



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

“MODELO GEMSES Y LA EXCELENCIA DE GESTIÓN EN LA
EMPRESA CIIDEG, 2021”

Tesis para optar el título profesional de:
Licenciada en Administración de Empresas

Presentado por:

Marilyn Chavez Vega (0000-0001-6271-2087)

Luzmila Pangalima Paz (0000-0002-6957-3718)

Asesor:

Erwin Harold Terrones Pérez (0000-0003-0778-0217)

Lima - Perú

2021

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Lima, 20 de agosto de 2021 «FSUS»

Los integrantes del Jurado de tesis:

Presidente	ANTONIO ROBERTO HUACHACA URBINA
Miembro 1	ÁNGELA VERÓNICA DIAZ NOEL
Miembro 2	JULIO CÉSAR POBLETE BENITES

Se reúnen para evaluar la tesis titulada:

“EL MODELO GEMSES Y LA EXCELENCIA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA CIIDEG, 2021”

Presentado por el(la) bachiller:

MARILYN CHÁVEZ VEGA
LUZMILA PANGALIMA PAZ

Para optar al título profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Asesorado(a) por:

ERWIN HAROLD TERRONES PÉREZ

Luego de haber evaluado el informe final de tesis y evaluado el desempeño de(l) (los) estudiante de la Carrera de **Administración de Empresas** en la sustentación, concluyen de manera unánime (X) por mayoría simple () calificar a:

Tesista:	MARILYN CHÁVEZ VEGA		
Nota (en letras):	Dieciséis		
Aprobado ()	Aprobado - Muy buena (X)	Aprobado - Sobresaliente ()	Desaprobado ()

Tesista:	LUZMILA PANGALIMA PAZ		
Nota (en letras):	Dieciséis		
Aprobado ()	Aprobado - Muy buena (X)	Aprobado - Sobresaliente ()	Desaprobado ()

Los miembros del jurado firman en señal de conformidad.



ANTONIO ROBERTO HUACHACA URBINA
Presidente(a) del Jurado



ERWIN HAROLD TERRONES PÉREZ
Asesor(a)



ANGELA VERONICA DIAZ NOEL
Miembro 1



JULIO CÉSAR POBLETE BENITES
Miembro 2

Modelo GEMSES y la Excelencia de Gestión en la empresa CIIDEG. Lima, 2021

Marilyn Chavez Vega ¹, Luzmila Pangalima Paz ¹, Harold E. Terrones Pérez ^{2*}

RESUMEN

El objetivo general del estudio fue conocer si existe relación significativa entre el modelo de gestión moderna de servicios (GEMSES) y la excelencia del Centro de Investigación, Innovación, Desarrollo y Gestión (CIIDEG) en los niveles de gestión estratégico, táctico y operativo en la organización. Por este motivo se ha desarrollado una investigación no experimental. Se utilizó un instrumento autoadministrado contentivo de 22 preguntas, el cual fue validado a través del coeficiente de Alpha de Crombach y aplicado a 20 empleados del centro de investigación. Según el coeficiente de correlación Rho de Spearman ($r_s=,758$), se determinó una correlación positiva alta entre ambas variables, con un nivel de significancia $p=,005$. Los resultados obtenidos permiten ratificar la calidad del modelo GEMSES, ya que responde de forma satisfactoria a las demandas organizaciones en cuanto a la gestión moderna.

Palabras claves: excelencia de gestión, modelo, GEMSES

ABSTRACT

The general objective of the study was to determine whether there is a significant relationship between the modern management model of services (GEMSES) and the excellence of the Center for Research, Innovation, Development and Management (CIIDEG) at the strategic, tactical and operational management levels in the organization. For this purpose, a non-experimental research was carried out. A self-administered instrument containing 22 questions was used, which was validated through the Crombach's Alpha coefficient and applied to 20 employees of the research center. Through Spearman's Rho correlation coefficient ($r_s=.758$), a high positive correlation was determined between both variables, with a significance level of $p=.005$. The results obtained confirm the quality of the GEMSES model, since it responds satisfactorily to the demands of modern management organizations.

Keywords: management excellence, model, GEMSES

¹ Administración de Empresas, 100033424@cientifica.edu.pe, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Científica del Sur. Lima, Perú.

² Administración de Empresas, 100033424@cientifica.edu.pe, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Científica del Sur. Lima, Perú.

* Corresponding Author: eterrones@cientifica.edu.pe

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas de cualquier tipo, dan mayor importancia a la necesidad de contar con técnicas o estrategias que les permitan posicionarse y seguir creciendo en el altamente competitivo mundo de los negocios, y es en este contexto que cobran notable relevancia los conocimientos que les permitan gestionar de manera más eficiente la administración de sus negocios, teniendo en cuenta que la gestión constituye un elemento fundamental para cualquier organización con el propósito de alcanzar sus metas y objetivos.

A nivel global se conoce diversas metodologías o modelos de excelencia, que pueden ser aplicados a nivel empresarial, tales como Six Sigma donde Conexionesan (2016), lo define como el enfoque basado en datos que tiene como objetivo analizar los procesos comerciales con la finalidad de llevar la calidad a la vanguardia. También se diferencia de otros métodos porque resuelve los problemas antes de que ocurran. Lean et al., (2016), señalan que este modelo tiene un objetivo muy claro que es la producción de productos o servicios de calidad, minimizando costos y considerando la reducción de plazos de entrega, así como también la eliminación de desperdicios en todas las etapas de producción. Del mismo modo podemos mencionar al modelo de Gestión por Procesos, Castaño et al., (2017), lo describen cómo el proceso de definir los objetivos y metas con la finalidad de diseñar y llevar a cabo el proceso de alcanzar e incorporar una recopilación de procedimientos administrativos, de verificación y de seguimiento para guiar las acciones hacia las metas y objetivos de una institución, teniendo en cuenta los requisitos y expectativas del cliente.

Así, podemos referir y comentar sobre otros modelos de gestión que vienen aportando positivamente en las diferentes organizaciones.

En el Perú existe un modelo de gestión empresarial denominado Gestión Moderna de Servicios – GEMSES, desarrollado por el Mg. Carlos Pérez Pérez, quien ha implementado exitosamente el modelo, tanto en instituciones públicas como privadas, obteniendo grandes beneficios para las mismas, siendo uno de los casos más reconocidos el desarrollado en el Instituto Nacional Cardiovascular INCOR, institución que a partir de la implementación de dicho modelo obtuvo en el año 2020 la acreditación al Premio de la “Asociación Internacional de la Seguridad Social – AISS de Buenas Prácticas para las Américas 2020.”

Teniendo en cuenta esta notable experiencia, a fines del año 2020 la empresa CIIDEG dio inicio a la implementación del modelo GEMSES en busca de la excelencia en su gestión empresarial, orientada hacia la realización de sus objetivos y metas a mediano y largo plazo.

Es en este último contexto donde se origina la situación problemática de nuestra investigación, y a partir de ella se formula la siguiente pregunta, ¿Cuál es la relación que existe entre el modelo GEMSES y la excelencia de gestión en la empresa CIIDEG,

2021? Y a su vez, a partir de ella, el problema general podrá responderse siempre y cuando se analice primero ¿Cuál es la relación que existe entre el modelo GEMSES y el nivel de gestión estratégica de la empresa CIIDEG, 2021? Así como ¿Cuál es la relación que existe entre el modelo GEMSES y el nivel de gestión táctico de la empresa CIIDEG, 2021?, Se resolvió la interrogante sobre ¿Cuál es la relación que existe entre el modelo GEMSES y el nivel de gestión operativa de la empresa CIIDEG, 2021?

