

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
INGENIERÍA COMERCIAL

“PROPUESTA TEÓRICA DE ACTUALIZACIÓN DEL
PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD EN CHILE BASADA
EN EL MODELO MALCOLM BALDRIGE”

Autor: Matías Ayala Fernández

Profesor Guía: Patricio Flores Flores

Profesor Correferente: Lionel Valenzuela Oyaneder

Santiago, 2025



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☒ Memoria o trabajo de título ☐ Tesis de Postgrado

Título del trabajo: "Propuesta teórica de actualización al Premio Nacional a la Calidad en Chile basada en el modelo Malcolm Baldrige"

Nombre del candidato(a): Matías Ignacio Ayala Fernández

Carrera / Grado: Ingeniería Comercial/Pregrado

Campus: Vltacura Departamento: Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, **Patricio Florentino Flores Flores**, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

☒ El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por (**marcar una opción**):

☐ 6 meses ☐ 12 meses ☐ 2 años ☐ 3 años ☐ 5 años ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 05/08/2026 Firma: 

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 05/08/2026 Firma: 

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

Resumen

La calidad y la excelencia en la gestión son factores determinantes para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en el dinámico panorama económico global. En Chile, si bien existen iniciativas para fomentar la mejora continua, el Premio Nacional a la Calidad ha enfrentado desafíos para mantenerse alineado con las exigencias actuales del mercado. Este premio, creado para reconocer a las organizaciones chilenas que demuestran una gestión sobresaliente, necesita una revisión exhaustiva de sus criterios para asegurar su relevancia y su impacto.

En paralelo, a nivel internacional, el Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige de Estados Unidos, ha evolucionado para convertirse en un referente mundial en la evaluación de la excelencia organizacional. Sus criterios no solo se centran en la calidad de los productos y servicios, sino que también incorporan aspectos cruciales como la innovación, el liderazgo, la gestión del conocimiento y la resiliencia organizacional. Esta tesis propone que la adopción de estos estándares actualizados podría revitalizar el modelo chileno y dotarlo de una herramienta más robusta para el desarrollo empresarial.

El objetivo principal de esta investigación es comparar y analizar los criterios actuales del Premio Nacional a la Calidad en Chile con los estándares modernizados del Premio Malcolm Baldrige. A partir de este análisis teórico, se busca proponer un modelo de rediseño que incorpore las mejores prácticas internacionales, enfocándose en los beneficios tangibles que esta actualización podría generar para las empresas chilenas, tales como el aumento de la productividad, la mejora de la competitividad y el fomento de una cultura de excelencia a largo plazo.

Esta tesis se estructura en tres secciones principales. Primero, se presenta un marco teórico que explora la historia y la evolución de los modelos de gestión de calidad, con un enfoque particular en ambos premios. Segundo, se realiza una comparación detallada de los criterios y las metodologías de evaluación de cada

uno. Finalmente, se propone un modelo de implementación para el Premio Nacional a la Calidad en Chile, destacando las ventajas y los mecanismos para su aplicación. A través de este trabajo, se busca ofrecer una contribución valiosa al campo de la ingeniería comercial y a la promoción de la excelencia empresarial en el país.

Abstract

Quality and management excellence are determining factors for the success and sustainability of organizations in the dynamic global economic landscape. In Chile, although initiatives exist to foment continuous improvement, the National Quality Award has faced challenges to maintain itself aligned with the current demands of the market. This award, created to recognize the Chilean organizations that demonstrate outstanding management, needs an exhaustive revision of its criteria to assure its relevance and its impact.

In parallel, at an international level, the Malcolm Baldrige National Quality Award of the United States, has evolved to convert itself into a world reference in the evaluation of organizational excellence. Its criteria not only center themselves on the quality of the products and services, but also incorporate crucial aspects like the innovation, the leadership, the management of the knowledge and the organizational resilience. This thesis proposes that the adoption of these updated standards could revitalize the Chilean model and endow it with a more robust tool for entrepreneurial development.

The principal objective of this investigation is to compare and analyze the current criteria of the National Quality Award in Chile with the modernized standards of the Malcolm Baldrige Award. Starting from this theoretical analysis, one seeks to propose a redesign model that incorporates the best international practices, focusing on the tangible benefits that this update could generate for the Chilean companies, such as the increase of the productivity, the improvement of the competitiveness and the foment of a culture of excellence at long term.

This thesis structures itself in three principal sections. First, a theoretical framework is presented that explores the history and the evolution of the models of quality management, with a particular focus on both awards. Second, a detailed comparison is carried out of the criteria and the evaluation methodologies of each one. Finally, a re-implementation model is proposed for the National Quality Award in Chile, highlighting the advantages and the

mechanisms for its application. Through this work, one seeks to offer a valuable contribution to the field of commercial engineering and to the promotion of entrepreneurial excellence in the country.

Índice

Capítulo I: Planteamiento del problema	9
1.1. Antecedentes del problema.	9
1.2. Formulación del problema.	10
1.3. Objetivos de la investigación.	10
1.4. Preguntas de investigación.	11
1.5. Justificación de la investigación.	12
1.6. Delimitación del estudio.	12
1.6.1. Delimitación espacial:	12
1.6.2. Delimitación temporal:	13
1.6.3. Delimitación poblacional:	13
1.7. Limitaciones.	13
Capítulo II: Marco teórico	15
2.1. Revisión de la literatura.	15
2.1.1. Gestión de la Calidad Total (TQM).	15
2.1.2. Gurús de la calidad: Deming y Juran.	16
2.1.3. Principios de la <i>TQM</i>	18
2.1.4. Relevancia del TQM en otros sistemas de gestión de calidad.	19
2.2. Antecedentes empíricos relevantes	20
2.2.1. Caso de estudio - Alamo Colleges District (Educación, Ganador 2018)	20
2.2.2. Caso de estudio - Chickasaw Nation Department of Health (Salud, ganador 2024).	22
2.2.3. Codelco división El Teniente (Ganador 2002): Calidad impulsada por la sostenibilidad y la excelencia operacional	23
2.2.4. Servicio de Impuestos Internos (SII) (Ganador 2004): La transformación digital como estrategia de calidad en el sector público	24
2.2.5. Patrones comunes entre ganadores.	25
2.3. Fundamentos teóricos	26
2.3.1. Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA).	26
2.3.2. Six Sigma.	29
2.3.3. Lean Manufacturing.	29

2.3.4. ISO 9001.	30
2.4. Estado del arte.	30
2.4.1. Premio Nacional a la Calidad.	30
2.4.2. Modelo Chileno de Gestión de Excelencia (MCGE)	31
2.4.3. Estado actual.	32
Capítulo III: Marco conceptual	34
3.1. Definición de conceptos claves	34
3.1.1. Los ejes filosóficos de la excelencia organizacional	34
3.1.2. Los modelos de referencia para la investigación	35
3.1.3. Los nuevos pilares de la gestión moderna	37
3.1.4. Métricas de impacto esperado	40
3.2. Glosario de términos centrales para la investigación	41
Capítulo IV: Marco metodológico	45
4.1. Tipo y diseño de la investigación.	45
4.1.1. Enfoque de la investigación: Cualitativo.	45
4.1.2. Tipo de investigación: Exploratorio-Descriptivo.	45
4.1.3. Diseño de la investigación: No Experimental, Transeccional-Comparativo y Documental.	46
4.2. Población y muestra	47
4.2.1. Delimitación de personas	47
4.2.2. Universo y Población de Estudio	47
4.2.3. Muestra y Unidades de Análisis	48
4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	49
4.3.1. Técnica de recolección de datos: Análisis documental	49
4.3.2. Instrumentos de recolección de datos	49
4.4. Procedimiento de recolección de información	50
4.4.1. Fase 1: Búsqueda y selección de fuentes	50
4.4.2. Fase 2: Organización y preparación	50
4.4.3. Fase 3: Extracción y vaciado de datos	50
4.5. Estrategia de análisis de datos	51
4.5.1. Etapa 1: Análisis de contenido cualitativo	51

4.5.2. Etapa 2: Análisis comparativo y análisis de brechas (Gap Analysis)	52
4.6. Consideraciones éticas	53
4.6.1. Propiedad intelectual y derechos de autor	53
4.6.2. Prevención del plagio y citación rigurosa	53
4.6.3. Transparencia y objetividad del investigador	53
Capítulo V: Resultados	55
5.1. Presentación de resultados	55
5.2. Análisis e interpretación	55
5.2.1. Brecha 1: La brecha de la resiliencia y la gestión del riesgo	56
5.2.2. Brecha 2: La brecha de la innovación y la transformación digital	56
5.2.3. Brecha 3: La brecha de la sostenibilidad	57
5.2.4. Brecha 4: La brecha estructural.	57
Capítulo VI: Discusión	59
6.1. Contraste con el marco teórico	59
6.1.1. La metamorfosis de la calidad: De la eficiencia interna a la resiliencia sistémica	59
6.1.2. La disolución de la responsabilidad social en la estrategia ESG	60
6.1.3. El nuevo rol del liderazgo: De la dirección a la gobernanza	60
6.1.4. La Integración de la transformación digital en la teoría de la calidad	61
6.2. Aportes y hallazgos	61
6.2.1. Hallazgo crítico: La brecha de resiliencia ante la "Permacrisis"	62
6.2.2. Aporte: La transformación digital como imperativo de calidad	62
6.2.3. Hallazgo: La necesidad de integrar ESG para la competitividad global	63
6.2.4. Hallazgo estructural: Del puntaje a la madurez de gestión	63
6.3. Limitaciones del estudio	64
6.3.1. Limitaciones metodológicas y de diseño	64
6.3.2. Limitaciones de información y opacidad institucional	65
6.3.3. Limitaciones contextuales: La brecha PYME	65
6.3.4. Limitaciones temporales y evolutivas	66
Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones	67
7.1. Conclusión general vinculada al objetivo general	67

7.2. Conclusiones específicas vinculadas a cada objetivo específico	68
7.2.1. Conclusión al Objetivo Específico 1	68
7.2.2. Conclusión al Objetivo Específico 2	68
7.2.3. Conclusión al Objetivo Específico 3	69
7.3. Recomendaciones	69
7.3.1. Recomendaciones para la política pública y el diseño del premio	69
7.3.2. Recomendaciones para las organizaciones chilenas	70
7.3.3. Recomendaciones para futuras investigaciones	70
Bibliografía / Referencias	72
Anexos	74

Capítulo I: Planteamiento del problema

1.1. Antecedentes del problema.

El año 1996, Chile implementó el Premio Nacional a la Calidad (PNC), el cual, comprendía su modelo en base al premio de excelencia internacional Malcolm Baldrige National Quality Award de Estados Unidos y el Premio Deming de Japón. El objetivo del PNC era reconocer y promover la gestión a la calidad total dentro de las organizaciones tanto públicas como privadas, donde creaba instancias para la mejora continua, innovación y la competitividad nacional.

El premio fue gestionado principalmente por la Fundación Premio Nacional a la Calidad (Luego, ChileCalidad) y contó con la participación del Ministerio de Economía, así como también tuvo el apoyo de empresas e instituciones públicas interesadas en fortalecer sus sistemas de gestión. Sin embargo, a pesar del enfoque existente establecido como una mejora a nivel nacional en la calidad de las empresas, con el paso de los años la iniciativa perdió visibilidad y apoyo, principalmente por la falta de financiamiento y la escasa actualización de los criterios de análisis, lo que derivó a su discontinuación para el año 2012.

En paralelo, países como Argentina, México o España mantuvieron y actualizaron sus propias versiones de premios nacionales de calidad, donde integraban dimensiones nuevas de evaluación enfocadas en la sostenibilidad, transformación digital, liderazgo, entre otros. En particular, en el caso estadounidense del Malcolm Baldrige Award, continúa evolucionando, siendo un referente internacional para la gestión organizacional de alto desempeño.

El contexto chileno actual, el cual se ha determinado como un buscador constante de la mayor productividad, sostenibilidad y confianza en las instituciones, presenta una ausencia de un reconocimiento nacional general para las empresas que fomente la excelencia en todas sus áreas, esto podría ser percibido como una brecha relevante en las políticas de calidad y competitividad.

Por todo lo anterior, cabe la necesidad de revisar y actualizar el Premio Nacional a la Calidad, tomando como sus nuevas bases los criterios más recientes del Malcolm Baldrige Award, con la finalidad de proponer un modelo adaptado al contexto nacional actual, tanto en lo institucional, cultural y económico.

1.2. Formulación del problema.

A pesar de que Chile alguna vez contó con el Premio Nacional a la Calidad como una forma de promocionar la gestión de calidad y excelencia dentro de las organizaciones, su discontinuación generó un vacío en las políticas nacionales de fomento a la calidad y la competitividad. Por lo mismo, esta situación genera una brecha en la literatura académica nacional sobre cómo los modelos modernos de gestión de la excelencia, como el Baldrige, podrían ser adaptados para potenciar el ecosistema empresarial chileno actual.

Mientras tanto, otros países, en efecto, fortalecen premios nacionales propios basados en modelos tales como el mismo Malcolm Baldrige Award, donde se incorporan los estándares modernos ya mencionados anteriormente de innovación, sostenibilidad y transformación digital, al mantener estos reconocimientos actualizados se puede notar una superioridad importante en términos de calidad general dentro de los procesos de esas empresas extranjeras.

Es por esto mismo que se plantea la necesidad de analizar las causas de la inactividad del premio chileno y evaluar la factibilidad de implementar un modelo actualizado a territorio nacional, adaptado a las realidades institucionales, políticas y productivas del país, para poder realizar este llamado a esforzarse a tener una gestión de calidad dentro de las empresas, todo con la finalidad de promover la excelencia dentro del ecosistema empresarial chileno.

1.3. Objetivos de la investigación.

A continuación, se presentarán los objetivos propuestos para poder comprender en profundidad la visión que se tiene sobre el proyecto.

- Objetivo general:

Proponer una re-estructuración detallada del Premio Nacional a la Calidad en Chile, basándose en los estándares actualizados del Malcolm Baldrige Award, evaluando los beneficios y el impacto esperado en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones chilenas.

- Objetivos específicos:

1. Analizar comparativamente los criterios del último modelo del Premio Nacional a la Calidad y los estándares actualizados del Malcolm Baldrige Award.

2. Evaluar la viabilidad de un rediseño del Premio Nacional a la Calidad en Chile, considerando su impacto en la competitividad y el rendimiento organizacional.

3. Proponer un modelo de implementación para el rediseño del Premio Nacional a la Calidad, alineado con las mejores prácticas internacionales.

1.4. Preguntas de investigación.

1. ¿Cuáles son las principales similitudes y diferencias entre los criterios del Premio Nacional a la Calidad en Chile y los estándares del Premio Malcolm Baldrige en su versión más actualizada?

2. ¿Cómo afectaría el rediseño del Premio Nacional a la Calidad la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones chilenas a nivel nacional e internacional?

3. ¿Cuál es la viabilidad de implementar un nuevo modelo de evaluación de la calidad en las organizaciones chilenas y cómo se podrían gestionar las etapas de transición?

