



modelo europeo de CALIDAD
total

ALFONSO FERNÁNDEZ HATRE



modelo europeo de CALIDAD
total

ALFONSO FERNÁNDEZ HATRE

Alfonso Fernández Hatre

**MODELO EUROPEO
DE
CALIDAD TOTAL**

© Centro para la calidad en Asturias
Edita: Instituto de Fomento Regional
Parque Tecnológico de Asturias - Llanera
Tel. 98/ 598 00 20 - Fax 98/ 526 44 55
D.L.: AS-864/98
ISBN: 84-89594-09-0
Imprime: 



MODELO EUROPEO DE CALIDAD TOTAL

INDICE

Introducción	9
Planificación y participación	14
El modelo europeo	17
Convocatoria y concesión de los premios	21
Secciones, Criterios y Subcriterios	27
Agentes Facilitadores	28
Criterio 1. Liderazgo	35
Criterio 2. Política y estrategia	45
Criterio 3. Gestión del personal	57
Criterio 4. Recursos	67
Criterio 5. Procesos	77
Resultados	85
Criterio 6. Satisfacción del cliente	85
Criterio 7. Satisfacción del personal	91
Criterio 8. Impacto en la sociedad	97
Criterio 9. Resultados del Negocio	101
Enfoques de autoevaluación	105
Modelo Europeo para PYMES	109

EL MODELO EUROPEO PARA LA CALIDAD TOTAL

Introducción

En el año 1988, siguiente al de publicación de la serie de normas internacionales ISO 9000, 14 empresas europeas decidieron en conjunto impulsar la creación de la "European Foundation for Quality Management" E.F.Q.M. (Fundación Europea para la Gestión de Calidad).

Las Normas ISO 9000 nacieron como un intento de las empresas occidentales de presentar un frente competitivo ante la política de Calidad Total practicada por las empresas japonesas, normalizando los distintos sistemas de aseguramiento de la calidad, que estaban siendo exigidos por las empresas importantes a sus suministradores habituales. Desde el principio se era consciente que la serie ISO 9000, al ser una norma de mínimos, no podía competir en plano de igualdad con los modelos japoneses de Total Quality Management (T.Q.M.), pero se tenía el convencimiento de que su implantación iba a abrir un camino por el que las empresas habrían de comenzar su andadura hacia la excelencia competitiva.

Los resultados superaron las más optimistas esperanzas. La rápida expansión de las normas ISO a escala mundial, que ha sido considerada como el "fenómeno ISO 9000", situación sin precedentes en la historia de la normalización, supuso una auténtica revolución en el campo empresarial, creando un ambiente tremendamente favorable a la implantación de sistemas de calidad, elevando el prestigio de la gestión competitiva e incluso llegando a considerar como una auténtica necesidad, a nivel publicitario, la posesión de una certificación ISO 9001 o 9002.

Esto dio lugar, sin embargo, a un inconveniente adicional. A medida que se ponía de moda la certificación ISO 9000 y que múltiples empresas accedían al sello de registro de empresa expedido por AENOR o cualquiera de las múltiples consultoras que actualmente se encuentran en el mercado, iba penetrando en la mentalidad de los empresarios el convencimiento de que ese era justamente el objetivo a alcanzar y que, una vez conseguido, se había completado en su totalidad el aspecto de la calidad de las empresas.

El abuso en la utilización del término "calidad total" y su incorrecta relación con la certificación ISO, ha hecho creer a muchos directivos, e incluso a innumerables técnicos de calidad, que en ella se encontraba el objetivo final de los esfuerzos de la compañía y de su personal en el aspecto de la excelencia empresarial. Muchas empresas se han esforzado desde el punto de vista profesional y económico en conseguir el certificado, a fin de colocar en sus catálogos y en sus soportes publicitarios el sello ER o el del Lloyd's Quality Assurance, sin paramientos en que dicha certificación no es ningún sello de calidad que pueda sobrevalorar los productos de una empresa, sino simplemente la garantía de que se cumplen unas ciertas cláusulas contractuales con algún cliente específico que las solicita.

Así se ve, que empresas de servicios que orientan su oferta únicamente a inespecíficos consumidores finales, adornan sus mensajes promocionales con el reclamo de ofrecer "calidad ISO 9000" a personas que desconocen en su totalidad lo que es un sistema de calidad, pero a los cuales ya les empieza a sonar el título de la norma como la más alta garantía de calidad de producto.

Y no es que sea malo, ni mucho menos, que las empresas e incluso los consumidores se introduzcan en el mundo de la calidad a través

de esta acreditada senda. El peligro se encuentra en que su consecución se considere como una meta final y no como un simple y básico escalón - no necesariamente el único - para alcanzar un nivel de eficiencia que eleve a las empresas al más alto grado de la competitividad. No debemos dejar de insistir que este grado no se adquiere más que con la Calidad Total o T.Q.M., como en su día alcanzó la industria japonesa.