Para cumplir la meta de esta investigación se propone como objetivo general determinar la relación que existe entre el modelo GEMSES y la excelencia de gestión en la empresa CIIDEG. Esto se podrá conseguir a partir de establecer la relación que existe entre el modelo GEMSES y el nivel de gestión estratégica de la empresa CIIDEG. Así mismo, establecer la relación que existe entre el modelo GEMSES y el nivel de gestión táctico de la empresa CIIDEG, y finalmente establecer la relación que existe entre el modelo GEMSES y el nivel de gestión operativa de la empresa CIIDEG.

La investigación tiene justificación teórica, porque se realizó con el objeto de favorecer la Excelencia del Modelo Gestión Moderna de Servicios (GEMSES) y su aplicación en la empresa CIIDEG, a través del análisis de las dimensiones que permitan lograr dicho objetivo, sino que, además, este trabajo contribuya a que este modelo de gestión sea una alternativa para su aplicación en instituciones del sector público y privado, así mismo la investigación tiene justificación práctica, porque de acuerdo con la investigación y los resultados del proceso de validación, se determinó la eficiencia del modelo GEMSES; además, porque en la actualidad existe la necesidad de incrementar el grado de excelencia de la gestión y en corta duración en las empresas, por otro lado la investigación tiene justificación valorativa; porque en el estudio se desarrolló un instrumento de medición para las variables modelo GEMSES y la excelencia de gestión orientada a la excelencia del sector servicios, que se usará como referente para poder ser aplicados en otras investigaciones en el cual sea de interés una de las variables que se estudia.

Asimismo, la investigación proporcionara data y análisis con la finalidad de que otros investigadores profundicen en el modelo GEMSES y, por último, la investigación se desarrolló por la necesidad de realizar un proyecto de investigación para poder obtener el título profesional, y esto permitirá tener mejores oportunidades en el mercado laboral y hoy en día es altamente competitivo.

Toda investigación requiere un sustento teórico en cual se basa, pudiendo ser trabajos de investigadores extranjeros, así como nacionales. En relación a los primeros podemos citar a los siguientes:

Lucero (2020) y su tesis de investigación para obtener el grado de magister denominado “Modelo de gestión de calidad utilizados en las Pymes de servicios del sector automotriz en el norte de Quito”, de la Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador; el autor formuló como “objetivo analizar los modelos de gestión de calidad utilizados en las Pymes de servicios automotrices en el Norte de Quito”.

La investigación se apoyó en el método exploratorio – descriptivo. Este estudio recopiló datos a través de discusiones presenciales con Pymes, permitiendo definir las características del diseño y modelo de gestión.

Como resultado final de la investigación Lucero (2020) señala que facilitó estudiar “los modelos de gestión de calidad más empleados en las Pymes de servicios automotrices en el norte de Quito, adicionalmente se encontró que las empresas no tienen un modelo de gestión de calidad”. Posteriormente a la implementación del Modelo de Gestión de la Calidad se comprobó que el Modelo o Sistema de Gestión de la Calidad se ajusta a las condiciones y requerimientos de las empresas de servicios de automotriz.

Por otro lado, en las investigaciones nacionales se tiene a Soto (2018) y a su trabajo de investigación para su tesis de pregrado “Propuesta de implementación del modelo EFQM a la empresa administradora de inmuebles HAUSING SAC”, de la Universidad Nacional Agraria la Molina; donde formuló el objetivo de realizar un diagnóstico que ayude a conocer el nivel de gestión en la organización enfocado al modelo EFQM de excelencia, para que posteriormente se proponga su implementación.

Esta investigación fue no experimental, transversal. Para este estudio se entrevistaron a los gerentes y colaboradores de todos los departamentos de la empresa.

Con la investigación, se logró demostrar que la empresa no cuenta con un modelo de gestión o excelencia, por lo que el autor propone implementar el modelo de excelencia EFQM para alcanzar un alto nivel de calidad en la organización.

MODELO GEMSES

El modelo “Gestión Moderna de Servicios” GEMSES, es el producto del estudio e integración de cinco metodologías, como su nombre lo indica es algo moderno y adaptado a la realidad de las organizaciones, tiene un enfoque hacia la excelencia por lo que su fundamento filosófico está en la Teoría General de los Sistemas - TGS. La principal característica de este modelo es que tiene un enfoque humano y amigable con el medio que nos rodea por aplicar instrumentos actualizados.

Pérez (2021), describe a GEMSES como un modelo novedoso cuyo potencial es muy valioso porque permite que los colaboradores de las organizaciones se involucren en la administración, manejo de los procedimientos y se caracteriza por aplicar instrumentos actualizados para una gestión eficaz. Asimismo, está enfocado en lo que el cliente percibe y su perspectiva con el propósito de satisfacer todas sus necesidades, desarrollando un control de la gestión proactiva de riesgos, además, indica que el modelo GEMSES se origina del entendimiento de los requisitos y perspectiva de los clientes con el objetivo de cubrir todas sus expectativas y necesidades. Por lo que resulta importante y complementaria la supervisión constante de la gestión de riesgos que trabajan con sistemas computarizados para la verificación de los estándares fundamentales de supervisión, estándares fundamentales de riesgo y estándares de productividad.

El modelo GEMSES se fundamenta en nueve principios que interactúan de manera sincronizada y se reflejan en sus diferentes fases. Estos principios, que le otorgan su carácter moderno, humano, integral, eficiente y versátil, son:

1. Es un modelo de respuesta ante la crisis.
2. Centrado en las cadenas de valor.
3. Centrado en los resultados; tiempo, calidad, costos y satisfacción.
4. Integración de la gestión estratégica, táctica y operativa.
5. Define el equipo y funciones en el proceso de gestión.
6. Centrado en el clientes, trabajadores y financiadores.
7. Escalable en toda o parte de la gestión.
8. Automatización de la gestión.
9. Investigación.

GEMSES, está compuesto por procesos que se complementan en “11 componentes impartido en los macroprocesos representativos de los niveles de gestión” (Pérez, 2021):

Macroproceso estratégico: los procesos que lo constituyen son planificación y dirección, así mismo estos tienen como componentes al modelo de gestión moderna, el cliente como centro, estándares y buenas prácticas, control de la gestión y automatización - TIC, política de humanización y comunicación.

Macroproceso misional: conformado por las cadenas de valor, colaboradores operativos y por un líder a cargo del monitoreo del flujo del proceso y del control de las cadenas de valor.

Macroproceso de soporte: conformado por los procesos de apoyo que tienen la función de proveedor todos los recursos necesarios para la ejecución de las actividades de la organización, y sus componentes son: gestión de insumos y materiales, gestión de la investigación, gestión financiera y presupuestos, gestión del capital y talento humano y administración y gestión de las instituciones.

Aplicación del Modelo GEMSES

El modelo busca cumplir con las expectativas y necesidades del cliente. Con el fin de implantarlo de forma apropiada se debe seguir el siguiente procedimiento:

Paso 1: Determinar los procesos y las cadenas de valor.

Paso 2: Diagramar el esquema de los procesos y cadenas de valor de la organización, además se determinan los macroprocesos (estratégicos, misionales y de soporte) que la integran considerando la necesidad de los clientes.

Paso 3: Siguiendo con el desarrollo se realiza un esquema coyuntural de responsabilidades, luego se procede a la definición de los estándares y toda gestión que permita la supervisión de la misma.

Paso 4: En este paso se determina el grado de gestión del estado actual de la organización, para cual se elabora el plan de gestión que abarca el estudio profundo de cada una de las áreas o departamentos, estos datos son tomados en cuenta para construir el análisis FODA.

Paso 5: Construcción del FODA que se obtiene del resultado de una análisis interno y externo de la organización, resultado de ello tendremos el nivel de posicionamiento de la gestión organizacional. Además, se podrá determinar el nivel de gestión donde se encuentra la organización.

