

CAPITULO II. ANALISIS DE LAS PROPUESTAS

2.1.-LIDERAZGO

VISION GENERAL DE LA CATEGORIA DE LIDERAZGO

La misión del liderazgo consiste en transformar una organización “impersonalizada” de individuos indiferentes en una institución de personas que se sientan comprometidas a alcanzar metas, que se identifiquen con la compañía y vean su trabajo en ella como una parte significativa, constructiva de sus vidas.

Los que conciben el liderazgo en forma transformacional lo consideran como un factor decisivo de la eficiencia organizacional. Abraham Zaleznik profesor de administración de empresas en Harvard, nombrado en 1983 para ocupar la cátedra Konosuke Matsushita de liderazgo en esa Universidad, donde expresó la siguiente expresión: “Los líderes con brillantes ideas y con capacidad para inspirar el pensamiento y la acción en los otros son los principales generadores de energía. Los efectos de su personalidad provocan un contagio para realizar lo que es mucho más fuerte en las organizaciones dirigidas que en los sistemas despersonalizados...” ⁽¹⁾

El liderazgo puede aplicarse de muy diferentes maneras según el estilo del directivo. Por ejemplo, puede existir una diferencia notable en la forma como un gerente puede abordar a sus subordinados para intentar motivarlos con objeto de que lleven a cabo determinadas acciones. Si su enfoque hace hincapié en los premios o recompensas, el líder podrá estar utilizando el “liderazgo positivo”. Y si por el contrario recalca en los castigos, estará empleando el “liderazgo negativo”.

La forma como los ejecutivos emplean el poder que se le ha delegado, se puede definir de tres formas.

(1) Ejecutivos autócratas

(2) Ejecutivos liberales

(3) Ejecutivos participativos ⁽²⁾

Partiendo de estos conceptos sobre el liderazgo, iniciamos nuestro análisis para definir los criterios que deben establecerse en las empresas, para poder competir por el premio nacional de calidad.

De ahí que definamos los siguientes aspectos:

LOS CRITERIOS PARA OTORGAR EL PREMIO DEFINEN ASÍ LA CATEGORÍA:

*La categoría de **Liderazgo** examina el desempeño de liderazgo personal de los altos ejecutivos y su preocupación por crear y sostener un enfoque de servicio hacia el cliente, así como valores de calidad claros y visibles. También se analiza la forma de integrar dichos valores de calidad al sistema administrativo de la empresa, así como la forma en que se reflejan en el modo de asumir ésta sus responsabilidades públicas.*

Dentro del liderazgo deben de existir líderes que posean un excesivo respeto por el ser humano y por sus potencialidades; motivando al personal y reconociendo sus esfuerzos y exitosas intervenciones. Propiciar el cambio de actitud.

Los líderes deben de impulsar el cambio y la visión a largo plazo al establecer valores, que generen retos y objetivos de calidad claros y visibles.

La categoría de Liderazgo 2.1 se dividen en los tres siguientes rubros:

2.1.1.- Liderazgo de la Alta Dirección (45 puntos)

2.1.2.- Administración para la Calidad (25 puntos)

2.1.3.- Responsabilidad Pública (20 puntos)

Enseguida se presentan las siguientes secciones donde se describen las áreas de atención, organizadas bajo los tres puntos de análisis de la categoría de Liderazgo. Cualquier definición o información que aparezcan en estos indicadores se tomarán directamente del Criterio Baldrige. A continuación se encuentran en cada Area una explicación sobre lo que se busca para evaluar la solicitud. Luego, se incluye una lista de indicadores o factores de evaluación como ayuda para interpretar los criterios.

2.1.1.- LIDERAZGO DE ALTA DIRECCION

Describe el liderazgo de Alta Dirección, su preocupación y visión en el desarrollo y excelencia para la calidad. (45 puntos)

Nota:

(1) El término “Alta Dirección” se refiere a la persona de más alto rango de la empresa, así como a quienes le reportan la forma directa

AREA DE ATENCION**[METODO, DESARROLLO]**

2.1.1a El liderazgo de alta dirección, su preocupación y visión en las actividades relativas a la calidad de la empresa. Incluye (1) refuerzo de la orientación hacia el cliente; (2) creación de parámetros y expectativas de calidad; (3) planeación y revisión del avance hacia los objetivos de calidad y de rendimiento; (4) reconocimiento de las contribuciones de los empleados; y (5) comunicación de los parámetros de calidad al exterior de la empresa.

Notas:

(2) Las actividades de la alta dirección pueden incluir el impartir y/o recibir capacitación, *benchmarking*, visitas a clientes y aconsejar a otros ejecutivos, directores y supervisores.

(3) La comunicación al exterior de la empresa puede ser a nivel nacional, regional, estatal, hacia grupos de la comunidad; organizaciones industriales, comerciales y profesionales; grupos de educación, cuidado de la salud, gobierno y grupos estándar. Puede incluir también a los accionistas y al consejo de administración.

En esta área se espera detectar la medida en que se involucran los ejecutivos en los esfuerzos de calidad. Si éstos sólo pronuncian discursos y otorgan reconocimientos ocasionales por mejoras en la calidad, obteniendo una baja calificación. Lo que se busca es la evidencia que indique que los ejecutivos “predican con el ejemplo”, es decir, que ponen en práctica lo que recomiendan respecto a la calidad.

AREA DE ATENCION**[METODO, DESARROLLO]**

2.1.1b Breve resumen de los valores de calidad de las empresas y por qué funcionan como bases de comunicación constante tanto interna como externa.

En esta sección sirve para anunciar la filosofía de la empresa, sus metas generales y cualesquier valor de calidad que se documenten. Se espera ver la calidad reflejada en el objetivo de la organización, incluyendo la mayoría de las metas y valores de la empresa.

Una cosa es definir la filosofía, los valores y objetivos de calidad; y otra es asegurarse de comunicar esta información en forma correcta a los empleados. Se observa método, desarrollo y resultados en cada uno de estos tres factores.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.1.1c Acciones personales de los altos ejecutivos para demostrar, comunicar y reforzar con regularidad la orientación hacia los clientes y los valores de calidad en todos los niveles de administración y supervisión.

En este renglón se busca que los altos ejecutivos demuestren los valores de calidad a través de su comportamiento. Es importante que los líderes dirijan la empresa y al personal de acuerdo con los valores de calidad expuestos.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.1.1d Cómo los altos ejecutivos evalúan y mejoran la efectividad de su liderazgo y compromiso personal.

En esta área se juzgan mediante las diferentes categorías. Se busca evidencia de que la organización evalúe en forma sistemática el modo en que los ejecutivos demuestren su compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente. La explicación debe iniciarse con una lista de índice específicos de evaluación empleados para medir el desempeño de los ejecutivos en esta área. Como por ejemplo.

- Puntos de encuesta de los empleados que denoten el compromiso de los ejecutivos hacia la calidad
- Porcentaje de tiempo que los ejecutivos emplean interactuando con los clientes

- Datos sobre la orientación de los empleados a trabajar en grupo.
- Encuestas sobre liderazgo llenadas por los ejecutivos acerca de sí mismo y por algunos subordinados acerca de los propios ejecutivos.

2.1.2 ADMINISTRACION PARA LA CALIDAD

Describir la forma en que la orientación hacia el cliente y los valores de calidad se integran al liderazgo, administración y supervisión cotidiana de todas las unidades de la empresa.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.1.2a Cómo la orientación hacia el cliente y los valores de calidad de la empresa se traducen en requerimientos a todos los niveles de administración y supervisión.

Incluir los papeles y responsabilidades principales de cada nivel: (1) internos de sus unidades; y (2) de cooperación con otras unidades.

Lo que se busca en esta área es la definición de funciones, estructura organizacional y distribución de las responsabilidades de calidad. En una organización “ideal”, todos deben ser responsables de la calidad, pero aun así debe existir una jerarquía con medidas y responsabilidades específicas para cada nivel, función y posición. La evaluación de cada empleado en particular es la base para evaluar a los supervisores que, a su vez, son la base para los directores que, a su vez, forman la base para evaluar a los altos ejecutivos, etc. En esta sección se examinan dos criterios principales: hasta que punto están involucrados todos los niveles jerárquicos, además de evaluarlos con base en prácticas de calidad, hasta que grado es clara y sistemática la distribución de responsabilidades, sin duplicación de esfuerzos.

Esta área de Atención busca también identificar hasta que punto se emplea la administración interfuncional en la empresa. Dicho de otra forma, si los diferentes departamentos o funciones de la empresa operan aislados y trabajan en sus propios objetivos, o si funcionan como equipo para lograr metas comunes. Lo que se quiere ver con esto es lo siguiente.

- Sistemas y procedimientos implantados para fomentar la colaboración y la administración interfuncional coordinada. (METODO)
- Evidencia sobre la completa implantación de los sistemas y procedimientos y de sus resultados positivos. (DESARROLLO Y RESULTADOS)

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.1.2.b ¿Cómo se analiza la estructura organizacional de la empresa para asegurar si satisface de manera efectiva y eficiente el cumplimiento de los objetivos de tiempo en cuanto a clientes, calidad, innovación y tiempo de ciclo? Describir indicadores, *benchmarks* y otras bases para evaluar y mejorar la estructura organizacional.

En esta área se tiene como muestra de ejemplo el hecho que la mayoría de las empresas ven la calidad total como algo que pueden agregar a sus administraciones sin modificar las estructuras organizacionales, políticas, de procedimiento y de toma de decisiones.

Se emplea la capacitación y obtienen un gran número de empleados que se implican en equipos de mejora de procesos.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.1.2c Tipos, frecuencia y contenido de las revisiones de planes de calidad y desempeño de la empresa y de las unidades de trabajo. Describir tipos de acciones para ayudar a las unidades que trabajan de acuerdo con los planes.

En esta área se recomiendan una serie de reuniones frecuentes programadas en forma regular, durante las cuales se revisan y comparan los datos de registro de calidad contra los planes. Las empresas con bajas notas en esta área son aquellas que con seguridad llevan a cabo reuniones mensuales en el departamento de control de calidad para revisar datos de los registros de ésta. Las reuniones incluyen al personal de línea en casos de problemas o si la calidad está debajo de los estándares.

Junto con estas reuniones frecuentes para discutir los resultados de calidad, es bueno presentar la forma de atacar los problemas si no se logran las metas o normas.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.1.2d Métodos e indicadores clave empleados por la empresa para evaluar y mejorar la vigilancia e integración de los valores de calidad a todos los niveles de administración y supervisión

Una vez más, se busca la existencia de un método sistemático, basados en datos para evaluar la efectividad de integrar valores de calidad a la administración de la empresa y del personal. Es importante evaluar la efectividad de sus sistemas de administración. Ya que esto es requisito para obtener notas altas en este renglón.

2.1.3 RESPONSABILIDAD PUBLICA

Describir la manera en que la empresa incluye sus responsabilidades públicas en lo concerniente a prácticas de salud, seguridad, protección ambiental y ética profesional dentro de sus políticas de calidad y actividades de mejoras, y de qué manera generan un liderazgo ante grupos externos.

Notas:

(1) Los aspectos de salud, seguridad, medio ambiente y administración

(2) Los aspectos de forma y frecuencia de determinar la satisfacción de los empleados.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.1.3a ¿En qué forma la empresa incluye sus responsabilidades éticas, de salud y seguridad pública, protección ambiental y administración del desperdicio, dentro de sus políticas y prácticas de calidad?

Para cada área relevante e importante en la función de la empresa, se resume brevemente:(1) cómo se identifican, analizan y minimizan los riesgos potenciales; (2) principales metas de mejoras potenciales de calidad y cómo se establecen; (3) métodos principales de mejora; (4) principales indicadores y metas de calidad y en cada área; y (5) frecuencia y como se revisa el progreso.

Lo que se busca en este segmento es evidencia que pruebe que los aspectos públicos antes mencionados tratan acerca de y se integran en el método para mejora de calidad de los productos o servicios que vende la empresa. Esta área se aplica en mayor proporción a cierto tipo de empresas que a otros.

Sin importar el tipo de empresa de que se trate, se busca que se emplee en seguridad y protección al medio ambiente el mismo esquema sistemático usado en calidad.

2.1.3b Cómo promueve la empresa la conciencia de calidad y la divulga hacia el exterior

Esta área trata sobre la comunicación referente a la calidad por parte de la empresa como unidad y sus actividades, tales como pláticas, visitas, etc. Para ayudar a promover la calidad en las organizaciones externas.

2.2.- ANALISIS E INFORMACION

VISION GENERAL DE LA CATEGORIA DE INFORMACION Y ANALISIS

Describir la forma en que se ordenan, clasifican, procesan, establecen prioridades y se utilizan los datos e Información, como elementos centrales para facilitar la toma de decisiones, crear valor superior a los clientes en productos, servicios y procesos, y lograr una alta posición competitiva.⁽³⁾

Basándose en este principio, analizamos los siguientes criterios.

Los Criterios del Premio definen la categoría de Información y Análisis de la siguiente forma:

*La Categoría de **Información y Análisis** examina el alcance, validez, análisis, administración y uso de los datos e información que conduzcan a la excelencia de calidad y mejoren el desempeño competitivo. Asimismo se examina la idoneidad de los datos, la información y el sistema de análisis de la empresa para apoyar las mejoras enfocadas en el cliente, productos, servicios y operaciones internas.*

Esta categoría tiene un valor total de 80 puntos y se divide en la siguiente forma:

2.2.1. Alcance y administración de los datos e información de la calidad y el desempeño (15 puntos)

2.2.2. Comparaciones competitivas y *benchmarking* (25 puntos)

2.2.3. Análisis y uso de datos a nivel global (40 puntos)

El propósito de esta categoría es evaluar los diversos tipos de datos relacionados con calidad y examinar el proceso de análisis para la toma de decisiones.

Uno de los recursos más importantes de los gerentes es la información. Las secciones precedentes dedicadas a los presupuestos y a los controles financieros indican la importancia de la información y denotan los riesgos de no disponer de ellos.

