

CAPITULO III

MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD 2000-2002 DEL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD

Es un modelo empleado por un gran número de empresas mexicanas de primer nivel, para dirigir y evaluar los esfuerzos de calidad.

Es un esfuerzo integral, ya que permite la medición los avances en la implantación de los sistemas y la mejora continua, lo que coloca al Modelo de Dirección por Calidad, muy por encima de otros Modelos de Calidad Total existentes.

El Premio Nacional de Calidad se basa en el Modelo de Dirección por Calidad, ya que ésta sustentado en principios y valores, que son la base predominante en el que fundamenta el Modelo de Dirección por Calidad 2000-2002.

El Modelo de Dirección por Calidad no pretende imponer o recetar metodologías, sino asegurar que el énfasis se de en el aspecto estratégico de la empresa (las guías).

El modelo está desarrollado con el objetivo de facilitar a la empresa que lo usen, estén en la posibilidad de elegir las prácticas de calidad más elevadas en cada uno de los criterios, según el tipo de producto, servicio o entorno en el que se desempeñe la empresa.

El Modelo de Dirección por Calidad esta integrado por ocho criterios básicos que constituyen un sistema moderno de gestión de negociación para cualquier tipo de negociación, independientemente de su giro o tamaño.

Con los criterios del Modelo, los especialistas en esta disciplina tienen un marco de referencia para planear los programas de administración de la Calidad Total en sus organizaciones.⁽⁴⁾

Los ocho criterios permiten evaluar la madurez de los sistemas y procesos de una empresa. En cada uno de ellas se analiza la madurez en que los principios y valores de mejora continua están integrados en la operación, y actividades que se realizan, en la depuración del trabajo, en la tecnología y en la participación de los equipos de trabajo.

3.1.- Estructura de los criterios y subcriterios del Modelo de Dirección por Calidad 2000-2002.

Los criterios se dividen en subcriterios que incluye de una manera más específica los aspectos de Calidad que deben de considerarse en los sistemas y procesos de trabajo en cualquier organización. No recomienda herramientas, prácticas o metodología de trabajo. Los subcriterios están estructurados con los elementos de un ciclo de mejora continua y contempla los siguientes puntos:

- ❖ Diseño o enfoque de los sistemas, procesos o metodología.
- ❖ Los indicadores que permiten conocer el grado de efectividad de los sistemas y de su implantación.
- ❖ El grado de implantación de los sistemas.

- ❖ Los tipos de comparaciones referenciales de la empresa contra las competidoras, contra la mejora en el sector en el que opera y contra la mejor practica de operación a nivel nacional o internacional.
- ❖ Los mecanismos de retroalimentación, así como los ciclos de mejora continua que se ha completado para la acción de cada subcriterio.

El Modelo de Dirección para la Calidad es utilizado por una cantidad de organizaciones mexicanas para dirigir sus esfuerzos de calidad y por lo cual su negocio o institución, va mucho mas allá del aseguramiento de la calidad del producto o servicio o de la satisfacción de los clientes.

Esta conformado por: diseño, indicadores, implantación, análisis y mejora continua.

3.1.1.- Diseño

El diseño del proceso o sistema permiten a la empresa, estructurar el funcionamiento integral de los sistemas de cada subcriterio, como son:

- Definir o innovar sistemas y procesos en función de la estrategia y propósitos de la organización.
- Definir o incrementar el valor esperado del sistema o proceso.
- Alinear los comportamientos de los sistemas y los procesos con sus principios y valores.
- Relacionar el sistema con otro sistema de la empresa.

3.1.2.- Indicadores.

Consiste en como medir los sistemas de cada subcriterio, lo cual incluye:

- Definir los indicadores de acuerdo con los propósitos del sistema o proceso.
- Realizar gráficas o registros de datos.
- Definir métodos de medición, calibración y recolección de datos.
- Definir Responsabilidades entre el personal.

3.1.3.- Implantación.

Representa la etapa de ejecución o funcionamiento de los procesos de los sistemas. Una característica principal de este criterio es la estandarización que consiste en la forma en que se integran las actividades y práctica a la operación rutinaria de acuerdo con el diseño definido y puede incluir las siguientes actividades:

- Difusión y despliegue de la documentación en lugar de aplicación
- Capacitación sobre la tecnología operativa.
- Ejercicio de la responsabilidad definidos.
- Instalación de métodos preventivos y sistemas de medición.
- Dar seguimiento y revisiones sistemáticas.

