

# LOS PREMIOS NACIONALES A LA CALIDAD (II PARTE)

## MODELOS PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Ing. Manuel García Pantigozo  
Ing. Carlos Quispe Atúnkar  
Ing. Luis Ráez Guevara

### RESUMEN

A las empresas modernas ya no les basta la aplicación de las Normas de Gestión y Aseguramiento de la Calidad ISO 9000, por que son miles las que tienen dicha certificación en el mundo. Ahora necesitan diferenciarse compitiendo para demostrar cuáles son las mejores entre las mejores, para esto el modelo que se describe a continuación revela lo que tiene que hacer una empresa moderna para alcanzar la competitividad y por qué no, competir para el Premio de Calidad de nuestro país.

### ABSTRACT

The modern companies no longer have enough the application of the Norms of Administration and Insurance of the Quality ISO 9000 for that you/they are thousands that he/she has this certification in the world. Now they need to differ competing to demonstrate which are the best among the best, for this the pattern that is described next he/she reveals what has to make a modern company to reach the competitiveness and because not, to compete for the Prize of Quality of our country.

*“ Calidad se podría definir como el conjunto de características de un producto o servicio que tiene la habilidad de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente ...”*

En mercados competitivos, controlar e implantar sistemas de calidad no es suficiente, hay que prevenir y extender la gestión a todas las actividades que puedan repercutir en la calidad. Término cuya definición sigue siendo diferente según quien la realice y que en algunas veces ha sido llamado concepto híbrido. De todas las definiciones, la más completa es la siguiente: *Calidad se podría definir como el conjunto de características de un producto o servicio que tiene la habilidad de satisfacer las necesidades y expec-*

### INTRODUCCION

*tativas del cliente y partes interesadas (Ejemplos: empleados, suministradores, propietarios, sociedad, etc.).*

Hoy día y dependiendo del sector en el que se mueve una empresa, no se encuentran ventajas competitivas en la aplicación según las normas certificables ISO 9000 y por eso se plantean modelos de gestión empresarial tomando como referencia los principios de la Calidad Total.

### PRINCIPIOS QUE SUSTENTAN LA CALIDAD TOTAL

- La calidad debe extenderse a todas las actividades de la empresa.
- Cada persona es responsable de la calidad de lo que hace.
- Orientar la gestión hacia la satisfacción del cliente interno y externo.
- La calidad del producto debe preverse y no sólo controlarse.
- Debe fomentarse la participación de las personas en la gestión de la calidad.
- Aplicar la mejora continua como herramienta para eliminar el desperdicio.
- Gestionar con datos y utilizar indicadores representativos de cada actividad.
- Involucrar a los proveedores en los procesos de mejora.
- La calidad es una estrategia competitiva,

basada en la mejora continua, que orienta las actividades de todas las personas de la organización hacia la satisfacción del cliente.

- Implantar la gestión por procesos.

*Procesos relevantes:* son una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente interviene en los procesos es que estos son interfuncionales, siendo capaces de cruzar en vertical y horizontal toda la organización.

*Procesos claves:* Son aquellos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

## DISTINTOS MODELOS DE CALIDAD TOTAL

Se han diseñado diferentes modelos de Calidad Total en función de las diferentes realidades sociales y culturales, entornos político-económicos, o de la estructura del sector en el que la empresa desarrolla su actividad.

- JAPÓN, 1951, crea un modelo de gestión de Calidad Total para hacer frente al caos económico y la falta de capital inversor, cuyos criterios son la base del premio DEMING.
- EEUU, 1987, desarrolla un modelo propio, MALCOLM BALDRIGE, como reacción ante el incremento de las importaciones de productos japoneses.
- EUROPA, 1989, también se suma a esta dinámica y crea su modelo de Gestión de Calidad basado en el EFQM.
- IBEROAMÉRICA, 1999, la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad y las entidades gubernamentales firman la Declaración de Cartagena de Indias de Excelencia en la Gestión, entre cuyos objetivos

plantean la creación de un Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, de las guías de autoevaluación para el Modelo Iberoamericano y la creación de los Premios de la Calidad Iberoamericana.

- PERU, 1991, El Comité de Gestión de la Calidad instaura el Premio de Calidad, la base de este premio se remonta al Malcolm Baldrige, de Estados Unidos, el cual es considerado por muchos líderes de opinión a nivel mundial en el campo de la calidad, como el "principal catalizador de la excelente posición competitiva actual de las empresas norteamericanas".