En esta sección se plantea la información desde el punto de vista empresarial. Veremos que cosa es la información y que cosa no es. Y examinaremos algunas ideas erróneas sobre el desarrollo y empleo de la información.⁽¹⁾

Enseguida analizamos el siguiente criterio.

2.2.1. ALCANCE Y ADMINISTRACION DE LOS DATOS E INFORMACION DE LA CALIDAD Y EL DESEMPEÑO (15 PUNTOS)

Describir la base de datos e información que la empresa emplea en la planeación, administración cotidiana y evaluación de la calidad; y describir cómo se confirman la confiabilidad de los datos e información, las calendarización y los accesos.

Notas:

- (1) Este punto le permite al concursante demostrar *la amplitud y profundidad* de los datos referentes a la calidad. Se deberán presentar en descripciones breves de los datos bajo los títulos mas importantes, tales como “desempeño de la empresa” y subtítulos como “calidad del producto y el servicio” o “duración de ciclo”.
- (2) No es preciso reportar datos reales en este punto.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.2.1a Criterio para seleccionar los tipos de datos e información a incluirse en la base de datos correspondiente. Listar los tipos estratégicos que se incluyan y describir brevemente la forma en que cada uno apoya el mejoramiento de calidad. Los tipos de datos e información deberán incluir: (1) relativos a clientes; (2) operaciones internas; (3) desempeño de la empresa; y (4) financieros y costos.

Lo más relevante en esta área es demostrar un proceso sistemático para describir detalladamente los índices que se emplean para medir y administrar la calidad, desde el diseño del producto hasta la entrega final del producto o servicio terminado al cliente.

Otros criterios que se utilizan para seleccionar los índices de medidas es la influencia de una variable sobre otras que se consideran de importancia. Por ejemplo, al cliente tal vez no le interese la temperatura de

proceso del material, pero ésta es una de las determinantes principales de la rigidez del mismo, que es algo que si le interesa al cliente.

Además de saber cómo la empresa decide qué medir, es bueno conocer lo que se mide. Algunos criterios para evaluar esta sección de la solicitud son:

- Alcance de los datos recopilados
- Amplitud de los datos recopilados
- Objetividad y validez de los datos recopilados
- Número de fuentes de datos
- Quién recopila los datos
- Como se totalizan los datos

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.2.1b Forma de asegurar confiabilidad, consistencia, estandarización, revisión, actualización y acceso a datos e información en todas las secciones de la empresa. Si se aplica, describir el aseguramiento de la calidad del *software*.

En esta área, se analiza el proceso de aseguramiento de la validez de los datos con base en la cantidad de éstos que se diseminan entre los empleados adecuados. En esta sección se busca evidencia comprobatoria del empleo de una variedad de método de evaluación y mejoramiento de la precisión de los instrumentos y procedimientos que se emplean. Asimismo, esto corresponde a los equipos automáticos de medida, así como a instrumentos tales como encuestas, cuestionarios y listas de revisión.

Una segunda parte de esta área corresponde al sistema de difusión de datos entre los empleados. Es preciso demostrar que los empleados que requieren datos los obtienen rápidamente. Si éstos no reciben el reporte diario de calidad sino hasta una semana o un mes después, es poco lo que se puede hacer para resolver los problemas.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.2.1.c Método e indicadores claves que usa la empresa para evaluar y mejorar el alcance y la calidad de los datos e información, así como la reducción del ciclo entre generación de datos y acceso a éstos. Describir los esfuerzos para ampliar el acceso de las unidades de la empresa a los datos y a la información.

Esta área deberá explicar la evaluación sistemática de los métodos e instrumentos de recolección de datos. Describir la forma de realizar la evaluación, los procedimientos e instrumentos usados, etc. No responder con frases como “Se regulariza y evalúa frecuentemente el alcance y la confiabilidad de datos”. Es preciso ser específico y explicar exactamente la evaluación de los sistemas de datos. El método se califica con base en la precisión, objetividad, validez y empleo de metodologías de evaluación aceptables.

2.2.2 COMPARACIONES COMPETITIVAS Y *BENCHMARKING*

Describir el método de selección de datos e información de la empresa, su comparación competitiva y *benchmarking* de clase mundial para apoyar la planeación, evaluación y mejora de la calidad y del desempeño. (25 puntos)

Para entender esto hay que definir que es Benchmarking, que es una parte del proceso de calidad total.

Surge a principios de los 80 pero fue hasta inicios de los 90 cuando se convirtió en un medio aceptado para mejorar el desempeño de la compañía.

BENCHMARKING es el proceso de **comparar** y **medir** las operaciones de una organización o sus procesos internos contra los de un representante de **el mejor en su clase**, tomado del interior o exterior de la industria.

El benchmarking involucra a dos organizaciones que previamente han acordado compartir información acerca de sus procesos u operaciones.

Se debe diferenciar entre benchmarking y análisis competitivo, éste último incluye comparar un producto del competidor contra tuyo. Compara las características y el precio del producto. El benchmarking va más allá, comparando como se diseña, manufactura, distribuye y apoya un producto. Benchmarking no enfatiza en lo que es el producto y lo que cuesta, pero sí en los procesos fundamentales usados para producirlo, distribuirlo y apoyarlo.

De aquí que Benchmarking sea una herramienta que sirve para ayudar a establecer donde se deben asignar recursos de mejora.⁽⁴⁾

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.2.2a Criterios empleados por la empresa en comparaciones competitivas y *benchmarking*: (1) Requerimientos y prioridades clave de la empresa; y (2) Contra quien comparar – dentro y fuera de la industria -.

Benchmarking es el proceso de estudio de las organizaciones que se conocen como las mejores del país o del mundo en una o varias funciones. Los datos que se obtienen de un estudio de benchmarking se emplean tanto para establecer metas como para determinar el nivel de desempeño que es posible alcanzar, así como adoptar ciertas prácticas útiles de las organizaciones exitosas.

Aquí es importante describir los criterios de la empresa para seleccionar comparaciones y *benchmarking*. Muchos concursantes mencionan que emplean criterios para escoger sus *benchmarks*, pero no los enlistan. Asegurar que las empresas incluyen el listado, cuando menos de los principales criterios, es importante. Las comparaciones competitivas son diferentes al *benchmarking*, pues se trata simplemente de comparaciones que la empresa realiza frente a frente con respecto a su competidor principal. Las cuales se escogen basándose en las similitudes entre las empresas. Los competidores escogidos deberán tener mas o menos el mismo tamaño, manejar productos del mismo tipo y operar en mercados similares. En el caso del *benchmarking*, no es necesario que las empresas seleccionadas estén en el mismo tipo de negocio. Por ejemplo, si la empresa fabrica computadoras, puede compararse contra un productor de autos, debido a que su sistema de control de inventario puede ser el mejor. Las empresas que se seleccionen para hacer

benchmarking o comparación contra la propia, deberán ser las mejores del país e incluso del mundo en una área o función en particular.

Enseguida se mencionan algunos indicadores para el área 6.2.2a

- Evidencia de un proceso sistemático de selección de organizaciones para propósitos de comparación.
- Alcance y amplitud de los datos compilados de la competencia.
- Relación estrecha entre los procesos y funciones elegidos para comparaciones competitivas y *benchmarking* con las metas y planes de calidad de la empresa.
- Empleo de comparaciones tanto contra la competencia como los benchmark, para establecer metas de mejora.
- Evidenciar que las organizaciones escogidas como socios de *benchmarking* son en realidad de clase mundial en las funciones o procesos estudiados.
- Número e idoneidad de los criterios empleados en la selección de las organizaciones para realizar el *benchmarking*
- Diferentes funciones o procesos en la organización que se comparan y se hace *benchmarking* contra otras empresas.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.2.2b Alcance, fuentes y usos actuales de los datos de comparaciones y *benchmarking*, incluyendo evaluaciones o pruebas de la empresa y externas: (1) calidad del producto y servicio; (2) satisfacción y otros datos del cliente; (3) operaciones internas, incluyendo procesos comerciales, servicios de soporte y relaciones con empleados y (4) desempeño de los proveedores.

Aquí es importante buscar los datos de comparación competitiva y benchmarking. La mejor forma de responder en este punto es preparar una tabla con las siguientes informaciones: en el lado izquierdo de la tabla Tipos de Datos, una indicación de los datos comparativos al centro y un resumen del uso de éstos en el lado derecho, ejemplo.

TIPO DE DATOS	FUENTES DE COMPARACION	EMPLEOS DE LOS DATOS
---------------	------------------------	----------------------

Lo que se busca es tener fuentes diferentes de datos competitivos y *benchmarking*. Antes que nada, es preciso tener datos compilados internamente por los propios empleados. Ejemplo de ello, un análisis de todas las propuestas, ganadas o perdidas, podrá proporcionar una gran cantidad de datos de los competidores. Obsérvese el tipo de trabajos o proyectos que se ganan o pierden y las empresas contra las que se ha perdido alguno. Otros concursantes utilizan a los empleados para investigar precios y servicios de la competencia enviándolos como clientes. El mercadeo o la investigación de mercado por medio de los empleados puede ser muy útil para conseguir datos de la competencia.

También se deberán mantener varias fuentes externas de datos sobre los competidores y los *benchmarks*. Las asociaciones profesionales constantemente publican reportajes describiendo y jerarquizando los mercados en que actúan sus miembros. Estas tienen asimismo datos de segmentos y penetración de mercado, ventas y otra información pertinente.

Empresas reconocidas por su calidad, como las ganadoras de los premios Baldrige o Deming, por lo general realizan una buena labor al comunicar sus estrategias exitosas a los demás mediante visitas, mesas de trabajo, publicación de artículos y seminarios. Esta información es muy valiosa si se decide hacer un *benchmarking* con estas empresas en alguna función o proceso específico.

Algunos indicadores para el área 2.2.2b

- Número de fuentes diferentes de datos de competidores.
- Objetividad y confiabilidad de las fuentes de datos de los competidores.
- Número de fuentes diferentes de datos de empresas para *benchmarking*.
- Funciones y/o procesos hacia los cuales se agrupan los datos de comparación y *benchmarking*.
- Explicación clara del uso de los datos de *benchmarking* y/o competitividad.
- Agrupamiento de datos del competidor y *benchmarking* en:
 - Calidad de producto y servicio
 - Satisfacción del cliente
 - Desempeño del proveedor

- Programas para empleados.
- Departamentos de operaciones y apoyo

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.2.2c Forma de emplear los datos de *benchmarking* y competitividad para impulsar nuevas ideas y mejorar la comprensión del proceso.

En este punto lo más relevante es ver el empleo real de los datos de competitividad y *benchmarking* para estimular la mejora. Es preciso que las empresas tengan algún tipo de proceso instalado para utilizar los estudios en *benchmarking* y comparaciones competitivas como forma de mejorar los procesos de las mismas. La respuesta a esto deberá comenzar explicando lo que sucede con los estudios y análisis. Explicar cómo se revisan, quién los revisa, y como se desarrollan los planes de acción para capitalizar los datos en oportunidades de mejoramiento. Como en muchas otras Areas de Atención, se recomienda el empleo gráfico de un modelo de proceso que describa el método. No es suficiente copiar simplemente lo que hacen otras empresas; es mejor tomar lo que éstas hacen y adaptarlo luego a la propia organización. Una matriz es una buena forma de presentar esta información; ejemplo.

ESTUDIO COMPETITIVO/ <i>BENCHMARKING</i>	FUNCION DE LA EMPRESA	PLAN DE ACCION
Estudio de <i>benchmarking</i> de programas relativos a empleados de empresas ganadoras del Premio	Recursos Humanos	Se instituyó el concepto “Día de los Padres” en 1991
Estudio de certificación de proveedores Boeing (Comparación competitiva)	Abastecimientos	Plan de desarrollo para la implantación de un proceso de certificación de proveedores en 1992

Algunos indicadores para el área 2.2.2.c

- Evidencia del empleo de un proceso sistemático para revisión y seguimiento del desarrollo de los estudios de *benchmarking* y comparación competitiva.

- Evidencia de la consistencia del proceso para el seguimiento de los estudios de *benchmarking* y comparaciones competitivas.
- Capacitación de empleados clave sobre la interpretación y utilización de las comparaciones competitivas y el *benchmarking*
- Adaptación, modificación y adopción de las prácticas de los competidores y benchmarks en lugar de simplemente copiarlo.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.2.2.d Cómo la empresa evalúa y mejora el alcance, fuentes, y empleo de los datos de competitividad y *benchmarks*.

Aquí es preciso buscar la forma de evaluar el alcance y validez de los análisis competitivos y datos y procesos de *benchmarking*. Es preciso describir un proceso específico de evaluación y quizá proporcionar uno o dos ejemplos para demostrar la evaluación, mejora de los procesos de recopilación y empleo de datos de *benchmarking* y de los competidores.

Como en muchas de las Areas anteriores, se busca evidencia de la ampliación planeada del alcance de los datos en la organización de competitividad y *benchmarking*. Una respuesta típica podría escribirse de la siguiente forma:

En el futuro se planea ampliar el alcance de los datos que se recolectan de los competidores y organizaciones de benchmarking compilando más información de una mayor variedad de empresas bien conocidas por su calidad de clase mundial en productos y servicios.

2.2.3 ANALISIS Y USO DE DATOS A NIVEL EMPRESA

Describir la manera de analizar los datos e información relativos a calidad y desempeño y su empleo como apoyo a los objetivos generales operativos y de planeación de la empresa. (40 puntos)

Nota:

(1) En principio, este punto se enfoca a las estrategias globales, análisis, toma de decisiones y evaluación de la empresa. Por lo general, los datos de estos análisis proceden o afectan a diversas operaciones de la empresa. Otros aspectos en este criterio incluyen el análisis de grupos de datos específicos para propósitos especiales, tales como la evaluación de capacitación.

La base de toda información son los datos, los hechos que describen una entidad. Toda la información se funda en datos, pero no todos éstos son la base de una información útil.