3.1.4.- Medición y Análisis.

Es el registro y análisis sistemático de datos relacionados, con los indicadores de un sistema o un proceso. El cual permite tomar decisiones y conocer el grado de control o mejoramiento.

En el análisis de desempeño son necesarios datos de referencia, entre las mas comunes se tienen:

- Límites naturales o control del proceso.
- Cambio en los niveles de desempeño de los indicadores con relación a la capacidad de los procesos o sistemas.
- Niveles actualizados de desempeño de los líderes y/o competidores.
- Propósitos del sistema.
- Descripción de los métodos empleados para asegurar la validez y confiabilidad de los datos que se presentan.

3.1.5.- Mejora Continua.

Este criterio incluye aspectos como:

- Acciones correctivas que son empleadas para mejorar, adecuar y controlar los procesos y sistemas.
- Acciones preventivas que tienen como objeto fortalecer el proceso para que se desempeño sea consistente y libre de error o fallas.
- Accionistas de Innovación que son inspiradas por la necesidad de generar saltos cuánticos en el desempeño del proceso.

3.2.- Principios y valores en los criterios del Premio Nacional de Calidad.

Los principios y valores que sustentan a Premio Nacional de Calidad, son la base primordial en que se fundamenta el Modelo de Dirección Por Calidad 2000-2002 y son:

A) Principios

- 1) Calidad Total es una forma de ser que promueve la mejora continua de los productos, procesos, sistemas y personas involucradas.
- 2) Mejora Continua es el medio para lograr altos niveles de competitividad y crear valor a través de la producción de bienes y servicios.
- 3) Los líderes son los impulsores del cambio, en ellos descansa la visión y la congruencia y el "decir" y el "hacer", así como la responsabilidad de la creación de una cultura de calidad y el rumbo estratégico de la operación.
- 4) La calidad se construye mejorando los procesos, no enfocándose solo al producto o resultado.
- 5) La autogestión y auto evaluación constituyen los pilares del desarrollo personal, profesional y organizacional.
- 6) Las alianzas con el personal, usuarios, proveedores y comunidad son la fuerza fundamental de la cultura de calidad.
- 7) La cultura de calidad implica un compromiso con el bienestar de la comunidad, la conservación de sus valores culturales y el uso racional de los recursos naturales.

B).- Valores

- 1) Creación de valor al cliente ó usuario, personal, accionista, comunidad y ecosistemas.
- 2) Visión de largo plazo.
- 3) Participación informada y comprometida de involucrados.
- 4) Diseño y prevención.

- 5) Enfoque a procesos.
- 6) Respuesta oportuna.
- 7) Medición y auto evaluación
- 8) Administración por hechos y datos.

3.3.- Descripción de los principales Principios y Valores del Premio Nacional de Calidad.

Entre estos principios y valores destacan los siguientes: Calidad centrada en dar valor superior a los clientes, Liderazgo, Mejora continua, Participación integral e información de todo el personal, Responsabilidad rápida, Diseño y Prevención con Calidad y otros valores primordiales.

3.3.1.- Calidad Centrada en dar valor superior a los Clientes.

Los clientes definen y juzgan la calidad: Su experiencia global en relación con la organización, determina el valor, su satisfacción y por lo tanto la permanencia en la organización. La organización debe dirigirse a aumentar su participación en el mercado y a retener a los clientes.

3.3.2.- Liderazgo.

Los líderes en la organización deben crear valores de calidad claros y visibles, así como establecer retos y objetivos ambiciosos para elevar la calidad. Ellos son los principales responsables del reforzamiento de los valores

y los objetivos de calidad. Por ello se requiere de un compromiso personal y participación de su parte ya que son los formadores y creadores de las estrategias, sistemas métodos que guiarán todas las actividades y decisiones de la organización y fomenta la participación y creatividad de todos los empleados.

3.3.3.- Mejora Continua.

