



LOS PREMIOS NACIONALES A LA CALIDAD (I PARTE)

Ing. Manuel García Pantigozo
Ing. Julio Yenque De Dios
Ing. Luis Ruez Guevara

RESUMEN

Tendencias como el largo plazo, comunicaciones y TQM, demuestran que las organizaciones que se estancan, son superadas por otras. Una forma de estar en training y competencia a la vez, es participando en los Premios Nacionales de la Calidad, que en su mayoría son una emulación del Premio Malcolm Baldrige - USA.

ABSTRACT

Trends as the long term, communications and TQM, demonstrate that the ones that can not keep up with them are surpassed by the organizations that can. A way to keep learning and competing at the same time is participating in the National Awards of Quality, that in majority is emulation of the Malcolm Baldrige - USA Award.

Introducción.

A medida que nos acercamos al próximo siglo, se han detectado tres tendencias en el mercado que han intensificado la forma de competir tanto de las empresas grandes como de las pequeñas.

Primero, la tendencia de largo plazo de incrementar la dependencia con el comercio internacional continúa sin disminuir. Se reconoce universalmente el Comercio Internacional como necesario para proveer materiales especiales, productos y servicios que se requieren para mantener una economía saludable y una calidad de vida aceptable en cualquier nación moderna. Esto ha llevado a un clima internacional tanto en lo político como en lo económico dentro del cual las barreras comerciales mundiales están cayendo sin final a la vista. Esto está permitiendo que los fabricantes de bienes y los proveedores de servicios operen competitivamente en muchos países. Ejemplos importantes de la creciente reducción de las barreras comerciales son la Comunidad Económica Europea, el Nafta, y el Mercosur.

Segundo, la revolución en las comunicaciones debido a la interacción entre satélites, televisión, y el Internet está permitiendo, cada vez más, a los consumidores viajar a través de la carretera de la información y llegar a ser conocedores de la calidad de los productos y servicios disponibles en otras regiones; para ser más claro "en cualquier lugar del planeta", la gente ha aumentado su nivel referente a la "cultura de la calidad" actual a diferencia a la que tenía hace cinco años. Esto hace que sus expectativas y sus demandas respecto al comercio local crezcan. Esta revolución en las comunicaciones que está haciendo crecer las expectativas de los consumidores va a asistir a las empresas con visión de futuro para desarrollar aliados estratégicos y distribuidores en todo el mundo mientras se expanden en esos nuevos mercados abiertos por la tendencia hacia las economías libres. Esta carretera de la información va a acelerar la difusión de una nueva tecnología, la misma que va a incrementar la capacidad de las empresas activas para mejorar la calidad y el desempeño de sus productos y servicios.



Tercero, las empresas, en todo el mundo, se están moviendo más rápidamente para mejorar y aumentar sus ventajas competitivas mediante la adopción de sistemas de gestión dedicados a la mejora continua a través de técnicas y programas como la Gestión de Calidad Total (TQM), Certificados de Control de Calidad en los productos, ISO-9000, Reingeniería, etc. Esto significa que de mantenerse al margen se volverá menos competitiva cada día debido a que sus competidores seguirán hacia adelante. Un famoso humorista norteamericano, dijo una vez, "aún estando en el camino correcto, le pasarán por arriba si se queda quieto".

En vista de estos desarrollos, los líderes empresariales: se enfrentan con la perspectiva de tener consumidores más exigentes, quienes están aprendiendo que sus colegas de otros países son capaces de comprar productos cuyo índice de defectos está en el orden de las partes por millón, productos con garantía de por vida, productos que incorporan última tecnología y capacidad, productos que son entregados a tiempo, y productos que son vendidos a precios altamente competitivos; se enfrentan con el hecho de que sus más feroces competidores no se encuentran en su propio país pero que pueden ser empresas "world class" en cualquier país del mundo; que sus competidores están incrementando su desempeño cada año o cada día. Se enfrentan con los resultados de estudios que muestran que el 40 por ciento de todos los nuevos empleos en el año 2005 requerirán capacidades que sólo poseen el 22 por ciento de los empleados de hoy en día.

