque de gestión por procesos”.

ELEMENTOS	PORCENTAJE SEGÚN REALIDAD					% ASIGNADO
	0/5/10	15/20/25/30/35	40/45/50/55/60	65/70/75/80/85	90/95/100	
Criterio sólidamente fundamentado	No existe evidencia	Existe alguna evidencia	Evidencia	Existe clara evidencia	Evidencia total	
Sistemático - Preventivo	No existe evidencia	Existe alguna evidencia	Evidencia	Existe clara evidencia	Evidencia total	
Revisado	No existe evidencia	Revisión ocasional	Clara evidencia de revisión regular	Clara evidencia de revisión regular con respecto a la efectividad empresarial	Clara evidencia de mejora de la efectividad empresarial mediante ciclos de revisión	
Integrado	No existe evidencia	Cierta medida de integración en las operaciones normales	Evidencia de integración en las operaciones normales	Clara evidencia de integración en las operaciones normales	Criterio totalmente integrado en las operaciones normales	
Implantado	No existe evidencia	Implantado en 1/4 de las áreas relevantes	Implantado en 1/2 de las áreas relevantes	Implantado en 3/4 de las áreas relevantes	Implantado en todas las áreas relevantes	
PROMEDIO DE PORCENTAJES ASIGNADOS:						

Fuente: (Gaitán, 2007). Diseño de un modelo de gestión de calidad

Finalmente, luego de haber consolidado la puntuación para cada elemento de las matrices mencionadas, se promedian sus respectivos resultados para obtener el resultado de cada pregunta como se muestra en el ejemplo de la Tabla 6:

Tabla 5: Ejemplo de calificación de cada pregunta de cada sub-criterio.

CRITERIO X: Nombre del criterio		
SUBCRITERIO	Pregunta basada en la información requerida para el subcriterio, según la cartilla de implementación del PCCG	EN ESTE ESPACIO VA LA TABLA DE CALIFICACIÓN POR ELEMENTO (TABLA 4)

Fuente: Elaboración propia.

Luego, con el puntaje de cada pregunta, se hace un promedio de todas aquellas pertenecientes a cada sub-criterio, para así realizar una ponderación en conjunto donde se obtendrá la calificación para cada criterio y, por consecuente, la calificación final respecto al estado actual de la empresa. Para dicho fin será necesario utilizar la siguiente tabla de valores:

Tabla 6: Resumen de criterios y puntajes. “Guía de postulación 2014”.

#	CRITERIOS Y SUBCRITERIOS	PUNTAJE
1	Estrategia y gestión estratégica	100
1.1	Formulación del direccionamiento estratégico	40
1.2	Despliegue del direccionamiento estratégico	30
1.3	Seguimiento al direccionamiento estratégico	30
2	Liderazgo	60
2.1	Estilo de liderazgo	30
2.2	Cultura y estructura organizacional	30
3	Gestión del talento humano	70
3.1	Procesos de administración del personal	20
3.2	Calidad de vida en el trabajo	20

#	CRITERIOS Y SUBCRITERIOS	PUNTAJE
1	Estrategia y gestión estratégica	100
1.1	Formulación del direccionamiento estratégico	40
1.2	Despliegue del direccionamiento estratégico	30
1.3	Seguimiento al direccionamiento estratégico	30
2	Liderazgo	60
2.1	Estilo de liderazgo	30
2.2	Cultura y estructura organizacional	30
3.3	Desarrollo de las personas	30
4	Gestión de clientes y del mercado	80
4.1	Conocimiento del cliente y del mercado	20
4.2	Interpretación de las necesidades del cliente	20
4.3	Gestión de las relaciones con los clientes	20
4.4	Sistemas de respuesta	20
5	Gestión de procesos	100
5.1	Estructura de procesos	30
5.2	Gestión de procesos y aseguramiento de la calidad	30
5.3	Gestión de la tecnología	20
5.4	Gestión de proveedores	20
6	Administración de información	60
6.1	Diseño y administración de los sistemas de información	30
6.2	Análisis de la información	30
7	Gestión del conocimiento y la innovación	70
7.1	Gestión del Conocimiento	30
7.2	Metodologías y prácticas de innovación	40
8	Responsabilidad social	60
8.1	Enfoque de responsabilidad social y desarrollo de los grupos de interés	20
8.2	Ética empresarial y gobierno corporativo	20
8.3	Gestión ambiental	20
9	Resultados	400
9.1	Resultados para la competitividad y sostenibilidad de la organización	150
9.2	Resultados de clientes	100
9.3	Resultados de colaboradores	75
9.4	Resultados de la comunidad, los proveedores y el medio ambiente	75
TOTAL		1000

Fuente: (Corporación Calidad, 2014).