La mejora continua es el medio para lograr altos niveles de calidad y competitividad, además debe de implantarse en todas las operaciones, procesos, sistemas y en las actividades de trabajo. Las mejoras deben orientarse a lograr un valor agregado percibido por el cliente, al dar una respuesta rápida y eficiente, y proporcionar, de manera consciente, un valor superior a los clientes sé lo gran ventajas adicionales en el mercado.

3.3.4.- Participación Inteligente e Informada de todo el Personal.

La participación inteligente de todo el personal garantiza compromiso con los logros de calidad. Para respaldar la participación del personal es necesario crear sistemas de reconocimiento y medición del desempeño, con un enfoque de mejora continua. Optimizar las condiciones de calidad de vida en el trabajo y capacitar al personal para el logro de sus metas. Los empleados reciben reconocimiento por sus aportaciones de calidad, oportunidades de mejora, conocimiento técnico, desarrollo profesional, así como la satisfacción individual

y de grupo que se deriva de ofrecer mejores productos y servicios a la sociedad.

3.3.5.- Respuesta Rápida.

Es la oportunidad con que se satisfacen los requerimientos de los clientes, mejorando los ciclos de operación. Para lograr una respuesta rápida es necesario diseñar procesos, mejorando su capacidad y tiempos enfocados a cumplir con las necesidades de los clientes.

3.3.6.- Calidad por Diseño y Prevención.

Debe ponerse énfasis en el diseño con calidad y en la prevención de problemas mediante la elaboración de productos y servicios cuyos procesos sean de calidad. Estos pueden repercutir en la reducción importante de desperdicios, problemas y costos a lo largo del proceso. El diseño con calidad incluye la creación de procesos robustos o sea, tolerantes a las fallas.

3.3.7.- Creación de valor financiero para la organización.

Se genera salud financiera para la organización, mediante la reducción de costos de operación, eliminación del desperdicio, mejora de los procesos, ampliación de los mercados y retención de los clientes al ofrecer bienes y servicios de calidad.

3.3.8.- Otros Valores y Creencias Primordiales.

La filosofía contemporánea de la calidad total consideran los siguientes factores como parte esencial y estratégica para avanzar en forma consistente y veloz a una competitividad de clase mundial:

3.3.9.- Desarrollo de Alianzas con Proveedores.

Desarrollar alianzas con proveedores y, ocasionalmente con clientes y competidores. La calidad total debe fomentarse con otras actividades de carácter estratégico como el intercambio de sistemas de información comparativas referencial de las mejoras prácticas con proveedores, clientes, competidores, y cuando se pueda, con las empresas que hayan demostrado "*ser de clase mundial*" en el desempeño de alguna función o en la realización de alguna actividad.

3.3.10.- Calidad con Responsabilidad.

Calidad con responsabilidad social lo que incluye es referente al medio ambiente. Una demanda de ética social implica que el progreso y desarrollo se den sin un mayor deterioro de los ecosistemas y, de ser posible, con un mejoramiento sistemático de los mismos.

3.3.11.- Visión a largo Plazo.

Es decir, todo cambio profundo e irreversible lleva tiempo. Aunque es indispensable retroalimentar todo proceso de mejoramiento continuo con

resultados a corto plazo, el salto cuantitativo o rompimiento es indispensable para alcanzar a quiénes realizan las mejores prácticas. Así como los pequeños y los grandes avances se darán en forma casual y en un horizonte de mediano a largo plazo.

3.4.- Criterios que toma en cuenta el del Premio Nacional de Calidad para evaluar a las empresas participantes

Los criterios o Principios y Valores que toma el Premio Nacional de Calidad y en los cuales las empresas deben basar su reporte inicial de Primera Etapa son los siguientes:

1.- Valor Superior para el cliente; El cliente y usuario final son razón de ser de la organización. El propósito de los productos y servicios es satisfacer y exceder sus necesidades y expectativas. Los sistemas de calidad promueven la creación de valor al cliente y el fortalecimiento de relaciones positivas a largo plazo.

2.-Liderazgo; El equipo líder, administra y fija el rumbo a seguir. Practica y vive los principios y valores de calidad, y de esta manera encamina la cultura de la organización hacia la mejora continua.

3.-Desarrollo del Personal; impulsa con el ejemplo la cultura de mejora constante. El personal es la fuerza básica de la organización. En este criterio se analizan como los sistemas de trabajo y los programas de capacitación,

educación y calidad de vida promueven la cultura de calidad y crea valor al personal, los clientes, accionistas, la sociedad y medio ambiente.