1.5. Justificación de la investigación.

En línea con informes relevantes sobre la innovación en empresas chilenas, se indica que: “Chile ha registrado una caída sistemática en indicadores nacionales e internacionales relativos a innovación, competitividad e I+D empresarial” (Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación & Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, s. f.). Este diagnóstico subraya la necesidad crítica de promover la gestión de la calidad y la excelencia dentro de los procesos en las organizaciones chilenas. Por lo mismo, la relevancia de este estudio radica en evaluar los beneficios que podría traer la reactivación de un reconocimiento a nivel nacional para las empresas y entidades públicas, fomentando así mejoras en sus procesos y en la innovación interna.

La comparativa podrá ayudar a contemplar de qué manera se basó en algún momento el Premio Nacional a la Calidad en el premio Malcolm Baldrige Award, también mostrará los criterios al momento de discontinuarse el PNC, y dará finalmente un acercamiento a las nuevas bases, que contemplan tanto innovación, sostenibilidad y transformación digital.

El evaluar la viabilidad del proyecto permitirá tener más claridad en cuanto al impacto producido por seguir estas normas de calidad establecidas por el Malcolm Baldrige, utilizando directamente resultados de empresas estadounidenses premiadas por este reconocimiento.

Continuar con el contexto actual a nivel país permitirá también un acercamiento teórico a la realidad nacional, teniendo una mejor proyección sobre el impacto a nivel país.

1.6. Delimitación del estudio.

1.6.1. Delimitación espacial:

La investigación se establece dentro del contexto chileno, abordando el Premio Nacional a la Calidad, desde su instauración y aplicación dentro de las

organizaciones. El análisis se ve enfocado en la administración y el impacto que se tuvo dentro de las mismas organizaciones. Como referencia comparativa, se tendrán las consideraciones del modelo Malcolm Baldrige utilizado en Estados Unidos, únicamente como marco conceptual y para ser utilizado como guía al proponer teóricamente el rediseño.

1.6.2. Delimitación temporal:

La investigación tendrá su elaboración temporalmente en un semestre universitario (2025-2). Sin embargo, el análisis considera un horizonte histórico más amplio donde se abarcan los periodos de instauración del Premio Nacional a la Calidad en el año 1996 hasta su última publicación en 2012, además de referirse de igual manera a tiempos presentes del proyecto donde se verán los estándares actualizados del Malcolm Baldrige.

1.6.3. Delimitación poblacional:

La investigación se enfoca en organizaciones tanto chilenas como estadounidenses ganadoras de alguno de estos reconocimientos, siendo utilizadas como casos representativos de lo que una buena práctica en la gestión de calidad dentro de los procesos mismos de la empresa. También, se incluirán los organismos públicos y privados que administraron o administran estos galardones. Finalmente, el alcance poblacional se proyecta directamente hacia organizaciones nacionales que se pueden posicionar como principales beneficiarias de un rediseño y la reimplementación del Premio Nacional a la Calidad.

1.7. Limitaciones.

Las limitaciones de la investigación se verán dadas, principalmente, por el hecho de ser un estudio realizado de una forma meramente teórica.

La realidad del tema propuesto es que carece de investigaciones previas sobre el impacto que produjo el Premio Nacional a la Calidad en el tiempo que

existió, por lo que la disponibilidad y el acceso a la información histórica del mismo serán escasas.

Existe una carencia de igual manera en los estudios chilenos sobre la gestión de la calidad total dentro de las empresas, si bien existen, estos se van por una segmentación individual a ciertos tipos de áreas de las empresas que se analizan.

Al ser un estudio de carácter exploratorio y conceptual, las conclusiones no pretenden realizar una instalación nueva del PNC, por lo que no asegurará resultados empíricos, ya que dependería directamente del contexto político, y en un semestre académico sería imposible entrar a trabajar políticas públicas, quizás en un magister.

Capítulo II: Marco teórico

2.1. Revisión de la literatura.

En el presente capítulo se abordarán los principales términos necesarios para comprender la historia y evolución del término de la calidad a nivel internacional en conjunto con los reconocimientos creados a partir del mismo término.

2.1.1. Gestión de la Calidad Total (TQM).

“La Gestión de la Calidad Total está diseñada para ser un proceso dinámico donde todo el personal de la organización participa en la mejora continua de los procesos, productos, servicios y la cultura organizacional para mejorar la calidad.” (VRTAC-QM, 2018).

La Gestión de Calidad Total es una filosofía de gestión que busca la mejora continua en todos los aspectos de una organización para alcanzar la satisfacción del cliente y el éxito organizacional a largo plazo. Este enfoque, que ganó visibilidad en el siglo XX, originado al finalizar la segunda guerra mundial, donde Japón, emprendió la reconversión de las infraestructuras destinadas a la producción para estabilizar la demanda interna como para atender el comercio exterior. La baja calidad al principio de sus intentos hizo a Japón ganar una mala reputación en sus cadenas productivas, por lo que en este punto comienza el trabajo de William Edwards Deming y Joseph Moses Juran, ambos considerados gurús de la calidad enseñaron métodos de análisis estadísticos y de control de calidad a ingenieros y ejecutivos japoneses, logrando alcanzar una producción de elevada calidad a precios bajos y competitivos entre competidores nacionales e internacionales. Esta serie de procesos, basados en los métodos de Walter Shewhart, son los que se consideran como el origen de la Gestión de la Calidad Total, que guio el camino para la mejora de muchas empresas.

Para 1960, con la ayuda de ambos individuos, el concepto de la Gestión de la Calidad Total comenzó a tener un significado más allá, donde la calidad comenzó a ser vista como algo que abarca la totalidad de la organización y no

solo los procesos productivos de la misma. Luego de muchos procesos productivos, para 1980, el TQM pasó a una nueva fase, donde las empresas occidentales comenzaron a introducir sus propias iniciativas respecto a la calidad, donde utilizaban el TQM como una referencia.

Ya en 1988 se instauró el primer modelo de gestión de calidad basado en el TQM, este fue el Malcolm Baldrige Quality Management Award en Estados Unidos, creado para promover a las empresas a adoptar el modelo y aumentar la competitividad de las mismas, todo esto siendo un reconocimiento a la excelencia de la gestión empresarial y siendo adoptado como internacionalmente.

Ahora, el TQM es el nombre que se le da a la filosofía que abarca el enfoque amplio y sistemático de una empresa para gestionar su calidad organizacional. Existen normas de calidad como la serie ISO 9000 y algunos programas de reconocimientos como el Premio Deming y el Malcolm Baldrige Award donde se especifican los principios y procesos que conforman el TQM.

Hoy en día, el término TQM ha caído en el desuso a medida que se han ido desarrollando estándares internacionales con el mismo propósito. Estas metodologías abarcan mejoras continuas de la calidad en todos los procesos y se basan en el conocimiento de los principios de las áreas de ciencias del comportamiento, análisis de datos cuantitativos y no cuantitativos, teorías económicas y análisis de procesos. Ahora, estos modelos se denominan como Modelos de Excelencia Empresarial, esto para distinguir de los antiguos y nuevos principios sobre el TQM.

2.1.2. Gurús de la calidad: Deming y Juran.

Ambos personajes, estadístico y consultor de calidad, fueron indispensables para crear las bases de lo que hoy es el TQM, por lo mismo, es importante darle un vistazo a quienes fueron al realizar estas hazañas.

-William Edwards Deming: The W. Edwards Deming Institute (2025) presenta que desde varianza estadística hasta la psicología humana, Deming fue un eminente académico y profesor estadounidense, consultor de líderes empresariales y grandes corporaciones gubernamentales de todo el mundo. Mejor conocido por su trabajo en Japón, donde enseñó a altos directivos e ingenieros sus métodos para mejorar la forma de trabajo, donde se consagró como arquitecto en la transformación industrial del mismo país posterior a la Segunda Guerra Mundial consiguiendo así uno de los logros más significativos del siglo XX, ganando así el título “Padre de la tercera ola de la revolución industrial”.

Al introducirse en Estados Unidos nuevamente, se convirtió en la voz de la calidad, donde pudo desempeñar un papel importante en la industria automotriz estadounidense a finales de los 80, fechas en las que el Doctor Deming realizó consultorías a corporaciones como Ford, Toyota, Xerox, Ricoh, Sony y Proctor & Gamble, cuyas firmas revitalizaron luego de recibir sus estrategias de gestión.

-Joseph Moses Juran: Graduado de ingeniería eléctrica, comenzó su trabajo en el análisis y gestión de la calidad trabajando en Hawthorne works a temprana edad, marcando su visión empresarial para el resto de su vida.

Para la Segunda Guerra Mundial se convirtió en profesor de Ingeniería Industrial, impartiendo clases de calidad y llamando especial interés de Japón gracias a su primera edición del “Juran’s Quality Control Handbook”, por lo cual viajó para exponer sus teorías y enseñar sus técnicas de gestión de calidad, las cuales fueron firmemente arraigadas en las industrias de ingeniería y manufactura del país.

Joseph Juran se mantuvo constantemente activo en temas de gestión de calidad, estableciendo “El principio de Pareto”, asesorando organizaciones de todo el mundo, incluyendo las Fuerzas Armadas, Rolls-Royce, Toyota, Motorola y entre otras. Su memoria es bien continuada gracias al Instituto Juran, fundado por el mismo.

2.1.3. Principios de la TQM

El VRTAC-QM (2018) habla sobre que el TQM se compone en 8 principios fundamentales que fundan las bases para su funcionamiento integral para la gestión de excelencia, estos son los siguientes:

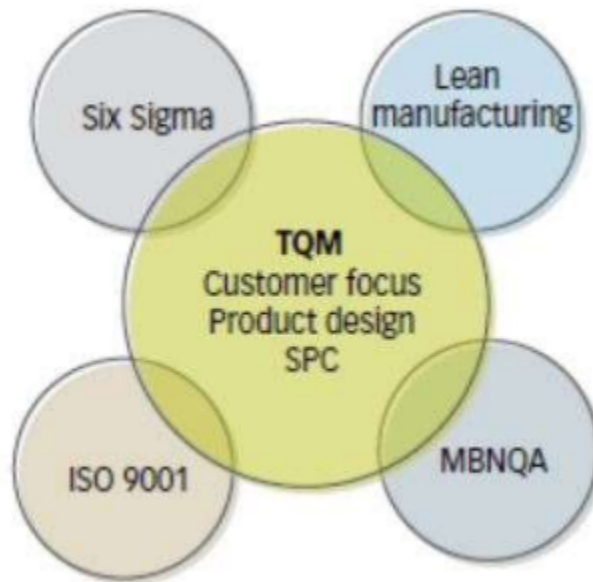
1. Centrado en el cliente: El cliente es quien determina el nivel de calidad del producto final, independiente de los procesos internos que realice la organización para fomentar la calidad, el cliente es quien determina si toda la gestión valió finalmente la pena.
2. Participación total de los empleados: La totalidad de los empleados trabajan para alcanzar los objetivos comunes de la organización. Para lograr el total compromiso, es necesario eliminar la incertidumbre en el lugar de trabajo, los empleados deben sentir que están empoderados y la gerencia debe proporcionar un lugar seguro para ellos. Los equipos de trabajo autogestionados son una forma de independencia y empoderamiento. Estos sistemas de trabajo integran iniciativas de mejora continua en conjunto a las operaciones comerciales normales.
3. Centrado en los procesos: Los procesos son series de pasos que toman las aportaciones de los proveedores y son transformadas en resultados que se entregan a los clientes. Se define el paso a paso a seguir para llevar a cabo el proceso y son constantemente supervisados con las medidas de rendimiento para detectar variaciones inesperadas.
4. Sistema integrado: Aunque las organizaciones pueden constar de diversas especialidades, a menudo organizadas en departamentos con una estructura vertical, los procesos horizontales son el foco principal del TQM.
 - a. Los microprocesos se suman a procesos más amplios, y todos los procesos se integran entre sí para implementar las estrategias estipuladas. Todos funcionan y comprenden la misión, visión y principios de la organización, así como las políticas internas de calidad, sus objetivos y los procesos críticos de la organización. El rendimiento debe ser constantemente monitoreado y supervisado.

- b. Un sistema empresarial integrado puede basarse en el Malcolm Baldrige Award o incorporar las normas ISO 9000. Cada organización cuenta con su cultura organizacional, y es imposible alcanzar la excelencia sin fomentar el buen funcionamiento de la misma. Por lo tanto, un sistema integrado conecta los elementos de mejora empresarial en un intento de mejorar continuamente las expectativas de los clientes, empleados y otros stakeholders relevantes para la empresa.
- 5. Enfoque estratégico y sistemático: Este proceso se refiere a la formulación de un plan estratégico para integrar la gestión de calidad como componente fundamental para alcanzar la visión, misión y objetivos de la organización.
- 6. Mejora continua: Parte fundamental del TQM, impulsa a las organizaciones a ser más analítica y creativa para encontrar manera de ser más competitiva y eficaz a la hora de cumplir las expectativas.
- 7. Toma de decisiones basadas en hechos: Para conocer el rendimiento total de la organización, son requeridos datos sobre las medidas del rendimiento. El TQM requiere que las organizaciones recopilen y analicen datos continuamente a través de diversos Indicadores Claves de Rendimiento (KPI 's) para mejorar la precisión en la toma de decisiones y poder lograr proyecciones de resultados futuros con base en un historial.
- 8. Comunicaciones: Al existir tantos cambios organizacionales una comunicación eficaz es obligatoria para mantener la moral y motivar a los empleados en todos los niveles de la organización. La comunicación implica estrategias, métodos y puntualidad.

2.1.4. Relevancia del TQM en otros sistemas de gestión de calidad.

“Las huellas de los conceptos de TQM se pueden encontrar en los enfoques modernos de la gestión de la calidad, como los criterios del Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige (MBNQA), la norma ISO 9001, Six Sigma y la fabricación eficiente.”(VRTAC-QM, 2018)

Como bien puede verse en la Figura 1.



Intersección del TQM con Otros Sistemas de Gestión de la Calidad

La figura ilustra cómo los conceptos de la Gestión de la Calidad Total (TQM) se pueden encontrar en otros enfoques modernos de gestión de la calidad. Sistemas como Six Sigma, Lean Manufacturing, ISO 9001 y el Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) comparten principios del TQM.

2.2. Antecedentes empíricos relevantes

Este punto busca refinar la importancia que tienen tanto los reconocimientos del MBNQA y el Premio Nacional a la Calidad.