Estos modelos están sustentados en los mismos principios de Calidad Total y cualquiera de ellos puede ser utilizado por la empresa como referente para reflexionar sistemáticamente y detectar oportunidades de mejorar la calidad de su gestión. El modelo es una herramienta de reflexión, no una norma a cumplir.

“ Se han diseñado diferentes modelos de Calidad Total en función de las diferentes realidades sociales y culturales, entornos político-económicos ...”

## CALIDAD: CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA

Estamos iniciando un nuevo período en la historia; comenzamos una nueva era dominada por ciertas formas de vivir, de comportarse, de relacionarse, es decir una cultura diferente. Se producen nuevas expectativas y oportunidades, nuevos avances C-T principalmente en informática, comunicaciones y transporte. Comienzan nuevos estilos y formas de vida, y aumenta la competencia en todos los campos.

**Competitividad:** Pasa por la capacidad de mantener clientes actuales y captar nuevos. Una empresa exitosa contribuye a la calidad de vida de sus clientes, al bienestar de sus trabajadores y familias, al mayor rendimiento de la inversión de sus accionistas y una mayor contribución al estado. Una empresa competitiva contribuye decisivamente a disminuir los niveles de pobreza del país, mejorando el nivel de vida de todos.

**La calidad no es cuento de Hadas:** Ya las primeras civilizaciones han trabajado en pos de la superación en el trabajo diario, de realizar obras mejores, con calidad. El desafío de hacer las cosas bien desde la primera vez ha evolucionado con el transcurrir del tiempo. Al finalizar la 2da Guerra Mundial se dio origen al moderno concepto de calidad.

**Como estaba el mundo luego de la 2da Guerra Mundial:**

Los países que perdieron la guerra estaban con sus economías destrozadas. Los países vencedores también sufrieron estragos de la guerra. El único país que tenía intacta su economía era los Estados Unidos, gracias a lo cual los productos norteamericanos tenían ventajas comparativas. Este escenario enfatizaba la producción en cantidad y no en calidad.

**El concepto antiguo de calidad:** Sólo bastaba fijar un estándar y respetarlo, verificando su cumplimiento con un ejército de controladores de calidad. Énfasis en la inspección de productos terminados. Deming contribuye con sus conocimientos sobre Control Estadístico de Procesos que tenía como base predominante la inspección.

**La calidad en el mundo de hoy:** Japón descubrió que podía usar la calidad para alcanzar competitividad. Frente a la globalización el enfoque de inspección de productos quedó descartado. Esto transforma a la calidad en una herramienta estratégica.

**El nuevo concepto de calidad:** Se basa en la prevención de fallas y defectos. Orientado a la excelencia. Actúa en cada uno de los procesos. Aumenta la calidad y la productividad. Considera claramente las necesidades del cliente.

**La empresa que busca la excelencia:** Revisa permanentemente sus procesos. Funciona a través de "equipos de mejora". Estructuras planas y flexibles. Organizaciones sensibles de respuesta rápida. Liderazgo latente y visible. Capacitación constante. Y orientada hacia su cliente y a los clientes de los demás.

**Las personas adquieren importancia:** Las personas en la organización son el único recurso que transforma e interactúa con los demás recursos, por lo tanto es el más importante. Por eso la organización debe preocuparse por su bienestar, capacitación, adecuada vida laboral y la realización de éstas. Así las personas se sentirán identificadas con la organización y estarán motivadas, lo cual es la clave para la satisfacción del cliente y del éxito de la empresa.