Los datos se convierten en información al procesarlos y darles una formación significativa. ⁽¹⁾

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.2.3a Modo de totalizar, analizar y traducir a información práctica para apoyo los datos relativos al cliente: (1) desarrollo de prioridades para acelerar las soluciones a problemas de clientes; (2) determinación de relaciones entre el desempeño de calidad del producto o servicio de la empresa y los indicadores estratégicos de los clientes, tales como satisfacción y retención del cliente, y penetración del mercado; y (3) desarrollo de tendencias estratégicas relativas al desempeño con el cliente para revisión y planeación.

En este rubro la base de datos debe enfocarse a la satisfacción del cliente, su retención y la penetración en el mercado. En esta Area de Atención se pregunta la forma de totalizar y emplear la información compilada relativa al cliente. Se espera de esto que la respuesta mencione el uso de métodos sistemáticos para analizar y utilizar esos datos en la toma de decisiones, decidir entre prioridades y establecer objetivos y planes. Es preciso explicar cómo se totalizan los datos compilados relativos a la satisfacción del cliente. Algunas organizaciones han desarrollado una medida única llamada Índice de Satisfacción del Cliente (ISC), que se basa en ciertas medidas, incluyendo satisfacción del cliente, penetración en el mercado y pérdidas y

ganancias de clientes individuales. Una buena manera de establecer un ISC general es asignar un porcentaje a cada índice que se emplea.

A continuación se presenta un ejemplo:

EJEMPLO DE UN INDICE DE SATISFACCION DE CLIENTES	
INDICE	% PESO ESPECÍFICO
Encuesta de satisfacción de clientes	40 %
Datos de grupo de enfoque a clientes	10 %
Penetración en el mercado	25 %
Ganancias/ Pérdidas de clientes	25 %
<hr/>	
INDICE DE SATISFACCION DE CLIENTES	100 %

Como se observa, se le asigna un porcentaje a cada índice, de acuerdo con su importancia como indicador de la satisfacción del cliente. El manejo de un ISC único no es indispensable, sino sólo un ejemplo de la forma de totalizar y comparar las medidas a los clientes.

Los criterios para desarrollar estos planes de acción son bastantes concretos, pues indican tipos específicos de acciones que se deben reportar en la sección:

- Desarrollo de prioridades para manejar los problemas relativos a clientes.
- Determinación de relaciones entre los datos internos de calidad del producto o servicio y los concernientes al cliente.
- Empleo de datos relativos a clientes para desarrollar planes y mejorar el desempeño.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.2.3b Forma de totalizar, analizar y traducir a información directa los datos de desempeño operacional de la empresa (categoría 6.0) con objeto de apoyar: (1) desarrollo de prioridades para

mejoras a corto plazo en las operaciones de empresa, incluyendo tiempos de ciclo y productividad, así como reducciones de desperdicio; y (2) desarrollo de tendencias estratégicas en el desempeño operacional de la empresa para revisión y planeación.

Lo importante en esta Area de Atención es la integración y el empleo de los datos. Como en el Area Anterior, se busca una explicación a la forma de interpretar dichos datos. Cuando se entrevista a gerentes y supervisores, no es raro encontrar empleados que no están seguros de la interpretación y empleo de todos los datos que reciben en los reportes de calidad. En esta sección de la solicitud será preciso explicar la manera de interpretar dichas mediciones de calidad del producto o servicio. De ser aplicable, explicar cómo se recopilan diversas medidas de forma similar al ISC.

Luego de explicar la forma de totalizar de calidad, describir el uso de éstos para establecer prioridades en el desempeño y la mejora de calidad a corto plazo.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.2.3c Forma de totalizar, analizar y traducir los datos estratégicos financieros, de costos y de mercado a información práctica que apoye el mejoramiento del desempeño operativo y de asuntos relativos a clientes de la empresa.

Nota:

(2) Los análisis que suponen datos financieros, de costos y de mercado difieren mucho en los tipos de datos que emplean y en sus propósitos. Por ejemplo: relaciones entre satisfacción de clientes y penetración en el mercado; relación entre calidad y costos; relación entre calidad, ingresos y utilidades; costos y consecuencias de la pérdida de clientes y mermas en la reputación por clientes insatisfechos; relación entre retención de clientes, costos y utilidades; prioridades en la asignación de recursos de la empresa, y acciones basadas en costos e impacto de cursos de acción alternativos; mejoras en productividad y uso de recursos; mejoras en la utilización de activos.

Este es uno de los criterios nuevos para la recolección, análisis o resultados de datos financieros. Hoy en día todas las organizaciones recopilan datos financieros. Y lo que se busca aquí es ver la existencia de un sistema para totalizar las medidas financieras y la obtención de conclusiones lógicas a partir de cierto número de éstas. Un aspecto que se debe aplicar es el resumen y reportaje de los datos. En este caso los

reportes financieros deben diseñarse teniendo en mente los lectores, para hacerlos sencillos de interpretar y de identificar cambios importantes en tendencias que pudieran requerir algún tipo de decisión o intervención. Luego de describir la totalización, el arreglo y el reportaje de los datos, se debe explicar el análisis de éstos, así como la toma de decisiones con base en ellos.

Luego de las explicaciones de los procesos de revisión y análisis de datos financieros, es preciso proporcionar algunos ejemplos de cómo dicho análisis ha llevado a decisiones o al inicio de cambios que resultaron en mejoras en los resultados operativos o en la satisfacción del cliente. Los ejemplos dan mas fuerzas a las descripciones.

EJEMPLOS – ANALISIS Y PLANES DE ACCION FINANCIEROS			
DATOS FINANCIEROS	ANALISIS	DECISION / ACCION	RESULTADOS
Pérdida de penetración en el Mercado en la región del Medio oeste	Apertura de 11 nuevas tiendas Wal-Mart en 1991	Aumentar la publicidad en periódicos y correo directo	Los resultados del primer cuarto muestran mejoras
		Precios más competitivos	
		Aumentar el personal	
		Capacitación adicional en servicio	

Indicadores importantes:

- Proceso claro y sistemático para totalizar e interpretar datos financieros tales como ventas, utilidades, gastos de operación, penetración en el mercado, rendimientos de activos y de ventas, etc.
- Diseño adecuado de los reportes financieros que faciliten la lectura e interpretación de datos, y que reduzcan la necesidad de revisar volúmenes de números y gráficas para llegar a algunas medidas estratégicas.
- Elaboración de reportes con base en las necesidades individuales de cada grupos en lugar de presentar un gran informe general que llegue a todas las funciones, niveles de dirección y empleados.
- Reporte de datos financieros a todos los empleados que pueden influir sobre ellos.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.2.3d Métodos e indicadores estratégicos de la empresa para evaluar y mejorar los análisis. La mejora deberá mencionar: (1) reducción de los ciclos de análisis y acceso a resultados; y (2) fortalecimiento de la integración de datos sobre clientes, desempeño, financieros, de mercado y costos para mejorar en la toma de decisiones, con base en el análisis.

En esta Area se demuestra la evaluación y mejoras de manera continua los procesos de análisis de datos. Si se utilizan en principio las mismas técnicas de análisis que en los últimos 5 años, no es probable obtener una buena nota. Los especialistas buscan mejoras continuas en el método de analizar datos de calidad.

Se pretende demostrar que la empresa es eficiente, consciente del tiempo y minuciosa. Mientras más rápido se introduzca una medida correctiva, más pronto se resolverá el problema o desviación de calidad.

Indicadores importantes:

- Existencias de procedimientos para evaluar los procesos de análisis
- Tendencia de ampliaciones y mejoras en los procesos de análisis durante los últimos años.
- Evidencia de que los datos de análisis han generados cambios y mejoras en el tipo y confiabilidad de los datos recopilados.
- Mejora en las capacidades analíticas durante los últimos años

2.3 VISION GENERAL DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DE LA CALIDAD

Describir el proceso para lograr, mantener o incrementar el liderazgo en calidad en la organización, y la forma como se conjuntan armónicamente los objetivos estratégicos, operativos, financieros y de calidad.⁽³⁾

Los Criterios del Premio definen esta categoría de la manera siguiente:

*La categoría de **Planeación Estratégica de la Calidad** examina el proceso de planeación de la empresa y la manera en que todos los requerimientos estratégicos de calidad se integran a la planeación*

general de ésta. Asimismo, se examina los planes a corto y largos plazos y la forma de desarrollar la calidad y los requerimientos de desempeño en las unidades de trabajo.

Planear es, sin duda, una de las actividades características en el mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. En ocasiones esto parece descifrar el enigma de la planeación no tanto para conocer hacia donde vamos, sino más bien en saber dónde estamos. Por ello es que las técnicas de planeación, que en otro tiempo tuvieron un alto componente cuantitativo, hoy tienden a centrarse en el análisis de elementos cualitativos. De ahí el carácter estratégico de la planeación: no se trata sólo de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y, si es posible, cambiar su destino.⁽⁵⁾

La planeación estratégica de una organización entera, digamos una corporación, tiende a ser responsabilidad de los ejecutivos de alto nivel y no de los que ocupan un nivel medio o bajo. Con frecuencia sólo los ejecutivos de más alto nivel tienen la perspectiva e información necesaria para planear para la organización global.⁽¹⁾

La categoría se divide en dos Puntos de Análisis:

2.3.1. Proceso de la Planeación Estratégica de la Calidad y el desempeño de la empresa (35 puntos)

2.3.2. Planes de Calidad y Desempeño (25 puntos)

Enseguida se describen ambos puntos de análisis y las Areas de Atención que quedan dentro de éstos.

2.3.1 PROCESO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DE LA CALIDAD Y DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA

Describir el proceso de planeación estratégica de la empresa a corto (1 – 2) y largo plazos (3 años o más) para liderazgo en calidad y orientación hacia la satisfacción del cliente. Incluir la forma de integrar los requerimientos de calidad y de desempeño de la empresa en este proceso, así como la manera de desarrollar los planes. (35 puntos)

AREA DE ATENCION**[METODO, DESARROLLO]**

2.3.1a Forma de desarrollar planes y estrategias a corto y largo plazos. Describir los resultados de datos y análisis empleados para desarrollar los planes y las prioridades de negocios, y cómo consideran éstos: (1) los requerimientos del cliente y la evolución esperada de éstos; (2) las proyecciones del medio ambiente competitivo; (3) los riesgos: financieros, sociales y de mercado; (4) las capacidades de la empresa, incluyendo investigación y desarrollo para atender los nuevos requerimientos estratégicos o las oportunidades de liderazgo tecnológico; (5) las capacidades del proveedor.

.No se busca aquí un plan independiente de calidad desarrollado por el departamento correspondiente. Es decir que un plan de calidad no debe ser un documento separado que se prepare aislado. Estos objetivos deben tratarse con la misma importancia que los objetivos financieros en el plan general de negocios de las organizaciones. Considerando que los procesos para desarrollar los objetivos de calidad en las organizaciones se haga a la medida de las empresas y al tipo de negocios en el que se encuentren. Se busca con ello evidencia del uso de un proceso sistemático, que sea participativo, que todas las funciones principales de las organizaciones integren el proceso de establecimiento de objetivos, que se lleven a cabo la planeación de calidad a corto y largo plazo, y que los macro y micro planes estén bien integrados.

Indicadores importantes para esta Area.

- Considerar los objetivos, estrategias y aspectos de calidad en el plan estratégico de negocios a largo plazo de las empresas/organizaciones.
- Consistencia de los objetivos de calidad a corto y largo plazos los objetivos de las demás áreas tales como crecimiento, utilidades, y mercados/productos.
- Procesos de planeación y establecimiento de objetivos sistemáticos, bien organizados, y que incluyan todas las funciones de la organización.

- Evidencia de la identificación minuciosa de los requerimientos del cliente y del empleo de esta información para desarrollar objetivos y planes para las organizaciones
- Planeación de manera jerárquica en todos los niveles de la organización, comenzando desde arriba

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.3.1b Implantación de planes. Describir:(1) el método que emplea la compañía para desarrollar los requerimientos globales de las unidades de trabajo y los proveedores, aseguramiento de la alineación de las actividades por unidad de trabajo; (2) asignación de recursos para cumplir los requerimientos del plan.

Lo importante en esta sección es que los mecanismos y sistemas instalados para asegurar que los planes no se archiven, sino que en realidad se implementen. Se proponen llevarse a cabo reuniones regulares de revisión en varios niveles para revisar planes, discutir el avance hacia los objetivos trazados en éstos, cambiarlos y actualizarlos en caso necesario. Se debe explicar la revisión de los planes con base en cambios en las condiciones de los negocios, en los requerimientos de clientes, o en otros factores. Asimismo explicar las acciones que se toman si el desempeño no alcanza los niveles de objetivos proyectados. Siendo específico. Se busca con ello un método positivo en lugar de uno punitivo. El liderazgo de los altos ejecutivos es vital para el éxito de la implementación de estos planes.

Algunos indicadores importantes para esta área.

- Existencia de un proceso factible y bien definido para desarrollar planes en la organización a corto y largo plazos para obtener un liderazgo orientado hacia la calidad y la satisfacción del cliente.
- El alcance del desarrollo incluye todas las funciones y niveles de empleados en el desarrollo de planes de mejora individuales que apoyen a los globales de la empresa.

- Criterios claros para evaluar proyectos de capital en función a los objetivos en los planes a corto y largo plazos.
- Asignación y desarrollo de recursos consistentes con los objetivos y prioridades de calidad a corto y largo plazos.
- Empleo de los planes para tomar decisiones, acciones de control y prioridades en la organización.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.3.1c Evaluación y mejora de los proyectos de planeación, incluyendo avances en: (1) determinar la calidad de la compañía y los requerimientos globales de desempeño; (2) desarrollo de requerimientos hacia las unidades de trabajo; y (3) entradas desde todos los niveles de la empresa.

Lo importante en esta área encontrara organizaciones que evalúen en cualquier forma sus proyectos de planeación, pero eso es exactamente lo que se busca. Si se realiza cualquier clase de evaluación del proceso de planeación. Se debe describir las fuentes de datos que se examinan para determinar que el proceso trabaja bien. Se desea también alguna evidencia de haber ajustado el proceso de planeación con base en los datos de evaluación. Al igual que en los demás procesos de las organizaciones, la planeación requiere demostrar un ciclo de mejoras continuas. Se requiere evaluar no sólo el proceso de planeación propiamente dicho, sino también el desarrollo de planes para las diversas unidades de trabajo en las organizaciones.