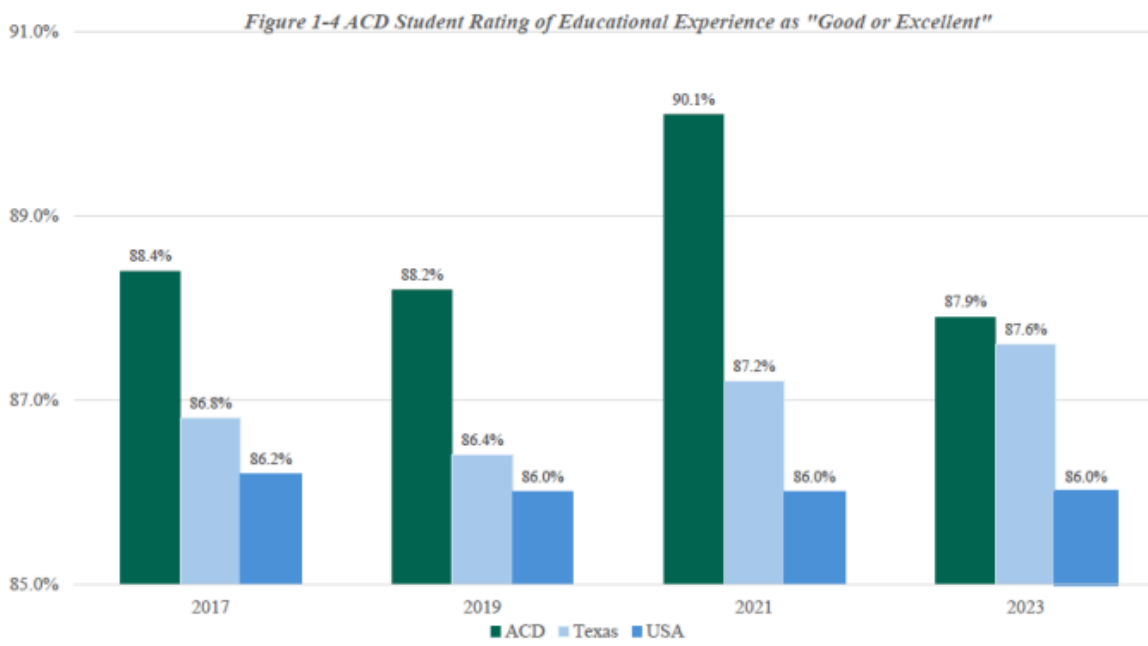
2.2.1. Caso de estudio - Alamo Colleges District (Educación, Ganador 2018)

Alamo Colleges District (ACD), un sistema de colegios comunitarios en Texas enfrentaba un desafío estratégico clave: aumentar las tasas de éxito (graduación y transferencia) de sus estudiantes, particularmente de aquellos

provenientes de entornos de bajos ingresos y de minorías, que constituyen una gran parte de su población estudiantil.

Para abordar este desafío, ACD desarrolló un sistema de gestión integral llamado "The AlamoWAY: Always Inspire, Always Improve". Este no es un simple eslogan, sino una filosofía codificada en la política institucional que integra el Proceso de Planificación Estratégica con sistemas de medición y evaluación a todos los niveles de la organización. Su competencia central es el Éxito Estudiantil, materializado en programas innovadores como AlamoPROMISE, que ofrece matrícula gratuita a estudiantes elegibles de escuelas secundarias locales. Los resultados son notables: tasas de finalización de cursos superiores al 90%, y tasas de retención y graduación que superan consistentemente a las de sus pares nacionales. En la métrica de tasas de graduación a 3 años, ACD no solo lidera a sus pares, sino que experimentó un aumento significativo en su cohorte de 2020. El caso de ACD demuestra cómo una organización educativa puede utilizar el marco Baldrige para enfocar todos sus recursos y procesos en una misión central y lograr resultados de clase mundial.

El hecho de ser un claro merecedor del reconocimiento al Malcolm Baldrige, puede sustentarse a través de la Figura 2, donde se puede notar que la percepción de la calidad de la educación aumentó en gran medida tras obtener este mérito.



2.2.2. Caso de estudio - Chickasaw Nation Department of Health (Salud, ganador 2024).

El Departamento de Salud de la Nación Chickasaw (CNDH) sirve a una población nativa americana que enfrenta disparidades de salud históricas. Su desafío estratégico es, por lo tanto, mejorar el acceso y la calidad de la atención médica para cerrar estas brechas.

La respuesta del CNDH, guiada por el marco Baldrige, fue definir una competencia central profundamente arraigada en su cultura: la "Preservación de la Familia Chickasaw a través de la atención médica". Esta competencia se traduce en objetivos estratégicos claros y medibles, como mejorar el acceso a la atención primaria y preventiva, y mejorar los resultados de salud en áreas críticas como la diabetes y las enfermedades cardiovasculares. El CNDH implementó sistemas robustos de gestión del conocimiento y análisis de datos para monitorear su progreso. Sus resultados de alto nivel incluyen una mejora sostenida en los indicadores clínicos clave y altos niveles de satisfacción del paciente, que superan los benchmarks nacionales. El CNDH es un ejemplo

poderoso de cómo el marco Baldrige puede ser adaptado a un contexto cultural único, utilizando los valores de la comunidad como la fuerza motriz para la excelencia en la gestión y la prestación de servicios.

2.2.3. Codelco división El Teniente (Ganador 2002): Calidad impulsada por la sostenibilidad y la excelencia operacional

A principios de la década de 2000, la industria minera mundial enfrentaba una doble presión: la volatilidad de los precios de los metales y una creciente exigencia por parte de los mercados y la sociedad para operar de manera más sostenible y responsable con el medio ambiente. En este contexto, Codelco, la principal empresa estatal de Chile, asumió un compromiso estratégico de alto nivel: certificar todas sus divisiones operativas bajo la rigurosa norma internacional de gestión ambiental ISO 14001 para el año 2003.

La División El Teniente, la mina de cobre subterránea más grande del mundo, fue una pieza central de esta iniciativa. En diciembre de 2002, el mismo año en que fue reconocida con el PNC, la división aprobó exitosamente su auditoría de pre-certificación ISO 14001. Este esfuerzo no fue un ejercicio aislado de cumplimiento ambiental, sino el motor que impulsó una profunda mejora en sus sistemas de gestión.

La implementación de un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) basado en ISO 14001 se alinea de manera directa y poderosa con varios criterios del Modelo Chileno de Gestión de Excelencia. El criterio de Gestión de Procesos se vio fortalecido a través de la estandarización y el control riguroso de las operaciones para minimizar el impacto ambiental. El principio de Medición, Análisis y Mejora, fundamental en el MCGE, es el núcleo del ciclo de mejora continua (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) inherente a la norma ISO. Finalmente, el criterio de Resultados se materializó en mejoras medibles, como la drástica reducción de emisiones en la Fundición Caletones, donde se logró capturar más del 92% del dióxido de azufre, material particulado y arsénico. El

caso de Codelco demuestra cómo un imperativo estratégico externo, en este caso la sostenibilidad, puede convertirse en el catalizador interno para desarrollar las capacidades de gestión, la disciplina operativa y la cultura de medición que definen a una organización de excelencia.

2.2.4. Servicio de Impuestos Internos (SII) (Ganador 2004): La transformación digital como estrategia de calidad en el sector público

El SII, ganador en la categoría Servicio Público Nacional en 2004, representa un caso paradigmático de cómo los principios de gestión de la calidad pueden ser la base para una reforma radical y exitosa de una entidad estatal. Lejos de una visión burocrática y punitiva, el SII articuló una vocación modernizadora con una visión estratégica clara: desarrollar una administración tributaria "on line" con uso intensivo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

La iniciativa clave que encarnó esta visión fue el desarrollo de una robusta y completa oficina virtual en su sitio web, www.sii.cl. Esta plataforma fue diseñada para permitir que los contribuyentes pudieran completar la totalidad de su ciclo de cumplimiento tributario de manera remota, desde la declaración de impuestos hasta la obtención de certificados. Este esfuerzo incluyó innovaciones pioneras para la época, como la masificación de la Factura Electrónica, la creación de un Portal Tributario específico para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MYPIME), y la disponibilidad de herramientas como la Cartola Tributaria en línea.

Esta transformación digital se conecta directamente con los pilares del MCGE. El criterio de Clientes y Mercado fue redefinido al tratar al contribuyente como un cliente, cuya problemática debía ser aliviada a través de la facilitación y la asistencia. La planificación estratégica fue evidente en la visión a largo plazo de un servicio digital, que guio todas las inversiones y desarrollos tecnológicos. Y los Resultados fueron contundentes: el SII no solo mejoró la experiencia del

usuario, sino que también logró un aumento récord en la recaudación fiscal y superó todas las metas de su Plan de Lucha contra la Evasión, demostrando que la facilitación y el control no son objetivos contrapuestos, sino sinérgicos. El SII demostró que un servicio público puede alcanzar la excelencia al pasar de un enfoque centrado en el control a uno centrado en el servicio al ciudadano, utilizando la tecnología como principal habilitador.

2.2.5. Patrones comunes entre ganadores.

Con base a un análisis comparativo realizado por el NIST (2024) se destaca que los resúmenes de postulación de múltiples ganadores del MBNQA en diversos sectores, emergen patrones y prácticas comunes que constituyen el ADN de una organización de excelencia.

Las organizaciones ganadoras van más allá de las encuestas de satisfacción. Utilizan múltiples puestos de escucha para capturar de manera proactiva los requisitos actuales y anticipar las necesidades futuras de sus clientes. Implementan procesos de gestión de quejas de circuito cerrado, donde el proceso comienza y termina con el cliente, asegurando no solo la resolución del problema inmediato, sino también el análisis de la causa raíz para prevenir su recurrencia.

Un tema recurrente es la figura de un liderazgo senior altamente visible y accesible. Los CEOs de las organizaciones ganadoras no dirigen desde una torre de marfil; practican el "management by walking around", fomentan una comunicación ascendente y transparente, y, crucialmente, crean una cultura donde se buscan activamente las malas noticias. Entienden que los problemas no reportados son los más peligrosos, por lo que invitan y responden positivamente a la retroalimentación crítica de los empleados de primera línea, viéndola como una oportunidad para la mejora continua.

La excelencia no se gestiona por intuición. Las organizaciones Baldrige utilizan sistemáticamente datos y análisis para impulsar la toma de decisiones.

Despliegan cuadros de mando y sistemas de medición del desempeño que están alineados desde el nivel estratégico hasta el operativo. Cada objetivo estratégico tiene indicadores clave de rendimiento asociados, y el progreso se revisa de manera regular y rigurosa.

Existe un reconocimiento profundo de que la estrategia se ejecuta a través de las personas. Las organizaciones ganadoras invierten significativamente en la capacitación, el desarrollo y el bienestar de su fuerza laboral. Crean sistemas para empoderar a los empleados, dándoles la autonomía y las herramientas para mejorar los procesos en los que trabajan. El compromiso de los empleados no es visto como un objetivo de recursos humanos, sino como un pilar fundamental para la excelencia operativa y la innovación.

2.3. Fundamentos teóricos

En este segmento, se analizará de manera más directa y con motivos de definir los principales conceptos y modelos que serán utilizados.

2.3.1. Malcolm Baldrige National Quality Award.

El MBNQA no nació en un vacío académico, sino como una respuesta estratégica a una crisis de competitividad que enfrentaba Estados Unidos en la década de 1980. Establecido por una ley del Congreso de los Estados Unidos en 1987, el premio fue concebido como una herramienta de política pública para fortalecer la posición de las empresas estadounidenses en un mercado global cada vez más dominado por la eficiencia y calidad de competidores internacionales, particularmente de Japón. El galardón lleva el nombre de Malcolm Baldrige, el 26° Secretario de Comercio, quien fue un firme defensor de la gestión de calidad como pilar fundamental para la prosperidad económica del país.

La gestión del premio fue encomendada al National Institute of Standards and Technology (NIST), una agencia del Departamento de Comercio, que trabaja

en una asociación público-privada para administrar el programa. El objetivo fundamental trasciende el simple acto de entregar un trofeo; busca elevar la conciencia a nivel nacional sobre la importancia crítica de la excelencia en el desempeño como un motor para la economía. Desde su inicio, el programa se diseñó para ser un catalizador, un marco que motivara a las organizaciones a emprender un viaje de autoevaluación y mejora continua. Los líderes de prácticamente todas las organizaciones galardonadas a lo largo de su historia han reiterado esta idea: el verdadero valor no reside en el reconocimiento final, sino en la transformación organizacional que se logra al seguir el camino que traza el modelo Baldrige.

El premio se expandió a lo largo de los años para incluir no solo a empresas de manufactura y servicios, sino también a organizaciones de los sectores de la salud y la educación en 1998, y a organizaciones sin fines de lucro en 2007, reconociendo que los principios de excelencia en la gestión son universales y aplicables a cualquier entidad que busque optimizar su rendimiento y maximizar su impacto.

2.3.1.1. Estructura y criterios del MBNQA.

“El propósito del Proceso del Premio Baldrige es identificar y reconocer a organizaciones ejemplares que encarnan muchos de los conceptos y prácticas del marco. Estas organizaciones ejemplares han logrado y mantenido un desempeño excepcional en diversas áreas de importancia para la organización y sus principales partes interesadas. Los galardonados deben estar dispuestos a compartir los procesos y prácticas comunes que generaron sus resultados sobresalientes. Por estas razones, las preguntas de los Criterios del Premio solicitan información sobre los procesos y los resultados obtenidos.” (Baldrige Performance Excellence Program, 2025).

El marco de evaluación se estructura en 7 categorías interrelacionadas:

1. Liderazgo (120 puntos): Examina cómo la alta dirección guía a la organización y aborda sus responsabilidades públicas y éticas.
2. Estrategia (85 puntos): Evalúa cómo la organización establece sus directrices estratégicas y cómo determina y despliega sus planes de acción.
3. Clientes (85 puntos): Analiza cómo la organización construye y mantiene relaciones sólidas y duraderas con sus clientes.
4. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento (90 puntos): Se centra en cómo la organización utiliza datos para apoyar sus procesos clave y gestionar su desempeño.
5. Fuerza de Trabajo (85 puntos): Examina cómo la organización capacita e involucra a su personal.
6. Operaciones (85 puntos): Evalúa cómo la organización diseña, gestiona y mejora sus procesos clave.
7. Resultados (450 puntos): Analiza el desempeño de la organización en áreas clave: satisfacción del cliente, finanzas, recursos humanos, rendimiento operativo y responsabilidad social, comparándolo con sus competidores.

2.3.1.2. Procesos de postulación.

El proceso para obtener un MBNQA es intencionadamente riguroso, diseñado para asegurar que solo las organizaciones verdaderamente excepcionales sean reconocidas. Consta de múltiples etapas que garantizan una evaluación exhaustiva y objetiva.

El viaje comienza con la presentación de una solicitud de hasta 50 páginas, donde la organización describe sus prácticas y resultados en respuesta a los Criterios de Excelencia en el Desempeño. Esta solicitud es revisada de forma independiente por un equipo de entre siete y diez examinadores voluntarios, expertos provenientes de diversos sectores de la economía, quienes dedican cientos de horas a analizar el documento.

Las organizaciones que superan esta primera fase, conocida como Revisión de Consenso, avanzan a la etapa de Visita de Sitio. Durante varios días, un equipo de examinadores visita las instalaciones de la organización para verificar la información de la solicitud, aclarar dudas y obtener una comprensión más profunda de la cultura, los procesos y los sistemas en acción.