Paso 4. Análisis de resultados

En esta etapa se analizarán los resultados obtenidos en los formatos de calificación, con el objetivo de aclarar el panorama actual de la organización, revisar el motivo de aquellas falencias encontradas, y fortalezas en aquellos puntos “fuertes”, para así poder continuar con el desarrollo de un plan de acción.

Paso 5. Plan de acción

Como última etapa del proyecto, y en función a los resultados obtenidos y sus respectivos análisis, se desarrollará un plan de acción como propuesta de mejora, para que la organización tenga mayor cantidad de herramientas y así, comenzar a “pulir” su proceso de mejora en pro a la Excelencia.

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivo general

Realizar una evaluación crítica, bajo el marco de referencia de excelencia propuesto por el modelo del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, a la empresa de seguridad privada SHIELD Colombia, para la generación de propuestas creativas y flexibles en pro a la mejora continua de la organización.

2.4.2 Objetivos específicos

- Definir el perfil organizacional de la compañía mediante una entrevista con el Gerente General, siguiendo los criterios sugeridos por el modelo.
- Realizar el diagnóstico actual de la compañía frente al marco de excelencia propuesto por el modelo PCCG por medio de la autoevaluación.

- Establecer planes de acción de mejora basados en el ciclo PHVA, de acuerdo con las fortalezas y debilidades identificadas.

2.5 Metodología Propuesta

El desarrollo del presente proyecto se enmarcó bajo las etapas ilustradas y descritas en el punto 2.3.1.4 (Modelo Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión).

3 RESULTADOS

En el presente índice se presentan los resultados obtenidos en las diferentes fases de la metodología propuesta.

Paso 1. Introducción y conocimiento de la empresa

En esta primera etapa, se realizó una reunión de presentación a las personas que estarían involucradas en el proyecto y, por parte del Director General, se realizó una introducción a la empresa y sus expectativas.

Con base en esta información, se estableció el perfil de la organización de la siguiente forma:

- **Naturaleza:** SHIELD Colombia es una compañía de servicio que pertenece al sector de seguridad privada con armas y sin armas. La empresa ofrece servicio de vigilancia fija y móvil bajo control de circuito cerrado de televisión y radiocomunicación, análisis de riesgos, poligrafía e investigaciones personales y corporativas, cubriendo así la necesidad de brindar control y minimizar los riesgos físico, personales, residenciales o empresariales.

La empresa fue constituida el 1 de Octubre del 2008 bajo el NIT 900.244.533-6 y la aprobación de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad privada. Hasta la fecha, ha creado una alianza con la Red de Apoyo Policía Nacional y la FSE DIJIN, donde ha creado mayor grado de confiabilidad en los clientes.

- **Entorno:** SHIELD actualmente pertenece al sector de seguridad privada, el cual es altamente competitivo y con un bajo índice de sostenibilidad, donde empresas abren y cierran todos los días.

En este sector, existe un alto nivel de rotación de personal. Generalmente, el perfil del personal operativo es de gente joven que está buscando una opción de ingresos que no requiera un nivel de estudios mínimo o de una gran

preparación. Por esto mismo, al no ser una profesión sino un oficio, los empleados operativos, también conocidos como “guardas”, rotan de empresa según el salario u oportunidades que les ofrezcan, así la variación sea mínima. También, para poder tener participación en el mercado se requieren altos y diversos niveles de tecnología, rapidez en los tiempos de respuesta al concretar un negocio y ante acontecimientos de emergencia o alerta. Se considera igualmente un ámbito de competencia “desleal” ya que ciertos competidores ofrecen valores por debajo del estándar establecido por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad privada.