Paso 6: Después de un estudio profundo del estado en el que se encuentra la organización, se establece los objetivos a largo y mediano plazo, dando paso a la formulación de la misión, visión y valores de la organización teniendo en cuenta el rumbo hacia la gestión de excelencia. Seguidamente, se realiza una programación de las tareas de cada uno de los proyectos propuestos, de la mano de un mecanismo de control para el seguimiento oportuno de todas las actividades.

Paso 7: Lo que sigue es describir cómo se va a llevar a cabo cada uno de los proyectos a través de un cronograma de actividades donde ese establezca las fases y responsabilidades, periodos, recursos, hitos y entregables que garanticen el éxito de los proyectos implementados, además, como herramienta de gestión se recomienda utilizar la gestión de indicadores.

Paso 8: En este paso se debe realizar un balance integral de vigilancia para verificar el avance de la ejecución de las estrategias; se debe tener en cuenta que el plazo adecuado para realizar dicha verificación es de un mes y medio, sin embargo, la supervisión debe ser constante, para ello es importante tener un plan de control automatizado de los indicadores específicos y generales.

Paso 9: Por último, se debe realizar las evaluaciones para el monitoreo y análisis de la efectividad del modelo; por lo que se sugiere realizar las evaluaciones siguiendo los pasos cuatro y cinco. El cual permitirá corregir los errores para una nueva implementación del modelo.

Niveles de Gestión del Modelo GEMSES

Para alcanzar la excelencia de gestión en el modelo GEMSES se debe pasar por un proceso que implica cuatro niveles, donde cada nivel representa un porcentaje de avance, a continuación, se describe cada uno de ellos:

Nivel de Gestión de problemas: en este nivel la organización tiende a presentar muchos problemas de gestión, donde se intenta resolver cada uno de ellos únicamente para mitigar el problema es decir no se elabora un manual o instructivo estándar donde se establezcan los pasos a realizar para prevenir que el error persista. Este nivel representa el 25% de avance.

Nivel de Gestión de actividades: este nivel de gestión se refiere al cumplimiento de tareas y funciones de los colaboradores de la empresa. Este nivel representa el 50% de avance.

Nivel de Gestión de procesos: la organización que llegue a este nivel ha logrado alcanzar resultados en cuanto a tiempo, calidad, costos y satisfacción. Este nivel representa el 75% de avance.

Nivel de Gestión de proyectos: este nivel indica que la organización trabaja con un enfoque de proyectos, además representa un 90% de avance.

Nivel de Gestión de excelencia: este nivel representa un 100% de avance, es decir la organización ha logrado implementar y ver los resultados del modelo de gestión de excelencia.

Componentes de los Niveles de Gestión:

Componentes del Nivel de Gestión Estratégica / Macroproceso Misional

Estándares: Los estándares a implementar lo define la organización según el nivel que lo requiera, se puede encontrar estándares mínimos o básicos como los reglamentarios para cada país, región y ciudad para ofrecer servicios.

Comunicación e información: Pérez (2021), señala que la organización debe establecer los canales de información y comunicación adecuados, para incrementar los niveles de calidad requeridos por los clientes y el de los colaboradores. Así mismo este proceso debe basarse en un lenguaje claro, efectivo y fluido para el receptor (cliente interno y externo).

Modelo de gestión: como primera premisa antes de la aplicación del modelo se debe realizar una planeación estratégica, donde se identifique el modelo de gestión de la organización. Definiendo claramente cuál es el objetivo de la organización y que estándares pretende alcanzar, teniendo en cuenta sus debilidades y sus fortalezas.

Control de Gestión y automatización de la gestión: estos dos elementos son piezas fundamentales para dar seguimiento al logro de la implementación del modelo, el propósito de la automatización es disminuir costos y maximizar el tiempo teniendo control de los resultados de manera más eficaz y eficiente.

Componentes del Nivel de Gestión Táctico/Macroproceso Misional

Cadenas de valor: la organización debe definir las cadenas de valor considerando todos los procesos involucrados, nombrar un responsable para que realice el monitoreo del cumplimiento de los procesos y determinar si el resultado o producto fue efectivo.

Implantación de estrategias: antes de plantear las estrategias es necesario que la organización defina la misión, visión y los valores que los representa, estos deben ser claros para todos los miembros de la organización. Es así que con la misión ya planteada se establecen los objetivos estratégicos, misionales y de soporte, estos a su vez tienen que contar con sus objetivos específicos y deben estar acorde a cada componente del modelo. Así mismo, se determinan las estrategias para el cumplimiento de los objetivos, y para ello es necesario realizar un análisis situacional, el cual incluye la matriz FODA.

Documentos técnicos: la organización debe establecer los documentos técnicos con el que los trabajadores deben de realizar sus actividades.

Componentes del nivel de gestión operativo

Gestión de recursos humanos: de acuerdo con Ayenza (2018) citado en Pérez (2021) “La gestión de los recursos humanos está sujeta a cambios constantes que continúan afectando las reglas y procedimientos de trabajo, que actualiza el gobierno” (pág. XI). Así mismo hay que enfatizar que los colaboradores son pieza fundamental de la organización y son uno de los factores que influyen en la forma como funcionan las organizaciones.

Equipos e instalaciones: este componente hace referencia a todos aquellos elementos que se requieren para que el colaborador se encuentre en un lugar apropiada y con todo el equipamiento necesario para la ejecución de sus funciones y responsabilidades, así mismo la organización debe garantizar el perfecto estado de los equipos e insumos requeridos para la ejecución de los servicios.

Capacitación: una organización debe capacitar a sus colaboradores con nuevos conocimientos y dotar de habilidades necesarias para realizar su trabajo, considerando el entorno y los constantes cambios que se producen con la tecnología.

Investigación: el modelo GEMSES asume que la investigación es fundamental para brindar un mejor servicio. Además, este apartado considera como uno de los puntos de referencia que permite al personal profesional conocer el nivel de experiencia para sus puestos y requisitos de formación.

Finanzas: Esta gestión comprende tres fases: ingresos y presupuesto, costes y rentabilidad y ahorros. Es importante precisar que se debe tener claro los porcentajes de utilidad de la organización.

EXCELENCIA DE GESTIÓN

Respecto a la segunda variable, teóricamente no existe una definición clara de “excelencia de gestión” dado que el término excelencia, tiene un alcance más filosófico, pero se podría decir que comprende todas las cualidades y beneficios que una empresa puede obtener en un momento dado, en función de todos los servicios que brinda y todos los resultados que ha logrado con todos los grupos de interés. Desde este punto de vista, se puede indicar que constituye una filosofía empresarial porque su campo de trabajo es universal y completo. Por lo tanto, creemos que el objetivo de la excelencia de gestión es enfocarse en el éxito de la organización al cumplir con las necesidades y expectativas de las organizaciones empresariales de manera consistente y sustentable.

Después de haber investigado diversos conceptos sobre la excelencia de gestión se puede precisar que, cuando una organización necesita un cambio, más productos o

servicios, menos errores o un sistema de gestión; la organización se pondrá como objetivo implantar un modelo de excelencia. Teniendo en cuenta que hacer lo correcto no es suficiente, porque solo la excelencia de gestión óptima puede lograr la competitividad y la sostenibilidad, pero es necesario hacer mucho y desarrollar herramientas especialmente diseñadas para ello.

Seidor (2021), menciona que actualmente existen diversos modelos de gestión de la excelencia en el mundo, y cada uno determina los principales criterios sobre los que se evalúa el nivel de excelencia de una organización.

Los modelos que consideramos los más importantes son: EFQM, SIX SIGMA, ISO 9000, Malcon Baldrige, Modelo SERVQUAL, etc. A continuación, hablaremos de uno de los modelos de excelencia identificado en nuestra investigación.

Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige

El modelo Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) fue desarrollado por el National Institute of Standard and Technology en Estados Unidos, con el propósito de fortalecer los conocimientos y aprendizaje, promover la comunicación y transferencias de las buenas prácticas entre las organizaciones, también busca ser una herramienta de cambio para entender y gestionar la planificación, el resultado y la formación.

De acuerdo a Torres et al. (2013) citado en Pérez (2021) “el modelo de excelencia Malcolm Baldrige, es un modelo que evalúa la excelencia en la gestión de la empresa, con criterios de profundidad, además concede gran importancia al enfoque al cliente y su satisfacción”. Asimismo, este modelo establece que los altos ejecutivos deben tener un enfoque estratégico y priorizar las necesidades de los clientes; por lo tanto, también tienen la obligación de liderar, cubrir las expectativas y administrar el rendimiento tomando en cuenta los logros obtenidos. Las estrategias clave deben de estar fundamentadas por estándares y evaluación del cumplimiento, estos deben de tener relación con los procesos fundamentales y la administración del presupuesto; teniendo como único propósito el incrementando del rendimiento de la organización y la satisfacción de los clientes. De esta manera, se busca lograr una calidad de nivel mundial, este modelo evalúa distintas áreas de las empresas, enfocándolos como un conjunto integral de acciones.

Este modelo de gestión está compuesto por siete criterios de evaluación, y están conformadas por una estructura que cualquier organización sin importar el rubro o tamaño puede utilizar para incrementar su nivel de calidad y mejorar su desempeño:

- Liderazgo: hace referencia al liderazgo que debe poseer la alta dirección.
- Planificación estratégica: evalúa como las organizaciones realizan la dirección de sus estrategias y de qué manera establece el grado de importancia de la hoja de ruta que se debe seguir.
- Enfoque al cliente: evalúa la manera de cómo la empresa u organización identifica las necesidades de los clientes, y cómo consigue satisfacer dichas necesidades y fidelizarlos.

- Medición, análisis y gestión del conocimiento: analiza el rendimiento de la organización, su funcionamiento y el uso efectivo de datos, para la optimización de la gestión y proporcionar soporte adecuado a los procesos organizativos clave, así como la gestión del desempeño.
- Enfoque de la fuerza laboral: este criterio hace referencia al recurso humano de la organización, para promover el desarrollo de todo su potencial y cómo todos estos influyen significativamente para el cumplimiento de las metas y objetivos.
- Gestión de procesos: evalúa cada uno de los procesos más relevantes de la organización, puede ser el nivel de producción, fecha de entrega, proyecciones de venta y gestión administrativa.
- Resultados: establece el rendimiento y fortalecimiento de la organización en relación a los pilares primordiales de negociación.

Por otro lado, Álvarez (2012) citado en Pérez (2021) “el modelo de excelencia Malcolm Baldrige se ha reconocido como una de las herramientas más significativas para la evaluación y mejora del desempeño de las organizaciones en los elementos críticos que involucran el éxito de la empresa”, y se caracteriza por:

- Ser un estándar reconocido y adoptado mundialmente.
- Ser un modelo de fácil comprensión, completo, de resultados efectivos y rápidos.
- Priorizar los temas clave de la empresa con una visión completa y a largo plazo, adecuada a su realidad.
- Promover la implementación de los criterios como herramienta para la autoevaluación y para la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.
- Crear competitividad empresarial.
- Evaluar los resultados de la empresa y la mejora en todas sus áreas clave.

La presente investigación planteó como hipótesis general lo siguiente: existe una relación significativa entre el modelo GEMSES y la excelencia de la gestión de la empresa CIIDEG. Lima; y como hipótesis específicas: 1.Existe una relación directa entre el modelo GEMSES y el nivel de gestión estratégica de la empresa CIIDEG. Lima, 2.Existe una relación directa entre el modelo GEMSES y el nivel de gestión táctico de la empresa CIIDEG. Lima, 3.Existe una relación directa entre el modelo GEMSES y el nivel de gestión operativa de la empresa CIIDEG. Lima.

MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación se basó en un enfoque cuantitativo, utilizo el método hipotético deductivo, tipo aplicada, con un nivel correlacional, diseño no experimental y de corte transversal.

La determinación de la población para este estudio fue definida, porque se considero a los 20 trabajadores que constituyen la población total de la empresa CIIDEG; es decir, que es esta investigación “la población es finita porque tiene un número limitado de elementos y se conoce la cantidad exacta de las unidades que la integran” (Universidad Naval, 2012).

Para el desarrollo del presente estudio se ha utilizado como técnica la encuesta mediante el desarrollo de un cuestionario conformado por 20 ítems, que se desarrolló en la herramienta Forms Microsoft. Por ello las preguntas fueron divididas en dos bloques, con el fin de medir las variables “modelo genses” y “la excelencia de gestión”.

La clasificación de los ítems para medir la variable independiente MG, se tomó como base a Perez (2021), de las cuales 11 ítems corresponden a las siguientes dimensiones: nivel de gestión estratégico, nivel de gestión táctico y nivel de gestión operativo y para medir la variable dependiente EG, se tomó como base el estudio de Tilly (2018), de los cuales 09 ítems que corresponden a las siguientes dimensiones: costos, satisfacción y tiempo.

En la tabla 1, se muestra la escalera de valoración del instrumento, que ha sido desarrollado mediante la escala de Likert del 1 al 5, con la siguiente presentación: Nunca (1); Casi nunca (2); Algunas veces (3); La mayoría de veces (4); Siempre (5). Mediante los resultados obtenidos del instrumento se halló el nivel y rango de cada una de las variables según la siguiente información:

Tabla 1: Baremo - Nivel y Rango

<i>Modelo GEMSES</i>	<i>Excelencia de Gestión</i>
11 – 26 -> Nivel Bajo	9 – 11 -> Nivel Bajo
27 – 42 -> Nivel Medio	22 – 34 -> Nivel Medio
43 – 55 -> Nivel Alto	35 – 45 -> Nivel Alto

Fuente(s): Elaboración Propia

Para determinar el nivel de confiabilidad del instrumento fue a través del coeficiente del Alfa de Cronbach (α) y la validez revisada por juicio de 03 expertos en la materia. Para ello se aplicó una prueba piloto a 11 trabajadores de la población definida, esto ayudo a medir los tiempos en que se demoran resolver las encuestas y determinar la fiabilidad del instrumento.

En la Tabla 2, se muestra la interpretación de la aplicación del estadístico del coeficiente del Alfa de Cronbach al instrumento que mide el Modelo GEMSES que obtiene como valor 0.819, donde se comprueba que el grado de la confiabilidad del instrumento aplicado es adecuado.

Tabla 2: Estadístico de confiabilidad aplicado al instrumento que mide la variable Modelo GEMSES.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,819	11

Fuente(s): Elaboración Propia mediante el software IBM SPSS statistics 25.

En la tabla 3, se muestra la interpretación de la aplicación del estadístico del coeficiente de Alfa de Cronbach al instrumento que mide la Excelencia de Gestión que obtuvo como valor 0,711, donde se comprueba que el grado de la confiabilidad del instrumento aplicado es adecuado.

Tabla 3 Estadístico de confiabilidad aplicado al instrumento que mide la variable Excelencia de Gestión.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,711	9

Fuente(s): Elaboración Propia mediante el software IBM SPSS statistics 25.

Para el análisis estadístico se utilizó el software SPSS versión 25.0. Los resultados descriptivos se expresaron en tablas de frecuencia y porcentajes. Seguido, se realizó la prueba de Shapiro-Wilk para establecer la normalidad de los datos. Luego, se realizó la prueba estadística para las pruebas de hipótesis utilizando el cálculo del Coeficiente de Correlación Rho de Spearman a un nivel de significancia ≤ 0.05 .