Finalmente, un Panel de Jueces independiente revisa los informes de las visitas de sitio y recomienda a los ganadores al Secretario de Comercio, quien toma la decisión final. Sin embargo, uno de los aspectos más valiosos del proceso es que cada organización que postula gane o no, recibe un detallado informe de retroalimentación. Este documento, preparado por el equipo de examinadores, destaca las fortalezas de la organización y, de manera crucial, identifica sus oportunidades de mejora, alineadas con los criterios del marco. Para muchas organizaciones, este informe es el verdadero premio, ya que proporciona una hoja de ruta objetiva y experta para su viaje continuo hacia la excelencia. Este enfoque en la retroalimentación y el aprendizaje subraya que el propósito del programa no es meramente competitivo, sino fundamentalmente de desarrollo organizacional.

2.3.2. Six Sigma.

El método Six Sigma busca que los procesos de negocio alcancen un nivel de excelencia casi perfecto. Esto se logra reduciendo al mínimo las desviaciones para evitar que el resultado final sea defectuoso. Aunque es una herramienta fundamental en la gestión de calidad para la fabricación, su aplicación es igual de efectiva en otros departamentos de la organización.

2.3.3. Lean Manufacturing.

Lean Manufacturing es un sistema de organización laboral cuyo objetivo es maximizar el valor añadido para el cliente mediante la minimización de desperdicios. Este modelo se concentra en la mejora continua del proceso

productivo, eliminando rigurosamente las siete formas de desperdicio. Al eliminar estas actividades que no aportan valor, se logra un flujo de producción más eficiente, flexible y de mayor calidad.

2.3.4. ISO 9001.

ISO 9001 es una norma internacional que define los criterios para un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). Se basa en el ciclo de mejora continua Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y promueve un enfoque basado en procesos para la gestión organizacional. La norma requiere que las organizaciones definan sus procesos, controlen sus interacciones, documenten sus procedimientos y se comprometan con la mejora continua para asegurar la calidad y aumentar la satisfacción del cliente. Es aplicable a cualquier organización, sin importar su tamaño o sector, y su certificación es una prueba reconocida mundialmente del compromiso con la calidad.

2.4. Estado del arte.

Para finalizar el marco teórico, se dará el contexto nacional en cuanto a reconocimientos y perspectiva de calidad que se tiene a nivel país.

2.4.1. Premio Nacional a la Calidad.

“La misión del Centro Nacional de la Productividad y la Calidad ChileCalidad es clara: apoyar al país en la mejora de su competitividad con respecto al mundo, y así elevar la calidad de vida de sus ciudadanos” (El Mercurio, 2005).

A mediados de la década de 1990, en un contexto de consolidación democrática y apertura económica, Chile buscaba activamente modernizar su aparato productivo y alinear sus estándares de gestión con los de las economías más avanzadas. En este marco, el gobierno chileno creó oficialmente el PNC mediante el Decreto Supremo N° 729 del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, con fecha 30 de septiembre de 1996.

El objetivo explícito del premio era entregar una distinción pública anual a las organizaciones que hubieran demostrado un esfuerzo sistemático e integral por implementar una gestión de calidad moderna y eficaz, con el fin de que fueran reconocidas como un modelo para otras a nivel nacional e internacional. La creación del premio fue parte de un esfuerzo nacional más amplio, encaminado a elevar la productividad y la calidad de las organizaciones chilenas para impulsar la competitividad del país.

La inspiración y la base técnica del PNC no fueron un desarrollo local aislado. Desde su concepción, el premio se basó explícita y directamente en el Modelo Malcolm Baldrige de Estados Unidos. Esta adaptación representó una decisión estratégica de importar un marco de excelencia de clase mundial y ajustarlo a la realidad chilena. La administración del premio y del modelo subyacente fue encargada al Centro Nacional de Productividad y la Calidad (CORFO), una entidad público-privada conocida como ChileCalidad, que reunía a representantes del gobierno, empresarios y trabajadores.

2.4.2. Modelo Chileno de Gestión de Excelencia (MCGE)

Para materializar los objetivos del PNC, ChileCalidad desarrolló y administró el MCGE. Este modelo, al igual que su contraparte estadounidense, no es una norma prescriptiva, sino una herramienta de diagnóstico y autoevaluación diseñada para ayudar a las organizaciones a comprender su nivel de madurez en la gestión e identificar sus fortalezas y áreas de mejora.

El MCGE se estructuró en torno a un sistema de evaluación basado en un puntaje total de 1.000 puntos, distribuidos en diferentes criterios que reflejaban las áreas clave de una organización excelente. Estos criterios eran una adaptación directa de las categorías del modelo Baldrige. La estructura del modelo chileno incluía los siguientes criterios con sus respectivas ponderaciones:

- Liderazgo (110 puntos)

- Clientes y Mercado (80 puntos)
- Personas (110 puntos)
- Planificación Estratégica (80 puntos)
- Procesos (80 puntos)
- Información y Conocimientos (80 puntos)
- Responsabilidad Social (60 puntos)
- Resultados (400 puntos)

La ponderación de los criterios es reveladora. Al asignar 400 de los 1.000 puntos a la categoría de Resultados, el modelo enviaba un mensaje claro: las buenas prácticas de gestión son valiosas solo en la medida en que conducen a resultados sobresalientes, sostenibles y medibles. Este fuerte énfasis en los resultados es una característica distintiva de los modelos de excelencia tipo Baldrige y la diferencia de los sistemas de gestión más centrados en la conformidad de los procesos.

2.4.3. Estado actual.

Un análisis de la trayectoria del PNC revela un patrón intrigante: una década de actividad y reconocimiento seguida de una aparente desaparición del panorama público. La lista más completa de ganadores disponible públicamente se detiene en el año 2009. La última mención encontrada de una organización siendo reconocida en el marco del premio data de 2012, cuando la Superintendencia de Salud recibió una Mención Honrosa. Desde entonces, no se encuentran convocatorias, anuncios de ganadores ni noticias relacionadas con el reconocimiento

Esta aparente inactividad contrasta fuertemente con la alta visibilidad y continuidad de otro galardón: el Premio Anual por Excelencia Institucional (PAEI). Creado en 2003 por la Ley N° 19.882, conocida como "Ley de Nuevo Trato Laboral", el PAEI es gestionado por la Dirección Nacional del Servicio Civil y se ha mantenido activo hasta la actualidad, con convocatorias y ganadores

anunciados anualmente. El PAEI presenta diferencias de diseño fundamentales con el PNC:

- Enfoque Exclusivo: Está dirigido únicamente a servicios públicos.
- Criterios Específicos: Su evaluación se centra en tres ámbitos: Eficiencia y Productividad, Calidad de Servicio y Gestión de Personas.
- Incentivo Directo: Su característica más distintiva es que el reconocimiento se traduce en un incentivo económico tangible: un bono mensual del 5% para todos los funcionarios de las tres instituciones ganadoras.

La historia del PNC no puede ser interpretada como un simple fracaso, sino como una lección sobre la dinámica de las políticas públicas. El PNC fue un instrumento de política diseñado para una era específica, la de los años 90, cuya prioridad estratégica era la modernización del sector privado y su alineación con estándares globales de competitividad. Sin embargo, a principios de los 2000, la agenda de modernización del Estado se convirtió en una prioridad nacional, materializada en la Ley de Nuevo Trato Laboral. El PAEI fue el instrumento diseñado a medida para este nuevo desafío, con un enfoque pragmático y un poderoso motivador. El PNC, de naturaleza más filosófica y sin un beneficio tangible directo, probablemente perdió relevancia política y, en consecuencia, financiamiento e impulso, siendo eclipsado por un premio que estaba directamente vinculado a una reforma estructural del Estado. Esto sugiere una evolución en el enfoque de la política pública en Chile, pasando de un modelo de reconocimiento a uno de incentivo para impulsar la calidad en la gestión.

Adicionalmente, el concepto de premio nacional en Chile está fragmentado. El término se utiliza para prestigiosos galardones en áreas como artes, literatura, ciencias e historia, que son gestionados por otros ministerios y tienen una larga y visible tradición. Esta multiplicidad de premios nacionales, junto con la existencia de otros premios de gestión como el PROCALIDAD, pudo haber diluido el posicionamiento y el prestigio del PNC. A diferencia del MBNQA en

Estados Unidos, que goza de un estatus único como el máximo galardón presidencial a la excelencia en gestión, el PNC nunca alcanzó un posicionamiento de marca tan singular y centralizado en Chile, lo que pudo haber contribuido a su paulatina pérdida de prominencia.

Capítulo III: Marco conceptual

El presente capítulo tiene como objetivo establecer los fundamentos conceptuales que sustentan la investigación, definiendo con precisión lo que se estudiará para así facilitar su comprensión.

3.1. Definición de conceptos claves

Esta sección está destinada a definir y articular los constructos teóricos que forman la base argumental de la tesis.

3.1.1. Los ejes filosóficos de la excelencia organizacional

Todo modelo de premio a la calidad es la manifestación de una filosofía de gestión subyacente. Para comprender la brecha entre el PNC y el MBNQA, primero se deben definir los principios filosóficos que ambos modelos buscaron, y aún buscan, operacionalizar.

3.1.1.1. Gestión de la Calidad Total

La TQM es el concepto de gestión que sirve como el paraguas ideológico del cual emanan tanto el PNC como el MBNQA. La TQM se define no como una metodología obsoleta, sino como un enfoque de gestión más dinámico, el cual busca la mejora continua en absolutamente todos los aspectos de una organización, con el propósito final de alcanzar la satisfacción del cliente y asegurar el éxito sostenible a largo plazo.

Se señaló anteriormente que el término TQM ha caído en un desuso, aun así, es crucial conceptualizar este hecho no como la obsolescencia del concepto en general, sino como una evolución terminológica. La filosofía de TQM no desapareció; fue absorbida y renombrada bajo el alero de los "Modelos de Excelencia Empresarial". El Premio Malcolm Baldrige es, de hecho, la

encarnación más robusta y evolucionada de la TQM. Como señaló Joseph Juran.

Por lo tanto, la TQM es el fundamento. El MBNQA prosperó porque su interpretación de TQM fue dinámica, adaptándose para incluir nuevos desafíos. Se postula que el PNC chileno se estancó precisamente porque su interpretación de TQM permaneció estática, anclada a los paradigmas de la década de 1990.

3.1.1.2. Mejora Continua (Kaizen)

Si la TQM es la filosofía general, la Mejora Continua (conocida por su término japonés, Kaizen) es lo que hace que el concepto general de la calidad mantenga un orden lógico que la permite funcionar. El método Kaizen es el proceso cultural e iterativo de optimizar actividades para generar valor agregado y eliminar sistemáticamente el desperdicio. Su filosofía central es que pequeños cambios incrementales, aplicados de manera consistente y por todos los miembros de la organización, desde la alta gerencia hasta el personal de primera línea, conducen a transformaciones significativas y sostenibles en el tiempo.

3.1.2. Los modelos de referencia para la investigación

A partir de los conceptos base anteriores es que surgen los marcos de evaluación. La investigación se centra en dos de ellos: el estándar de referencia y el objeto de estudio.

3.1.2.1. Malcolm Baldrige National Quality Award

El MBNQA se conceptualiza como el estándar de benchmark. Es fundamental definir el MBNQA no simplemente como un reconocimiento, sino como un Marco de Excelencia en el Desempeño (Baldrige Performance Excellence Framework). Es un conjunto de criterios de gestión, de carácter no

prescriptivo y basado en valores fundamentales, diseñado para ayudar a las organizaciones a realizar una autoevaluación exhaustiva, identificar fortalezas y oportunidades de mejora, y optimizar su desempeño, competitividad y resultados.

El verdadero valor del modelo Baldrige, no reside en el premio como tal, sino en el proceso de postulación y, de manera crucial, en el informe de retroalimentación detallado que cada postulante recibe. Este informe, elaborado por un equipo de examinadores expertos, proporciona una hoja de ruta invaluable para la mejora.

La implicación más profunda del MBNQA es la implementación del premio como una herramienta de política pública. Administrado por el Instituto Nacional de Estándares y Tecnología de EE. UU., el marco MBNQA evoluciona aproximadamente cada dos años para abordar los desafíos estratégicos más contingentes de la nación. Su evolución para incorporar explícitamente la resiliencia organizacional en los criterios 2025-2026 es una respuesta directa a las disrupciones globales.

3.1.2.2. Premio Nacional a la Calidad y Modelo Chileno de Gestión de Excelencia

El PNC es el objeto de estudio de esta investigación. Se define como el galardón, creado en 1996 y descontinuado alrededor de 2012, destinado a reconocer públicamente a las organizaciones chilenas que demostraban una gestión de excelencia.

El MCGE se define como el instrumento de evaluación que operaba el PNC. Fue administrado por la fundación ChileCalidad y, como se establece en la formulación del problema, fue una adaptación directa del modelo MBNQA de la década de 1990. Los criterios del MCGE comprendían: Liderazgo; Clientes y Mercado; Personas; Planificación Estratégica; Procesos; Información y Conocimientos; Responsabilidad Social, y; Resultados, criterios que reflejan un

modelo de TQM de esa era, con un énfasis notablemente fuerte en la categoría de Resultados teniendo un puntaje de 400 de 1.000 puntos.

La brecha conceptual clave radica en la diferencia estructural entre el MCGE y el MBNQA moderno. El MCGE, en su última versión conocida, trataba la responsabilidad social como un criterio aislado y de bajo puntaje (Criterio 7, 60 puntos). Los marcos modernos como el MBNQA han trascendido esta visión. Han integrado conceptos mucho más amplios, como la sostenibilidad y la resiliencia, a través de todo el sistema de gestión: se esperan prácticas de sostenibilidad en Liderazgo, objetivos de sostenibilidad en Estrategia, y procesos sostenibles en Operaciones. Es la diferencia entre un concepto aislado y uno integrado lo que marca la obsolescencia del modelo chileno y define la principal vía de actualización.

3.1.3. Los nuevos pilares de la gestión moderna

El MBNQA evolucionó incorporando constructos que eran incipientes o inexistentes en 1996.

3.1.3.1. Innovación y gestión del conocimiento

El modelo MBNQA incorpora la innovación como un aspecto crucial. La Innovación se define más allá de la simple Investigación y Desarrollo; se conceptualiza como la implementación efectiva de ideas nuevas o creativas que aportan valor tangible a la organización, ya sea en sus productos, servicios, procesos o modelos de negocio.

La Gestión del Conocimiento es el sistema habilitante para la innovación. Es definido como el conjunto de procesos que una organización utiliza para capturar, analizar, gestionar y utilizar datos, información y conocimiento explícito e implícito para impulsar la toma de decisiones, la mejora continua y la innovación.

La evidencia sugiere que una TQM madura contribuye positivamente a la innovación. Por lo tanto, un PNC actualizado que promueva prácticas de gestión de excelencia no solo reconocería la innovación existente, sino que actuaría como un catalizador para fomentar su creación, abordando directamente el problema nacional identificado.