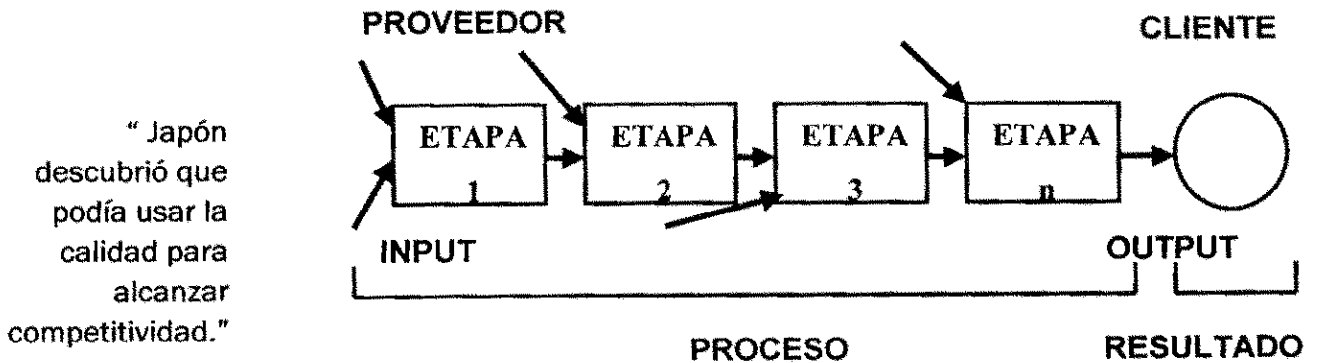
## EL PREMIO A LA CALIDAD COMO MODELO DE GESTIÓN MODERNA

Propósito del modelo: Ayudar al mejoramiento de la competitividad en las empresas. Facilitar el intercambio de información de las mejores prácticas de gestión. Herramienta de planificación, gestión y evaluación.

Principios del modelo:

- Participación de los trabajadores.
  - Recurso Humano: factor estratégico.
  - Calidad de vida laboral.
  - Innovación y mejoramiento continuo.
  - Teamwork.
  - Flexibilidad y sensibilidad respecto al entorno.
  - Gestión basada en datos relevantes.
  - Responsabilidad social
  - Crecimiento sustentable sostenido.
- Visión de futuro.
  - Liderazgo gerencial.

## CALIDAD: LA CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD



## USO DEL MODELO MALCOM BALDRIGE

- Fuente de información de excelencia en los negocios (70,7 %)
- Herramienta de mejoramiento de procesos (48,8%)
- Vehículo de comunicación al interior de la empresa (48,7%)
- Parte de un curso o un seminario (45,0%)
- Autoevaluación: departamento /empresa (44,2%)
- Para postular a un premio (23,9%)

## DIMENSIONES DE LA EVALUACIÓN

- Enfoque: Métodos que la empresa debe usar para lograr los propósitos del subcriterio.
- Despliegue: Medida en que un enfoque es aplicada a todas las áreas y actividades relevantes.
- Resultados: datos respecto a los principales logros y alcances indicados en el subcriterio.

## CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Los criterios de evaluación son siete y cada uno tiene una cantidad de puntos como sigue:

- Liderazgo y Compromiso de la Dirección Superior (150)
- Proceso de Planificación (140)
- Satisfacción de los Clientes (190)
- Compromiso y Desarrollo del Personal (170)
- Gestión de la Calidad y Productividad de los procesos(170)
- Sistema de Información(100)
- Impacto en la Sociedad y Preservación de los Ecosistemas(80)

## CRITERIO 1: LIDERAZGO Y GESTIÓN DE CALIDAD (150 puntos)

1.0. Este criterio examina cómo participa la Alta Dirección y, cómo lidera el Mejoramiento Continuo de toda la organización, y está subdividido en los siguientes subcriterios:

### 1.1 Alta Dirección

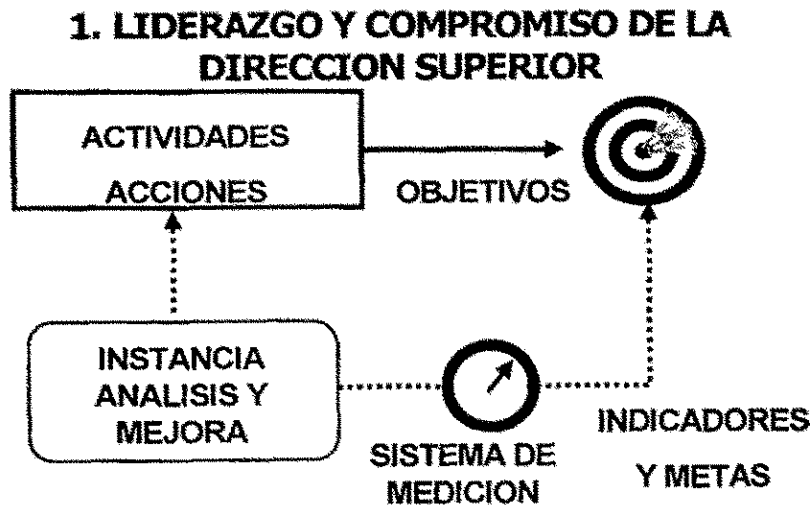
Esta evalúa la generación de mecanismos que permiten el mejoramiento continuo. La participación en las actividades relacionadas con la calidad. Que la Alta Dirección comunique su compromiso a todos los que trabajan, e indicarles que es una nueva forma de gestión y no una forma paralela de trabajar.