- **Relaciones:** SHIELD Colombia tiene una asociación con la Policía Nacional, la cual brinda una red de apoyo bajo comunicación directa por Avanteles. La asociación consta de respuesta inmediata según directrices de la policía. La relación con ésta entidad realiza reportes, brindando información a ambas partes. Adicionalmente, pertenece a un gremio de empresas inscritas con la FSE DIJIN, con objeto de apoyo de la policía en frente de la seguridad empresarial. Brindando así, información táctica como antecedentes legales, entre otros.
- **Retos:** El principal reto de SHIELD es ejercer mayor presencia a nivel nacional, ya que en el momento solo opera en la ciudad de Bogotá. A futuro se espera una expansión con distintas sedes en diversos departamentos de Colombia. Por otro lado, la empresa tiene como reto abarcar clientes con mayores niveles de riesgo en la seguridad de su operación, tales como se encuentran en el sector energético y de hidrocarburos.
- **Misión:** Ofrecer tranquilidad y bienestar, al cliente al prestarle de manera integral, SEGURIDAD, SERVICIOS Y SOLUCIONES especializadas en control de riesgos físicos, personales, residenciales o empresariales a particulares,

empresas privadas o del sector público, a través de nuestra experiencia y conocimiento.

- **Visión:** Obtener el liderazgo a nivel nacional por la calidad de nuestros servicios con un talento humano calificado y con equipos de alta tecnología. Crear y mantener el reconocimiento, la confianza y credibilidad de nuestros clientes, como respuesta a la generación de un plus de calidad y servicio, factores que hacen la diferencia.

Paso 2. Adecuación del modelo

Como segundo paso, una vez analizado el punto anterior, se presentó la metodología de trabajo a la empresa, los requerimientos generales para el desarrollo del proyecto y la dinámica del mismo, teniendo en cuenta sus expectativas. Adicional a esto, se realizaron inducciones en temas a tratar como la calidad, procesos y objetivo de la implementación del PCCG.

Y, con el perfil de la organización desarrollado, se establecieron los formatos de autoevaluación correspondientes.

Paso 3. Autoevaluación y Calificación.

En el transcurso de 2 meses, se diligenciaron los formatos de autoevaluación sugeridos por el modelo PCCG, con un total de 160 preguntas orientadas a la organización con el objetivo de obtener observaciones, evidencias, fortalezas y opciones de mejora para cada uno de los criterios y sub-criterios planteados por el modelo. Con dicha información recolectada, se procedió con el diligenciamiento de los formatos de calificación y posterior ponderación final para cada uno de los criterios, y la determinación del panorama inicial de la empresa frente al modelo de excelencia.

Se lograron identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la etapa de autoevaluación, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 7. Análisis del estado actual.

Criterio	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades de mejora
Estrategia y gestión estratégica	Existen convenios estratégicos que brindan un plus a la organización.	Alto nivel de informalidad en las reuniones de la junta directiva.	Dar seguimiento a como se va desarrollando la estrategia.
	Existen protocolos bien definidos para la toma de decisiones.	Se despide al personal por incumplimiento de objetivos.	Planificación de objetivos a mediano y largo plazo.
		Los objetivos pre establecidos pueden variar día a día.	
Gestión del liderazgo	Existe comunicación directa de los colaboradores con los líderes de la organización.	Por la alta rotación del personal, mantener los valores y principios es poco probable.	Crear sentido de pertenencia a los colaboradores de la compañía.
		El establecimiento de metas es de forma esporádica.	Capacitar líderes con ciertas competencias y habilidades.
		Desgaste económico y administrativo por alta rotación del personal.	
Gestión de talento humano	Se busca menor riesgo y facilidad con el manejo del dinero en los colaboradores.	Alta rotación del personal.	Planes para aumentar la motivación de los colaboradores.
	Existe autonomía en el área de trabajo del personal.	Variación en la capacitación del personal respectivo a la inmediatez del negocio pactado.	Crear planes continuos para la capacitación del personal.
	Se supervisa y se mantienen en óptimas condiciones los puestos de trabajo.	Variación en las fechas de pago del personal.	Fomentar la creatividad e innovación por parte de los colaboradores.
Gestión de clientes y mercado	Existe comunicación directa con el cliente.	No existen procedimientos formales establecidos para la gestión de clientes.	Formalizar procedimientos para el seguimiento de los clientes.
	Se establecen las necesidades de los clientes y mercado mediante análisis de seguridad y reuniones presenciales.	Falta de análisis sobre la información de los clientes y mercados.	Ubicación de documentación para acceso general.