Indicadores para esta área.

- Evidencia del empleo de un proceso sistemático de evaluación para valorar el método de planeación de la empresa.
- Extensión hasta la que el desarrollo de los planes por la organización es parte de la evaluación.
- Objetividad y minuciosidad del proceso de evaluación de la planeación
- Cambios en el proceso de planeación como resultado de los datos de evaluación

- Evidencias de mejora continua en el proceso de planeación durante los últimos años.

2.3.2 PLANES DE CALIDAD Y DESEMPEÑO

Resumir los planes y objetivos de calidad y desempeño de la empresa a corto (uno a dos años) y largo plazos (tres o más años) (25 puntos)

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.3.2a Resumir, para las directrices elegidas por la empresa, incluyendo planeación de productos y servicios, mercados o nichos de mercados: factores estratégicos y requerimientos de calidad para lograr el liderazgo; y (2) requerimientos de desempeño estratégicos.

En esta área es importante decir que el diseño de esta solicitud se hizo como una oportunidad para explicar en forma narrativa la visión de las empresas y de sus productos y servicios.

Algunos indicadores para esta área.

- Claridad de la explicación de los probables cambios en el mercado de la empresa en los próximos tres a cinco años.
- Evidencia que apoye las predicciones sobre el futuro de la industria del concursante
- Explicación de probables cambios en los requerimientos y expectativas del cliente en los próximos años.
- Identificación de fuerzas y debilidades actuales en el concursante, y probables cambios requeridos para continuar con éxito durante los siguientes años.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.3.2b Diseño básico de planes y objetivos de desempeño y calidad a corto plazo: (1) Resumen de requerimientos e indicadores estratégicos de desempeño desarrollados hacia las unidades de unidades

de trabajo y los proveedores; y (2) recursos comprometidos para dichos requerimientos, tales como bienes de capital, instalaciones, educación y capacitación, y personal.

En esta sección lo importante son los objetivos a corto plazo de negocio de calidad, satisfacción del cliente e indicadores relativos tales como porción de mercado. Resumir los objetivos anuales de mejora y explicar la forma de lograr los planes para las diversas unidades de trabajo de la organización.

Una buena manera de presentar esta información es en forma de tabla o diagrama. Enseguida se expone un ejemplo de la forma de presentar los planes anuales de calidad en un diagrama.

<u>Indicadores de Calidad</u>	<u>Objetivos/normas para 1999</u>
Nivel de satisfacción de los clientes	97%
Defectos por millón	100
Rechazos de plástico de los proveedores	< 0.05%
Nivel de desperdicio (Producto Terminado)	< 0.02%

Una vez resumido los objetivos de calidad y de negocios, se explica la forma de desarrollarlos hacia los empleados y proveedores. Enunciando los recursos que se comprometerán para trabajar en los objetivos, describiendo bienes de capital, instalaciones, capacitación y otros factores que impactarán la calidad.

Algunos indicadores para el área.

- Incluir todos los objetivos principales de mejora anuales o a corto plazo
- La extensión de los objetivos de calidad incluye los productos y/o servicios principales que vende la empresa.
- Objetivos de mejora de calidad realistas, factibles y que ofrezcan retos.
- Niveles realistas de recursos para los planes, dados los objetivos.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.3.2c Planes y objetivos a largo plazo de calidad y desarrollo de la empresa, incluyendo los requerimientos estratégicos y cómo se tomarán en cuenta.

En este caso se listan los principales objetivos de calidad y los relacionados con el desempeño de las empresas para los próximos tres a cinco años. Esto no significa los objetivos financieros. Sin embargo deben incluirse los objetivos de operación, proceso y calidad de productos y servicios. Junto a ello es preciso listar los requerimientos necesarios para lograrlos. Los requerimientos pueden ser los recursos que se requieren para lograr los objetivos, o ciertos eventos cuya ocurrencia es necesaria antes de poder lograr los objetivos.

Algunos indicadores para el área.

- La respuesta debe incluir los objetivos y estándares de los índices de calidad más importantes.
- Amplitud de planes a largo plazo que incluya productos y/o servicios principales que venda la organización
- Objetivos realistas y factibles, dadas las limitantes, capacidades y estrategias.
- Es probable que las estrategias sean exitosas en lograr los objetivos de mejora de calidad a largo plazo.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.3.2.d Proyección de las mejoras significativas de dos a cinco años, empleando los indicadores de desempeño de calidad y empresa más importante. Describir las expectativas sobre éstos al compararse con los competidores y *benchmarks* estratégicos durante este lapso.

Es importante explicar los beneficios que se esperan si se cumplen en realidad los objetivos de mejora de calidad, así como los establecidos en los planes de negocios a corto y largo plazo.

Las mejoras de calidad no deben hacerse por sí misma. Es preciso que se produzcan mejoras cuantificables en los factores de éxito del negocio, tales como utilidades, ventas, y penetración de mercado, explicando en esta sección los beneficios específicos que se esperan de los esfuerzos de mejora de calidad.

Indicadores para esta área.

- Alcance y magnitud de los cambios en la posición competitiva de la empresa que se basan en las mejoras planeadas de calidad.

- Descripción de los beneficios que se esperan de los esfuerzos de mejora de calidad completamente específicos.
- Incremento en el éxito global de la empresa si se implantan los planes de calidad y se cumplen los objetivos.
- Comparación de las proyecciones contra los niveles principales de calidad de los competidores.

2.4. VISION GENERAL DE LA CATEGORIA DE DESARROLLO Y DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.

El desarrollo y la dirección de recursos humanos se definen de la forma siguiente:

*La categoría de **Desarrollo y Dirección de Recursos Humanos** examina los elementos estratégicos de la forma de desarrollar y obtener el potencial total de la fuerza de trabajo para perseguir los objetivos de calidad y rendimiento de la empresa para generar y mantener un ambiente de excelencia en calidad que conduzca a una participación total y a un crecimiento personal y de la organización.*

El desarrollo del personal con enfoque de calidad.⁽³⁾

- La forma, el alcance y la profundidad con que la organización ha establecido prácticas y sistemas para desarrollar, estimular y optimizar el potencial del personal, con el propósito de que éste participe y se involucre en el proceso de mejora de la calidad.
- Las formas en que la organización reconoce a quienes han hecho contribuciones reales para mejorar procesos de trabajo, dar mayor satisfacción a sus clientes externos, crear valor para los mismos o incrementar la productividad.
- La manera en que se indica el personal, se desarrolla su potencial y se le otorgan facultades para tomar decisiones, con el fin de que contribuya de manera creativa, inteligente, informada y eficaz al logro de los objetivos de calidad.
- La evaluación del grado con el que se está creando y favoreciendo un clima de cooperación, de trabajo positivo, respetuoso y digno donde se trata a las personas como gente adulta, creativa, inteligente y con capacidad para trabajar en equipo.⁽³⁾

DESARROLLO DE LOS EMPLEADOS⁽⁶⁾

ORIENTACION

Un programa formal de orientación debe proporcionar al nuevo empleado la comprensión de la forma en que el desempeño en su puesto contribuye al éxito de la organización, y la forma en que los productos o servicios de la organización contribuyen a la sociedad. Aun cuando es probable que ya tenga conocimiento y se haya formado una opinión sobre la organización y cierta conciencia de la importancia de su trabajo.⁽⁶⁾

2.4.1 DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Describir el apoyo global que los planes y prácticas de desarrollo y dirección de recursos humanos proporcionan a los planes de desempeño y de calidad, y que abarcan a todas las categorías y tipos de empleados (20 puntos)

Notas:

(1) Los planes de recursos humanos deben incluir el siguiente: mecanismo para promover la cooperación, como técnicas de clientes y proveedores internos, u otras asociaciones de ese tipo; iniciativas para promover la cooperación de la fuerza de trabajo y la dirección, tales

como alianzas con los sindicatos, creación de modificaciones para reconocer sistemas; mecanismos para aumentar o ampliar las responsabilidades de los empleados; permitir a éstos aprender y utilizar habilidades superiores a su responsabilidad de trabajo, hasta rediseñar los procesos de éste; creación de equipos de trabajo de alto rendimiento; e iniciativas de educación y capacitación. Los planes también podrían incluir asociarse con instituciones educativas para desarrollar a los empleados actuales y asegurar un abastecimiento futuro de elementos bien capacitados.

(2) Las “categorías de empleados” se refieren a los sistemas de clasificación que la empresa usa en prácticas de personal y/o asignaciones de trabajo. Los “tipos de empleados” consideran factores como: composición demográfica y membresía en unidades de negociación. Esto incluye sexo, edad, minorías y discapacitados.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.4.1a Manera de derivar los planes de recursos humanos de los de desempeño y de la calidad de la empresa. Describir en forma breve las iniciativas principales de desarrollo de recursos humanos o los planes que afecten: (1) educación, capacitación y desarrollo relacionado con habilidades; (2) reclutamiento; (3) compromiso; (4) delegación de facultades; y (5) reconocimiento. Distinguir entre los planes a corto plazo (uno a dos años) y largo plazos (tres o más años) según sea apropiado.

Esta área trata de la relación de los planes de contratación de cantidad y tipos de personal durante los próximos tres a cinco años con los objetivos de calidad en los planes generales o estratégicos de la organización. También se maneja los planes de educación y capacitación, reclutamiento, compromiso, delegación de facultades, y reconocimiento de los empleados.

Con el objeto de realizar una buena nota se requiere demostrar una relación clara y lógica entre los planes de negocios y los proyectos estratégicos de recursos humanos.

Indicadores para esta área.

- Existencia de un plan de desarrollo y capacitación estratégica que establezca las necesidades de capacitación y educación de los empleados nuevos y existentes para los próximos tres a cinco años.
- Representación del departamento de recursos humanos en las sesiones de planeación estratégica.
- El plan de recursos humanos establece objetivos y estrategias para aumentar la delegación de facultades y el compromiso de los empleados.
- Minuciosidad de los planes de recursos humanos.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.4.1b Calidad estratégica, tiempo de ciclo y otros objetivos de desempeño y métodos de mejora para la práctica de personal, como reclutamiento, contratación, acciones de personal, y servicios a los empleados. Describir los indicadores principales de desempeño para mejorar estas prácticas de personal.

En este caso se enlistan los objetivos de calidad que se relacionan con las prácticas de recursos humanos como contratación, desarrollo profesional, reclutamiento y servicios a empleados. Por ejemplo:

- *Desarrollar ejercicios de evaluación y simulación para evaluar las habilidades verbales e interpersonales de prospectos de empleados que tendrán tratos con los clientes.*
- *Implantar un nuevo sistema de descripción de puestos para el final del tercer trimestre del año.*
- *Desarrollar e implantar un sistema nuevo y más efectivo de escalafón en carreras técnicas antes del fin de año.*
- *Abrir un centro de cuidado infantil para hijos de empleados.*

Indicadores para esta área

- Número de objetivos de calidad que se presentan y que se relacionan con las funciones de recursos humanos
- Amplitud de los objetivos de mejora de calidad en los recursos humanos es preciso cubrir todas las funciones de recursos humanos
- Especificidad y mensurabilidad de los objetivos de recursos humanos

- Una relación clara entre la calidad general, los objetivos comerciales y los objetivos de recursos humanos
- Indicadores de desempeño específicos, mensurables y abarcando todas las funciones importantes dentro de la organización de los recursos humanos.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.4.1.c Forma de evaluar y emplear los datos relativos a los empleados para mejorar el desarrollo y la efectividad total de la fuerza de trabajo. Describir la manera en que los procesos de evaluación y mejora de la empresa abarcan todos los tipos de empleados.

Lo importante en esta área de atención es buscar un método que se base en la siguiente secuencia

1. Recolección de datos objetivos
2. Análisis de datos
3. Retroalimentación a los empleados que pueden mejorar su desempeño sobre estos índices.
4. Cambio o mejora en las prácticas para mejorar los índices que se miden
5. Evaluaciones y modificaciones basadas en datos (si es necesario) de las estrategias de mejora.

Indicadores para esta área.

- Cantidad de datos relativos a los empleados recopilados por la organización
- Indicadores del éxito mediante factores empleados para medir el área de dirección de recursos humanos.
- Lapso de recopilación de índice relativos a empleados
- Objetividad de los datos relativos a los empleados
- Reporte sencillo y sistemático de los datos relativos a los empleados para identificar causas de problemas o desvíos a las normas
- Inclusión de datos de todos los niveles y tipos de empleados en la evaluación

2.4.2. COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS

Describir los medios disponibles para que los empleados contribuyan de modo efectivo a cumplir los objetivos de calidad y desempeño de la empresa; resumir tendencias en el compromiso (40 puntos).

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.4.2.a Prácticas y mecanismos específicos de dirección que emplea la empresa para promover las contribuciones individuales y de grupos de empleados, hacia los objetivos de calidad y desempeño de la empresa. Describir la forma y la oportunidad de la Retroalimentación a quienes contribuyen

En este punto es común que se supongan que se busca un alto porcentaje de empleados en los equipos de mejoras de procesos. No obstante los equipos son sólo una manera de hacer que los empleados se comprometan. Si se utilizan equipos de mejora de proceso o de solución de problemas en la organización, es preciso explicar la forma en que los empleados se comprometen con dichos equipos, así como los resultados.

Indicadores para esta área.

- Estructura organizacional basada en equipos en lugar de la jerarquía tradicional
- Existencia de un sistema de sugerencias o una manera similar de obtener ideas de mejora de los empleados.
- Efectividad de dicho sistema de sugerencias y mecanismos apropiados y oportunos de retroalimentación para los empleados
- Compromiso con los clientes internos y externos en los equipos de la organización.
- Aumentos en uso de equipo en los últimos años.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.4.2b Acciones de la empresa para mejorar la delegación de facultades a los empleados, su responsabilidad e innovación. Resumir los objetivos principales para todas las categorías de empleados, con base en los requerimientos más importantes de cada categoría.