3.1.3.2. Sostenibilidad Empresarial

Este concepto representa una evolución directa del anticuado criterio de Responsabilidad Social del MCGE. La sostenibilidad empresarial se define en un sentido integral y estratégico, alineado con los marcos globales como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas. No está limitado solamente a la gestión ambiental, sino que se conceptualiza como la capacidad que posee una organización para operar de manera que asegure su éxito financiero a largo plazo, al mismo tiempo que crea valor para todas sus partes involucradas, equilibrando así de forma proactiva las dimensiones económicas, sociales y de gobernanza.

La evolución conceptual es la siguiente: la responsabilidad social se conceptualiza como una práctica a menudo reactiva, filantrópica y aislada del núcleo del negocio. La sostenibilidad, en cambio, se conceptualiza como proactiva, estratégica e integrada en la misión, la visión y las operaciones diarias de la organización. Un PNC actualizado debe evaluar cómo la sostenibilidad está tejida en el tejido mismo de la estrategia empresarial, tal como lo exigen los estándares internacionales.

3.1.3.3. Transformación Digital (TD)

Este pilar, completamente ausente en el PNC de 1996, es hoy un imperativo de supervivencia. Es vital definir este término con precisión. Siguiendo la especificación de los criterios, la TD opera sus especificaciones a través de una diferenciación de tres niveles:

1. Digitización: La conversión de información analógica a formato digital.
2. Digitalización: El uso de tecnología digital para optimizar o mejorar procesos existentes.
3. Transformación Digital: Un replanteo fundamental de la experiencia del cliente, los modelos de negocio y las operaciones, habilitado por la integración profunda de tecnologías digitales.

El PNC no podía medir esto. Un PNC actualizado debe ser capaz de evaluar la madurez de la transformación digital de una organización. El antiguo modelo del SII, ganador el año 2004, fue un ejemplo de digitalización al establecer sus servicios en línea, pero la TD moderna (usar IA, Big Data, IoT) implica un cambio de paradigma, incitando al uso de la IA dentro de la organización, la Big Data y la utilización de softwares para la conexión interna de los activos de la empresa.

La integración de este concepto crea un vínculo sistémico crucial: la TD genera una explosión de datos. Esto se conecta directamente con el criterio MBNQA de medición, análisis y gestión del conocimiento. Un PNC actualizado debe evaluar si la organización está utilizando su TD para mejorar su toma de decisiones basada en hechos cerrando así el círculo conceptual entre la filosofía de los 80 y la tecnología del siglo XXI.

3.1.3.4. Resiliencia Organizacional

Este es el concepto más moderno y central del marco MBNQA 2025. La Resiliencia Organizacional se define como una capacidad estratégica clave. No se trata simplemente de la recuperación de desastres como podría pasar con la ciberseguridad, sino que el concepto en sí trata directamente de la capacidad de una organización para anticipar, prepararse, responder y adaptarse proactivamente a las disrupciones, la volatilidad y los cambios en el entorno, asegurando así la continuidad operativa y el éxito a largo plazo.

El PNC, nacido en una era de relativa estabilidad económica y globalización no tenía este concepto en su radar. Un PNC actualizado para el contexto chileno actual debe tener la resiliencia en su núcleo.

El análisis del MBNQA 2025 revela un cambio de paradigma: la resiliencia no es simplemente otro criterio que evaluar. El NIST declara que los criterios están organizados alrededor de conceptos que reflejan la resiliencia. Esto significa que la Resiliencia es el propósito del marco de excelencia. El liderazgo, la estrategia, la fuerza de trabajo y las operaciones son los medios para alcanzar un fin: una organización resiliente y exitosa.

3.1.4. Métricas de impacto esperado

La propuesta de reactivar el PNC solo tiene sentido si genera un impacto medible. Los siguientes conceptos definen los resultados esperados que justifican esta investigación.

-Competitividad

La competitividad se define como la capacidad de una organización para generar y sostener un rendimiento superior en relación con sus competidores directos e indirectos, reflejándose en mayores niveles de ingresos, cuotas de mercado o rentabilidad. A nivel macro, la competitividad de un país es la suma de la competitividad de sus organizaciones.

Este concepto es el objetivo macroeconómico de la propuesta realizada en esta investigación. Como se indica en la justificación de la investigación, Chile ha mostrado una caída sistemática en los indicadores de competitividad. La investigación postula que la adopción de un modelo de excelencia de clase mundial, como un PNC actualizado basado en el MBNQA, es un instrumento de política pública diseñado para mejorar la competitividad nacional, fomentando prácticas de gestión superiores, la innovación y la adaptación estratégica.

3.1.4.1. Productividad

La productividad es la métrica de impacto a nivel meso y micro organizacional. Se define como la eficiencia en el uso de los factores de producción para crear bienes y servicios. Es la relación matemática entre los outputs (resultados, productos) y los inputs (recursos) utilizados.

El contexto chileno se describe como un buscador constante de la mayor productividad. Las filosofías de la TQM y sus metodologías asociadas (Lean, Six Sigma) están intrínsecamente diseñadas para optimizar los recursos y eliminar desperdicios. Por definición, un aumento en la eficiencia y una reducción del desperdicio resultan en un aumento de la productividad. El aumento agregado de la productividad organizacional mejorará la competitividad nacional.

3.2. Glosario de términos centrales para la investigación

Esta sección presenta una tabla que sirve como glosario de referencia. Su propósito es garantizar la consistencia terminológica y la claridad conceptual a lo largo de la tesis. Cada definición ha sido cuidadosamente seleccionada y adaptada para reflejar su significado operativo dentro del contexto específico de esta investigación, diferenciando conceptos que a menudo se usan indistintamente.

Tabla 3.1: Glosario de Términos Centrales de la Investigación.

-ChileCalidad: Organización de carácter privado, anteriormente conocida como la "Fundación Premio Nacional a la Calidad". Fue la entidad encargada de administrar y difundir el PNC y el MCGE durante su período de actividad.

-Competitividad: La capacidad de una organización para generar y sostener un rendimiento superior en relación con sus competidores. En esta tesis, se conceptualiza como el objetivo macroeconómico que justifica la reactivación del PNC, en respuesta a la caída de Chile en indicadores internacionales.

-CORFO (Corporación de Fomento de la Producción): Agencia del Gobierno de Chile que, junto al Ministerio de Economía, participó en la creación y apoyo inicial del Premio Nacional a la Calidad en 1996, como parte de su misión de fomentar la competitividad, la innovación y la productividad en el país.

-Gestión de la Calidad Total (TQM): Filosofía de gestión que busca la mejora continua en todos los procesos, productos y servicios, involucrando a todo el personal. Se considera el fundamento filosófico tanto del MBNQA como del PNC. Los criterios Baldrige son vistos como la definición operativa más completa de TQM.

-Innovación: La implementación de ideas nuevas o creativas que aportan valor tangible, no limitada a I+D, sino incluyendo mejoras en procesos, servicios y modelos de negocio. Se considera un pilar clave de los modelos de excelencia modernos y un resultado fomentado por una cultura TQM madura.

-ISO 9001: Norma internacional que especifica los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). Se enfoca en la conformidad, la estandarización de procesos y la satisfacción del cliente. Se diferencia fundamentalmente del MBNQA, que es un marco de evaluación del desempeño y mejora continua.

-Lean Manufacturing: Una filosofía de producción centrada en maximizar el valor para el cliente mediante la minimización del despilfarro. Es una metodología específica que sirve al principio de Mejora Continua.

-Liderazgo (Criterio Baldrige): Un criterio central tanto en el MBNQA como en el MCGE. Evalúa cómo la alta dirección guía a la organización, establece la visión, los valores y las expectativas de desempeño, y aborda sus responsabilidades éticas, legales y públicas.

-Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA): El máximo reconocimiento a la excelencia en el desempeño en EE.UU.. En esta tesis, se conceptualiza no solo como un premio, sino como el marco de excelencia en el desempeño,

administrado por el NIST, que sirve como benchmark para la propuesta de actualización del PNC.

-Mejora Continua (Kaizen): Principio fundamental del TQM, originado en la palabra japonesa Kaizen. Implica un esfuerzo constante, gradual e incremental por parte de todos en la organización para mejorar los procesos, la eficiencia y la calidad.

-Modelo Chileno de Gestión de Excelencia (MCGE): El marco de criterios basado en el MBNQA de los 90 que se utilizó para evaluar a las organizaciones postulantes al PNC en Chile. Es el objeto de estudio a ser actualizado en esta tesis.

-NIST (National Institute of Standards and Technology): El Instituto Nacional de Estándares y Tecnología de EE.UU. Es una agencia no regulatoria del Departamento de Comercio. Es la organización que administra el Programa de Excelencia en el Desempeño Baldrige (BPEP) y desarrolla los criterios del MBNQA.

-Premio Nacional a la Calidad (PNC): El galardón implementado en Chile en 1996 y discontinuado alrededor de 2012. Su objetivo era reconocer la gestión de excelencia en organizaciones públicas y privadas. Es el objeto central de la investigación, cuya reactivación y actualización se propone.

-Productividad: Métrica de eficiencia que mide la relación entre los outputs y los inputs utilizados en su producción. Es el resultado medible esperado de la implementación de un modelo de excelencia.

-Resiliencia Organizacional: Capacidad estratégica de una organización para anticipar, prepararse, responder y adaptarse a las interrupciones, la volatilidad y los cambios en el entorno. Es el concepto organizador central del MBNQA 2025 y un pilar clave de la propuesta de actualización del PNC.

-Six Sigma: Metodología de mejora de procesos centrada en la reducción de la variabilidad de los procesos y la eliminación de defectos a un nivel estadístico. Es una herramienta específica de TQM.

-Sostenibilidad: Enfoque de gestión estratégica que asegura el éxito a largo plazo mediante el equilibrio proactivo de las responsabilidades económicas, sociales, ambientales y de gobernanza (ESG), creando valor para todas las partes interesadas. Reemplaza y expande el concepto más limitado de responsabilidad social.

-Transformación Digital (TD): Un replanteo fundamental de la experiencia del cliente, los modelos de negocio y las operaciones, habilitado por la integración profunda de tecnologías digitales. Se distingue de la digitalización y la digitalización (optimizar procesos existentes).

Capítulo IV: Marco metodológico

Este capítulo presenta el diseño metodológico que articula y guía la presente investigación. Su propósito fundamental es detallar la hoja de ruta sistemática y rigurosa empleada para dar respuesta a las preguntas de investigación y cumplir con el objetivo general.

En coherencia con la naturaleza de la tesis, esta ya fue definida como una propuesta teórica, siendo un estudio exploratorio y conceptual. La metodología se fundamenta en un enfoque cualitativo e íntegramente documental. Dado que el estudio no pretende medir empíricamente el impacto, sino comparar constructos teóricos y proponer un nuevo modelo, el rigor se establece a través de la sistematicidad en la recolección y el análisis de las fuentes documentales.

4.1. Tipo y diseño de la investigación.

4.1.1. Enfoque de la investigación: Cualitativo.

Se adopta un enfoque cualitativo, en tanto la investigación no busca la cuantificación de variables ni la comprobación de hipótesis mediante estadística inferencial. El interés central no radica en la frecuencia de aplicación de los premios, sino en la comprensión profunda y la interpretación de los constructos teóricos, principios y filosofías de gestión que subyacen a los modelos de excelencia. Este enfoque es el más apropiado para analizar el significado de los criterios de gestión, sus interrelaciones y su evolución conceptual, lo cual se alinea con el análisis de textos y documentos.

4.1.2. Tipo de investigación: Exploratorio-Descriptivo.

La investigación se clasifica, en primer lugar, como de tipo exploratorio. Esta clasificación se justifica plenamente dado que el problema de investigación radica en la identificación de una brecha en la literatura académica nacional el

vacío en las políticas nacionales generado tras la discontinuación del PNC. Se está abordando un fenómeno poco estudiado en el contexto chileno: la obsolescencia del modelo mencionado y la viabilidad de su actualización frente a estándares internacionales modernos. La investigación exploratoria es, por definición, adecuada para fenómenos nuevos o inexplorados y para sentar las bases de futuras investigaciones.

En segundo lugar, el estudio es de tipo Descriptivo. Un pilar fundamental de la investigación es detallar, especificar y caracterizar las propiedades, componentes y criterios de los dos modelos de gestión que se analizan. El estudio permitirá describir el estado actual de cada modelo en un punto específico del tiempo para poder, posteriormente, comparar la última versión del PNC en 2012 y la versión actualizada del MBNQA.

4.1.3. Diseño de la investigación: No Experimental, Transeccional-Comparativo y Documental.

El diseño de esta investigación se dará de la siguiente manera: El diseño es No Experimental, puesto que no se ejercerá control, manipulación o intervención sobre las variables de estudio. Los modelos de reconocimiento estudiados son fenómenos y constructos que se observan y analizan en su estado natural sin alterarlos.

Se recolectarán datos en un único momento en el tiempo. Sin embargo, este momento implica la captura de dos tiempos diferentes, siendo así:

1. El estado final del MCGE antes de su discontinuación en 2012.
2. El estado más actualizado del MBNQA, su versión 2024-2025. Siendo de esta manera que el diseño es transeccional-comparativo. La finalidad de la investigación no es analizar la evolución de un solo modelo a lo largo del tiempo, sino contrastar estos dos momentos históricos para identificar sistemáticamente las similitudes, diferencias y, fundamentalmente, brechas existentes respecto al modelo del MCGE en 2012.

La totalidad de los datos que nutren esta investigación provendrá de fuentes documentales, utilizando expresamente los manuales oficiales de cada reconocimiento, sus criterios y bases, además de material externo como lo son informes ministeriales, artículos de prensa (Principalmente estadounidenses, debido a su actualidad) y casos de estudio de empresas ganadoras tanto del PNC como del MBNQA.

La combinación de un tipo exploratorio con un diseño transeccional-comparativo permite, por un lado, abordar la viabilidad de integrar nuevamente este premio a Chile y, por otro lado, ejecutar con rigor la comparación sistemática que exige la propuesta de actualización.

4.2. Población y muestra

4.2.1. Delimitación de personas

Se establece de manera explícita que, en virtud de la naturaleza meramente teórica y conceptual de esta tesis, la investigación no incluye participantes humanos. La metodología se circunscribe a las limitaciones expuestas previamente en el Capítulo I.

Por consiguiente, esta investigación no contempla un muestreo de personas, y los apartados sobre consentimiento informado, anonimato de sujetos y protección de datos personales no aplican en el sentido tradicional de la investigación con seres humanos. Las consideraciones éticas se centrarán en la integridad académica y el uso de las fuentes.

4.2.2. Universo y Población de Estudio

El Universo de estudio es amplio y comprende la totalidad de los modelos y filosofías de gestión de la calidad y excelencia organizacional existentes como los ya mencionados TQM, Lean Manufacturing, ISO 9001 y Six Sigma.

La Población de estudio se acota significativamente a los modelos de premios nacionales de excelencia en la gestión, específicamente aquellos que se basan o se inspiraron en el paradigma del Premio Malcolm Baldrige.