¿Qué pueden hacer las empresas, tanto grandes como pequeñas, para adoptar una posición que les permita sobrevivir de cara a esta certeza de demandas de competencia en aumento hacia niveles más altos de desempeño que se aproxima en el siglo 21?

Hay una tendencia que está creciendo rápidamente alrededor del mundo, y que ofrece una fuente importante de asistencia

que ha demostrado su utilidad muchas veces. En el inicio de los cincuenta, Edward Deming y otros expertos en gestión de calidad, tales como Joseph Juran, enseñaron a los líderes de empresas japonesas cómo implementar una cultura de mejora continua en sus fuerzas de trabajo.

El éxito que alcanzaron estas pocas empresas, las empujó a establecer el Premio Deming, para dar a conocer este enfoque altamente productivo a todas las empresas del Japón. Aproximadamente cuarenta años después, luego de haber sufrido grandes pérdidas en la participación en el mercado debido a los japoneses, los Estados Unidos crearon en 1988 el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige ⁽¹⁾ para formar una conciencia similar de la necesidad de mejorar la calidad y excelencia en el desempeño para ser capaces de competir de cara a la competencia internacional. Las empresas de EE.UU. ganadoras del Premio Malcolm Baldrige han demostrado que pueden recobrar su participación en el mercado, aún en el Japón. Desde ese entonces más de cuarenta naciones alrededor del mundo han instituido un "premio nacional a la calidad". En Europa, países como España, Finlandia, Francia, Inglaterra, Italia e Irlanda, entre otros, han instituido el Premio Nacional a la Calidad; y en 1992, se entregó por primera vez el premio de la Comunidad Económica Europea, instrumentado a través de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). En México se instituyó un premio a través de la Fundación Mexicana para la Calidad Total. El mismo camino ha seguido Colombia (el premio lo otorga la Corporación Calidad), Brasil, Ecuador, Uruguay, Argentina (ver Fig. 1) y recientemente Chile han creado el Premio Nacional de la Calidad. El número crece cada año. Hace dos años que la pequeña nación de Sri Lanka instituyó un premio similar.



En cuanto al Perú, sabemos que antes existía un "sello a la calidad" que era otorgado por el ITINTEC (actual INDECOPI); luego, en 1991 se conforma el Comité de Gestión de la Calidad, que es integrado por la SNI, ITINTEC, MICTI, CENIP (hasta su desactivación), ESAN y SENATI, el cual fue creciendo gracias a la participación de ADEX, AM-PERÚ, AOTS, APEMIPE, CAPECO, CERPER, INASSA, IPAE, SGS, TECSUP, UNALM, PUC, UL, U.PACIFICO, URP, UPSMP y la UNMSM. El Comité de Gestión de la Calidad ha partir de 1996 concede el Premio a la Calidad en diferentes categorías.

En este último año, la UNMSM ha participado con tres evaluadores del Premio a la Calidad, estos han sido los ingenieros Carlos Quispe Atuncar y Luis Ráez Guevara por la Facultad de Ingeniería Industrial; y la Magister Nancy Chasquibol Silva por la Facultad de Química e Ingeniería Química; antes del evento participaron en un curso de evaluadores del Premio a la Calidad brindado por el Dr. Wayne Cassatt, quien fué presidente del Premio Malcom Baldrige USA (ver Fig. 2).



WAYNE CASSATT

NATIONAL
QUALITY
PROGRAM



The Malcom Baldrige National Quality Award

Existe la posibilidad, de acuerdo a los avances en la preparación de los "evaluadores del Premio a la Calidad" y a otras variables, que en 1999 o a mas tardar en el siguiente año, se instale el Premio Nacional a la Calidad mediante una Ley (3), como en la República Argentina.

¿Qué ofrecen los premios nacionales a la calidad?

Los Premios Nacionales a la Calidad ofrecen a las empresas cuatro formas principales de asistencia:

Primero, la mayoría de los programas de premios de calidad usan criterios para evaluar a las organizaciones competidoras que se basan principalmente en el consenso de los expertos en gestión de todo el mundo. Ellos proveen a todas las organizaciones participantes, ganen o no, un informe objetivo, cuidadosamente escrito que representa el consenso de un equipo de expertos referente a las fortalezas y áreas con oportunidad de mejoramiento en la empresa.