RESULTADOS

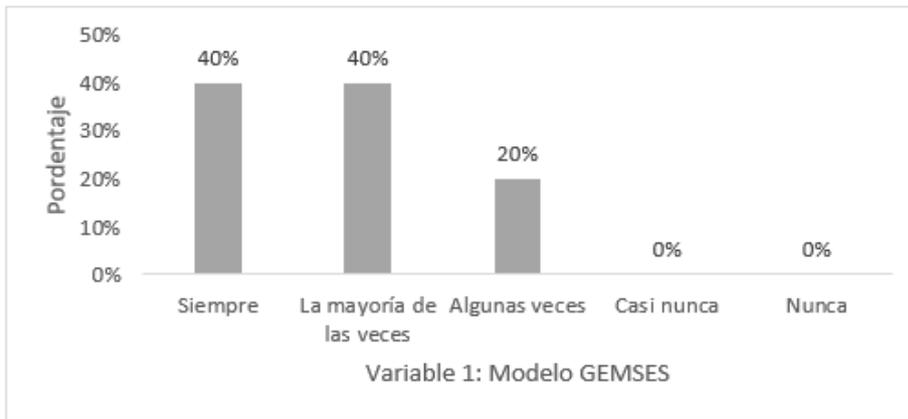
a. Análisis estadístico de la muestra

A continuación, se presentan los resultados con base a las respuestas obtenidas sobre la aplicación del modelo GEMSES por parte de los veinte (20) trabajadores de la empresa CIIDEG.

b. Análisis estadístico descriptivo de las variables

En la figura 1, muestra los resultados de la aplicación del Modelo GEMSES en la empresa CIIEG desde la perspectiva de los trabajadores. se observa que el 80% (n= 16) indicó hacer uso del modelo de excelencia siempre (40%, n= 8) y la mayoría de las veces (40%, n= 8), mientras que el 20% (n=4) solo lo usa algunas veces; no obstante, es oportuno señalar que no hubo casos para la aplicación menos frecuente del modelo ni para su no aplicación.

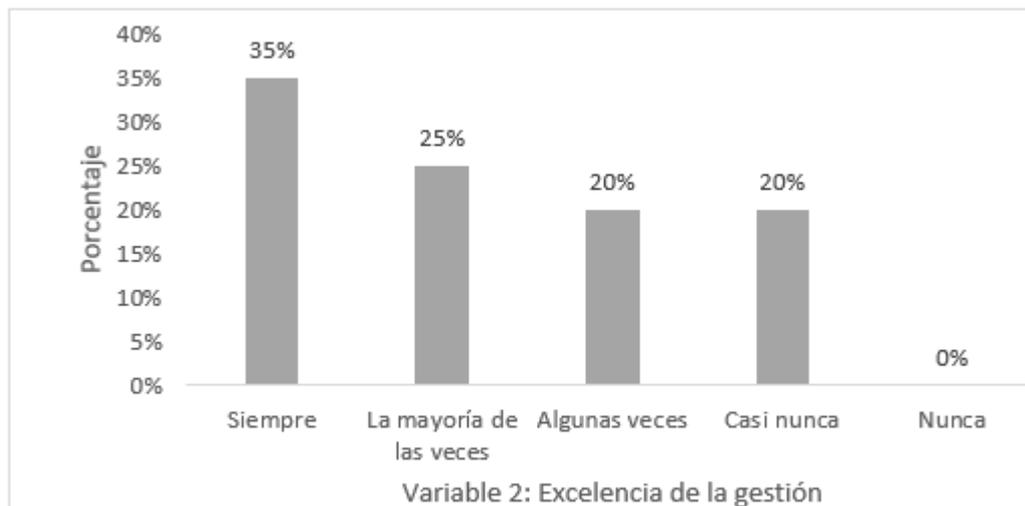
Figura 1. Variable modelo GEMSES



Fuente(s): Elaboración propia mediante el Software IBM SPSS 25

La figura 02, muestra los resultados de la excelencia de la gestión en la empresa CIIEG desde la perspectiva de los trabajadores. El porcentaje más alto de encuestados (35%, n= 7) considera que la empresa siempre presenta excelencia en general, el 25% (n= 5) considera que se logra la mayoría de las veces y el 40% (n=8) restante, afirma que la empresa alcanza la excelencia algunas veces. Ningún encuestado consideró que la empresa no refleja excelencia en las dimensiones estudiadas.

Figura 2. La excelencia en la gestión de CIIEG.

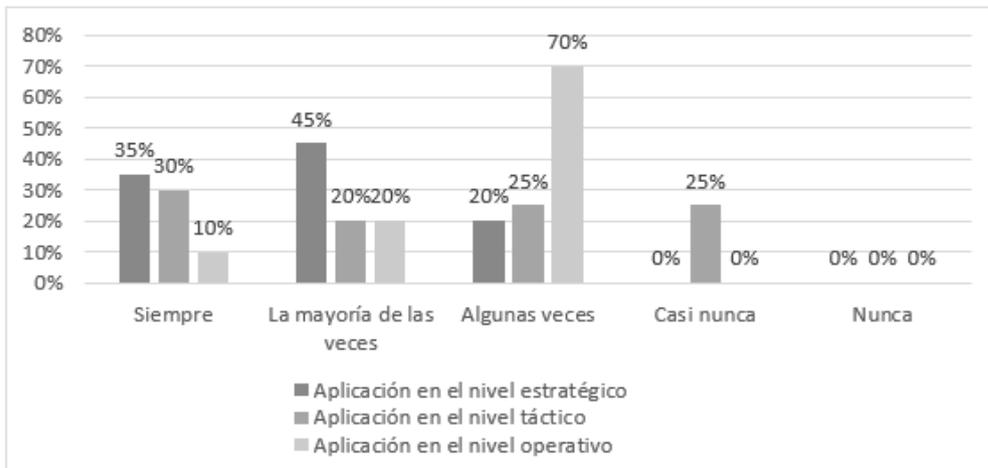


Fuente(s): Elaboración propia mediante el Software IBM SPSS 25

a. Análisis estadístico descriptivo de las dimensiones

Adicionalmente, se hizo el análisis descriptivo para cada una de las dimensiones de las variables. La figura 03, concentra las respuestas obtenidas de los trabajadores del CIIEG con respecto a la aplicación del modelo GEMSES en los tres niveles de gestión: estratégico, táctico y operativo.

Figura 3. Aplicación del modelo GEMSES en los niveles estratégico, táctico y operativo.



Fuente(s): Elaboración propia mediante el Software IBM SPSS 25

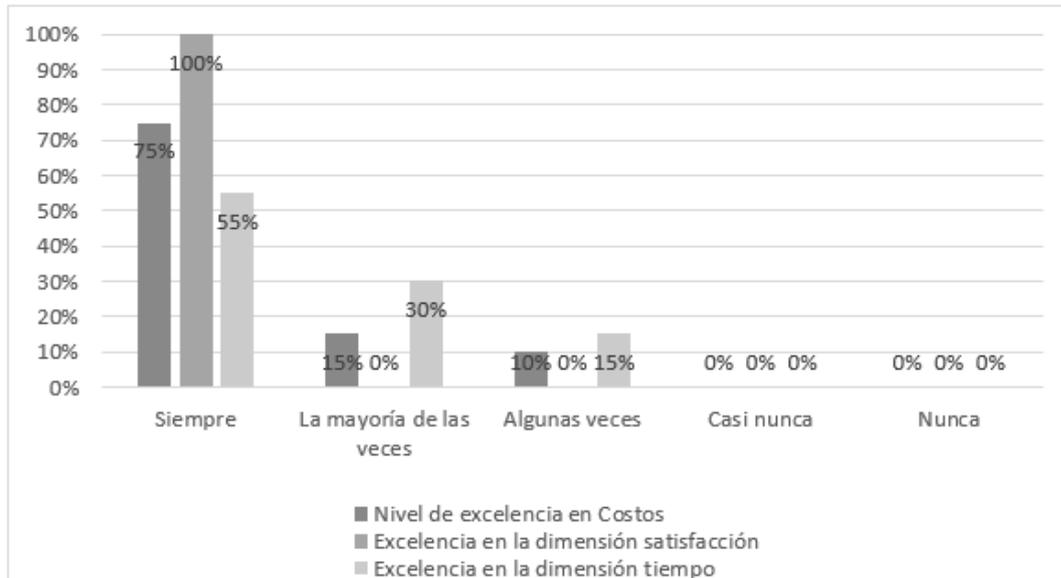
En primer lugar, sobre el nivel estratégico se muestra amplia aplicación del modelo GEMSES, dado que el 45% (n=9) aplican el modelo de excelencia la mayoría de las veces, el 35% (n=7) lo emplean siempre y el 20% (n=4) lo utilizan algunas veces. Cabe señalar que en este nivel no se registraron respuestas para las opciones ‘casi nunca’ ni ‘nunca’, lo que permite evidenciar que el modelo ha sido utilizado por todos los participantes de la organización.