### 1.2 Gestión para lograr calidad en toda la Empresa

Esta evalúa cómo los valores son internalizados y cómo se aplican en la empresa. Los ejecutivos deben proyectar valores hacia el personal, clientes y proveedores mediante actividades concretas. Se deben implementar indicadores que permitan la evaluación y el mejoramiento de la adopción de los valores y la calidad del liderazgo.

### 1.3 Resultados del liderazgo

Esta evalúa los resultados de la gestión de liderazgo, que son las evidencias de iniciativas de la Alta Dirección y los indicadores y tendencias.



“ El nuevo concepto de calidad se basa en la prevención de fallas y defectos. Orientado a la excelencia.”

## CRITERIO 2: PROCESO DE PLANIFICACIÓN

2.0. Este criterio examina como se desarrolla la planificación en la empresa.

### 2.1 Desarrollo de la Planificación

Esta evalúa cómo se establecen y modifican los planes con respecto al desarrollo de planes, entorno competitivo y la asignación de recursos. Cómo se lleva a cabo la metodología, participación y ejecución en los mismos.

### 2.2 Despliegue de los Objetivos Estratégicos y mejoramiento del Proceso

Esta evalúa el ámbito de despliegue de objetivos y metas, métodos de evaluación y mejoramiento (indicadores), y seguimiento y control del cumplimiento de proyectos: integración con el sistema de retroalimentación.

### 2.3 Resultados operacionales y financieros

Esta evalúa la rentabilidad, análisis costo / beneficio y también el impacto de la gestión sobre estos resultados.

## 2. PROCESO DE PLANIFICACION

AÑOS/MESES ACTIVIDAD	AÑO 1999											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1. RECOPIACION DE DATOS E INFORMACION												
2. ANALISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION OBTENIDA												
3. ELABORACION DEL INFORME PRELIMINAR												
4. ELABORACION DEL INFORME FINAL												
5. RENDICION DE CUENTAS												
6. INFORME TECNICO AL CSI												

### CRITERIO 3: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

3.0. Este criterio examina como la organización satisface los requerimientos del cliente.

3.1 Expectativas de los Clientes y el Mercado

Este subcriterio evalúa lo que hace la empresa respecto a:

- Segmentación
- Requerimientos y expectativas
- Uso de información de competencia
- Factores de incorporación de clientes
- Valor presente de cada cliente

3.2 Gestión de Relación con los Clientes

Este subcriterio evalúa:

- Tipos de relación con clientes
- Factores que inciden en la lealtad.
- Accesibilidad de los clientes.
- Proceso de sugerencia o reclamos.
- Estándares de servicio y mediciones.
- Apoyo al personal de contacto.
- Compromisos con los clientes.
- Evaluación y mejoramiento.

3.3 Medición de la Satisfacción de los Clientes

Este subcriterio evalúa:

- Mecanismos (indicadores) para conocer la satisfacción / insatisfacción de sus clientes y los de la competencia. Frecuencias.
- Fuentes de información.
- Validación de la información.
- Correlaciones estadísticas.
- Difusión de la información.
- Evaluación y mejoramiento.
- Tipos de relación con clientes
- Factores que inciden en la lealtad.

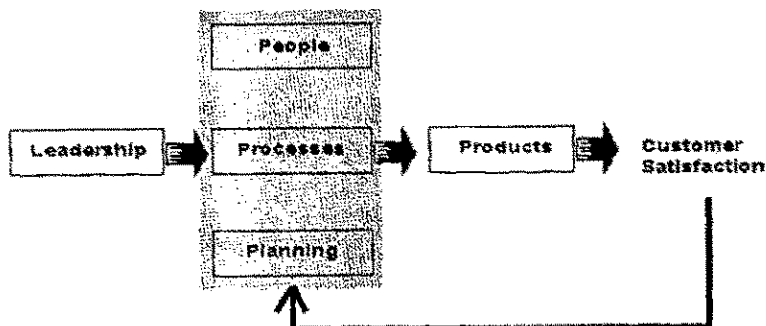
3.4 Resultados de la Satisfacción de los clientes (50)

Este subcriterio evalúa los resultados de la satisfacción de los clientes:

- Presentados los resultados de los indicadores clave durante los últimos 5 años.
- Evidenciados que dicen que son consecuencia de la aplicación de programas sistemáticos de mejora.