Segundo, estos criterios están disponibles para cualquier empresa que quiera usarlos como una guía para establecer un sistema global de gestión para la excelencia y mejora continua en el desempeño de la organización. Asimismo estos criterios consideran todos los procesos que son necesarios para conducir una empresa desde la creación de una visión y una estrategia, hasta la evaluación de la satisfacción del cliente. Los temas que cubren incluyen el sistema de liderazgo, el desarrollo e



involucramiento del personal, la gestión del proceso operativo, las interacciones con proveedores y con socios estratégicos, las medidas de desempeño, los sistemas de información y análisis, y ciclos de aprendizaje y servicio al cliente.

Tercero, en todos los países que tienen estos premios, los criterios han sido exitosamente usados por las empresas para su autoevaluación, y medir el progreso que alcanzan, así como para identificar las oportunidades más importantes para su mejora.

Cuarto, los Programas Nacionales de Premios de Calidad son proyectos de servicio público en el que participan los expertos en calidad para evaluar los informes escritos suministrados por las empresas que deciden postular y para conducir las visitas a las empresas con puntuación más alta que podrían ser ganadoras potenciales. Estos voluntarios vienen preferentemente de empresas privadas quienes permiten que sus voluntarios trabajen por unos pocos días, cada año, que se requieren para el entrenamiento y la participación en el proceso de evaluación. Estos voluntarios vuelven con mucho valor agregado a la empresa: aprenden los criterios, los principios subyacentes y practican su uso. También aprenden del trabajo junto a otros expertos en calidad quienes comparten su experiencia mientras trabajan en equipo durante el proceso de evaluación. Aunque ellos no pueden dar a conocer ninguna información confidencial o incluso los nombres de las empresas participantes, ven las actitudes y los métodos generales de implementar una cultura de alto rendimiento y mejora continua en alguna de las mejores empresas del país. Los evaluadores regresan como líderes y entrenadores de equipos realmente efectivos dentro de su empresa madre debido a la utilización de los criterios para la autoevaluación. También participan las Universidades comprometidas con el movimiento de la calidad; para esto se convoca a los mejores en el campo, a docentes que desarrollan las cátedras de Ingeniería de la Calidad, Gestión de Calidad,

Aseguramiento de la Calidad, Control de Calidad, etc. El trabajo conjunto de estos evaluadores es algo que tiene nombre propio y se le puede decir desde ahora "eticalidad".

Concepto de calidad.

El concepto de Calidad ha evolucionado significativamente durante los últimos años. De ser universalmente concebido como un valor referido a características físicas de bienes materiales, fue ampliando su contenido incorporando componentes que tienen que ver con percepciones y expectativas respecto de todo tipo de prestaciones. El concepto es más complejo si se trata de un país con un mayor nivel de cultura de la calidad⁽²⁾.

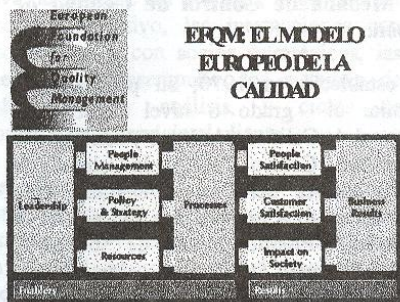
Hoy, la Calidad, dejó de ser definida por el "prestador" para pasar a ser definida por el "destinatario" de la prestación, la cual debe resultar plena y consistentemente satisfecho con la misma.

Esto es aplicable en todos los niveles en que pueda establecerse una relación prestatario-prestador, o, en un sentido general, cliente-proveedor. Relación que es claramente visible en el caso de un bien o servicio, pero que es igualmente válida en otros casos, como la relación empleador-empleado o inversor-empresa.

Junto con la evolución del concepto de calidad, evolucionaron también los métodos para su logro. De ser una función de control aplicada al final de los procesos que dan lugar al bien o servicio, fue convirtiéndose en un instrumento preventivo aplicado a lo largo de la cadena que forman esos procesos, llegando a ser hoy una verdadera herramienta de gestión.