Respecto al nivel táctico, la figura 03 permite evidenciar que el 30% (n=6) de los trabajadores siempre utilizan el modelo de gestión y el 20% (n=4) lo utiliza casi siempre, mientras que el 50% restante se distribuyen entre usar el modelo la mayoría de las veces y casi nunca (25%, n=5; cada una). De esta manera, se observa que el nivel táctico, los participantes utilizan el modelo de gestión, aunque algunos lo hacen de manera esporádica.

En cuanto al nivel operativo, el 70% (n=14) de los empleados coinciden en que aplican el modelo de excelencia algunas veces en este nivel, mientras que el 20% (n=4) afirman que utilizan el modelo la mayoría de las veces y el 10% (n=2) lo hace siempre (figura 3). En esta dimensión de la variable Modelo GEMSES, se observa que ningún encuestado contestó que se aplique con menos frecuencia o no se aplique el modelo de gestión asumido por la organización.

A continuación, se presentan respuestas obtenidas de los trabajadores de CIIDEG con respecto a la aplicación de la excelencia de gestión en las tres dimensiones: costos, satisfacción y tiempo (figura 04).

Figura 4. Dimensiones de la excelencia: Costos, satisfacción y tiempo.



Fuente(s): Elaboración propia mediante el Software IBM SPSS 25

En cuanto a la dimensión de costo como parte de la variable excelencia, el 75% (n= 15) de los encuestados, la empresa siempre alcanza un nivel excelente en materia de costos a partir de la aplicación del modelo y solo el 10% (n= 2) cree que la excelencia en cuanto a los costos se logra algunas veces. Ninguno de los encuestados considera que haya casos en los que no se precisa la excelencia en cuanto a costos una vez aplicado el modelo (figura 4).

Por otro lado, como se observa en la Figura 04, el 100% de los encuestados consideran que la excelencia está presente siempre en lo concerniente a la satisfacción. No hubo respuestas negativas en cuanto a esta dimensión.

Por otra parte, respecto a la dimensión tiempo como parte de la variable excelencia, se aprecia que más de la mitad de los encuestados 55% (n=11) considera que la empresa siempre presenta excelencia en cuanto a los tiempos establecidos y el 15% (n=3) algunas veces.

b. Prueba de normalidad

Previo a los análisis descriptivos e inferenciales, se procedió a hacer la correspondiente prueba de normalidad. Ante esto se uso la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk (p=0.05), los resultados calculados por dimensiones de las variables se muestran en la tabla 4 y en la tabla 5, se detallan los resultados por variable.

Tabla 4: Prueba de normalidad Shapiro-Wilk calculada para las dimensiones de las variables 1 y 2

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
TOTAL_NE	,159	20	,032
TOTAL_NT	,150	20	,017
TOTAL_NO	,347	20	,003
TOTAL_COS	,307	20	,010
TOTAL_SAT	,226	20	,005
TOTAL_TIEM	,228	20	,002

Fuente(s): Elaboración propia mediante el Software IBM SPSS 25.

Tabla 5: Prueba de normalidad Shapiro-Wilk calculada para los totales por cada variable 1 y 2

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
TOTALT_V1	,886	20	,023
TOTALT_V2	,873	20	,014

Fuente(s): Elaboración propia mediante el Software IBM SPSS 25.

Para ambas tablas 4 y 5, los resultados del análisis muestran que las distribuciones tanto de las variables y las dimensiones son no normales, por ende, se aplicó las pruebas no paramétricas.

c. Prueba de correlación de hipótesis general

En seguida, se presentan los resultados para el objetivo general que es determinar la relación que existe entre MG y EG, lo cual nos va a permitir dar respuesta a la hipótesis general planteado:

Objetivo general:

Determinar la “relación que existe del modelo GEMSES y la excelencia de gestión en la empresa CIIDEG. Lima, 2021”.

Hipótesis general:

H₀ No existe una relación significativa entre el modelo GEMSES y la excelencia de la gestión de la empresa CIIDEG. Lima, 2021.

H₁ Existe una relación significativa entre el modelo GEMSES y la excelencia de la gestión de la empresa CIIDEG. Lima, 2021.

Para las pruebas de hipótesis se utilizó para el análisis el Coeficiente de correlación Rho de Spearman con un nivel de significancia $p=.005$. El primer análisis permitió observar las relaciones subyacentes entre las variables.

En la Tabla 06, muestra que se obtuvo un coeficiente $rS = .758$ ($p= .001$). Este coeficiente refleja una correlación positiva considerable y, por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis de investigación alterna (H_1). Es decir, existe una relación significativa positiva alta entre la aplicación del modelo GEMSES y la excelencia de la gestión de la empresa CIIDEG, Lima, 2021.

Tabla 6: Prueba de correlación de hipótesis general (Modelo GEMSES y Excelencia de la gestión)

		Correlaciones		
			Modelo GEMSES	Excelencia de Gestión
Rho de Spearman	Modelo GEMSES	Coeficiente de correlación	1,000	,758**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
Excelencia de Gestión	Excelencia de Gestión	Coeficiente de correlación	,758**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente(s): Elaboración propia mediante el Software IBM SPSS 25

Objetivo específico 1:

Establecer la “relación que existe entre el modelo GEMSES y el nivel de gestión estratégica de la empresa CIIDEG. Lima, 2021”.

Hipótesis específica 1:

H_{01} No existe una relación entre el modelo GEMSES y el nivel de gestión estratégica de la empresa CIIDEG. Lima, 2021.

H_{e1} Existe una relación directa entre el modelo GEMSES y el nivel de gestión estratégica de la empresa CIIDEG. Lima, 2021.

En la Tabla 7, muestra un coeficiente $rS = .788$ ($p= .001$). Por ende se rechaza la hipótesis específica nula (H_{01}) y en consecuencia se aprueba la hipótesis alterna (H_{e1}) ya que existe una correlación positiva muy fuerte entre la aplicación del modelo y el nivel de gestión estratégica de la empresa CIIDEG. Lima, 2021. Dicha correlación es positiva alta.

Tabla 7: Prueba de correlación de hipótesis general (Modelo GEMSES y Nivel de gestión estratégica)

Correlaciones				
			Modelo GEMSES	Nivel Estratégico
Rho de Spearman	Modelo GEMSES	Coeficiente de correlación	1,000	,788**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	Nivel Estratégico	Coeficiente de correlación	,788**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente(s): Elaboración propia mediante el Software IBM SPSS 25

Objetivo específico 2:

Establecer la “relación que existe entre el modelo GEMSES y el nivel de gestión táctico de la empresa CIIDEG. Lima, 2021”.

Hipótesis específica 2:

H₀₂ No existe una relación entre el modelo GEMSES y el nivel de gestión táctico de la empresa CIIDEG. Lima, 2021.