Nota:

Diferentes objetivos e indicadores de compromiso que pueden establecerse para cada categoría de empleados, en función de las necesidades de la empresa y de los tipos de responsabilidad para cada categoría.

Lo importante es que se busca evidencias de que en realidad se faculta a los empleados a tomar decisiones y resolver problemas para satisfacer a los clientes internos y externos. Facultar empleados es una práctica sobre la que muchas organizaciones hablan demasiado, pero que no siempre siguen al pie de la letra en lo que se refiere a otorgar suficiente autoridad o autonomía a sus empleados.

Los especialistas no sólo toman en cuenta los planes y estrategias utilizadas para aumentar a los empleados la delegación de facultades, sino también la opinión de éstos sobre el grado de esta delegación para tomar decisiones y resolver problemas.

Indicadores para esta área.

- Existencia de un plan claro para aumentar la delegación de facultades a los empleados
- Opinión de los empleados acerca del grado de facultades que tienen
- Aumento en la delegación de autoridad y facultades a los empleados de todas las funciones durante los últimos años.
- Alcance de las actividades para aumentar la delegación de facultades
- Cantidad y objetividad de los datos que demuestran aumentos de innovación durante los últimos años.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.4.2c Métodos e indicadores estratégicos que emplea la empresa para mejorar y evaluar el alcance de la efectividad del compromiso en todas las categorías y tipos de empleados.

Lo que se busca en esta área es la evaluación efectiva de los esfuerzos para aumentar el compromiso, la delegación de facultades e innovación de los empleados. Muchas organizaciones hacen o no hacen nada para evaluar sus esfuerzos. La mejor respuesta sería un sistema amplio de evaluación que incluya varios índices diferentes y diseños experimentales consistentes para reglamentar las explicaciones de las mejoras alternativas en el compromiso, delegación de facultades e innovación.

Indicadores para el esta área.

- Índices de medición identificados para evaluar la efectividad de las estrategias de compromisos de los empleados.
- Empleo de medidas múltiples contra un índice de mediciones, para evaluar el compromiso.
- Objetividad de los datos para evaluar el compromiso de los empleados.
- Empleo de indicadores específicos y separados para evaluar los diversos métodos utilizados para fomentar el compromiso de los empleados.

AREA DE ATENCION

[RESULTADOS]

2.4.2d Tendencias en el porcentaje de compromiso de cada categoría de empleados. Emplear los indicadores de compromiso efectivo más importantes para cada categoría

Esta es una área donde se deberán presentar diagramas y gráficas de datos en vez de describir aumentos en la delegación de facultades y la innovación. Los datos deben presentarse en forma relevante a las distintas tres áreas.

- Compromiso y sugerencias de los empleados
- Delegación de facultades
- Innovación y toma de riesgos.

Indicadores para esta área.

- Tendencias en el porcentaje de empleados en los equipos de mejora de procesos.
- Tendencias en el aumento de participación en los empleados

- Tendencias en el número de sugerencias de empleados recibidas los últimos años.
- Tendencias en el porcentaje de empleados que presentan sugerencias durante los últimos años.

2.4.3 EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS

Describir la forma de determinar la capacitación y educación sobre calidad que requieren los empleados y el empleo del conocimiento y habilidades adquiridas; resumir los tipos de calidad y la educación y capacitación correlativas recibidas por los empleados en todas las categorías (40 puntos)

Nota:

La calidad y la educación y capacitación correlativas abarcan el conocimiento y habilidades requeridas para cumplir sus objetivos como parte de los planes de calidad y desempeño de la empresa. Esto podría incluir la conciencia de calidad, solución de problemas de liderazgo, cumplir requerimientos del cliente, análisis y simplificación de procesos, reducción de desperdicios, reducción de tiempos de ciclo, y cualquiera otra capacitación que afecte y eficiencia de los empleados.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.4.3a (1) Forma de determinar la necesidad de tipos y cantidades de calidad, así como la educación y capacidad relativos para que las reciban todas las categorías y tipos de empleados. Abarca los puntos: (a) la relevancia de la educación y la capacitación para los planes de la empresa; (b) necesidades individuales de los empleados; y (c) todas las unidades de trabajo con acceso a las habilidades en el análisis de problemas, y simplificación de procesos; (2) métodos de capacitación y educación; y (3) cómo la empresa asegura el uso en el trabajo y refuerza el conocimiento y las habilidades.

Aquí es importante que las necesidades de capacitación se deriven de un análisis de los objetivos de negocios de las empresas, identificando las habilidades estratégicas necesarias para cumplir con las metas de los negocios, evaluando también las habilidades actuales de los empleados, así como su competencia. La unión entre habilidades existentes y requeridas forman la base del análisis de necesidades.

Indicadores para esta área.

- Evidencia de haber realizado un análisis sistemático de necesidades para identificar las necesidades específicas de capacitación de cada función y nivel de empleados.
- Alcance del análisis de necesidades, que abarque todas las funciones y niveles de empleados, incluyendo ejecutivos.
- Base del análisis de necesidades en el estudio de las tareas del trabajo, para identificar el conocimiento y habilidad estratégico que se requieren por diversos grupos de empleados.
- Empleo de técnicas apropiadas de compilación de datos, tales como entrevistas individuales o grupales, en lugar de encuestas.
- Empleo de procedimientos adecuados de análisis de necesidades, tales como análisis de trabajos o tareas.

AREA DE ATENCION

[RESULTADOS]

2.4.3b Resumen y tendencias en la educación y capacitación relativas a calidad que reciben los empleados. Se deberán tomar en cuenta: (1) orientación hacia la calidad de los nuevos empleados; (2) porcentaje anual de empleados que reciben educación y capacitación en calidad y aspectos relativos en cada categoría; (3) horas anuales promedio por empleado de educación de calidad y capacitación; (4) porcentajes de empleados actuales que han recibido educación y capacitación en calidad y temas relativos; y (5) porcentajes de empleados que han recibido educación y capacitación en áreas especializadas tales como calidad en el diseño, diseño estadístico, y otros métodos cuantitativos de resolución de problemas.

En este caso si bien es cierto que todo tipo de educación y capacitación contribuye en parte a la calidad de la organización, es necesario saber sobre estos conceptos específicos en estadísticas, herramientas y técnica de calidad.

En la respuesta a esta área, se deben incluir datos históricos que relacionen la cantidad de capacitación llevada a cabo sobre temas de calidad, la cantidad que se gastó, número y porcentaje de empleados inscritos

y las tendencias históricas de estos datos en años anteriores. Presentando los datos empleando de seis a diez gráficas pequeñas que describen los indicadores claves relativos a capacitación de calidad durante los últimos años.

Indicadores para el área.

- Horas de orientación para los nuevos empleados en filosofía, objetivos y prácticas de calidad de la empresa
- Porcentaje del tiempo que se dedican a temas de calidad los programas de orientación a los nuevos empleados
- Total de horas de educación y capacitación relativas a la calidad por empleado, por nivel y categoría.
- Tendencia en la cantidad de educación y capacitación orientada hacia la calidad que se impartió durante los últimos tres o más años.
- Porcentaje anual por categoría de empleados que recibieron cursos de educación y capacitación relativas a la calidad.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.4.3c Métodos e indicadores estratégicos que emplea la empresa para evaluar y mejorar la efectividad de sus programas de capacitación y educación relativas a la calidad para todas las categorías de empleados. Describir como dichos indicadores toman en cuenta: (1) la efectividad de la educación y la capacitación; (2) la mejora del desempeño en el trabajo; y (3) el desarrollo de los empleados.

En esta área pertenecen los datos que se deben tener sobre la calidad y efectividad de la educación y capacitación de la organización. La educación y capacitación deben evaluarse en cuatro dimensiones:

- Reacción
- Aprendizaje
- Cambios en el comportamiento
- Resultados

Estos cuatros datos son de evaluación, donde se demuestra una relación clara de causa y efecto entre la calidad de la educación y capacitación y las mejoras tanto en el comportamiento de los empleados y en los resultados de calidad.

Indicadores para esta área.

- Datos que indican reacciones positivas de los empleados a la educación y capacitación relativas a la calidad
- Tendencia de mejora en los datos de reacción durante los últimos años.
- Explicaciones satisfactorias sobre cualquier tendencia adversa o anomalía en los datos de reacción.
- Desarrollar pruebas para evaluar cómo los estudiantes aplicarán y utilizarán las herramientas y habilidades de calidad en el trabajo.
- Cantidad y objetividad de los datos recolectados que indiquen que los empleados aplican el conocimiento y habilidades aprendidas en los cursos relativos en la calidad y en su trabajo.

2.4.4. DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO DE LOS EMPLEADOS

Descubrir la forma en que los procesos de desempeño, reconocimiento, promoción, compensación, recompensa y retroalimentación de la empresa hacia los empleados apoyan el logro de los objetivos de calidad y desempeño de la empresa (25 puntos)

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.4.4a Forma en que los métodos de desempeño, rendimiento, promoción, compensación, recompensa y retroalimentación de la empresa hacia los individuos y grupos, incluyendo directores, apoya objetivos de calidad y desempeño de la empresa. Tomando en cuenta: (1) forma de asegurar la calidad que se refuerza en relación con las condiciones financieras a corto plazo; y (2) contribuciones de los empleados a los métodos de desempeño y reconocimiento de la empresa.

Esta área se enfoca a cuatro factores:

- Evaluación y retroalimentación del desempeño.
- Sistemas de compensación.
- Sistemas de promoción
- Programas de reconocimiento y recompensa.

Con estos factores lo que se busca es: (1) refuerzo de calidad por medio de métodos de desempeño y reconocimiento de los empleados en relación con las consideraciones del negocio a corto plazo; y (2) el nivel de compromiso del empleado para seleccionar activamente métodos, mediciones y recompensas. Se busca antes que nada, una relación complementaria entre las medidas de calidad y las otras decisiones globales para el éxito de la organización.

Indicadores para el área.

- Existencia de un sistema de medición de desempeño y retroalimentación para todos los niveles de empleados, desarrollado de modo jerárquico a partir de los altos ejecutivos hacia los contribuyentes individuales.
- Compromiso de los empleados en el desarrollo de mediciones de desempeño para sus propios trabajos.
- Ningún empleado se mide sobre más de algunas pocas mediciones primarias de desempeño.
- Todos los empleados reciben retroalimentación regular y oportuna sobre las mediciones de desempeño.
- Control o influencia poderosa de los empleados en los indicadores sobre los cuales son evaluados.

AREA DE ATENCION

[RESULTADOS]

2.4.4.b Tendencias en recompensas y reconocimiento, por categoría de empleados, contribuciones a la calidad de la empresa y a los objetivos de rendimiento.

Esta área busca estadísticas sobre número, porcentaje y diferentes categorías de empleados que reciben premios de reconocimiento de calidad en los últimos años. Se busca ver los aumentos en el número de empleados por nivel y función o departamento que recibieron reconocimientos.

Indicadores para esta área.

- Tendencias de aumento en el número de empleados individuales que recibieron reconocimientos de calidad durante los últimos años.
- Tendencia de mayor variedad en los niveles y funciones de los empleados que recibieron reconocimientos de calidad en los últimos años.
- Directores y supervisores que son elegibles y que reciben reconocimientos de calidad.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.4.4.c Indicadores y métodos estratégicos que la empresa emplea para evaluar y mejorar sus procesos de desempeño y reconocimiento. Describir la forma de tomar en cuenta en la evaluación la cooperación, la participación de todas las categorías y tipos de empleados, y la satisfacción de estos.

En esta área se busca evidencia de que se evalúa y mejora la calidad del desempeño de los programas de medición, compensación y reconocimiento del desempeño. Algunos de los factores que se examinan son el número de índices diferentes para evaluar estos esfuerzos, la objetividad de los datos compilados, y el nivel de especificidad para describir el sistema de evaluación.

Indicadores para esta área.

- Evidencia del empleo de un método sistemático y basado en datos para evaluar la efectividad de la mediciones de desempeño, y los sistemas de compensación basados en la calidad.
- Existencia de datos de los niveles de satisfacción de empleados que incluyan retroalimentación, reconocimiento y planes de compensación basados en el desempeño de los empleados.
- Objetividad y alcance de los datos recolectados para propósito de evaluación.
- Solicitud en forma regular de retroalimentación de los empleados sobre los programas de desempeño, compensación y reconocimiento.

2.5 ADMINISTRACION DE PROCESOS DE CALIDAD Y SU INTERPRENTACION A LOS RESULTADOS OPERACIONALES.

Esta categoría analiza la forma de asegurar y mejorar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen a los clientes por medio de estrategias de administración de procesos.

Los Criterios del Premio definen a esta categoría de la siguiente manera.

*La categoría de **Administración de Calidad del Proceso** analiza los procesos sistemáticos que se emplean para buscar una mejora permanente de calidad y de desempeño. Se examinan los elementos estratégicos de la administración del proceso, incluyendo diseño, administración del proceso de calidad en todas las proveedoras y unidades de trabajo, mejora sistemática y valoración de la calidad.*

El criterio 6.0 Administración y Mejora de Procesos del Premio Nacional de Calidad definen a esta categoría de la siguiente manera.

Describe los procesos en la organización, para asegurar que los clientes reciben consistentemente un valor superior en los productos y/o servicios, así como los elementos fundamentales de la administración de procesos.⁽³⁾

La administración de procesos es parte fundamental en la transformación que se realiza a través de un proceso operacional ya que en el diseño, operación y control del proceso de transformación convierte recursos tales como mano de obra y materias primas en productos y servicios terminados.