Criterion	Strengths	Weaknesses	Opportunities for improvement
	Sistemas de respuestas rápidas y 24 horas para los clientes.		Crear actas de reunión con clientes.
Gestión de procesos	Estandarización de ciertos procesos definidos vitales para la compañía.	Falta de conocimiento en los procesos definidos por parte del personal.	Capacitación en nuevas tecnologías y desarrollo en investigación.
	Protocolos de lecciones aprendidas para ciertos procesos.	No existe control ni seguimiento del alcance de los procesos definidos.	Sistemas de evaluación y análisis en la generación de valor.
		No existe análisis del impacto de los procesos.	Evaluación de proveedores.
Administración de la información	Información histórica organizada y clasificada.	No existe contextualización de la información a nuevos colaboradores.	Realizar análisis de la información para tomar decisiones precisas.
		No se verifica la confiabilidad de la información.	Digitalización de la información relevante para fácil manejo y acceso.
		No existe un método para recopilación y organización de la información eficiente.	
Gestión del conocimiento y la innovación	Existe la capacitación interna de ciertos procedimientos como divulgación de conocimientos.	No se formaliza las reuniones o protocolos.	Desarrollo de programas de gestión de innovación y gestión del conocimiento.
		No se verifica la asistencia a los cursos para la adquisición de nuevos conocimientos.	Difusión de todos los proyectos innovadores internos y externos de la compañía.
		No se analiza el impacto de nuevos conocimientos.	
Responsabilidad Social	Existe divulgación de información relevante dentro de la junta directiva.	No existe mecanismo de regulación del gobierno corporativo en las decisiones tomadas.	Realizar mecanismos de control para medir el impacto de las decisiones tomadas en la junta.
		No existen actividades relacionadas con la gestión ambiental.	Plan de gestión ambiental.
		Se desconoce las necesidades y requerimientos de los grupos de interés.	

Criterion	Strengths	Weaknesses	Opportunities for improvement
Results	Regularity in the review of financial indicators.	No analysis of information regarding complaints and compiled claims.	Implement management of complaints and claims based on preventive actions.
	Well-defined parameters for comparison between periods.	Objectives are being implemented and changing day by day.	Create a control and comparison mechanism regarding competence.
	They have formats and information to carry out protocols.	No measurement of value generation.	Analysis of the frequency of problems or complaints, to attack the root cause.

Source: Elaboración propia.

After the qualification and weighting for each criterion, the results were obtained, which are shown in table 9:

Table 8. Qualification by Criterion.

#	CRITERIOS	Total/Lin
1	Estrategia y gestión estratégica	29,63 / 100
2	Gestión del Liderazgo	28,45 / 60
3	Gestión del talento humano	30,51 / 70
4	Gestión de clientes y mercados	23,79 / 80
5	Gestión de procesos	16,72 / 100
6	Administración de información	4,22 / 60
7	Gestión del conocimiento y la innovación	16,43 / 70
8	Responsabilidad social	2,73 / 60
9	Resultados	6,95 / 400
	TOTAL	159,5 /1000

Source: Elaboración propia.

Paso 4. Análisis de resultados

In this final phase of the project, and with all the necessary information obtained, an analysis of the critical points that must be attended to by the organization to obtain a substantial improvement and start a new stage "path to excellence".