¿Y cómo podríamos definir en pocas palabras la Calidad Total? Se nos ocurre una forma muy sencilla a base de conjugar dos conceptos básicos que deben orientar la gestión de la empresa. Dichos conceptos son la Planificación y la Participación.

Planificación

En efecto, generalmente se acepta que la calidad no debe alcanzarse mediante la detección de los errores cometidos y su posterior corrección, sino que debe aplicarse una política de prevención para que los fallos no se produzcan. La frase suele ser: "Hacer las cosas bien a la primera", pero ello no será posible sin la necesaria Planificación de todas las actividades y funciones de la empresa.

Planificación de productos o servicios mediante la oportuna eficiencia del diseño de los mismos desde el punto de vista, no solamente de la satisfacción del cliente, sino teniendo en cuenta también la situación del mercado y de la presión competitiva.

Planificación de procesos de forma que se optimice el coste de los mismos y la aportación del menor esfuerzo de los empleados, junto con la adecuada consideración del permanente respeto a la salud laboral

de los trabajadores y al entorno medio-ambiental.

Planificación de la gestión integral de la empresa, sin descuidar aspectos de formación o administración que pueden aparecer como secundarios, pero que en muchos casos inciden de forma fundamental sobre el desarrollo tecnológico de los procesos o sobre la satisfacción plena de nuestros clientes.

La representación práctica del aspecto de la planificación en la empresa se encuentra en la preparación e implantación de procedimientos. Un procedimiento define perfectamente un proceso optimizado y es la base de la realización correcta de las tareas.

Los procedimientos son un arma indispensable para conseguir la gestión de calidad, ya que un procedimiento hace que el proceso sea:

- repetible
- controlable
- enseñable
- mejorable

Los procedimientos forman el núcleo central de los sistemas de calidad, por lo que podríamos decir que la planificación se conseguiría con un sistema ISO 9000, si se diese el caso -que no es así- de que la norma fuese aplicable a todo tipo de empresas (está claramente dirigida a las empresas industriales) y cubriese toda serie de procesos, lo cual no es cierto dado que parece obviar los procesos administrativos y contables e ignora aspectos referidos al trato con los clientes.

Participación

Una vez conseguida la planificación de la totalidad de nuestros procesos, e incluso la revisión sistemática de los mismos en aplicación de los principios de la mejora continua, habremos cubierto los aspectos que podríamos denominar como "gerenciales" de nuestro sistema de calidad. Pero si lo que deseamos es obtener una ventaja diferencial y permanente sobre nuestra competencia, nos va a resultar necesario desplegar una capacidad de actuación que va a desbordar las posibilidades de iniciativa y de perfeccionamiento, que son capaces de aplicar los escasos profesionales de la cúpula directiva.

Tenemos que conseguir un mayor número de agentes de mejora, tan estimulados como puedan estarlo el gerente y sus más directos colaboradores, porque se sientan "empresa" al igual que ellos. Podríamos buscarlos entre los accionistas que tienen su dinero invertido en el negocio, pero por lo general se encuentran en un mundo muy ajeno al de la gestión. Quizá el director del banco que ha prestado los recursos para el funcionamiento de la empresa pueda estar muy interesado en que la gestión sea eficaz para poder recuperar su dinero y tal vez tengamos que implicarlo algo más, ya que pertenece a la cadena de nuestros suministradores. ¿Pero dónde podemos encontrar personas más vinculadas a la empresa, con más conocimiento sobre sus procesos y que más tengan que ganar o que perder con sus resultados, que los propios trabajadores?

Pues bien, pongámosles a pensar en la mejor forma de realizar las actividades de la empresa, reconozcamos y estimulemos su capacidad de iniciativa a fin de solucionar problemas agudos o crónicos del día a día, sentemos las bases de un entorno que resalte la creatividad, para el aprovechamiento general de las oportunidades de mejora. Nos

asombraremos de la calidad de respuesta a estas nuevas responsabilidades. Quedaremos gratamente impresionados (se trata de una experiencia demostrada) de la facilidad con que operarios escasamente significados aceptan esta nueva forma de trabajar. Habremos puesto la base de la gestión participativa.

Pero hay una segunda parte, quizá más importante que el impulso inicial. La participación nunca se puede plantear como una opción. La gestión participativa es la única alternativa que existe para que nuestra empresa sea competitiva. Se ha dicho muchas veces que la calidad no cuesta, y esto es cierto cuando nos referimos a costes económicos o incluso a esfuerzo personal, ya que tampoco requiere un trabajo extraordinario. Lo que sí requiere especialmente es mucha tenacidad por parte de todos y una gran perseverancia hasta conseguir acostumbrarnos a una nueva forma de trabajar no utilizada hasta entonces. La participación requiere una sistemática rigurosa que no se puede sustituir por un simple impulso inicial, por muy brillante que haya resultado.