4.2.3. Muestra y Unidades de Análisis

Dada la naturaleza del estudio, se utilizará un muestreo no probabilístico de tipo intencional. La selección de los casos no se basa en la aleatoriedad, sino en su relevancia central y directa para responder a las preguntas de investigación y cumplir con los objetivos planteados.

Las Unidades de Análisis no son personas ni organizaciones, sino el corpus documental que define, estructura y operacionaliza los dos modelos de gestión seleccionados para la comparación:

1. Unidad de Análisis 1: El Modelo Chileno previo a la discontinuación, el MCGE, administrado por la ex-fundación ChileCalidad. La investigación se centrará en su última versión oficial disponible antes de su discontinuación en el año 2012. Este corpus incluye los manuales que definen sus ocho criterios: 1) Liderazgo, 2) Clientes y Mercado, 3) Personas, 4) Planificación Estratégica, 5) Procesos, 6) Información y Conocimientos, 7) Responsabilidad Social, y 8) Resultados.
2. Unidad de Análisis 2: El Modelo MBNQA en su versión más actualizada y oficial publicada por el NIST de Estados Unidos. Para los fines de llamar a una contingencia actual, se utilizará el Baldrige Performance Excellence Framework (Versión 2025-2026).

Para que esta investigación cumpla su objetivo de proponer una actualización moderna, es imperativo que la comparación se realice contra esta última y más evolucionada versión del modelo Baldrige, y no contra versiones pasadas.

4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.3.1. Técnica de recolección de datos: Análisis documental

La técnica del análisis documental se define como el proceso sistemático de localizar, seleccionar, revisar, evaluar, extraer y sintetizar la información contenida en los documentos que componen las Unidades de Análisis 1 y 2. El objetivo es recolectar los datos cualitativos de manera fidedigna y trazable.

4.3.2. Instrumentos de recolección de datos

Para asegurar el rigor, la sistematización y la transparencia de la recolección de datos se diseñarán y utilizarán dos instrumentos para esta investigación:

1. Instrumento 1: Ficha de Registro Documental. Se diseñará una base de datos o una hoja de cálculo estructurada para catalogar y gestionar cada documento que forme parte del corpus. Esta ficha incluirá campos clave como: Título del documento, Autor/Entidad, Año de Publicación, Tipo de Documento, y Ubicación.
2. Instrumento 2: Matriz de Análisis Comparativo. Este es el instrumento central de la recolección de datos. Se trata de una matriz diseñada específicamente para la extracción y comparación estructurada de los criterios de ambos modelos. Esta matriz no solo facilita la recolección ordenada, sino que también reestructura los datos para la fase de análisis, permitiendo una visualización directa que facilitará el análisis de contenido y el análisis de brechas.

La estructura de esta matriz es una decisión metodológica clave. Sus filas se basarán en las categorías del modelo más moderno (MBNQA 2025-2026), el estado deseado, y no en el modelo antiguo. Esta decisión fuerza al análisis a centrarse en la actualización y en la identificación de brechas, en lugar de una mera traducción 1 a 1 de criterios obsoletos. La estructura de la matriz se define en la Tabla 4.1.

4.4. Procedimiento de recolección de información

El procedimiento para recolectar la información documental será sistemático y se dividirá en tres fases claras, asegurando la trazabilidad y replicabilidad de la obtención de los datos.

4.4.1. Fase 1: Búsqueda y selección de fuentes

Esta fase implica la búsqueda activa y la selección de los documentos que constituirán las Unidades de Análisis.

1. Corpus A (PNC/MCGE): Se realizará una búsqueda exhaustiva en repositorios académicos, bases de datos documentales, y archivos web de organismos públicos chilenos y de la ex-fundación ChileCalidad.
 - Criterio de Inclusión: Documentos oficiales que describen el MCGE vigentes en el período 2009-2013, el más cercano a su discontinuación.
2. Corpus B (MBNQA): Se accederá directamente al portal oficial del NIST.
 - Criterio de Inclusión: Se descargará la documentación oficial, pública y gratuita, correspondiente al "2025 Baldrige Award Criteria".
3. Registro: Cada documento seleccionado que cumpla los criterios de inclusión será catalogado en el Instrumento 1.

4.4.2. Fase 2: Organización y preparación

1. Se creará una biblioteca digital que contendrá todos los documentos PDF del corpus.
2. Se realizará una lectura preliminar de todos los documentos del corpus para lograr una familiarización profunda con la estructura, la terminología específica y la filosofía de gestión de cada modelo.

4.4.3. Fase 3: Extracción y vaciado de datos

Este es el proceso central de la recolección, donde se poblará el instrumento 2.

1. Paso 1 (Poblar MBNQA): Se procederá a una lectura analítica del Corpus B. Se completarán sistemáticamente las Columnas A y B de la matriz,

extrayendo textualmente las categorías y los criterios clave del modelo estadounidense.

2. Paso 2 (Analizar MCGE): Se realizará una lectura analítica del Corpus A.
3. Paso 3 (Poblar MCGE y Comparar): De forma paralela, para cada fila de la matriz, se identificarán los componentes conceptualmente equivalentes, o su ausencia, en el modelo chileno. Se completarán las Columnas C y D con las extracciones textuales pertinentes del MCGE.
4. Paso 4 (Observaciones Preliminares): Durante el vaciado, se completará la Columna E con observaciones preliminares sobre las brechas o similitudes evidentes.

Al finalizar esta fase, la recolección de datos se dará por concluida, y la Matriz de Análisis Comparativo estará completa, lista para la estrategia de análisis.

4.5. Estrategia de análisis de datos

Una vez que la matriz de análisis comparativo esté completa, los datos serán sometidos a un análisis formal. La estrategia se divide en dos etapas interconectadas que permiten pasar de los datos brutos a las conclusiones de la investigación.

4.5.1. Etapa 1: Análisis de contenido cualitativo

Se aplicará un análisis de contenido cualitativo a los datos textuales recolectados en la matriz, principalmente en las columnas de criterios de ambos reconocimientos. El objetivo de esta técnica es identificar, codificar y categorizar sistemáticamente los temas, conceptos, énfasis y filosofías subyacentes de cada modelo, permitiendo una comparación que vaya más allá de la simple presencia o ausencia de una palabra.

El proceso de análisis de contenido seguirá estos pasos:

1. **Codificación Abierta:** Se realizará una lectura detallada de las columnas B

y D para identificar y etiquetar conceptos clave como códigos. Estos códigos incluirán los temas centrales mencionados en la justificación de la tesis, tales como innovación, sostenibilidad, transformación digital, resiliencia organizacional y gestión del conocimiento.

2. **Codificación Axial y Selectiva:** Los códigos generados se agruparán en categorías temáticas más amplias y abstractas. Por ejemplo, los códigos ciberseguridad, continuidad de operaciones y riesgo de la cadena de suministro presentes en el MBNQA de 2025, podrían agruparse en la categoría Gestión Integral de Riesgos y Resiliencia.
3. **Comparación de Categorías:** Finalmente, se comparará la presencia, profundidad y enfoque de estas categorías entre el modelo MBNQA y el modelo MCGE.

4.5.2. Etapa 2: Análisis comparativo y análisis de brechas (Gap Analysis)

Utilizando los resultados del análisis de contenido, se ejecutará el método central de esta tesis: un análisis de brechas. Esta técnica, comúnmente utilizada en la planificación estratégica empresarial para comparar el rendimiento real con el potencial, se adaptará metodológicamente para fines de esta investigación teórica.

El análisis de brechas se realizará de la siguiente manera:

1. Definición del estado actual (As-Is): El MCGE representa la base de la cual Chile partió y que, según el planteamiento del problema, quedó obsoleta.
2. Definición del estado deseado/ideal (To-Be): El MBNQA representa el benchmark internacional actualizado, el "deber ser" que la investigación propone como meta de actualización.
3. Identificación y articulación de la brecha (The Gap): El análisis consistirá en articular sistemática y detalladamente las diferencias cualitativas, conceptuales y estructurales entre el estado actual y el estado Deseado.

Esta estrategia de análisis generará una descripción exhaustiva de las brechas

de modernización.

4.6. Consideraciones éticas

Como se estableció en la sección 4.2, la ausencia de participantes humanos en esta investigación redefine el enfoque de este apartado. Las consideraciones éticas no se centran en la protección de sujetos, sino en la Integridad académica y el uso riguroso y transparente de la información documental.

4.6.1. Propiedad intelectual y derechos de autor

La investigación se compromete a respetar escrupulosamente los derechos de autor y la propiedad intelectual de las entidades creadoras y propietarias de los modelos analizados.

- El MBNQA es propiedad del Departamento de Comercio de Estados Unidos, administrado por el NIST, y sus documentos de criterios se ofrecen al público para su descarga y uso.
- El MCGE es propiedad intelectual de los organismos chilenos que lo administraron y su información se encuentra pública en sitios no actualizados.

Se aclara que el uso de extractos de estos modelos en la presente tesis se enmarca en el uso justo académico, citando y atribuyendo la autoría de forma completa y precisa en todo momento.

4.6.2. Prevención del plagio y citación rigurosa

Se declara la adhesión estricta a las normas de citación APA 7ma Edición. Toda extracción textual, paráfrasis o idea tomada de los documentos del corpus será debidamente referenciada en el texto y listada en la bibliografía. Esto garantiza la trazabilidad de la información y evita cualquier forma de plagio.

4.6.3. Transparencia y objetividad del investigador

El compromiso ético fundamental de esta investigación es garantizar la transparencia en el procedimiento y la objetividad en el análisis. Esto implica la obligación de reportar los hallazgos de manera equilibrada, documentando tanto las brechas como las similitudes, sin distorsionar el contenido o la intención de los modelos para forzar una conclusión. La matriz de análisis comparativo actúa como la principal herramienta de transparencia, ya que permite la trazabilidad de los datos desde la fuente original hasta la conclusión analítica, permitiendo su verificación por parte de los revisores.

4.6.4. Uso de IA

Informo que en la elaboración del presente proyecto de tesis se emplearon herramientas de Inteligencia Artificial Generativa (IA), como apoyo exclusivamente en tareas de carácter no sustantivo, tales como organización de ideas, sugerencias de estilo, redacción preliminar de frases y verificación lingüística. En ningún caso se utilizaron dichas herramientas para generar datos, análisis metodológicos, resultados, interpretaciones, discusiones o conclusiones del estudio. Toda la información técnica, científica y metodológica fue elaborada, verificada y validada por el autor, asegurando el cumplimiento de los principios de integridad académica y ética universitaria.

Capítulo V: Resultados

Este capítulo presenta los hallazgos centrales de la investigación. El procedimiento, basado en un diseño documental y un análisis comparativo, tiene como objetivo ejecutar el primer objetivo específico de esta tesis.

La recolección de datos se centró en las dos unidades de análisis definidas:

1. Unidad de análisis 1 - Estado Actual: El MCGE, en su última versión operativa conocida del año 2012.
2. Unidad de análisis 2 - Estado Deseado: El MBNQA, en su versión más reciente (2025-2026).

5.1. Presentación de resultados

Los resultados de la recolección y sistematización documental se presentan en la matriz anexada como tabla 5.1. Esta matriz incorpora los componentes de ambas unidades de análisis, utilizando la estructura del modelo MBNQA 2025-2026 como eje principal para la comparación.

5.2. Análisis e interpretación

El análisis de la Tabla 5.1, aplicando la estrategia de gap analysis, revela que las diferencias entre el MCGE y el MBNQA no son meramente semánticas o de puntuación. Los resultados demuestran una profunda divergencia filosófica y estructural, producto de una década de disrupción global que fue integrada por el modelo estadounidense pero que dejó obsoleto al modelo chileno.

A continuación, se interpretan las cuatro brechas fundamentales identificadas, que responden directamente a la primera pregunta de investigación y constituyen el fundamento para la propuesta de actualización.

5.2.1. Brecha 1: La brecha de la resiliencia y la gestión del riesgo

La brecha más significativa y representativa de la obsolescencia del MCGE es la ausencia total del concepto de resiliencia organizacional.

- Interpretación: El MBNQA se autodefine como un marco organizado en torno a la resiliencia y el éxito a largo plazo. Esto no es un criterio más, sino la filosofía central. El modelo estadounidense ha reaccionado a las crisis de la cadena de suministro, la pandemia y la ciberdelincuencia.
- Evidencia de la brecha: “Operations” del MBNQA exige explícitamente resultados en gestión de la red de suministro, efectividad de la ciberseguridad y continuidad de operaciones. El criterio de “procesos” del MCGE, en cambio, se mantiene en una definición de los años 90, centrada en la eficiencia de procesos internos, pero ciega a los riesgos existenciales externos que hoy dominan la estrategia empresarial.

5.2.2. Brecha 2: La brecha de la innovación y la transformación digital

Ya fue señalado anteriormente que la caída de Chile en indicadores de innovación representa un problema nacional clave. El análisis comparativo revela que el MCGE no estaba diseñado para medir o incentivar este pilar.

- Interpretación: El MBNQA moderno entiende que la gestión del conocimiento no es solo almacenar datos, sino usarla para el aprendizaje organizacional y la innovación. Asimismo, la transformación digital no es un fin en sí misma, sino el habilitador de la resiliencia, la eficiencia y el aprendizaje.
- Evidencia de la brecha: El MCGE agrupa su Criterio 6 en información y conocimientos con un enfoque en la administración de la información. El MBNQA evoluciona este concepto a la Sección 8: “Organizational Learning”, que explícitamente evalúa los procesos que fomentan la innovación. El término innovación, así como transformación digital o ciberseguridad, están completamente ausentes en la descripción de criterios del MCGE.

5.2.3. Brecha 3: La brecha de la sostenibilidad

El análisis demuestra un cambio de paradigma: de la filantropía aislada a la sostenibilidad integrada en el núcleo del negocio.

- Interpretación: El MCGE trata la responsabilidad social (Criterio 7) como un apéndice. Con solo 60 de 1.000 puntos (6%), el modelo chileno la posiciona como una actividad secundaria, casi filantrópica y desconectada de la estrategia central.
- Evidencia de la brecha: El MBNQA 2025 desmantela este silo. La sostenibilidad se eleva al nivel estratégico:
 1. Los resultados de contribuciones societales se miden en la Sección 2: Leadership and Governance.
 2. El proceso de construcción de relaciones se evalúa en la Sección 9: Community Relationships.
 3. El concepto de sostenibilidad a largo plazo se incluye en el contexto organizacional y es parte de la viabilidad financiera. El MBNQA evalúa cómo la sostenibilidad está integrada en la estrategia, el liderazgo y las finanzas, mientras el MCGE solo evalúa si "se hace algo" de responsabilidad social.

5.2.4. Brecha 4: La brecha estructural.

Finalmente, la propia estructura de puntuación revela una falla fundamental en el modelo chileno que impide la mejora sistémica.

- Interpretación: El MCGE dedica una categoría masiva, el criterio de resultados (400 puntos), donde una organización puede agrupar todos sus indicadores positivos. Esto permite que una organización con, por ejemplo, excelentes resultados financieros pero pésima gestión de personas pueda obtener un puntaje alto, compensando sus debilidades.
- Evidencia de la brecha: El MBNQA 2025-2026 elimina la categoría única de resultados, en su lugar, exige resultados dentro de las categorías de proceso correspondientes: Resultados de liderazgo, resultados de

operaciones, resultados de fuerza laboral, resultados de clientes y resultados de finanzas.