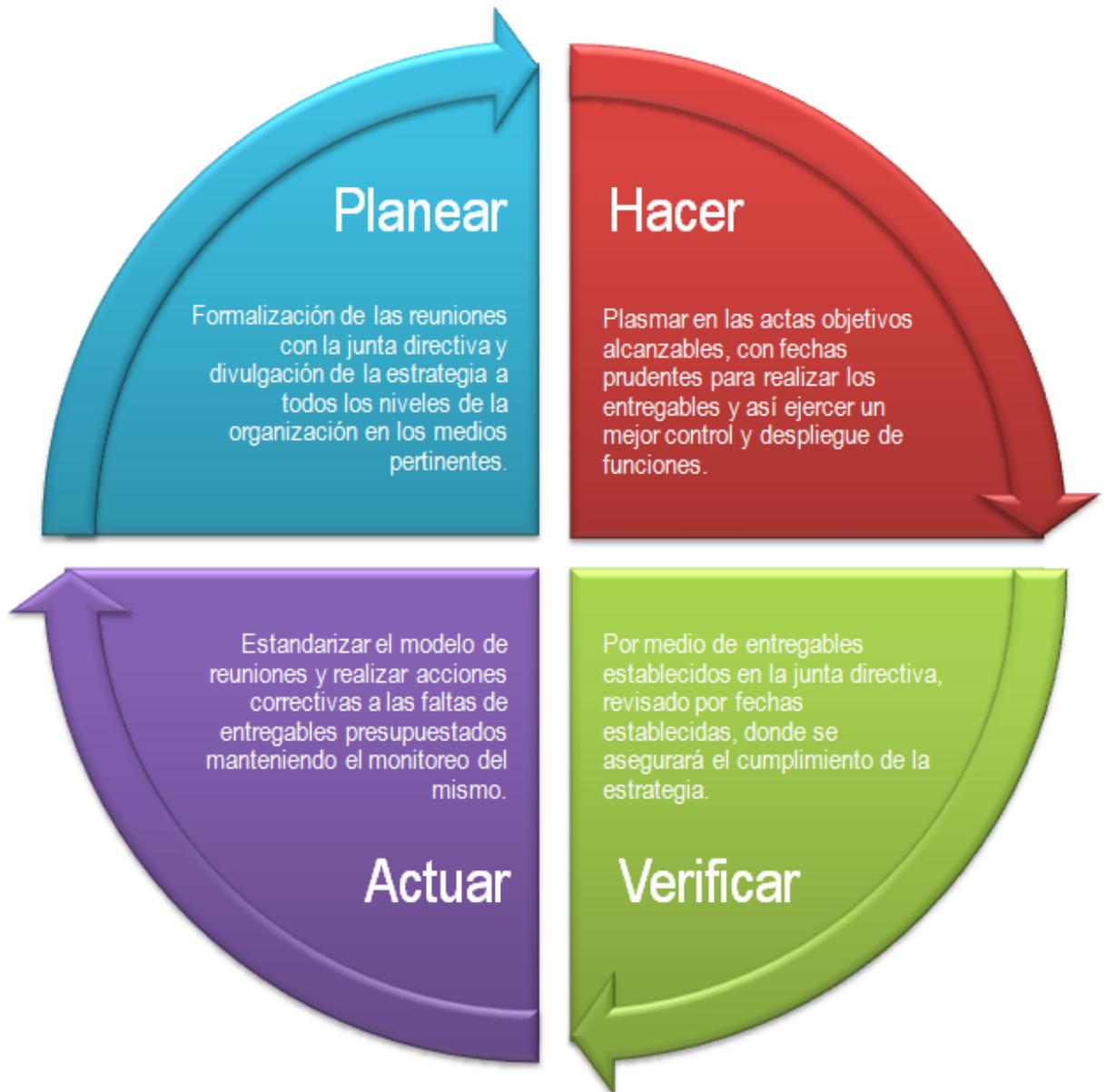
Esta información indica que existe una significativa oportunidad de mejora en:

- Gestión documental, manejo de evidencia y conocimiento general de los documentos relacionados a los distintos procesos de la organización.
- Indicadores de gestión.
- Formalización y fortalecimiento de las actividades de dirección y planeación estratégica, y seguimiento a objetivos relacionados.
- Capacitación en gestión de calidad y procesos de organización.
- Capacitación en herramientas de toma de decisiones o de evaluación técnica y económica de clientes y proveedores.

4 PROPUESTA DE MEJORA (Paso 5. Plan de acción)

A continuación se explicarán las propuestas de mejora bajo el ciclo PHVA.