Dentro de este proceso evolutivo, hoy pueden establecerse ciertos atributos que, sin ser excluyentes, resultan distintivos de una organización de calidad. Ellos son:

- Resultados que satisfacen plena y consistentemente a todos aquellos vinculados con la organización: clientes, accionistas, empleados,



EFQM

- Calidad y Negocio con importancia más equilibradas.
- Poco énfasis en la fidelidad del cliente.
- Sensible importancia en la motivación y satisfacción del empleado.
- Tiene en cuenta el impacto social.

Malcolm Baldrige.

- Mucha importancia a la calidad y poca al negocio.
- Énfasis en Satisfacción y fidelidad de los clientes.
- Valora con mayor énfasis los sistemas de información y análisis.
- Apenas contempla la motivación y satisfacción de los empleados.
- Poca atención a la responsabilidad ante la sociedad.

Toda empresa busca el éxito duradero, pero esto no puede servir de guía para la acción diaria, se necesita un camino bien diseñado. El modelo europeo de Gestión de la Calidad Total propone:

- Una finalidad intermedia que es la satisfacción del cliente.
- Una lógica de cómo conseguirla.

El concepto de CALIDAD TOTAL, obliga a que la concepción de la empresa sea vista desde un punto de vista del cliente interno y cliente externo. De esta forma, se puede evaluar la gestión y satisfacción de: compradores, personal, proveedores,

bancos, red comercial, organismos estatales y la sociedad en su conjunto.

El modelo EFQM tiene como base la autoevaluación como proceso clave para el mejoramiento continuo de una empresa, y ésta se lleva a cabo respecto a nueve criterios, divididos a su vez en varios subcriterios, que recogen los conceptos y valores de la calidad total.

Este proceso de autoevaluación exige que sea llevado a cabo periódicamente. Se debe identificar cada área, midiendo con indicadores de calidad adecuados, identificar puntos en los cuales uno tenga fortalezas y debilidades, los factores que contribuyen a los resultados y así poder planificar acciones de mejora.

Hay empresas que han estado llevando a cabo autoevaluaciones periódicas basadas en el modelo y pueden demostrar una mejora en los resultados, algunas se han presentado al premio anual de la EFQM. Este premio se celebró por primera vez en 1992 y fue ganado por XEROX.

El modelo nos dice que los resultados de: satisfacción del cliente, de la gente (empleado) y su impacto en la sociedad sea alcanzado con una idónea dirección de la política y la estrategia, la gerencia de la gente, y de los recursos y procesos, que deben ser conducidos de manera excelente.

Cada uno de los nueve elementos, es un criterio; por lo tanto, se puede utilizar para evaluar el progreso de la organización a lo largo del camino a la excelencia. Los "resultados" indican lo que ha alcanzado y está alcanzando la compañía; los "esfuerzos" indican cómo se están logrando esos resultados.

Las explicaciones a continuación dan una idea clara del modelo de EFQM.

Dirección.

Cómo el comportamiento y las acciones del equipo ejecutivo y de la inspiración de los otros líderes, les sirve de soporte y



promueven una cultura de gestión de la calidad total.

La evidencia necesaria de cómo se lidera:

- Demostración visible de la consolidación de una cultura de la gestión de calidad total.
- Utilizar la mejora y el involucramiento, proporcionando recursos y asistencia apropiados.
- Estar implicado con los clientes, los proveedores y otras organizaciones externas.
- Reconocer y apreciar los esfuerzos y logros de la gente.

Política y estrategia.

Cómo la organización formula, despliega, revisa su política y estrategia, como expone los planes y acciones.

La evidencia necesaria de cómo son la política y la estrategia:

- Basado en la información que es relevante y comprensiva.
- Desarrollo.
- Comunicado e implementado.
- Puesto al día regularmente y mejorado.

Gerencia de la Gente.

Cómo la organización realza la capacidad máxima de su gente.

La evidencia necesaria es:

- De cómo planifica y mejora los recursos.
- De cómo sostienen y desarrollan las capacidades.
- De cómo se agregan y revisan continuamente el funcionamiento.
- De cómo se implica, empodera y se reconoce a la gente.
- De cómo la organización tiene un diálogo efectivo.
- Y cómo son cuidados.