H_{e2} Existe una relación directa entre el modelo GEMSES y el nivel de gestión táctico de la empresa CIIDEG. Lima, 2021.

En cuanto a la correlación entre la aplicación del modelo GEMSES y el nivel de gestión táctico en la Tabla 8, se observa que $r_s = 0,866$ ($p = .001$), de esta manera, se evidencia una correlación positiva muy fuerte. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis específica nula (H₀₂) y en consecuencia se aprueba la hipótesis alterna (H_{e2}); ya que existe una correlación entre la aplicación del modelo GEMSES y el nivel de gestión táctico de la empresa CIIDEG. Lima, 2021.

Tabla 8: Prueba de correlación de hipótesis general (Modelo GEMSES y el Nivel de gestión táctico)

Correlaciones				
			Modelo GEMSES	Nivel Táctico
Rho de Spearman	Modelo GEMSES	Coeficiente de correlación	1,000	,866**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	Nivel Táctico	Coeficiente de correlación	,866**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente(s): Elaboración propia mediante el Software IBM SPSS 25

Objetivo específico 3:

Establecer la “relación que existe entre el modelo GEMSES y el nivel de gestión operativa de la empresa CIIDEG. Lima, 2021”.

Hipótesis objetiva 3:

H₀₃ No existe una relación entre el modelo GEMSES y el nivel de gestión operativa de la empresa CIIDEG. Lima, 2021.

H_{e3} Existe una relación entre el modelo GEMSES y el nivel de gestión operativa de la empresa CIIDEG. Lima, 2021.

Finalmente, a través de la prueba realizada a la tercera hipótesis específica, se obtuvo un coeficiente de correlación $r_s = 0,546$ ($p = .003$), como se evidencia en la tabla 09. Este resultado refleja una correlación positiva considerable. Con base en este resultado, se rechaza la hipótesis nula (H₀₃) y en consecuencia se aprueba la hipótesis alterna (H_{e3}) sobre la existencia de una correlación entre el modelo GEMSES y el nivel de gestión operativo de la empresa CIIDEG, Lima, 2021.

Tabla 9: Prueba de correlación de hipótesis general (Modelo GEMSES y el Nivel de gestión operativo)

		Correlaciones	
		Modelo GEMSES	Nivel Operativo
Rho de Spearman	Modelo GEMSES	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,546*
		N	20
	Nivel Operativo	Coeficiente de correlación	,546*
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	20

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente(s): Elaboración propia mediante el Software IBM SPSS 25

DISCUSIÓN

En la investigación se planteó como objetivo general determinar la relación que existe el modelo GEMSES y la excelencia de gestión en la empresa CIIDEG. Con base en los resultados ($rS = .758$; $p = .001$), se probó que existe una relación positiva considerable, lo cual significa que en la medida que se aplica el modelo GEMSES se incrementa la excelencia en la empresa. De esta forma, es posible ubicar al modelo GEMSES como uno que, a decir de Príncipe (2019), es capaz de aportar a las organizaciones para que alcancen alto rendimiento y excelencia, lo cual es necesario en una sociedad que se caracteriza por ser cada vez más globalizada y competitiva.

El primer objetivo específico estudió la relación entre el modelo GEMSES y el nivel de gestión estratégica de la empresa CIIDEG; esta relación resultó ser positiva muy fuerte ($rS = .788$; $p = .001$). Este resultado muestra, al igual que en las investigaciones de Jabalera et al. (2019) con el modelo de excelencia EMC2 en un hospital y Lallana (2018) la existencia de una relación positiva con el mismo modelo empleado.

Al estudiar la relación entre el modelo GEMSES y el nivel de gestión táctico de la empresa CIIDEG, los resultados también fueron favorables al alcanzar una correlación positiva muy fuerte ($rS = .866$; $p = .001$). La aplicación del modelo en este nivel de gestión incrementó la excelencia igual que lo ha hecho en otras organizaciones del sector público y privado (Pérez, 2020). Los beneficios observados para la organización son consistentes con los hallazgos de Soto (2018) al aplicar el EFQM en el sector inmobiliario español y Lucero (2020) con el mismo modelo en el sector automotriz ecuatoriano.

La prueba de hipótesis del tercer objetivo específico estudió la relación que existe entre el modelo GEMSES y el nivel de gestión operativa de la empresa CIIDEG. Se constató una correlación positiva considerable ($rS = .546$; $p = .003$) entre la aplicación de este modelo y la excelencia de la organización. Estos resultados nuevamente coinciden con estudios previos del mismo modelo (Pérez, 2020) e implican que, si se desea mejorar la excelencia de la gestión, la aplicación del modelo GEMSES es una opción recomendable que ofrece resultados similares a modelos por procesos como el aplicado por Sotelo (2016) y otros modelos de excelencia en el contexto de las PYME peruanas (Dioses, 2016).

En general, estos resultados son equiparables a de Sotelo (2016), Soto (2018) y Orellana (2018) quienes aplicaron el modelo EFQM en empresas de diferentes giros en el ámbito nacional e internacional. También confirman lo expresado por Colunga et al. (2018), quienes dicen que los modelos de excelencia contribuyen a las competencias clave y los elementos fundamentales para el éxito en centros de investigación como el CIIDEG.

CONCLUSIONES

Existe una relación positiva considerable entre la aplicación del modelo GEMSES y la excelencia en la empresa CIIDEG. Es decir, en la medida que se aplica el modelo, la empresa muestra mayor excelencia lo cual es un indicador que el modelo GEMSES produce resultados tan favorables como otros modelos de excelencia conocidos.

La aplicación del modelo GEMSES en el nivel estratégico se relaciona positivamente con la excelencia de la empresa CIIDEG. Esto se concluye a partir de los resultados del coeficiente de Spearman.

La aplicación del modelo GEMSES en el nivel táctico se relaciona positivamente con la excelencia de la empresa CIIDEG. En la medida que se aplica el modelo en este nivel de gestión incrementa la excelencia en las organizaciones.

La aplicación del modelo GEMSES en el nivel operativo se relaciona con la excelencia de la empresa CIIDEG. Sin embargo, es preciso que se profundice la aplicación del modelo para que los resultados mejoren.

El modelo GEMSES es capaz de presentar resultados de excelencia similares a los de otros modelos más conocidos por que es factible su utilización en el contexto peruano.

RECOMENDACIONES

Al equipo directivo y personal, Implementar en toda la organización los 9 principios del modelo GEMSES.

Al equipo directivo de CIIDEG, implementar el modelo GEMSES específicamente en el proceso de control de indicadores automatizados para gestionar cambios inmediatos en función de los problemas identificados.

A los responsables de las cadenas de valor realizar la trazabilidad de los procesos de las cadenas de valor, relacionado a satisfacer las necesidades de los clientes.

Al equipo administrativo, involucrarse de manera planificada y estructurada en el avance de cumplimiento de metas de la organización, así como realizar análisis de los indicadores relevantes de los insumos, materiales y equipos de la empresa.