## 3. SATISFACCION DE LOS CLIENTES

Customer-driven Organization



"La empresa que busca la excelencia revisa permanentemente sus procesos. Funciona a través de equipos de mejora."

## CRITERIO 4: COMPROMISO Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y DE LA ORGANIZACIÓN (170 puntos)

4.0 Este criterio examina el compromiso y el desarrollo organizacional.

### 4.1 Gestión del Personal

- a) Políticas de gestión: Integración de políticas y objetivos de calidad:
- Reclutamiento y Selección
  - Evaluación del desempeño
  - Reconocimiento
  - Motivación y compromiso
  - Comunicaciones internas
  - Término del vínculo laboral
  - Relación con los sindicatos
- b) Mejoramiento de la gestión de personal.
- ¿Cómo se fijan los objetivos del mejoramiento?
  - Sistema para evaluar la gestión
  - Ejemplo de mejora durante los últimos 3 a 5 años

### 4.2 Educación y capacitación para la calidad

- Necesidades de educación y capacitación. (Corto y largo plazo)
- Estrategia y plan de ejecución para satisfacer las necesidades
- Instrumentos que utilizan las empresas en capacitación
- Métodos para asegurar el acceso de todos los empleados

### 4.3 Remuneraciones, desempeño y reconocimiento de los trabajadores

- a) Determinación y asignación de los objetivos.
- Métodos para asegurar objetivos de corto y largo plazo alineados
  - Existencia de relación interna cliente proveedor
  - Participación del personal.
  - Indicadores para la asignación de objetivos
- b) Desempeño y reconocimiento
- Sistema formal de desempeño y reconocimiento
  - Frecuencia de la retroalimentación de desempeño
  - Participación en beneficios por aumento de la productividad
  - Mecanismos de participación en la distribución de utilidades
  - Incentivos a la innovación y creatividad, premios entregados
  - Opinión de los empleados sobre el sistema

4.4 Participación de los trabajadores en el proceso de gestión de calidad de la empresa

- a) Utilización de un sistema de sugerencias.
- Mecanismos para recoger iniciativas
  - Como se evalúa el sistema
- b) Estructura organizacional y equipos para el mejoramiento de procesos
- Estructura organizacional y equipos de trabajo
  - Percepción de los empleados
  - Involucramiento del personal
- c) Empoderamiento
- Atribuciones entregadas
  - Estímulos a estilos creativos
  - Acciones para involucrar sindicatos

4.5 Prevención de riesgos y calidad de vida en el trabajo

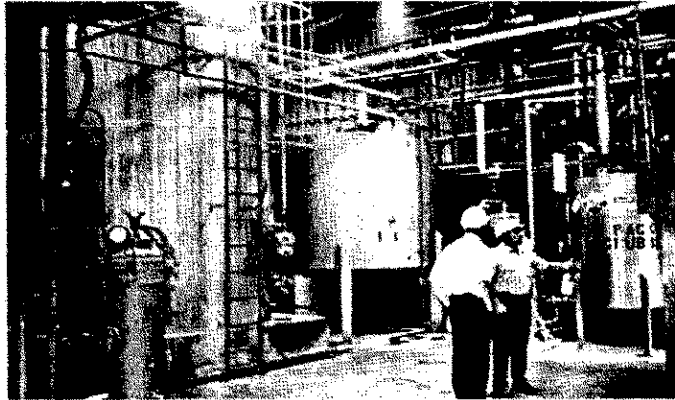
- a) Políticas y planes de seguridad
- Cumplimiento de exigencias legales
  - Que hay además de lo legal
  - Responsables específicos
  - Indicadores de calidad y efectividad del trabajo preventivo
- b) Capacitación en seguridad
- Capacitación recibida por los trabajadores en los últimos 3 años
- c) Riesgo en el trabajo y protección de la salud
- Disponibilidad de elementos necesarios, ergonomía, etc.
- d) Prevención de riesgos y calidad de vida en el trabajo
- Relaciones entre la empresa y los empleados
  - Sistema de medición de: satisfacción, rotación, comunicación trabajadores / dirección

4.6 Resultados de la satisfacción de los empleados

- a) Resultados: Indicadores clave: clima laboral, bienestar, accidentabilidad. Comparaciones con sus competidores y con los mejores del rubro.
- b) Impacto: Ingerencia del control de calidad.
- c) Prevención de riesgos: Tasa de accidentabilidad y Tasa de riesgo

“ Las personas en la organización son el único recurso que transforma e interactúa con los demás recursos, por lo tanto es el más importante.”