Estrategia y gestión estratégica



Gestión del Liderazgo



Gestión del Talento Humano



Gestión de Clientes y Mercado



Gestión de Procesos



Administración de Información



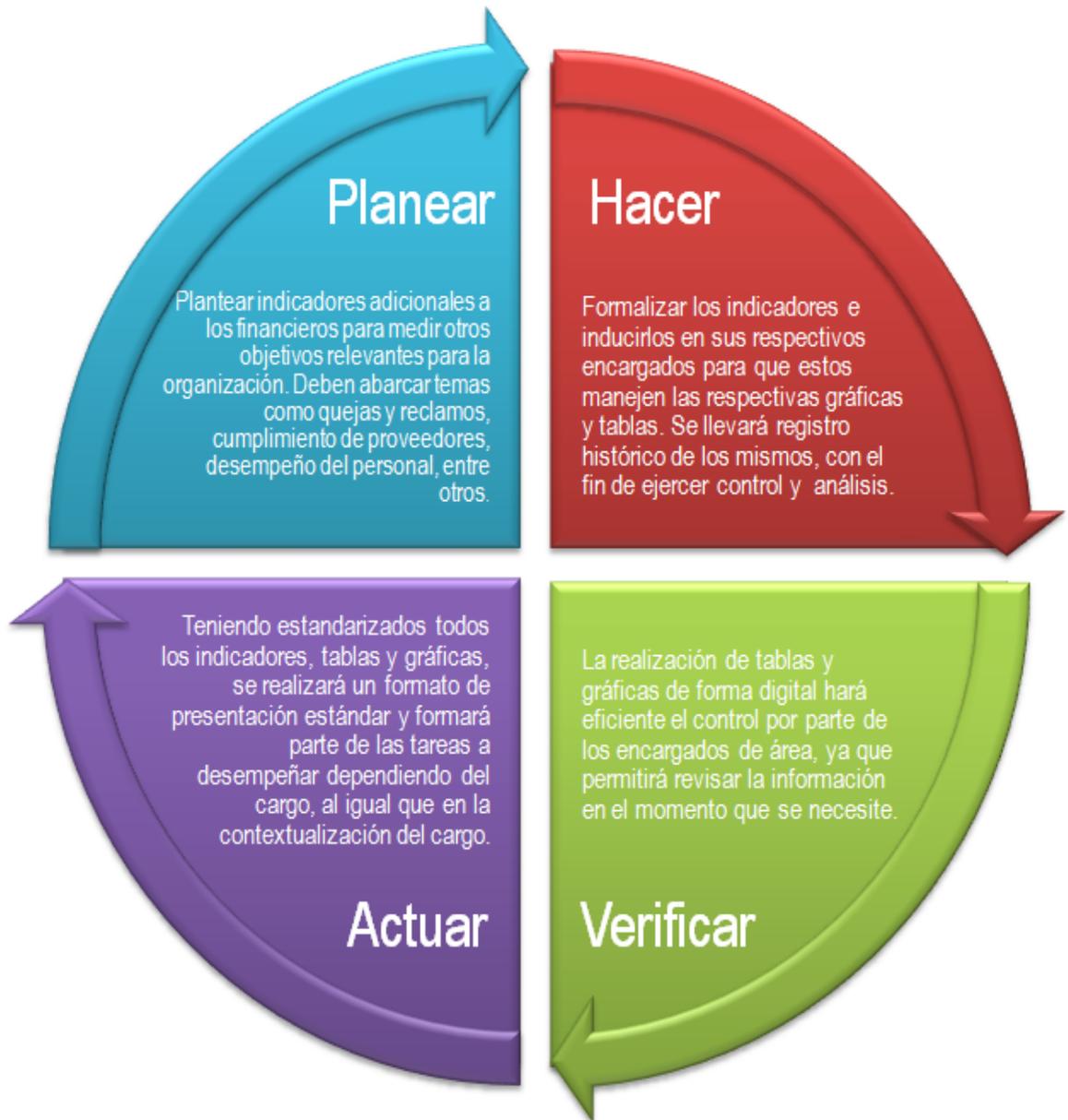
Gestión del Conocimiento y la Innovación



Responsabilidad Social



Resultados



5 RECOMENDACIONES

Se considera pertinente la realización de la etapa respectiva a la autoevaluación en horarios extra laborales con el fin de minimizar interrupciones cotidianas, las cuales podrían fomentar las imprecisiones en la información recolectada.

Con respecto al plan de mejora propuesto en este proyecto, se recomienda a la organización analizar la viabilidad de cada opción sugerida, según la capacidad y recursos que ésta disponga para su ejecución, generando un plan de acción programado, con el fin de garantizar y hacer seguimiento al cumplimiento del mismo. Éste, debería incluir un nuevo proceso de autoevaluación en un futuro cercano, con el fin de medir nuevamente el estado de excelencia de la compañía y coordinar una posible postulación al premio.

Por último, la socialización del trabajo, que se hizo y se pretende realizar, con todas las áreas (iniciando con los encargados) es de suma importancia para obtener un alto índice de colaboración y progreso.