- Implicación: El modelo MBNQA obliga a las organizaciones a demostrar el vínculo causal directo entre sus procesos de liderazgo y sus resultados de liderazgo; entre sus procesos de fuerza laboral y sus resultados de fuerza laboral. Impide la compensación y fuerza a una gestión verdaderamente sistémica. La inclusión de la sección “Finance” como una categoría explícita de resultados y procesos también subraya un enfoque en la viabilidad financiera como pilar de la resiliencia, un aspecto que en el MCGE queda diluido dentro de los 400 puntos generales.

Estos cuatro hallazgos constituyen las brechas clave que el modelo chileno debe cerrar para ser relevante en el contexto actual.

Capítulo VI: Discusión

La presente sección articula la interpretación analítica de los resultados obtenidos en la comparación estructural y de contenido entre el MCGE y el MBNQA en su versión 2025-2026. Se busca responder a las preguntas de investigación situando los hallazgos en el contexto de la crisis de productividad que afecta a la economía chilena, y contrastando la obsolescencia del enfoque tradicional de calidad con los imperativos contemporáneos de resiliencia, sostenibilidad y transformación digital.

6.1. Contraste con el marco teórico

La hipótesis subyacente en el planteamiento del problema de esta tesis sugería que la discontinuación del PNC se debió, en parte, a una desconexión entre sus criterios de evaluación y las exigencias del entorno empresarial moderno. El análisis de los datos confirma esta premisa y revela una fractura teórica mucho más profunda: el tránsito desde un paradigma de optimización estática hacia un paradigma de adaptabilidad dinámica.

6.1.1. La metamorfosis de la calidad: De la eficiencia interna a la resiliencia sistémica

El marco teórico clásico, sustentado en las obras de W. Edwards Deming y Joseph Juran, conceptualizaba la calidad como la reducción de la variabilidad y la mejora continua de procesos internos para satisfacer requisitos predefinidos. Bajo esta óptica, el MCGE de 2012 estructuraba su evaluación asumiendo que un entorno estable permitía planificar la calidad. Sin embargo, los resultados del análisis del Baldrige 2025 demuestran que la teoría de la gestión de excelencia ha evolucionado para absorber la resiliencia organizacional como su constructo central.

La literatura contemporánea define la resiliencia no solo como la capacidad de recuperación, sino como la habilidad proactiva de anticipar disrupciones y adaptarse antes de que ocurran. El contraste es evidente:

mientras el MCGE se enfocaba en la gestión de procesos para la eficiencia, el Baldrige 2025 prioriza la continuidad operativa y la gestión de riesgos en redes de suministro globales. Esta evolución teórica valida la noción de que el modelo chileno quedó anclado en una visión de la calidad de los años 90, incapaz de procesar teóricamente fenómenos como las crisis sanitarias globales o la ciberseguridad, elementos que hoy son indivisibles de la calidad del servicio

6.1.2. La disolución de la responsabilidad social en la estrategia ESG

Uno de los contrastes teóricos más significativos se observa en el tratamiento de la responsabilidad social. El marco teórico del PNC, alineado con el pensamiento empresarial de finales del siglo XX, segregaba la ética y el impacto comunitario en un criterio periférico. Esta visión fragmentada, propia de la filantropía corporativa tradicional, ha sido teóricamente refutada por el enfoque de Environmental, Social, and Governance que adopta el Baldrige 2025.

La evidencia documental del nuevo marco Baldrige muestra que la sostenibilidad ya no es una actividad extra que se realiza después de generar utilidades, sino un componente intrínseco de la gobernanza y la estrategia. Teóricamente, esto implica un cambio desde la teoría de los shareholders hacia la teoría de los stakeholders, donde la legitimidad social es un activo crítico para la continuidad del negocio. El modelo chileno, al mantener la responsabilidad social aislada, fallaba en capturar esta interdependencia estratégica, lo que explica teóricamente por qué muchas empresas podían ser premiadas por su calidad operativa mientras mantenían pasivos ambientales o sociales que eventualmente amenazaban su viabilidad.

6.1.3. El nuevo rol del liderazgo: De la dirección a la gobernanza

La alta dirección anteriormente fue destacada como la encargada de establecer el rumbo de una organización. Sin embargo, el contraste con los criterios 2025 revela una sofisticación del concepto hacia la gobernanza y

transparencia. En la teoría moderna de la excelencia, el líder no es solo un visionario, sino un arquitecto de la cultura y un garante de la ética.

El análisis del Baldrige 2025 destaca la incorporación de la equidad e inclusión y la comunicación bidireccional como responsabilidades directas del liderazgo. Esto contrasta con el enfoque jerárquico del MCGE, que evaluaba el liderazgo principalmente por el despliegue de objetivos. La teoría de la organización ágil sugiere que en entornos complejos, el liderazgo debe ser distribuido y capaz de escuchar señales débiles desde la base de la organización y el entorno, una capacidad que el antiguo modelo chileno no ponderaba adecuadamente.

6.1.4. La Integración de la transformación digital en la teoría de la calidad

Finalmente, el contraste teórico es absoluto en el ámbito tecnológico. Mientras que el TQM tradicional y el MCGE trataban la tecnología como una variable de soporte, la literatura actual sobre Industria 4.0 y Transformación Digital la sitúa como el motor de la propuesta de valor.

El hallazgo de que el Baldrige 2025 exige demostrar cómo la digitalización y el análisis de datos impulsan la toma de decisiones confirma que la teoría de la calidad hoy es inseparable de la teoría de sistemas de información. El ciclo PDCA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) de Deming, base del PNC, ha sido acelerado por la digitalización hasta convertirse en un ciclo de retroalimentación en tiempo real. La incapacidad del MCGE para teorizar sobre el dato como activo estratégico representa su mayor brecha epistemológica frente a la economía del conocimiento.

6.2. Aportes y hallazgos

La investigación ha permitido identificar, caracterizar y dimensionar las brechas que separan al extinto modelo chileno de los estándares internacionales actuales. Estos hallazgos no son meramente académicos; constituyen la base

empírica para proponer una reingeniería del reconocimiento nacional que sirva como palanca para la competitividad país.

6.2.1. Hallazgo crítico: La brecha de resiliencia ante la "Permácrisis"

El aporte más relevante de este estudio es la identificación de la brecha de resiliencia. El análisis comparativo reveló que el MCGE carecía de mecanismos para evaluar la preparación ante disrupciones sistémicas. En un país como Chile, geográficamente expuesto a catástrofes naturales y económicamente sensible a la volatilidad de los commodities, la ausencia de este criterio es crítica.

El modelo Baldrige 2025 aporta una solución concreta a través de su renovada sección de operaciones que exige explícitamente planes de continuidad de negocio y resiliencia en la cadena de suministro. La implementación de este criterio en un nuevo PNC obligaría a las organizaciones chilenas a profesionalizar su gestión de riesgos, pasando de la reacción improvisada ante emergencias a una preparación estructural. Esto tendría un efecto macroeconómico estabilizador, reduciendo la mortalidad empresarial en periodos de crisis y protegiendo el empleo.

6.2.2. Aporte: La transformación digital como imperativo de calidad

Se ha constatado que el estancamiento de la productividad en Chile coincide con una baja adopción de tecnologías avanzadas de gestión. El estudio aporta evidencia de que el modelo de excelencia debe actuar como un controlador de la digitalización.

- El vacío digital del MCGE: El análisis mostró que el criterio de información del modelo antiguo se centraba en la gestión documental y estadística básica.
- La respuesta del Baldrige: El nuevo marco evalúa la madurez en el uso de inteligencia artificial, big data y ciberseguridad.

- Implicancia práctica: Un PNC actualizado bajo estos estándares no premiaría simplemente a quien compra tecnología, sino a quien logra transformar su modelo de negocio a través de ella. Esto alinea el premio con las políticas públicas de CORFO y el Ministerio de Ciencia, creando una sinergia institucional que hoy no existe. La calidad en 2025 se redefine como la capacidad de usar datos para personalizar la experiencia del cliente y optimizar recursos en tiempo real.

6.2.3. Hallazgo: La necesidad de integrar ESG para la competitividad global

El estudio halló que el tratamiento aislado de la responsabilidad social en el MCGE es incompatible con las exigencias de los mercados internacionales a los que Chile exporta.

- Superación del silo: El Baldrige 2025 demuestra que la sostenibilidad debe impregnar el liderazgo, la estrategia y las operaciones.
- Relevancia Exportadora: Para las empresas chilenas, especialmente en minería, agricultura y salmones, la certificación de prácticas sostenibles es una barrera de entrada a mercados como la Unión Europea, que está próxima a implementar normas estrictas de reporte ESG.
- Aporte: Reactivar el PNC con criterios ESG integrados serviría como un sello de calidad exportadora, ayudando a las empresas nacionales a cumplir con estándares globales como la norma ISO 14001:2025 y los reportes de sostenibilidad, mejorando así la imagen país y la competitividad agregada.

6.2.4. Hallazgo estructural: Del puntaje a la madurez de gestión

Un hallazgo técnico de gran valor para el rediseño es la obsolescencia del sistema de puntuación acumulativa. El MCGE permitía compensar áreas débiles con resultados financieros fuertes en su masivo criterio de resultados, contando con 400 puntos.

El modelo Baldrige actual ha transitado hacia una evaluación basada en rúbricas de madurez (ADLI: Approach, Deployment, Learning, Integration) y resultados segmentados por área. Este enfoque impide que una empresa sea considerada de excelencia si no demuestra un aprendizaje sistemático y una integración de sus procesos. La adopción de este esquema en Chile elevaría la vara de exigencia y proporcionaría a las empresas postulantes un diagnóstico mucho más rico y accionable que un simple puntaje numérico, transformando el premio en una herramienta de consultoría de alto nivel subvencionada por el proceso mismo

6.3. Limitaciones del estudio

La honestidad intelectual exige reconocer las fronteras y restricciones que condicionan el alcance de esta investigación. Al ser un estudio de carácter teórico-propositivo, sus conclusiones deben ser interpretadas considerando la ausencia de validación experimental en campo y las particularidades del contexto institucional chileno.

6.3.1. Limitaciones metodológicas y de diseño

La principal limitación de esta tesis es su naturaleza documental y no empírica. Si bien el análisis comparativo de los marcos teóricos (MCGE vs. Baldrige) es robusto, no se ha realizado un testeo práctico de los nuevos criterios en empresas chilenas reales.

El modelo Baldrige es un producto de la cultura empresarial estadounidense, caracterizada por una menor distancia de poder y una alta orientación al logro individual y la transparencia. No se ha evaluado empíricamente cómo estos criterios serían recibidos en la cultura organizacional chilena, que tradicionalmente es más jerárquica y conservadora. Existe el riesgo de un rechazo de transplante si los criterios no se adaptan culturalmente.

Ausencia de datos longitudinales: No existen bases de datos públicas accesibles que permitan realizar un análisis econométrico del impacto real que

tuvo el PNC en la rentabilidad de las empresas ganadoras entre 1996 y 2012. La evidencia del éxito del modelo se basa en la literatura internacional, asumiendo por transitividad que los efectos serían similares en Chile, una asunción lógica pero no probada estadísticamente en este estudio.

6.3.2. Limitaciones de información y opacidad institucional

El estudio enfrentó dificultades significativas para reconstruir la historia de cómo se estableció la discontinuación del PNC.

No se tuvo acceso a informes de gestión, actas de directorio de ChileCalidad o auditorías gubernamentales que expliquen las causas administrativas precisas del cierre del premio. El análisis se ha basado en la observación de los hechos públicos y en la literatura secundaria. Esto limita la capacidad de la tesis para proponer un modelo de gobernanza financiera para el nuevo premio, ya que se desconocen los detalles de la falla financiera o política del modelo anterior.

La literatura sobre el modelo Baldrige tiende a sufrir de un sesgo de éxito, enfocándose en los ganadores que prosperaron. Hay menos documentación sobre empresas que intentaron implementar el modelo y fallaron, o sobre ganadores que posteriormente colapsaron. Esto podría llevar a una sobreestimación de los beneficios del modelo si no se gestiona con cautela.

6.3.3. Limitaciones contextuales: La brecha PYME

Una limitación crucial para la aplicabilidad de los resultados es la complejidad inherente al modelo Baldrige. El tejido empresarial chileno está compuesto mayoritariamente por MIPYMEs. El Baldrige Framework 2025 es un instrumento sofisticado que requiere una gran cantidad de datos, documentación y horas-hombre para su gestión. Esta investigación se ha centrado meramente en la arquitectura teórica del modelo completo, pero reconoce que su aplicación directa podría ser excluyente para las empresas más pequeñas, que son precisamente las que más necesitan mejorar su productividad. El estudio no

desarrolló una versión simplificada o "Baldrige Express" para este segmento, lo cual queda como una tarea pendiente para futuras investigaciones.

6.3.4. Limitaciones temporales y evolutivas

Finalmente, es necesario notar que se ha comparado un modelo ya inutilizado con un modelo totalmente actualizado y en continuo desarrollo. El NIST se encuentra actualmente en un proceso de revisión profunda del Baldrige para simplificarlo y orientarlo aún más a la resiliencia. Los criterios utilizados en este análisis son la vanguardia actual, pero podrían sufrir ajustes menores en su implementación final. Esto introduce un margen de incertidumbre técnica sobre las rúbricas específicas de evaluación que se utilizarán en el futuro inmediato.

Pese a estas limitaciones, la evidencia acumulada es suficiente para sostener que la brecha entre la gestión de calidad en Chile y los estándares internacionales se ha ensanchado peligrosamente, y que el modelo Baldrige, con las adaptaciones culturales pertinentes, ofrece la hoja de ruta más completa y validada para revertir esta tendencia y dotar al país de una infraestructura de calidad a la altura de los desafíos del siglo XXI.

Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

Este capítulo final sintetiza los hallazgos de la investigación, conectando los resultados del análisis comparativo y la discusión teórica con los objetivos planteados al inicio del estudio. Se presentan las conclusiones generales y específicas, seguidas de una serie de recomendaciones estratégicas para la reactivación y actualización del PNC en Chile.

7.1. Conclusión general vinculada al objetivo general

El objetivo general de esta tesis fue proponer una reestructuración detallada del Premio Nacional a la Calidad en Chile, basándose en los estándares actualizados del Malcolm Baldrige Award, evaluando los beneficios y el impacto esperado en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones chilenas.

La investigación permite concluir que la reactivación del PNC, bajo una arquitectura actualizada basada en el modelo Baldrige 2025-2026, no solo es viable técnicamente, sino que constituye un imperativo estratégico para cerrar la brecha de productividad y resiliencia que afecta al tejido empresarial chileno.