A la comunidad científica realizar nuevas investigaciones en las que se aplique este modelo de excelencia GEMSES en otros tipos de empresas que ofrezcan productos y servicios, ya que dicho modelo ha dado resultados positivos en diferentes contextos del sector público y privado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aceituno Huacani, C., Silva Minauro, R., & Cruz Chuyma, R. (2020). *Mitos y Realidades de La Investigación Científica*. CUZCO, PERÚ: Alpha Servicios Gráficos S.R.L.
- Alan Neill, D., & Cortez Suárez, L. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*. Machala, Ecuador: Editorial UTMACH - UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA.
- Andrea Carolina, B. V., & Ivonne Liliana, C. N. (ABRIL de 2018). *Metodología de correlación estadística de un sistema integrado de gestión de la calidad en el sector salud*. Brasil. Obtenido de DIALNET: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6726339>
- Beltran, H. (02 de Abril de 2021). *SatirNet Safety*. Obtenido de Seguridad Industrial cursos de Seguridad, Higiene y Medio ambiente: <https://www.satirnet.com/satirnet/2014/07/31/equipos-de-trabajo-instalaciones-maquinas-herramientas/>
- Burckhardt, V., Gisbert, V., & Pérez, A. (2016). Estrategia y desarrollo de una guía de implementación de la norma ISO 9001:2015. *3ciencias*. Recuperado el 09 de Abril de 2021, de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/72927/BURCKHARDT%20-%20Realizaci%C3%B3n%20de%20una%20gu%C3%ADa%20de%20implantaci%C3%B3n%20de%20la%20norma%20ISO%209001:2015.%20Aplicaci%C3%B3n%20pyme%20C...pdf?sequence=1>
- Carrasco, B. (2017). *La gestión organizacional para el desarrollo empresarial en la empresa Jocema SAC en el 2015*. Universidad Autónoma del Perú. Recuperado el 10 de febrero de 2021, de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/496>
- Castaño, R., Parrado, B., & Molina, O. (2017). Diseño y validación de un modelo para la evaluación de la calidad de la asistencia técnica agropecuaria en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Hostícolas*, 5 - 6. Recuperado el 21 de Abril de 2021, de https://revistas.uptc.edu.co/index.php/ciencias_hortícolas/article/view/6324/pdf
- Cherrafi, A., Elfezazi, S., Chiarini, A., Mokhlis, A., & Benhida, K. (2016). The integration of lean manufacturing, Six Sigma and sustainability: A literature review and future research directions for developing a specific model. *ScienceDirect*, 829. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652616312495?via%3Dihub#kwrds0010>
- Colunga, A., Molina, V., & Díaz, E. (2018). *Modelo de Gestión Innovadora en un Centro Tecnológico Mexicano de Investigación y Desarrollo* (Vol. 29). Información tecnológica. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000300121>
- Conexionesan. (30 de Junio de 2016). La metodología Six Sigma. *Conexionesan*. Recuperado el 26 de Abril de 2021, de <https://www.esan.edu.pe/>
- Dioses, J. (2016). *Aplicación de un modelo de excelencia en la gestión para la mejora del desempeño de las pequeñas y medianas empresas. caso: asdz sac*. Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado el 14 de Febrero de 2021, de <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/3804>
- Ferreiro, O., & León, R. (29 de Julio de 2020). *La clase ejecutiva*. Obtenido de La clase ejecutiva: <https://www.claseejecutiva.com.pe/blog/articulos/para-que-sirven-los-modelos-de-gestion-de-excelencia/>

- Gallardo Echenique, E. E. (2017). *Metodología de la Investigación*. Huancayo, Perú: Universidad Continental. Obtenido de <http://repositorio.continental.edu.pe/>
- Gerges, M. (22 de Abril de 2020). *izertis*. Recuperado el 28 de Abril de 2021, de <https://www.izertis.com/es/-/post/metodo-lean-six-sigma-mejora-procesos-de-tu-empresa>
- Gómez, A. (29 de Abril de 2021). *Asesor de Calidad*. Obtenido de Asesor de Calidad: <http://asesordecualidad.blogspot.com/2020/03/el-modelo-efqm-2020.html#.YlrzDrVKg2x>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V.
- Jabalera, M., Pons, M., & Gómez, E. d. (2019). *Hacia la excelencia en gestión hospitalaria. Un modelo de gestión estratégica*. (Vol. 34). Journal of Healthcare Quality Research. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.jhqr.2019.02.005>
- Lallana, E. (2018). *Aplicación del modelo EFQM para la mejora continua de la calidad en un servicio de farmacia hospitalaria*. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado el 26 de Abril de 2021, de <https://eprints.ucm.es>
- Lucero, J. (2020). *Modelos de Gestión de Calidad Utilizados en las Pymes de Servicio del Sector Automotriz en el Norte de Quito*. Universidad Andina Simón Bolívar. doi:<https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7207>
- Marínez, H. (2014). *La Metodología Lean Seis Sigma, sus herramientas y ventajas*. Universidad Veracruzana.
- Miranda, E. (2016). *Aplicación de un modelo de excelencia operacional en las organizaciones. Caso: Empresa CANELSA*. Universidad Mayor de San Marcos. Recuperado el 25 de Marzo de 2021, de <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/5721>
- Moreno García, V. (2019). *Gestión de Recursos Humanos (2da ed.)*. S. L. Innovación y Cualificación. Recuperado el 02 de Abril de 2021, de <https://play.google.com/books/reader?id=QRPHDwAAQBAJ&hl=es&pg=GBS.PT28.w.3.0.0.0.1>
- Navarro, A., Gisbert, S., & Molina, P. (Diciembre de 2017). Metodología e Implementación de Six Sigma. *3C Empresa*, 75. Recuperado el 09 de Abril de 2021, de https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_9.pdf
- Orellana, W. (2018). *El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicabilidad a la Facultad de Ingeniería Eléctrica y Electrónica de la Universidad Nacional del Centro del Perú – 2017*. Universidad Nacional Federico Villareal. Recuperado el 20 de Abril de 2021, de <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/2746>
- Pérez, C. (2021). *Gestión Moderna de los Servicios de Salud*. CIIDEG.
- Pérez, C. (2021). Presentación y validación del Modelo de Excelencia Gestión Moderna de Servicios GEMSES. *Iberoamerican Business Journal*, 113-135. Obtenido de <https://journals.epneumann.edu.pe/index.php/IBJ/article/view/204>

- Perez, M. (25 de Febrero de 2021). *Concepto Definición*. Recuperado el 02 de Abril de 2021, de <https://conceptodefinicion.de/capacitacion/>
- Príncipe López, J. F. (2019). Competitividad y excelencia empresarial. *Éxegesis*, 10(1), 41-47. Obtenido de <http://revistas.uigv.edu.pe/index.php/exegesis/article/view/627>
- Raffino, M. E. (21 de Enero de 2021). *Concepto.de*. Recuperado el 02 de Abril de 2021, de <https://concepto.de/investigacion/>
- Sánchez Galán, J. (15 de Setiembre de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/coste-costo.html>
- Sánchez, H. H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Bussiness Support Aneth S.R.L. Obtenido de <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>
- Schroeder, T. (22 de Abril de 2019). *Excellence Blog*. Recuperado el 29 de Abril de 2021, de Excellence Blog: <https://blog.softexpert.com/es/criterios-malcolm-baldrige-contribucion-excelencia/>
- Seidor. (29 de 04 de 2021). *SEIDOR*. Obtenido de SEIDOR: <https://www.seidor.cl/content/seidor-latam-cl/es/soluciones/consultoria/excelencia-gestion.html>
- Sotelo, J. (2016). *La gestión por procesos en su papel de estrategia generadora de ventaja competitiva aplicada a los enfoques de asociatividad de las MyPES : caso peruano*. Universitat Politècnica de Catalunya. Recuperado el 25 de Abril de 2021, de <https://upcommons.upc.edu/handle/2117/108505>
- Soto, W. (2018). *Propuesta de implementación del modelo EFQM a la empresa administradora de inmuebles Housing SAC*. Universidad Nacional Agraria la Molina. Recuperado el 27 de abril de 2021, de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/UNALM/3830>
- Tilly, B. (2018). *7 Herramientas Capitales para la Excelencia en la Gestión*. Colombia: SoftExpert. Recuperado el 15 de Marzo de 2021, de <https://grctotal.com/descargar-libro-7-herramientas-capitales-la-excelencia-la-gestion/>
- Xavier, R. (2016). *La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva*. (P. Publishing, Ed.) 50Minutos.es – Economía y empresa. Obtenido de <https://www.50minutos.es/libro/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>