6 CONCLUSIONES

Como se comentó al comienzo de este trabajo, las empresas pequeñas y medianas del sector de vigilancia y seguridad privada, sufren de un bajo nivel de sostenibilidad, en un entorno significativamente competitivo.

Una hipótesis, resultado del objeto de estudio, es la falta de procedimientos bien definidos, formalizados, normalizados e implementados en todos los niveles de la organización, debido a que prevalece la solución “quick fix” y atender lo estrictamente necesario, lo emergente. Esto, desvanece cualquier intento de crecimiento y gestión estratégica de la empresa, debido a que hace que los problemas existentes sean cada día de mayor relevancia y que los nuevos inconvenientes que surjan, aumenten el trabajo dedicado a las acciones correctivas, sin sacar provecho de los recursos de compañía actuales, y alejándose progresivamente de la excelencia empresarial y mejora continua.

Sin embargo, también se pudo observar que existe poco conocimiento, incluso un concepto erróneo, de calidad, mejora continua y excelencia. No se lo ve como un beneficio, sino una “norma”, un gasto innecesario, un problema.

La aplicación del modelo de excelencia PCCG, fomentó el autoanálisis de la realidad de la organización, el interés por entender los beneficios del mismo y el cómo hacer las cosas de manera diferente para lograr ser competitivos y sostenibles.

Realizando un plan de actividades para implementar el modelo de calidad en la organización, se encontrará una mejora de carácter progresivo en todas las áreas de la organización. Para esto, se sugirió unas opciones de mejora, en orden de prioridad de ejecución, dependiendo de la ponderación de los criterios y su calificación actual. Sin embargo, consecuentemente se tendrá que trabajar en dichas propuestas, tendrán que someterse a control, seguimiento y evaluación, para que en el transcurso del tiempo, bajo planeación, se realicen nuevas propuestas, verificaciones, correcciones, acciones preventivas, estandarización y mejora continua.

7 BIBLIOGRAFÍA

- Bou-Llusar, J., 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. *Journal of Operations Management*, 27(1), 1-22. doi:doi:10.1016/j.jom.2008.04.001
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2008). Caracterización de los servicios de vigilancia privada en bogotá. Retrieved from www.ccb.org.co
- Corporación Calidad. (2014). Premio colombiano a la calidad de la gestión. Retrieved from http://ccalidad.org/es/lumia_porfolio/premio-colombiano-a-la-calidad-de-la-gestion/
- European Foundation of Quality Management. (2015). An overview of the EFQM excellence model. Retrieved from http://www.efqm.org/sites/default/files/overview_efqm_2013_v1.1.pdf
- Gaitán, L. (2007). *Diseño de un modelo de gestión de calidad basado en los modelos de excelencia y el enfoque de gestión por procesos.* (Tesis de grado para Magister en Ingeniería). Available from Manglar - Universidad del Norte.
- Gobierno Vasco. (2011). Calidad total: Principios y modelos de gestión. certificación ISO. satisfacción del cliente interno y externo. Retrieved from <https://ope2011.osakidetza.net/procesoselectivo/d26501/docinteres6.pdf>

Hernández, C. (2007). *Autoevaluación con el modelo EFQM de excelencia*.

(Unpublished 1). TÉCNICOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN, INNOVACIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA Y DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL, Valencia.

ISO. (2014). The ISO survey. Retrieved from <http://www.iso.org/iso/iso-survey>

Membrado, J. (2007). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora* (1st ed.). España: Días de Santos. doi:ISBN: 978-84-7978-819-3

Revista Dinero. (2012). PYMES, ¿desarmadas frente a los TLC? *Revista Dinero*, (471), septiembre, 06-82.

Sánchez, M., & Castro, J. (2008). *Calidad total: Modelo EFQM de excelencia* (2nd ed.). Madrid: Fundación Confemetal.

Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. (2015). *Informe de estados financieros del sector 2014*. (Reporte de estados financieros No. 4). Bogotá D.C.:

The National Institute of Standards and Technology. (2014). Who we are.

Retrieved from <http://www.nist.gov/baldrige/about/index.cfm>

Union of Japanese Scientists and Engineers. (2015). JUSE: Union of japanese scientists and engineers. Retrieved from <http://www.juse.or.jp/english/>