La figura 1 muestra, de una manera muy simplificada, el hecho de que toda organización tiene un sistema de operaciones que crea valores al transformar insumos en productos o servicios. El sistema toma los insumos (gente, capital, equipo, materiales) y los transforma en los bienes y servicios terminados que se desean. De esta manera el proceso de transformación es tan relevante a las organizaciones de servicios como a las que se dedican a la manufactura.⁽⁷⁾

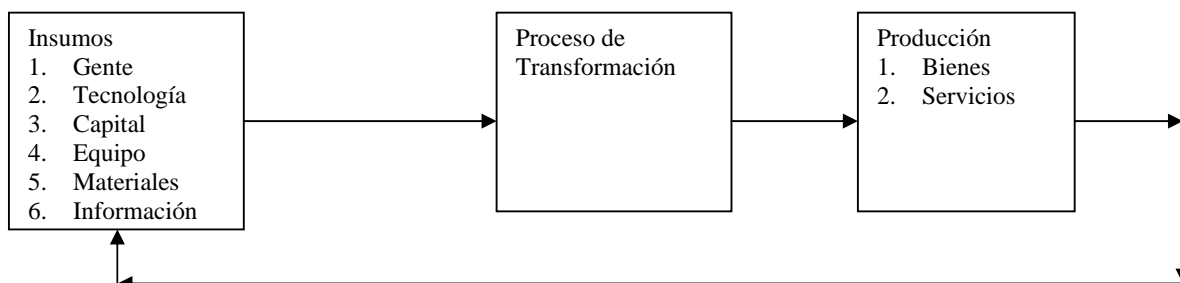


Figura 1 El sistema de operaciones

2.5.1 DISEÑO E INTRODUCCION DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD

Describir la forma de diseñar y presentar productos y servicios nuevos y/o mejorados, la manera de preparar los procesos para cumplir los requisitos estratégicos de calidad en productos y servicios, así como los requisitos de desempeño de la empresa (40 puntos)

Notas:

- (1) El diseño y la presentación pueden incluir modificaciones o variaciones de los productos y servicios existentes y/o nuevos que surjan de la investigación o provengan del desarrollo.**
- (2) La respuesta deberá reflejar los requisitos estratégicos de calidad de los productos y servicios que se venden. Los factores que podrían considerarse en el diseño incluyen: salud,**

seguridad, desempeño a largo plazo, medio ambiente, capacidades de medición, de proceso, de mantenimiento y de proveedor.

- (3) Las empresas de servicio y manufactura deberán interpretar los requerimientos de producto y/o servicio de forma que incluyan todo lo relacionado con éstos en los niveles de producción, distribución y uso.**

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.5.1a Forma de desarrollar los productos, servicios y procesos para: (1) Se Traducen los requerimientos del cliente en especificaciones de diseño; (2) Se abarca todos los requisitos de calidad en las fases tempranas del proceso de diseño y en las unidades apropiadas de la empresa; (3) coordinar e integrar los diseños para incluir todas las fases de producción y distribución; y (4) un plan de control de proceso que incluya selección, establecimiento y vigilancia del desarrollo de las características estratégicas del mismo.

En esta área de atención es fundamental demostrar el empleo de un método sistemático para recopilar la información sobre los requerimientos y deseos de los clientes, así como la existencia de un proceso para convertir dicha información a características estándares del producto o servicio. Se recomienda la técnica de Desarrollo de Funciones de Calidad. Este proceso comienza recopilando la información de los clientes sobre requerimientos específicos de los componentes del producto.

Para explicar el proceso de creación de los planes de control, en pocas frases describir cómo y quien los elabora, una buena forma de demostrar que existen los planes completos de control para la mayor parte de los productos y servicios es resumir el contenido en una tabla. Estas y las gráficas ofrecen una forma muy práctica de presentar mucha información en poco espacio pequeño. Los títulos del ejemplo siguiente son útiles para crear la tabla o gráfica.

PRODUCTOS / SERVICIOS	CARACTERISTICAS DE PROCESO	METODOS DE CONTRO	FRECUENCIA
--------------------------	-------------------------------	----------------------	------------

Indicadores para esta área.

- Minuciosidad en la recopilación de datos de los requerimientos del cliente.
- Coordinación e integración de los diseños para incluir todas las fases de producción y distribución
- Empleo de múltiples metodologías y fuentes de datos de los requerimientos de los clientes.
- Comprobar que la empresa está cerca del cliente.
- Identificación de los requerimientos del cliente en productos o servicios completos, o partes de éstos.
- Empleo de métodos sistemáticos consistentes para recolectar y analizar los datos de investigación de mercado.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.5.1b Forma de revisar y validar los diseños, tomando en cuenta factores estratégicos: (1) desempeño del producto o servicio; (2) Capacidad y requerimientos futuros del proceso; y (3) capacidad y requerimientos futuros de los proveedores.

En esta sección es importante describir el proceso global para diseñar y probar nuevos productos y servicios. Es preciso incluir una gráfica que refleje las fases y etapas del ciclo de desarrollo del producto o servicio. Ya que el solo hecho de tener un proceso sistemático de desarrollo de producto o servicio no garantiza altas notas, lo que se busca es la existencia de métodos preventivos de calidad en lugar de ciclos de revisión y corrección en la producción.

Un criterio importante para la fase de diseño de un nuevo producto o servicio es que todas las funciones importantes de éste participen en el proceso de diseño. Ya que al revisar el proceso de diseño de nuevos productos o servicios se buscará evidencia de haber tomado en cuenta factores estratégicos, tales como desempeño del producto o servicio, así como las capacidades de proceso y proveedores.

Indicadores para esta área.

- Formas novedosas para mejorar el diseño e introducción de productos.
- Proceso sistemático de diseño de nuevos productos y/o servicios.
- Compromiso de los proveedores en revisar los diseños de productos y servicios.
- Enfoque participativo en la fase de diseño de un producto o servicio nuevo, que abarque todas las funciones o departamentos que trabajarán con éste.
- Tomar en cuenta los datos de desempeño del producto o servicio en las revisiones.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.5.1c Forma de evaluar y mejorar la efectividad de los proyectos y procesos de diseño para mejorar progresivamente la calidad y el tiempo de ciclo de introducción de nuevos productos o servicios.

En esta área es más importante para los productos que para los servicios. Es frecuente que se atore el diseño de nuevos productos y el tiempo de introducción sea mucho mayor de lo que se había planeado. Se busca una descripción del proceso o método empleado para evaluar el proceso de diseño y reducir el tiempo para proyectar, probar y lanzar nuevos productos o servicios.

Indicadores para esta área.

- Existencia de un plan sistemático de evaluación del proceso de diseño del producto o servicio que incluya retroalimentación del cliente en la calidad del producto o servicio.
- Existencia de un plan sistemático para reducir el tiempo de diseño del producto o servicio.
- Acciones específicas tomadas para reducir el tiempo de diseño de producto o servicio
- Validez y minuciosidad en el proceso de evaluación
- Datos que demuestren que los planes implantados en realidad redujeron el tiempo para diseñar nuevos productos y servicios.

2.5.2. ADMINISTRACION DE PROCESOS – PRODUCCION Y DISTRIBUCION DE BIENES Y SERVICIOS

Describir la administración de los procesos de producción de bienes y servicios de la empresa, para satisfacer los requerimientos actuales de calidad se cumplan y mejorar de manera constante la calidad y el desempeño (35 puntos).

Nota:

(1) Para empresas de manufactura y servicio con requerimientos especializados de medición, es preciso anexar una descripción del aseguramiento de la calidad de ésta. Para mediciones físicas,

químicas y de ingeniería, describir en forma breve la forma de hacer compatibles las mediciones con estándares nacionales.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.5.2a Forma de mantener la calidad de los procesos de acuerdo a los requerimientos de diseño de productos y servicios. Describir: (1) lo que se mide, y tipos y frecuencia de las mediciones, y (2) forma de manejar los incidentes fuera de control incluyendo determinación y remedio de causas raíz, y verificación de las correcciones.

En este caso la clave para elaborar productos y servicios de calidad es controlar sus respectivos procesos de producción y distribución. Para esto, primero es necesario identificar todos los procesos involucrados en la producción y distribución.

En algunos procesos, en particular los que están relacionado con la prestación de servicios, se controlan mejor por humanos que por sistemas automáticos. Por lo que es preciso describir los métodos para controlar el comportamiento de los empleados que prestan el servicio, la capacitación no califica como proceso de control.

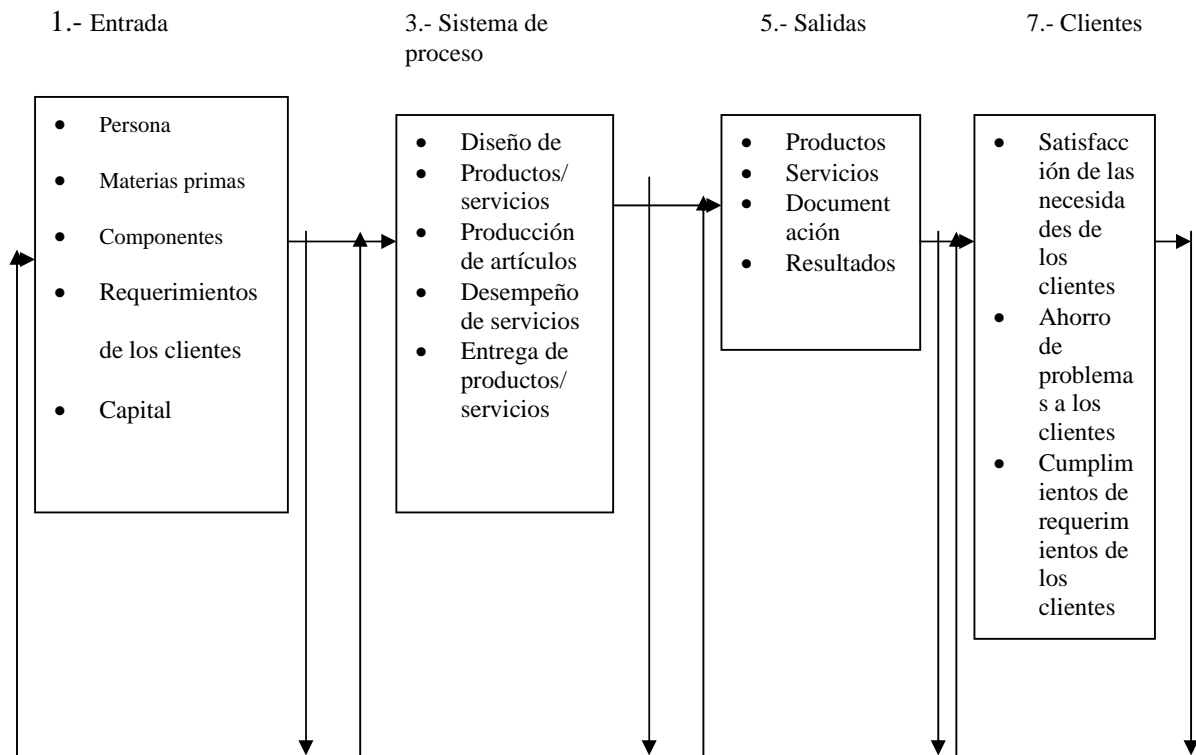
Indicadores para el área.

- Identificación clara de todos los procesos importantes relativos a la producción y distribución de productos y servicios.
- Empleo del control estadístico del proceso donde sea apropiado
- Identificación de relaciones entre cada producto o servicio y los procesos.
- Método de naturaleza preventiva
- Identificación de dueños o responsables de procesos

2.5.2.b Forma de analizar y mejorara los procesos para lograr mejor calidad, desempeño y tiempo de ciclo. Describir cómo se toman en cuenta los siguientes: (1) proceso de simplificación; (2) reducción de desperdicio; (3) investigación y prueba del proceso (4) empleo de tecnologías alternativas; y (5) información del *benchmark*

En esta sección se debe incluir explicaciones acerca de la forma de analizar y mejorara los procesos estratégicos de la organización. La base de cualquier esfuerzo para mejorar el proceso es empezar documentando los procesos actuales. El método más común consiste en emplear modelos de procesos o diagramas de sistemas que describan entradas, salidas y etapas estratégicas del proceso.

En la siguiente fig. 2 se encuentra el ejemplo de un macro modelo de proceso de muestra.



2.- Medición y retroalimentación de entradas

4.- Medición y retroalimentación del proceso

6. Medición y retroalimentación de las salidas

8.- Medición y retroalimentación de la satisfacción de los clientes

El hecho de integrar un modelo de todos los procesos de una organización es una excelente forma de identificar las áreas de oportunidad de mejora.

Indicadores para esta área.

- Empleo de modelos de procesos para identificar áreas de oportunidad en los procesos, y productos y servicios resultantes.
- ← • Objetividad y rigor metodológico en el método de modelo del proceso
- Incluir todas las funciones de la organización en el alcance del modelo del proceso.
- Empleo de datos de campo, cuando se requiera, como forma de identificar áreas de oportunidad de mejora continua.
- Análisis sistemático de tecnología nueva y mejorada como medios para identificar áreas de oportunidad de calidad.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.5.2.c Análisis, determinación de causas de origen y conversión de los resultados a procesos de mejora de los datos generales de desempeño de productos y servicios.

En este caso es preciso dejar en claro que los criterios se diseñaron para no ser prescriptivos. Lo importante es emplear métodos sistemáticos para analizar las causas de los problemas de los procesos.

Una buena manera de explicar los procesos de análisis es presentarlos en forma de gráficas o lista de etapas, para luego describir las circunstancias del proceso.

Indicadores para esta área.

- Uso de un modelo establecido y aceptable para el análisis de causas.
- Empleo de procesos diferentes para analizar los problemas de causas comunes y los de causas especiales.

- Minuciosidad y rigor en el proceso de análisis de causas.
- Ejemplos que comprueben que el proceso de análisis de causas determinan en forma adecuadas las causas de origen de los problemas del proceso y los relativos a la calidad.
- Idoneidad de los procesos de análisis de causas para el tipo de industria y organización.