## 4. COMPROMISO Y DESARROLLO DEL PERSONAL



### CRITERIO 5: GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LOS PROCESOS

5.0 Este criterio examina con detalle los procesos sistemáticos de la gestión de la calidad del diseño, producción y entrega de servicio.

b) Gestión y mejoramiento de los procesos: métodos e indicadores para asegurar el cumplimiento de los resultados requeridos.

5.1 Diseño e Introducción de Productos y Servicio de Calidad.

5.5 Resultados de la calidad de los procesos de apoyo

a) Sistemas: de registro de requerimientos de clientes, capacidad de los procesos para satisfacer requerimientos actuales y futuros.

b) Mejoramiento: evaluación y mejoramiento de los procesos.

a) Resultados: tendencias de las mediciones clave para los últimos 2 a 5 años.

b) Impacto: de las iniciativas de calidad en estos resultados.

5.2 Gestión de la calidad y productividad en los procesos principales.

5.6 Documentación de los Procesos

a) Gestión de los procesos: Métodos e indicadores que apoyan la gestión de procesos. Aseguramiento de la satisfacción de las expectativas de calidad de los productos o servicios.

b) Productividad de los procesos de producción:

- Análisis y mejoramiento de la calidad y la productividad de los procesos
- Normalización de procesos
- Identificación de "cuellos de botella"
- Reducción de desperdicios"
- Revisión y actualización permanente de normas internas
- Adaptación de nuevas tecnologías

a) Generación de los documentos: calidad de los procesos de generación de documentos; documentos de mediciones; disponibilidad de documentos de capacitación y entrenamiento; etc.

b) Mejoramiento: simplificación, armonización, eliminación de documentos obsoletos, etc.

5.3 Resultados en la calidad de los procesos principales.

a) Resultados: mediciones clave de calidad para los últimos 3 a 5 años; tendencias al futuro.

b) Impacto: de las iniciativas de calidad en los resultados.

5.7 Calidad de los Proveedores

a) Requisitos de calidad: mecanismos de definición y comunicación de requisitos de calidad a los proveedores clave; involucramiento de los proveedores en el sistema de mejoramiento continuo.

b) Cooperación: mecanismos de cooperación técnica mutua con los proveedores.

c) Evaluación y mejoramiento de la gestión de proveedores: evaluación de procesos con proveedores; acciones para disminuir costos y auditoría de proveedores: mejoramiento de las relaciones.

5.4 Gestión de los procesos de apoyo

a) Procesos relevantes: Describir los más importantes procesos de negocios y servicios de apoyo. Diseño de los mismos.

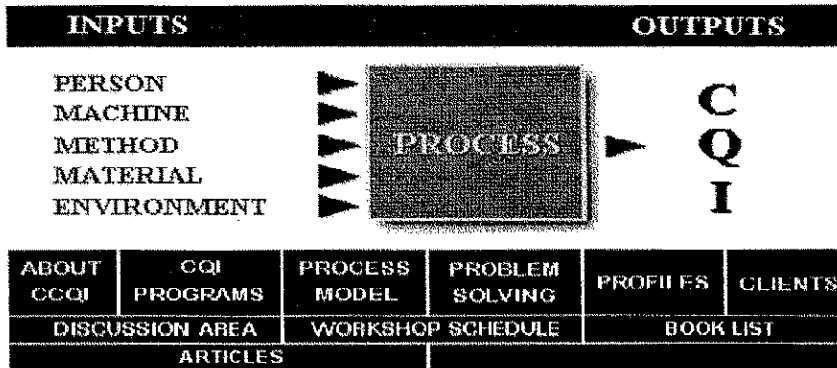
5.8 Resultados en la Calidad de los Proveedores

a) Resultados: de las mediciones clave en los últimos 3 a 5 años.

b) Impacto: de las iniciativas de calidad en estos resultados.

" Una empresa competitiva contribuye decisivamente a disminuir los niveles de pobreza del país, mejorando el nivel de vida de todos."

## 5. GESTION DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LOS PROCESOS



### CRITERIO 6: SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (100)

6.0 Este criterio examina con detalle todo con respecto a la información de la calidad.

#### 6.1 Selección y uso de Información

- a) Selección: criterios para la inclusión de datos; alcance y tipos de datos (mediciones) o información que contiene el sistema respecto a clientes, producto y/o servicios, operaciones, personal, etc.
- b) Uso: de métodos para asegurar confiabilidad, consistencia, estandarización y accesibilidad amplia y oportuna. Evaluación del sistema.