El estudio demostró que el modelo anterior quedó obsoleto al no incorporar dimensiones críticas como la resiliencia organizacional, la gestión de riesgos sistémicos y la transformación digital profunda. La propuesta de actualización, al integrar el enfoque de excelencia en el desempeño del Baldrige moderno, transforma el premio de un simple reconocimiento estático a una herramienta dinámica de política pública. Esta reestructuración permitiría alinear los esfuerzos de gestión de las empresas nacionales con los estándares globales más exigentes, fomentando una cultura donde la sostenibilidad y la agilidad no son opcionales, sino centrales para la supervivencia y el éxito a largo plazo. En consecuencia, un nuevo PNC actuaría como un catalizador para elevar la competitividad agregada del país, validando la hipótesis central de que la modernización del modelo es un vehículo eficaz para el desarrollo económico nacional.

7.2. Conclusiones específicas vinculadas a cada objetivo específico

A continuación, se detallan las conclusiones derivadas de cada uno de los objetivos específicos planteados en el Capítulo I:

7.2.1. Conclusión al Objetivo Específico 1

El análisis comparativo reveló una divergencia estructural y filosófica crítica entre ambos modelos.

Se concluye que el MCGE (2012) operaba bajo un paradigma de calidad como conformidad y eficiencia interna, con una estructura rígida que aislaba la responsabilidad social y carecía de enfoque en riesgos externos. En contraste, el Baldrige (2025) opera bajo un paradigma de resiliencia y adaptabilidad, integrando la sostenibilidad (ESG) y la equidad en el liderazgo y la estrategia.

La brecha más severa detectada es el vacío digital: mientras el modelo chileno ignoraba la tecnología como controlador estratégico, el Baldrige la sitúa como el sistema nervioso central de la organización. Esta evidencia confirma la obsolescencia técnica del instrumento nacional.

7.2.2. Conclusión al Objetivo Específico 2

La evaluación teórica confirma que el rediseño es altamente viable y beneficioso, siempre que se ajuste a la realidad local.

La evidencia de la literatura internacional sobre el impacto del modelo Baldrige sugiere que los beneficios son transferibles al contexto chileno. Sin embargo, se concluye que la viabilidad práctica depende de superar la barrera de la complejidad. El modelo completo puede ser inabarcable para las PYMES chilenas sin una adaptación escalonada. El impacto en la competitividad se maximizaría si el premio se vincula con incentivos concretos (como en el caso del PAEI) y se alinea con la estrategia de desarrollo productivo de CORFO, pasando de ser un trofeo a un sello de calidad exportable.

7.2.3. Conclusión al Objetivo Específico 3

La investigación permite concluir que la implementación exitosa requiere un cambio en la gobernanza y el enfoque.

No basta con traducir los criterios del inglés al español. La propuesta debe adoptar la estructura de madurez (ADLI) en lugar de solo puntajes, para proveer feedback real a las empresas. Se concluye que el modelo debe ser modular, permitiendo niveles de reconocimiento progresivos (Bronce, Plata, Oro) para incentivar la participación masiva. además, la integración explícita de los criterios ESG y de Transformación Digital es la condición sine qua non para que el nuevo premio tenga relevancia y legitimidad ante el sector empresarial moderno y la sociedad civil.

7.3. Recomendaciones

Basado en la discusión y las conclusiones, se formulan las siguientes recomendaciones para los organismos pertinentes y para futuras líneas de investigación académica:

7.3.1. Recomendaciones para la política pública y el diseño del premio

1. **Institucionalizar la resiliencia como eje central:** Se recomienda renombrar el galardón como "Premio Nacional a la Excelencia y Resiliencia Organizacional". Esto enviaría una señal clara al mercado sobre la nueva prioridad nacional: no solo producir bien, sino ser capaces de sobrevivir y adaptarse a crisis.
2. **Adopción del modelo de niveles de madurez:** Abandonar el sistema binario de ganador/perdedor. Implementar un sistema de reconocimiento por niveles que permita a las PYMES entrar al sistema y avanzar progresivamente, utilizando herramientas de autoevaluación simplificadas.

3. **Integración vinculante con instrumentos de Fomento:** CORFO y Sercotec deberían considerar el puntaje o nivel de madurez en este nuevo modelo como un criterio preferente o bonificado para la adjudicación de fondos públicos, creando un incentivo tangible para que las empresas adopten el modelo.
4. **Gobernanza Público-Privada Robusta:** Reactivar la administración del premio a través de una entidad autónoma o un consejo público-privado, que incluya a la academia y gremios, para asegurar la continuidad del premio más allá de los ciclos políticos de cuatro años.

7.3.2. Recomendaciones para las organizaciones chilenas

1. **Autoevaluación como primer paso:** No esperar al premio. Se recomienda a las gerencias utilizar los criterios del Baldrige 2025 como una lista de chequeo interna inmediata para detectar vulnerabilidades en su cadena de valor y ciberseguridad.
2. **Fusión de calidad y sostenibilidad:** Dejar de tratar el reporte de sostenibilidad y la gestión de calidad como silos separados. Integrar los KPIs de ESG dentro del cuadro de mando integral de la empresa, tal como dicta el nuevo marco de excelencia.

7.3.3. Recomendaciones para futuras investigaciones

1. **Validación empírica en PYMES:** Desarrollar un estudio de campo piloto aplicando una versión simplificada de los nuevos criterios en una muestra de 50 PYMES chilenas para medir la correlación real entre la adopción del modelo y sus resultados financieros a corto plazo.
2. **Diseño de la plataforma digital:** Investigar y prototipar una plataforma de evaluación digital que utilice Inteligencia Artificial para asistir a las empresas en su autodiagnóstico, reduciendo los costos de transacción y consultoría asociados a la postulación tradicional.

La reactivación del Premio Nacional a la Calidad no es un ejercicio de nostalgia administrativa, sino una inversión estratégica en la infraestructura inmaterial del país. Chile tiene la oportunidad de saltar desde un modelo de gestión del siglo XX directamente a la vanguardia de la resiliencia organizacional del siglo XXI.

Bibliografía / Referencias

1. American Society for Quality. (2025). *What is Total Quality Management (TQM)?*
<https://asq.org/quality-resources/total-quality-management>
2. Baldrige Performance Excellence Program. (2025). *2025 Baldrige award criteria: Leadership and governance, operations, and results*. National Institute of Standards and Technology. <https://www.nist.gov/document/2025-baldrige-award-criteria-pdf>
3. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
4. Centro Nacional de Productividad y Calidad. (ca. 2012). *Modelo chileno de gestión de excelencia: Guía de criterios de evaluación*. ChileCalidad.
5. Codelco Chile. (2003). *Reporte de sustentabilidad y desempeño ambiental División El Teniente*.
6. Codina, L. (2020). *Revisiones bibliográficas sistematizadas y sistematización de la búsqueda*.
7. Corporación de Fomento de la Producción. (2018). *Historia y misión de CORFO en el fomento productivo*. <https://www.corfo.cl>
8. Flick, U. (2015). *El diseño de investigación cualitativa*. Ediciones Morata.
9. Flynn, B. B., & Saladin, B. (2001). Further evidence on the validity of the theoretical models underlying the Baldrige criteria. *Journal of Operations Management*, 19(6), 617-652.
10. Fundación Premio Nacional a la Calidad. (2025). *Baldrige Foundation signs historic agreement with U.S. Department of Commerce* [Comunicado de prensa]. <https://baldrigefoundation.org>
11. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
12. International Organization for Standardization. (2015). *Quality management systems — Requirements* (ISO Standard No. 9001:2015).
13. International Organization for Standardization. (2017). *Security and resilience — Organizational resilience — Principles and attributes* (ISO Standard No. 22316:2017).

14. Juran Institute. (s.f.). *The Juran trilogy: Quality planning, quality control, quality improvement*. <https://www.juran.com/>
15. Ley N° 19.882. (2003). *Regula nueva política de personal para los funcionarios públicos*. Congreso Nacional de Chile.
16. Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción. (1996). *Decreto Supremo N° 729: Crea el Premio Nacional a la Calidad*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.
17. National Institute of Standards and Technology. (2018). *Baldrige award recipient profile: Alamo Colleges District*. U.S. Department of Commerce.
18. National Institute of Standards and Technology. (2024a). *Agile may be fragile: Resilience is the goal*. Blogrige: The Official Baldrige Blog. <https://www.nist.gov/blogs/blogrige>
19. National Institute of Standards and Technology. (2024b). *Baldrige award recipient profile: Chickasaw Nation Department of Health*. U.S. Department of Commerce.
20. National Institute of Standards and Technology. (2025). *2025 Baldrige award criteria: The Baldrige excellence framework*. U.S. Department of Commerce. <https://www.nist.gov/baldrige>
21. Pacto Mundial de las Naciones Unidas. (s.f.). *Sostenibilidad empresarial y los criterios ESG*. <https://www.pactomundial.org>
22. Sader, S., Husti, I., & Daroczi, M. (2019). Industry 4.0 as a key enabler for Quality 4.0. *International Journal for Quality Research*.
23. Servicio Civil. (s.f.). *Premio Anual por Excelencia Institucional (PAEI)*. Gobierno de Chile.
24. Servicio de Impuestos Internos. (2004). *Cuenta pública y memoria anual: Hitos de modernización y Premio Nacional a la Calidad*. Gobierno de Chile.
25. The W. Edwards Deming Institute. (s.f.). *System of profound knowledge & the 14 points for management*. <https://deming.org/>

Anexos

Anexo 1: Instrumento de recolección de datos

Tabla 4.1: Estructura de la Matriz de Análisis Comparativo (Instrumento 2)

Columna	Nombre de la Columna	Descripción del Contenido	Fuente de Datos Primaria
A	Categoría MBNQA 2025	Las 8+1 secciones evaluadas del modelo Baldrige 2025.	National Institute of Standards and Technology. (2025, 15 de abril). Award criteria. U.S. Department of Commerce.
B	Criterios y Enfoque MBNQA 2025	Extracción textual de los criterios, sub-criterios, preguntas clave y conceptos centrales de la sección.	National Institute of Standards and Technology. (2025, 15 de abril). Award criteria. U.S. Department of Commerce.
C	Categoría Equivalente MCGE (c. 2012)	Identificación de la(s) categoría(s) del modelo chileno (de sus 8 criterios) que mejor se alinea(n) temáticamente con la Categoría	Rafael, J. (s.f.). Modelo de Gestión de Excelencia - Modelo Chileno.

		MBNQA de la Columna A.	
D	Criterios y Enfoque MCGE (c. 2012)	Extracción textual de los criterios y conceptos de la(s) categoría(s) del modelo chileno identificada(s) en la Columna C.	Rafael, J. (s.f.). Modelo de Gestión de Excelencia - Modelo Chileno.
E	Brecha / Similitud Observada	Notas iniciales sobre la ausencia/presencia de conceptos, la profundidad del enfoque, o la modernidad del criterio.	Investigación propia.

Tabla 5.1: Matriz de análisis comparativo MCGE vs. MBNQA

Área Conceptual / Categoría	Modelo Chileno de Gestión de Excelencia (MCGE)	Malcolm Baldrige Framework (MBNQA) (v. 2025-2026)
Estructura y Filosofía General	Modelo de 8 criterios basado en puntaje (1.000 pts). Fuerte adaptación del MBNQA de los años	Modelo de 9 secciones (8 evaluadas). Transición de un modelo de puntaje a uno de madurez basado

	90. Enfocado en "gestión de calidad moderna y eficaz".	en rúbricas (Nivel 0-3 para Resultados, 0-2 para Procesos). Organizado explícitamente en torno al concepto de Resiliencia Organizacional y éxito a largo plazo.
1. Liderazgo y Gobernanza	Criterio 1: Liderazgo (110 puntos). Evalúa la dirección de la alta gerencia, la visión, valores y responsabilidades éticas y legales. El concepto de gobernanza no es explícito o se asume dentro del liderazgo.	Sección 2: Leadership and Governance. Evalúa explícitamente la gobernanza y la comunicación bidireccional de los líderes. Incluye explícitamente los resultados de contribuciones societales (ESG) como parte del liderazgo.
2. Estrategia	Criterio 4: Planificación Estratégica (80 puntos). Enfocado en el proceso de formulación de la estrategia y el despliegue de planes de acción.	Sección 7: Strategy. Enfocado en la agilidad del proceso estratégico. La planificación estratégica se define como un proceso central que afecta directamente la resiliencia y el éxito a largo plazo.

3. Clientes	Criterio 2: Clientes y Mercado (80 puntos). Enfocado en el conocimiento de las necesidades del cliente, la satisfacción y la gestión de relaciones.	Sección 5: Customers and Markets. Evoluciona del concepto de satisfacción al de compromiso. Evalúa los resultados de la comunicación bidireccional con los clientes.
4. Personas / Fuerza Laboral	Criterio 3: Personas (110 puntos). Evalúa los sistemas de trabajo, el desarrollo del personal, el bienestar y la motivación.	Sección 4: Workforce. Concepto similar, pero con un enfoque renovado en el compromiso de la fuerza laboral, la comunicación bidireccional y la planificación de la sucesión del liderazgo.
5. Operaciones y Resiliencia	Criterio 5: Procesos (80 puntos). Enfoque tradicional en la gestión de procesos clave y procesos de apoyo. No hay mención explícita de riesgos modernos.	Sección 3: Operations. Expansión masiva del concepto. Se solicitan explícitamente resultados sobre: Gestión de la red de suministro, efectividad de la ciberseguridad, gestión del riesgo y continuidad de operaciones y preparación para

		emergencias.
6. Medición y Conocimiento	Criterio 6: Información y Conocimientos (80 puntos). Se centra en la recopilación y análisis de datos para apoyar la toma de decisiones y la gestión del rendimiento.	Sección 8: Organizational Learning. Evoluciona de la gestión de información al aprendizaje organizacional. Esta sección pregunta explícitamente por los procesos de innovación y el apoyo a la participación en la innovación.
7. Sostenibilidad y Comunidad	Criterio 7: Responsabilidad Social (60 puntos). Tratado como un criterio separado y de bajo puntaje. Enfocado en la conducta ética, legal y el impacto en la comunidad.	Integrado y Elevado: El concepto se divide y se integra estratégicamente: 1. Sección 2 (Leadership): Mide resultados de contribuciones societales. 2. Sección 9 (Community Relationships): Evalúa el proceso de construcción de relaciones comunitarias.

		3. Sección 1 (Contexto): Pregunta por el impacto en la sostenibilidad.
8. Finanzas	Implicito. Los resultados financieros se miden dentro del Criterio 8 (Resultados), pero no existe una categoría de proceso financiero.	Sección 6: Finance. Nueva categoría explícita. Evalúa los resultados de viabilidad y desempeño financieros. También evalúa el proceso para asegurar el capital en períodos de disrupción.
9. Medición de Resultados	Criterio 8: Resultados (400 puntos). Una categoría única y masiva que agrupa todos los resultados.	Resultados Integrados y por Categoría. El MBNQA 2025 elimina la categoría única de resultados. En su lugar, exige la presentación de resultados dentro de 5 secciones: Liderazgo, Operaciones, Fuerza Laboral, Clientes y Finanzas.