2.5.3 PROCESOS DE ADMINISTRACION – PROCESOS DE EMPRESA Y SERVICIOS DE APOYO.

Describir la administración de procesos de negocios y servicios de apoyo de la empresa para cumplir con la mejora continua en los requerimientos presentes y la calidad de desempeño (30 puntos)

Notas:

- (1) Los procesos de negocios y servicios de apoyo podrán incluir actividades y operaciones relativas a contabilidad y finanzas, servicios de software, ventas, mercadotecnia servicios de información, compras, persona, servicios legales, administración de planta e instalaciones, investigación y desarrollo básico, servicios secretariales y administrativos.**
- (2) En este punto el propósito es permitir que los solicitantes presenten en forma separada las actividades de calidad en las funciones de apoyo a los procesos de producción de bienes y servicios y distribución.**

--

AREA DE ATENCION	[METODO, DESARROLLO]
<p>2.5.3a Forma de mantener la calidad en los procesos de negociación y los servicios de apoyo. Describir:</p> <p>(1) definición de procesos clave con base en los requerimientos del cliente o del desempeño de calidad de la empresa; (2) principales indicadores que se emplean para medir calidad y/o desempeño; (3) forma de determinar la calidad y el desempeño cotidiano, incluyendo tipos y frecuencias de mediciones; y (4) forma de manejar los acontecimientos fuera de control, incluyendo determinar causas de origen, corregir y verificar las correcciones.</p>	

En esta área es importante emplear los mismos procesos para asegurar la calidad en los departamentos de soporte que para líneas de producción. Aplicar la administración de calidad total a los departamentos de apoyo es mucho más complicado y por lo general los resultados son más difíciles de cuantificar. Sin embargo más de la mitad del personal y los costos de operación operativos en muchas empresas grandes se originan en funciones de soporte. Esto quiere decir que el esfuerzo de mejora de calidad no debe concentrarse sólo en la organización de línea. Es preciso llevar a cabo mejoras similares en las funciones de apoyo.

La siguiente figura 3 presenta un ejemplo.

ASPECTOS DEL SISTEMA DE CALIDAD					
Departamentos de apoyo	Definición de Normas	Medición de procesos	Medición de salida	Procedimientos de control	Solución de problemas
Contabilidad	X				X
Recursos Humanos	X		X	X	X
Ingeniería		X	X		
Calidad	X		X		X
Mantenimiento	X	X	X	X	X
Ventas	X	X	X		
Mercadotecnia			X		X

Servicios de Información		X	X	X	X
--------------------------	--	---	---	---	---

Figura 3 Ejemplo de Matriz representando el despliegue de los sistemas de calidad En los departamentos de apoyo

Indicadores para esta área.

- Análisis cuidadoso para identificar los requerimientos de los clientes internos y las expectativas de los bienes y servicios que reciben de los departamentos de apoyo en la empresa.
- Desarrollo de estándares y mediciones con base en los requerimientos del cliente.
- Implantación de sistemas de medición del desempeño de las funciones de apoyo y retroalimentación al personal adecuado.
- Instalación de procedimientos y mecanismos para controlar variables estratégicas asociadas con la calidad.
- Empleo de mediciones internas y de salidas del proceso para evaluar la calidad en los departamento de apoyo.

AREA DE ATENCION	[METODO, DESARROLLO]
2.5.3b	<p>Forma de mejorar los procesos para obtener la calidad, desempeño y tiempo de ciclos superiores. Describir el uso y análisis de lo siguiente: (1) datos de desempeño del proceso (2) simplificación y/o redefinición organizacional y del proceso; (3) uso de tecnología alternativa; (4) información de benchmarks; (5) información de los clientes de los procesos de negocios o servicios de apoyo – dentro y fuera de la empresa y (6) retos por lograr.</p>

Lo importante en esta área es listar las principales metas de mejora de calidad desarrolladas para cada función de apoyo importante de la empresa. Y lo conveniente es hacerlo por medio de un cuadro como el que se presenta enseguida.

RESUMEN DE INDICES Y OBJETIVOS DE APOYO/FUNCIONES DE CALIDAD		
FUNCION	INDICES PRINCIPALES	OBJETIVOS
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de clientes internos • Tiempo de respuesta a las solicitudes de empleo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 90% satisfecho o muy satisfecho < 48 horas
Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Puntuación de pruebas en recursos humanos- en cursos de capacitación 	12.90% de los participantes obtendrán 90% o más

Figura 4 Ejemplo de resumen de funciones de apoyo, índices de calidad y objetivos

Después de la descripción de las medidas de índices y metas de las funciones principales de apoyo de la organización, se debe explicar el análisis y mejora de los procesos.

Indicadores para el área.

- Identificación de índices de calidad para todas las funciones de apoyo.
- Validez de los índices
- Existencia de metas o estándares para cada índice de calidad en funciones de apoyo
- Empleo de un proceso sistemático y participativo de definición de índices de calidad y

establecimiento de metas de mejora

- Método para asegurar que la mejora constante sucede en todos los departamento de apoyo.

2.5.4 CALIDAD DEL PROVEEDOR

Describir el aseguramiento y mejora continua de la calidad en materiales, componentes y servicios prestados por otras empresas.

Nota:

(1) El término “Proveedor” se refiere a empresas prestadoras de bienes o servicios ajenas a la propia.

El uso de éstos puede ser en cualquier momento de la producción, distribución y uso de los bienes y servicios. Sin embargo, los proveedores incluyen empresas tales como distribuidores, mayoristas y franquicias, así como aquellos que surten materiales y componentes.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

6.5.4a Métodos usados para definir y comunicar los requerimientos de calidad de la empresa a los proveedores. Incluir: (1) requerimientos principales de calidad para proveedores importantes; e (2) indicadores principales para comunicar y vigilar la calidad del proveedor.

Indicadores para esta área.

- Identificación de los proveedores principales, si es conveniente.
- Identificación de índices y requerimientos o estándares de calidad mensurables para los proveedores.
- Porcentaje de proveedores para los que se identificaron los parámetros.
- Nivel de compromiso de los proveedores en la formulación de parámetros
- Existencia de un sistema efectivo para comunicar parámetros a proveedores.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.5.4b Métodos empleados para asegurar que los proveedores cumplan los requisitos de calidad de la empresa. Describir el análisis de los datos del desempeño general de la empresa y retroalimentación a los proveedores de la información relevante.

Nota:

(2) Los métodos podrán incluir auditorías, revisiones de proceso, inscripciones, certificación y sistemas de evaluación.

Es importante tener un método bien definido y buenos resultados comprobados para asegurarse de que los proveedores cumplan los estándares. Todas las organizaciones tienen proveedores, pero en algunas éstos desempeñan un papel más importante que otras.

Indicadores para esta área.

- Esfuerzo dedicado a asegurar que la calidad del proveedor esté adecuadamente dirigida al grado de dependencia de los proveedores de la organización.
- Empleo de un método polivalente para asegurar la calidad del proveedor
- Definición y comunicación clara de los requerimientos de la organización a los proveedores.
- Existencia de sistemas para medir en forma regular el desempeño de los proveedores y retroalimentar los datos a éstos para ayudarles a mejorar su desempeño.
- Objetividad y confiabilidad de las medidas de calidad de los proveedores.
- Tendencias de mejoras continuas en los últimos años en los esfuerzos relativos a la calidad de los proveedores.

2.5.5 EVALUACION DE CALIDAD

Describir la forma de calificar la calidad y el desempeño de sistemas, procesos y prácticas de la empresa, así como la calidad de sus productos y servicios (15 puntos).

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.5.5a Métodos de evaluación para los siguientes puntos: (1) sistemas, prácticas y procesos; y (2) productos y servicios. Para (1) y (2) describir: (a) lo que se califica; (b) frecuencia de las calificaciones y quien las realiza; así como (c) aseguramiento de las medidas de calidad y adecuación de la documentación de los procesos y prácticas.

Lo importante en esta área es preparar una tabla que resuma los tipos de auditoría que se realizan, Enseguida se presenta los encabezados que se sugieren para este tipo de tabla.

AUDITORIAS Y EVALUACIONES DE CALIDAD				
FUNCION	TIPO DE AUDITORIA O REVISION	FRECUENCIA	METODOLOGIA	AUDITOR

Figura 5 Encabezados de muestra para la tabla de resumen de las auditorias y evaluaciones de calidad

La primera columna lista el departamento o función en el que se realiza la auditoría por ejemplo: compras, inventario, programación y control de producción, etc. La segunda columna describe el tipo de auditoría o evaluación. Por ejemplo: de seguridad o inventario de partes. La tercera columna indica la frecuencia de la auditoría o evaluación, indicando si la auditoría es semanal, mensual, anualmente o como sea. La cuarta columna indica la metodología para conducirla. Usar las descripciones más adecuadas. Por ejemplo, las siguientes:

- Entrevistas
- Observación de prácticas
- Revisión de datos
- Revisión de documentación

Finalmente indicar quien la realiza.

Indicadores para esta área.

- Realización de auditorías y evaluaciones a todos los productos o servicios de la organización
- Realización de auditorías y evaluaciones a la mayoría de los procesos de producción
- Realización de auditorías y evaluaciones a las organizaciones de apoyo así como de línea
- Confiabilidad y validez de la metodología e instrumentos empleados en las auditorías o evaluaciones
- Objetividad de los auditores.

2.6 ENFOQUE Y SATISFACCION DEL CLIENTE.

Esta categoría dentro del Premio Baldrige tiene un valor de 300 puntos, mucho más que las categorías anteriores de criterios. La razón para que ésta sea la categoría más importante es debido a que los clientes son el juez final de la calidad. Se podrán hacer todas las cosas que los conocedores de la calidad, como Deming y Juran, prescriben como indispensables para lograr mejoras impresionantes de calidad, pero si los clientes siguen pensando que los productos son iguales o inferiores en comparación con los competidores, es muy poco probable que puedan ganar su Premio Nacional de Calidad.

De acuerdo al presente Criterio, Enfoque y Satisfacción del Cliente, se define de la siguiente manera:

La categoría de Enfoque y satisfacción del Cliente analiza las relaciones de la Empresa con los clientes y el conocimiento de los requerimientos de éste y de los factores estratégicos de calidad que

determinan la satisfacción del cliente, las tendencias y los niveles de satisfacción, así como los resultados de los competidores en los mismos aspectos.

De acuerdo al presente criterio el Premio Nacional de Calidad lo establece como Criterio 1 y lo denomina Calidad Centrada en Dar Valor Superior a los Clientes definiéndolo de la siguiente manera.

Los sistemas de la organización y su efectividad para conocer profundamente y poder satisfacer o exceder las expectativas de los clientes finales antes, durante y después del proceso de entrega de los bienes y/o servicios⁽³⁾.

La satisfacción del cliente se mide después de que los clientes externos adquieren los bienes y servicios que produce la empresa.

2.6.1 ADMINISTRACION DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES

Describir la manera de proporcionar una administración efectiva de las relaciones con los clientes, así como utilizar la información que se obtiene de éstos para mejorar las prácticas y estrategias de dicha administración (65 puntos)

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.6.1a Forma de determinar los factores más importantes para mantener y construir las relaciones con los clientes y desarrollar planes y estrategias para atenderlos.

Describir estos factores y la forma en que las estrategias toman en consideración: la satisfacción de las necesidades básicas de los clientes con respecto a la relación; las oportunidades para ampliar las relaciones; el envío de información a los clientes para garantizar el establecimiento adecuado de expectativas relativas a los bienes, servicios y a las propias relaciones; las funciones de los empleados que tienen contacto con los clientes, sus necesidades tecnológicas y su soporte logístico.

Lo importante en esta sección es determinar lo bien que se conoce a los clientes presentes y potenciales. Para mantener relaciones positivas con todos ellos, es preciso estar en constante contacto con sus deseos y expectativas, siempre cambiantes. Lo primero que se debe explicar es la clasificación de los clientes en diferentes segmentos de mercado, los cuales se examinan en forma separada, en lugar de considerarlos como

si fueran idénticos entre sí. Si bien es cierto que todos los clientes tienen ciertos requerimientos y expectativas en común en lo que respecta a productos y servicios, los que se encuentran en diferentes mercados tienen asimismo sus propios requerimientos únicos.

Indicadores para el área:

- Minuciosidad en el proceso de identificación de segmentos de mercado y clientes potenciales.
- Recopilación de datos de requerimientos de clientes con base en los propios y a los de la competencia.
- Identificación de requerimientos de clientes para cada segmento de mercado atendido por la empresa.
- Frecuencia de compilación de datos para cada segmento de mercado.
- Muestras de gran tamaño para que representen en forma adecuada las poblaciones de clientes.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.6.1b Facilitar información y acceso para capacitar a los clientes a buscar asistencia, comentar y quejarse. Describir los tipos de contacto y la manera de mantener fácil acceso para cada tipo.

Lo importante aquí es garantizar el fácil acceso a los clientes para comentar los bienes y servicios de la empresa haciendo que un representante de ésta los visite constantemente. En ciertas empresas en las que esto no es posible, pueden utilizarse otros métodos. Lo importante es que el cliente no tenga problemas de acceso. La mayoría de las organizaciones hacen que el cliente se tome la molestia de comentar la calidad del producto o servicio. Sin embargo, si la empresa toma la iniciativa de determinar los requerimientos de los clientes en vez de esperar que éstos se quejen, logrará así la excelencia.

Para recibir una puntuación elevada en esta área, lo primero es tener un sencillo y bien diseñado sistema de comentarios de clientes sobre los bienes y servicios; y segundo, un conjunto de datos tomados de las encuestas y entrevistas de clientes que demuestren lo sencillo que es en realidad comentar, quejarse, u obtener una respuesta. Si el 98% de los clientes dice que el departamento de servicio al cliente contesta los teléfonos antes de que suenen tres veces y que es capaz de responder preguntas en forma adecuada casi siempre, se tomará en cuenta para la evaluación.

Indicadores para esta área.

- Los clientes conocen la manera y/o persona adecuada para responder preguntas, comentarios o quejas sobre productos y servicios que ofrece la organización.
- Empleo de varios métodos para simplificarle los comentarios a los clientes
- Comprobar que las líneas telefónicas y/o los departamentos de servicio cuentan con el personal apropiado para la cantidad de llamadas que se reciben.
- Esfuerzos y tiempos necesarios para que los clientes comenten, se quejen u obtengan respuestas a las preguntas concernientes a los bienes o servicios de la empresa.
- Datos de las entrevistas y/o encuestas con clientes que demuestren que los clientes están contentos con la capacidad de la empresa para manejar sus comentarios, quejas o preguntas.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.6.1c Seguimiento de productos, servicios y transacciones recientes con clientes, como apoyo para construir las relaciones y establecer retroalimentación para mejoras.