4.-Conocimiento Organizacional; La experiencia acumulada y los aprendizajes constituyen la "*memoria histórica*" de una organización. Su administración y protección es el elemento clave de la mejora continua y competitividad.

5.-Planeación; Los sistemas utilizados para definir y mantener vigentes el papel social de la organización así como el despliegue operativo que lo hace posible.

6.-Cadenas de Valor; La transformación de insumos en bienes o servicios adquiere sentido social cuando se considera el valor a quiénes están involucrados en el proceso: proveedores, personal y clientes. La mejora continua es un concepto integrador que busca el beneficio de todos los participantes.

7.- Impacto en la Sociedad; El desarrollo sustentable forma parte de las condiciones de permanencia de cualquier organización. Las tradiciones sociales y los recursos naturales son el marco general del que surgen todas las opciones productivas.

8.- Valor Creado Resultados; Los resultados de operación analizados en un esquema integrador y de tendencias, muestran con claridad los impactos generados por la dinámica externa a la organización, o debido a cambios y

mejoras en los sistemas y procesos de trabajo. Los gráficos describen el movimiento de la organización, un ser vivo que se mueve en un entorno dinámico.

3.5.- Diagrama del Modelo de Dirección por Calidad

El diagrama demuestra la relación que existe entre los ocho criterios del Modelo de Dirección por la Calidad del premio Nacional de Calidad el cual se resume en:

Clientes.- Son el centro y razón de ser de la organización.

Líderes y Personas.- Coordinan sus esfuerzos y habilidades a través de los procesos que forman cadenas internas de valor, para ofrecer a los clientes productos o servicios y crearles valor.

Conocimiento: Los líderes y personal a través del conocimiento y experiencia elevan la eficiencia y efectividad en sus acciones.

Planeación: Los procesos y sistemas de trabajo se derivan de una cuidadosa plantación estratégica y operativa, que refleja además su compromiso con el desarrollo de la sociedad y la conservación de ecosistemas.

Resultados: Son producto del esfuerzo en equipo, mucho más que la suma de sus partes, la sinergia el crecimiento sostenido generan, para la organización, competitividad y permanencia, para las personas, crecimiento profesional y personal.

NOTA.- En la siguiente hoja se muestra la figura 1, que muestra la relación entre los 8 criterios del Premio Nacional de Calidad.



**Figura 1.- Relación entre los 8 criterios del Premio Nacional de Calidad.
Fuente: Secretaría de Economía.**

3.6.- Puntuación para la Evaluación de los 8 Criterios

TÍTULO SUBCRITERIO	PUNTAJE
1. VALOR SUPERIOR PARA EL CLIENTE	190
1.1 Conocimiento de mercados y clientes	60
1.2 Relación integral con el cliente	70
1.3 Medición del valor creado	60
2. LIDERAZGO	100
2.1 Liderazgo mediante el ejemplo	50
2.2 Cultura organizacional	50
3. DESARROLLO DEL PERSONAL	120
3.1 Sistemas de trabajo	50
3.2 Educación, capacitación y desarrollo	40
3.3 Calidad de vida	30
4. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL	80
4.1 Comunicación	40
4.2 Capital intelectual	40
5. PLANEACIÓN	80
5.1 Planeación estratégica	40
5.2 Planeación operativa	40
6. CADENAS DE VALOR	140
6.1 Desarrollo de productos, servicios y procesos	50
6.2 Administración y mejora de procesos	50
6.3 Proveedores	40
7. IMPACTO EN LA SOCIEDAD	80
7.1 Protección y recuperación de los ecosistemas	40
7.2 Desarrollo de la comunidad	40
PUNTAJE TOTAL PARA PROCESOS	790
8. VALOR CREADO: RESULTADOS	210
8.1 Valor creado para la organización y los accionistas	70
8.2 Valor creado para los clientes, mercados y la sociedad	70
8.3 Valor creado por la cultura de calidad	70
PUNTAJE TOTAL	1000

Fuente: Secretaría de Economía.

Tabla 4.- Puntuación de los criterios del Premio Nacional de Calidad 2000-2002