#### 6.2 Comparación competitiva y en referencia al mejor

- a) Selección y uso de información comparativa: mecanismo para establecer datos e información comparables; existencia de registros actualizados; aplicación (uso) al

mejoramiento e innovación. Apoyo a la planificación.

- b) Evaluación y mejoramiento: método de evaluación y mejora; alcance, fuentes.

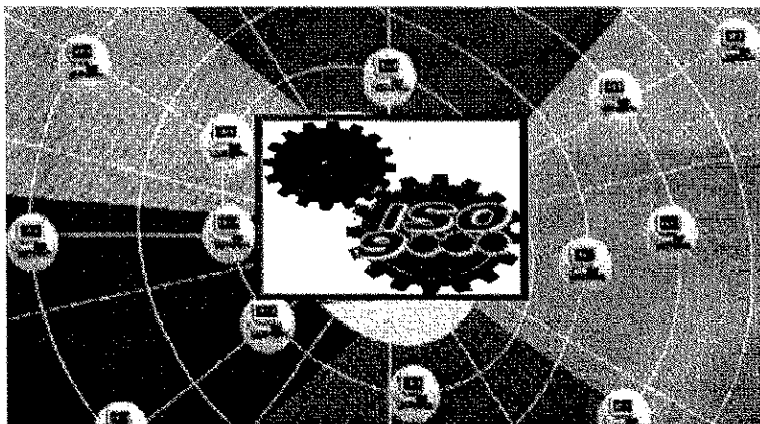
#### 6.3 Análisis y uso de los datos del Sistema de Información de la Empresa

- a) Análisis de datos: integración y análisis de los diferentes tipos de información en función de apoyar la planificación y establecer metas y prioridades y conocer la posición competitiva de la empresa.
- b) Utilización de los datos: mediciones clave aplicadas a la detección de oportunidades de mejoramiento.

#### 6.4 Resultados del Sistema de Información

- a) Resultados de evaluaciones del sistema de información y mecanismos de comunicación interna.

“ El desafío de hacer las cosas bien desde la primera vez ha evolucionado con el transcurrir del tiempo.”



### 6. SISTEMA DE INFORMACIÓN



## CRITERIO 7: IMPACTO EN LA SOCIEDAD Y PRESERVACIÓN DE LOS ECOSISTEMAS (80)

7.0 Este criterio examina la existencia y grado de implementación de planes con respecto a la comunidad y el medio ambiente y la protección de los recursos naturales.

7.1 Impacto Ambiental y protección de Recursos Naturales

- Normas: cumplimiento de las normas. Iniciativas de la empresa respecto al entorno.
- Contribución de la empresa: acciones que demuestran que el impacto ambiental ha mejorado continuamente.
- Desempeño y evaluación: ¿Cómo mide la empresa su impacto ambiental? ¿Ha elaborado planes de mejoramiento al respecto?

7.2 Contribución Social

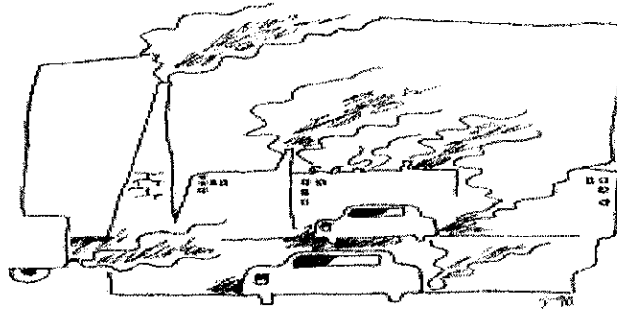
- Participación: ¿Está la empresa involucrada en proyectos con la comunidad (educación, salud, bienestar social, etc.)
- Criterios y mecanismos: ¿Cómo realiza su contribución social?

7.3 Resultados de la Gestión Ambiental

- Evidencias (resultados) de logros o mejoramiento alcanzados en el cumplimiento de las normas y en la contribución. Resultados de evaluaciones del sistema de información y mecanismos de comunicación interna.

## 7. IMPACTO EN LA SOCIEDAD Y PRESERVACION DE LOS ECOSISTEMAS

“ Ya las primeras civilizaciones han trabajado en pos de la superación en el trabajo diario, de realizar obras mejores, con calidad.”