En esta área de atención son importantes la frecuencia, minuciosidad y objetividad de los datos que se recopilan acerca de la satisfacción de los clientes actuales con los productos y servicios. Una respuesta típica consiste en explicar “Encuestamos a nuestros clientes una vez al año para determinar el nivel de satisfacción con nuestros productos y servicios”. Llevar a cabo una encuesta anual es un método muy débil de seguimiento. Es deseable un contacto frecuente con los clientes (por ejemplo, mensual o trimestral) para determinar el nivel general de la satisfacción con los bienes y servicios.

Indicadores de esta área:

- Porcentaje de clientes encuestados durante el seguimiento para determinar sus niveles de satisfacción con los productos y/o servicios.
- Realización de contactos informales frecuentes para desarrollar una relación sólida con los clientes
- Empleo de varios métodos de recolección de datos como seguimiento de las transacción de los clientes.
- Método de seguimiento que demuestre interés en reducir tiempo y molestias hacia el cliente.
- Seguimiento proactivo en todos los tipos de clientes, productos y servicios.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.6.1d Establecimiento de estándares que definen confiabilidad, capacidad de respuesta y efectividad en las interacciones de los clientes con los empleados que están en contactos con ellos. Describir el desarrollo de los requerimientos de estándares hacia otras unidades de la empresa que apoyan a dichos empleados. Vigilancia del desempeño global del sistema de estándares de servicio y mejora de éste empleando la información del cliente.

Lo importante en esta área de atención es lista las normas principales de servicio al cliente organizado. Si se tiene más de 10 a 15 de ellas, explicar cuántas se tienen y relacionar las más importantes. Una manera efectiva de presentarlas podría ser mediante categorías de acuerdo con los siguientes factores:

- Oportunidad
- Cortesía
- Eficiencia
- Minuciosidad e Integridad

Una norma de servicio al cliente siempre se compone de dos partes. La primera de ellas es la actitud o acción que el empleado debe realizar y la segunda es la norma o criterio que especifica la forma de actuar de ésta. A continuación se presentan algunos ejemplos:

“ Atender a los clientes *dentro de los tres primeros minutos* después de entrar en el departamento.”

“Concluir la transacción *agradeciendo al cliente su preferencia por nuestros productos o servicios*”

“Saludar a los miembros *por su nombre* en el momento de *entrar al club*”

Las partes en cursiva de las declaraciones son los criterios o normas que especifican la forma o la calidad de la tarea que se realiza.

Indicadores para esta área.

- Incluir en la respuesta un listado de las principales normas de servicio al cliente establecidas por la empresa.
- Lista de normas respecto a los aspectos principales de servicio, tales como oportunidad, cortesía, eficiencia, etc.
- Normas específicas y medición de su cumplimiento en forma confiable y objetiva
- Normas claramente derivadas de las expectativas y requerimientos del cliente.

2.6.2 COMPROMISO CON LOS CLIENTES

Describir los compromisos explícitos e implícitos de la empresa con los clientes acerca de sus productos y servicios (15 puntos)

Nota:

Los compromisos pueden incluir garantías y fianzas de productos y servicios, así como cualesquiera arreglos con el cliente, explícitos o implícitos.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.6.2a Tipos de compromisos que utiliza la empresa para promover la confianza y seguridad en los productos, servicios y relaciones. Describir la forma en que estos compromisos: (1) manejan las preocupaciones principales de los clientes; y (2) carecen de condiciones que pudieran debilitar la confianza del cliente.

Esta es una área de atención para bienes de consumo como pueden ser fabricantes de autos. La mayoría de las empresas de este tipo garantizan en forma clara y por escrito sus productos. Se valoran los plazos y términos de dicha garantías.

Junto con las condiciones y la amplitud de las garantías que se ofrecen en los bienes y servicios, se evalúa la claridad y comprensibilidad de las garantías escritas. Otro aspecto de la evaluación es la credibilidad de las garantías. Ésta se juzga sobre la base de la creencia en lo aseverado y el seguimiento que se hace de las promesas establecidas en las garantías. Para establecer la credibilidad, se requieren datos de las encuestas de clientes sobre la opinión de éstos al apego a las condiciones de las garantías.

Las empresas de servicio y los proveedores de partes y componentes para las grandes empresas manufactureras tienen más dificultades para responder a esta área de atención. Es posible que no existan garantías formales o por escrito. Sin embargo, cada vez más empresas de servicio ofrecen garantías de servicio.

Indicadores para esta área.

- Amplitud de la cobertura de la garantía

- Comparación de las garantías del concursante contra la de los competidores
- Términos y condiciones de las garantías escritas (exclusiones, etc.)
- Incluir en la respuesta garantías escritas auténticas.
- Credibilidad de las garantías – comprobar que la empresa hace seguimiento de las reclamaciones-

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.6.2b Traducción, en compromisos más fuertes, de las mejoras de calidad durante los últimos tres años.

Comparar los compromisos contra los de los competidores.

Lo importante en esta área de atención se busca una tendencia de aumento en la confianza en la calidad de los productos y servicios como resultado para ofrecer garantías más amplias. Si antes se garantizaban los productos por 90 días y ahora lo están por 2 años, los especialistas lo considerarán interesante. Los datos que se presenten deberán reflejar una tendencia de mejoras continuas en las garantías y cualesquiera otros compromisos con los clientes.

Indicadores para esta área.

- Cantidad y amplitud de los aumentos en las garantías durante los últimos tres años.
- Significación de los aumentos en las garantías.
- Tendencia de mejora en la claridad y amplitud de las garantías escritas o implícitas.
- Comparación de los compromisos con el cliente del concursante con los de los competidores.

2.6.3 DETERMINACION DE LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES

Describir los métodos de la empresa para determinar la satisfacción del cliente, tanto propia como relativa a los competidores; describir la forma de evaluar y mejorar estos métodos (35 puntos)

2.6.3a Forma de determinar la satisfacción de los clientes. Incluir: (1) una descripción breve de los segmentos de mercado y grupos de clientes, así como los requerimientos estratégicos de satisfacción del cliente para cada segmento o grupo; (2) forma de capturar información estratégica respecto a los índices de calidad con más probabilidad de reflejar con mayor veracidad el comportamiento del mercado; y (3) una breve descripción de los métodos, procesos y escalas que se emplean; frecuencia de la determinación; y aseguramiento de la objetividad y validez.

Nota:

(1) La medición de los índices de satisfacción de los clientes puede incluir tanto una escala numérica de clasificación, como descripciones asignadas a cada unidad de la escala. Un sistema efectivo de medición de la satisfacción del cliente es aquél que le proporciona a la empresa información confiable sobre puntos de vista del cliente sobre aspectos específicos de un producto servicio, así como la relación entre estos puntos de vista o clasificaciones y el comportamiento probable de los clientes en el mercado.

Existen muchas maneras de medir la satisfacción del cliente. La mayoría de las empresas emplean sólo dos métodos:

- Tarjetas de comentarios y retroalimentación.
- Encuesta anual que se envía a todos los clientes o a una muestra de ellos.

Si bien ambos métodos son válidos, si esto es lo único que se hace, no será probable obtener una visión clara del grado de satisfacción de los clientes con los productos y servicios. El problema con ambos métodos consiste en que no es posible molestar a la mayor parte de los clientes pidiéndoles que se tomen el tiempo suficiente para llenarlos. O si lo hacen, lo harán de manera rápida y sin cuidado, clasificando todo en el promedio o abajo de éste.

La forma más objetiva de medir la satisfacción de los clientes es examinando su comportamiento, no sus opiniones.

Indicadores para esta área.

- Cantidad de fuentes diferentes de datos sobre la satisfacción del cliente.
- Empleo de mediciones objetivas tales como repetición de negocios junto con los datos de opinión.
- Frecuencia de las mediciones de satisfacción de los clientes.
- Tamaño de muestras que se emplean para medir la satisfacción de los clientes.
- Método lógico de segmentación de clientes y de satisfacción de éstos.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.6.3b Determinación de la satisfacción de los clientes con los competidores. Describir: (1) estudios comparativos efectuados por la empresa; y (2) estudios o evaluaciones comparativos efectuados por organizaciones independientes, que incluyan a los clientes.

Nota:

(2) Los estudios comparativos propios o de organizaciones independientes podrán tomar en cuenta uno o más indicadores de insatisfacción de los clientes.

En esta área se refiere a comparación de los niveles de satisfacción de los clientes de la empresa con los de los competidores. Una práctica común es incluir una o dos preguntas en las encuestas a clientes relativas a su opinión sobre los competidores.

Un método más completo consiste en emplear a una firma privada de investigaciones para medir los niveles de satisfacción tanto de los clientes como de los competidores.

Indicadores para esta área.

- Empleo de varias fuentes de datos sobre los niveles de satisfacción de los clientes de los competidores.
- Objetividad de los datos que se recopilan sobre la comparación de los niveles de satisfacción de los clientes.

- Cantidad de datos que se recopilan para comparar los niveles de satisfacción de los clientes propios con los de los competidores

- Confiabilidad de los métodos de recopilación de datos que se emplean para evaluar los niveles de satisfacción de los clientes de los competidores.

AREA DE ATENCION

[METODO, DESARROLLO]

2.6.3c Forma de evaluar y mejorar los procesos globales y las escalas de medición para determinar la satisfacción de los clientes tanto propias como relativas a los competidores. Describir la forma en que los demás (tales como ganancias y pérdidas de clientes) y los indicadores de insatisfacción de los clientes (tales como quejas) se emplean en el proceso de mejora.

Nota:

(3) Los indicadores de quejas de los clientes incluyen quejas, reclamaciones, reembolso, retornos, devoluciones, repeticiones de servicio, litigios, reemplazos, reducciones, reparaciones, trabajo y costo por garantía.

Puesto que la satisfacción del cliente es el índice más importante de calidad en cualquier organización, es importante impulsar el esfuerzo de la misma, evaluando en forma constante y mejorando los métodos e instrumentos que se emplean para evaluar los niveles de satisfacción.

Indicadores para esta área.

- Método sistemático y bien definido para evaluar el sistema de medición de la satisfacción de los clientes.
- Objetividad y confiabilidad de la metodología e instrumentos que se emplean para evaluar el sistema de medición de la satisfacción de los clientes.
- Sumarización y envío de los datos de evaluación a los directores y personal adecuado.
- Tendencia de mejoras y ampliaciones continuas en el método de medición de la satisfacción de los clientes durante los últimos años.

2.6.4 RESULTADOS DE LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES

Resumir las tendencias en la satisfacción y en los indicadores estratégicos de insatisfacción de los clientes (75 puntos)

AREA DE ATENCION

[RESULTADOS]

2.6.4a Tendencia y niveles actuales de los indicadores de la satisfacción del cliente, segmentados según sea apropiado.

Es importante en esta área reportar los datos de mejoras en los niveles de satisfacción del cliente durante los últimos años debido a los esfuerzos de mejora de calidad. En esta sección se debe incluir gráficas de los datos de satisfacción de los clientes para los diferentes grupos de clientes a los que se atiende.

Indicadores para esta área.

- Cantidad de índices diferentes de satisfacción del cliente por los cuales se presentan datos.
- Presentación de datos de satisfacción del cliente por cliente o por grupo de mercado.
- Tendencia de mejora continua durante los últimos años en lo relativo a medición de satisfacción de los clientes.
- Cantidad de datos históricos que se presentan en los niveles de satisfacción de los clientes.
- Niveles generales de satisfacción y explicaciones de los datos de satisfacción de los clientes.

2.6.5 COMPARACION DE LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES

Comparar los resultados de los índices de insatisfacción de los clientes contra los de los competidores.

Notas:

Los competidores incluyen domésticos e internacionales de la empresa.

2.6.5a Tendencias y niveles actuales en los indicadores de satisfacción de los clientes en relación con los competidores. Si es necesario segmentar por grupo de clientes, de ser apropiado.

En esta sección de la solicitud es preciso presentar datos que demuestren que los clientes del concursante están más satisfechos con los productos o servicios que los clientes de los competidores con los de éstos. El desempeño en relación con el de los competidores es el factor de evaluación más importante en esta área. Es importante comparar el desempeño en diversas dimensiones de satisfacción de los clientes contra varios competidores estratégicos. Asimismo es muy importante el indicar contra quienes se compara.

Indicadores para esta área.

- Número de competidores diferentes contra los que se efectúan comparaciones
- Número de índices diferentes de satisfacción de los clientes sobre los que se efectúan comparaciones.
- Nivel de los competidores (es decir, líder de clase mundial en el ramo) contra quienes se hacen las comparaciones.
- Porcentajes de índices de satisfacción de clientes en los que el concursante es mejor que los competidores.
- Superioridad del concursante sobre la competencia en términos de satisfacción de los clientes.

2.6.5b Tendencias en ganancias o pérdidas de clientes o cuentas de éstos, frente a la competencia.

En la respuesta, es preciso demostrar que se miden en forma sistemática las ganancias y pérdida de clientes. Se desea ver que los resultados en el área de calidad y satisfacción del cliente son los responsables de las ganancias de clientes nuevos y de la reducción en las pérdidas de éstos. Las tendencias durante los últimos años deberán demostrar aumentos en los clientes nuevos y reducciones en los perdidos. Se debe señalar las correlaciones en los datos entre la implantación de los métodos de mejora de calidad y cualquier aumento en el número de clientes.

Indicadores para esta área.

- Empleo de un método objetivo y sistemático para recolectar los datos de ganancias y pérdidas de clientes.
- Tendencias en los datos que demuestren un aumento continuo en el número de clientes nuevos durante los últimos tres o más años.
- Tendencias en los datos que demuestren una disminución continua en el número de clientes perdidos durante los últimos tres o más años.
- Demostrar relaciones de causa – efecto entre las ganancias y pérdidas de clientes y los esfuerzos de mejora de calidad en la organización.
- Ganancias en clientes que no se deban a competidores que salen del negocio o del mercado.