Recursos.

Cómo la organización maneja recursos con eficacia y eficiencia.

La evidencia necesaria es de cómo:

- Se manejan los recursos financieros.
- Se manejan los recursos de la información.
- Se manejan los lazos y los materiales con los proveedores.
- Se manejan los edificios, el equipo y otros activos.
- Se manejan la tecnología y la propiedad intelectual.

Procesos.

Cómo la organización identifica, maneja, revisa y mejora sus procesos.

La evidencia necesaria es de cómo los procesos:

- Claves del éxito del negocio se identifican.
- Se manejan sistemáticamente.
- Se revisan y se fijan los blancos para la mejora.
- Se mejora usando la innovación y la creatividad.
- Se cambian y se evalúan las ventajas.

Satisfacción del Cliente.

Que la organización está logrando en relación a la satisfacción de sus clientes externos.

La evidencia necesaria es:

- La percepción de los clientes respecto a los productos, servicios y las relaciones con la organización.
- Medidas adicionales referentes a la satisfacción de los clientes de la organización.



Satisfacción de la Gente.

Como la organización está logrando en relación a la satisfacción de su gente.

La evidencia necesaria es:

- La percepción de la gente de la organización.
- Medidas adicionales en relación a la satisfacción de la gente.

Impacto en sociedad.

Como la organización está alcanzando la satisfacción de las necesidades y de las expectativas de la comunidad local, nacional e internacional en general. Esto incluye la opinión del acercamiento de la organización a la calidad de vida, del medio ambiente y de la preservación de recursos globales, y las medidas internas de la organización propias de eficacia. Incluye sus relaciones con las autoridades y lo que afecta y regula su negocio.

La evidencia necesaria es de:

- Percepción de la sociedad respecto a la organización.
- Mediciones adicionales del impacto de la organización en la sociedad.

Resultados del Negocio.

Qué logra la organización en la relación a sus objetivos planificados de negocio y en satisfacer las necesidades y expectativas de los socios con un interés financiero en la organización.

La evidencia necesaria es:

- Las medidas financieras del desempeño de la organización.
- Las medidas adicionales del desempeño de la organización.

Actualmente el Sistema de Calidad EFQM esta siendo ampliado y mejorado⁽⁷⁾, se tiene entendido que el número de criterios ha aumentado de 9 a 11, a continuación se mencionan los nuevos criterios:

- El criterio uno - Liderazgo.
- El criterio dos - Política y estrategia.
- El criterio tres - Gente y conocimiento.
- El criterio cuatro - Recursos.
- El criterio cinco - Asociaciones.
- El criterio seis - Proceso enfocado al cliente.
- El criterio siete - Clientes.
- El criterio ocho - Gente y conocimiento.
- El criterio nueve - Sociedad.
- El criterio diez - Socios.
- El criterio once - Desempeño organizacional.

En Europa, el uso de este "Modelo mejorado del EFQM" sólo es autorizado para propósitos de prueba.

Conclusiones.

Como conclusión se puede decir que las empresas deben participar en los premios nacionales de la calidad, puesto que asegura un tipo de disciplina orientado al mejoramiento continuo de la calidad.

Es bueno destacar el alto grado de profesionalismo al llevarse a cabo un Programa Nacional de Premio a la Calidad.

Bibliografía.

- [1] Harrington, H.James, 1992. Como incrementar la calidad productividad en su empresa, México McxGraw Hill: 243 p.
- [2] García Pantigozo, Manuel. 1994 Cultura de la Calidad Lima - Perú, UNMSM: 104 p.
- [3] Semana de la Calidad 1998, Conclusiones de la Semana - Comité de Gestión de la Calidad, 1998 Lima-Perú.
- [4] Premio Deming: www.sfp.gov.ar/otros/premios.
- [5] Baena L., Raul, 1998. Revista Alta Dirección Nro 197, pag. 33, Madrid España.
- [6] EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT - BELGICA www.fim.uni-erlangen.de/~rt266/tqm/efqm
- [7] EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT - BELGICA www.efqm.org.efqm2000.htm.