## CONCLUSIONES

- Considerar a la calidad como la clave de la competitividad.
- Las organizaciones, de cualquier tipo o sector empresarial, tamaño, estructura o madurez en calidad, necesitan, para tener éxito, establecer un sistema de gestión apropiado.
- Los modelos de excelencia creados en las diferentes latitudes son instrumentos prácticos que ayudan a las organizaciones a establecerlos, midiendo en que punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia.
- El comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permita a la organización y las personas que lo integran alcanzar la excelencia.
- La experiencia demuestra que el principal factor que determina el éxito o fracaso de un proyecto de calidad es la percepción que el personal tiene del compromiso de la Alta Dirección entendida por dirección todas las personas que tienen responsabilidad sobre otras (línea de mando).
- La Alta Dirección debe establecer una cultura de Calidad basada en principios de Calidad Total, difundirla entre todas las personas de la organización y apoyar e impulsar su gestión.
- La Alta Dirección debe actuar en base a una recogida sistemática de datos relacionados con el entorno.
- El posterior análisis sistemático de estos datos permitirá diagnosticar la posición competitiva de la empresa, formular estra-

tegiyas que orienten sus actividades y definir los planes de acción necesarios para conseguir los objetivos establecidos.

- Todas las personas deben participar, en la medida de lo posible, tanto en la definición de la estrategia como en los planes y objetivos a alcanzar.
- Una vez planificada la actividad empresarial, el resultado que se obtenga dependerá fundamentalmente de la motivación de las personas que llevan a cabo las acciones previstas. La empresa debe fomentar el desarrollo de sus capacidades y propiciar una actitud positiva ante el trabajo para que colaboren con su creatividad a la mejora continua.
- Es necesario contar con canales de comunicación que permitan que la información de dirección llegue sistemáticamente a las personas y, viceversa, que sus sugerencias y/o reclamaciones sean atendidas por la dirección.
- La distribución de responsabilidades y funciones debe posibilitar el trabajo en equipo, potenciar la iniciativa y creatividad de las personas para que se sientan responsables de su trabajo.
- La selección y contratación del personal, la remuneración y reconocimiento de su esfuerzo, la calificación y desarrollo profesional deben sistematizarse en base a criterios objetivos.
- Los principales recursos son: Financieros, Información, Materiales, Tecnología.
- Dado que la empresa se organiza por departamentos, su gestión busca optimizar los resultados de cada uno. Esto hace que los departamentos resulten poco eficientes (caros) y poco eficaces (no satisfacen a los clientes).
- Una vez definidos aquellos procesos considerados críticos, por cualquier motivo, para la marcha del negocio se les debe aplicar los principios de aseguramiento de calidad para tener confianza de que se cumplen los requisitos establecidos, así como los principios de mejora continua.
- La mejora continua aplicada a los criterios (agentes) anteriormente descritos tiene como objetivo la mejora de los resultados de la empresa, medidos, directa o indirectamente, en términos de satisfacción de sus clientes.

“ Una empresa exitosa contribuye a la calidad de vida de sus clientes, al bienestar de sus trabajadores y familias, al mayor rendimiento de la inversión de sus accionistas y una mayor contribución al estado.”

## BIBLIOGRAFÍA

GARCÍA-PANTIGOZO, Manuel Libro "Cultura de la Calidad" UNMSM 1994.

GARCÍA-PANTIGOZO, Manuel et al "Cultura de la Normalización" Revista INDUSTRIAL DATA Vol. 1, Nº 2 Diciembre 1998 FII - UNMSM.

GARCÍA-PANTIGOZO, Manuel et al "Los Premio Nacionales a la Calidad - I Parte" Revista INDUSTRIAL DATA Vol. 1, Nº 2 Diciembre 1998 FII - UNMSM.

GARCÍA-PANTIGOZO, Manuel et al "Modelo de Implementación de Métodos Modernos para Mejorar la Calidad de los Servicios Académicos

Administrativos en la Facultad de Ingeniería Industrial", Revista INDUSTRIAL DATA Vol. 2, Nº 1 Julio 1999 FII - UNMSM.

GARCÍA-PANTIGOZO, Manuel et al "Los Sistemas Integrados de Gestión", Revista INDUSTRIAL DATA Vol. 2, Nº 2 Diciembre 1999 FII - UNMSM.

MORALES, Juan José, "Un Modelo de Excelencia para la Competitividad Empresarial", Marzo 2000 SIN.

[http://personales.jet.es/amoarrain/Autoevaluacion\\_EFQM.html](http://personales.jet.es/amoarrain/Autoevaluacion_EFQM.html).