Planificación y participación

Enunciados estos dos conceptos, nos queda solamente aclarar la razón por la cual debemos conjugarlos, ya que no pueden plantearse de forma separada, ni aún en el caso de que su aplicación sea perfectamente simultánea.

Si ha llegado el momento de redactar o modificar un procedimiento a fin de optimizar un proceso ¿cómo vamos a poder hacerlo sin contar con la participación de los agentes habituales del mismo? Lo lógico, lo racional y sobre todo, lo eficiente, es contar con la ayuda de los que más conocen acerca de ese trabajo, al menos desde el punto de

vista de su ejecución. Se trata por tanto de aplicar una **planificación participativa**, con objeto de aprovechar al máximo las posibilidades de mejora y de conseguir la mejor aceptación de los afectados a la nueva forma de ejecución de un trabajo que ellos mismos han ayudado a modificar.

Las otras formas de ejercer la participación de todo el personal, tanto a nivel individual como colectivo, de forma obligatoria o voluntaria, no podemos dejarlas al albur de la buena ocurrencia de los actores, sino que es preciso establecer sistemas serios y permanentes de ejercer la acción participativa, con las modificaciones a lo largo del tiempo que se consideren necesarias. Se trata por ello de implantar una **participación planificada**.

Planificación participativa y participación planificada. He aquí la conjunción de dos conceptos que nos han de conducir sin duda alguna hacia la Calidad Total. Esta es la única filosofía que debe guiar nuestro proceso de mejora, a través de la metodología que hayamos escogido como más adecuada para nuestra empresa.

Dicha metodología puede seguir un programa determinado a fin de que sean considerados todos los aspectos que nos deban conducir hacia el objetivo final. El Modelo Europeo es uno de ellos y su descripción detallada constituirá el motivo de nuestras próximas páginas.

EL MODELO EUROPEO

El modelo europeo de evaluación de los sistemas de calidad de las empresas fue implantado en 1991 por la E.F.Q.M. con el fin de establecer una serie de criterios para la calificación de empresas seleccionadas para los "Galardones Europeos a la Calidad" y el "Premio Europeo a la Calidad", que dicha organización convoca una vez al año.

La herramienta de calificación consta de 9 criterios principales, cada uno de los cuales se subdivide en varios sub-criterios, todos ellos con una valoración máxima determinada, cuya combinación o suma dará lugar a la calificación final de la empresa.

Las premisas para el establecimiento de los criterios son:

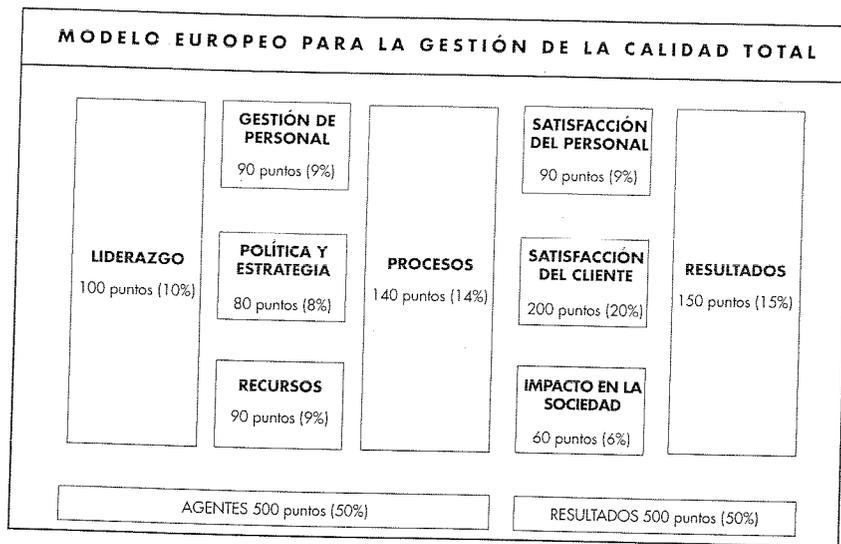
La Satisfacción de Cliente, la Satisfacción de los Empleados y el Impacto en la Sociedad, que se consiguen mediante:

El Liderazgo en Política y estrategia, la Gestión del personal de los Recursos y de los Procesos que conducen finalmente a la Excelencia en los Resultados Empresariales.

Expresados gráficamente estos principios dan lugar al conocido esquema de la página siguiente.

En el modelo gráfico presentado se expresan los 9 principios o conceptos que dan lugar a la optimización de la gestión de calidad en una empresa, cada uno de ellos valorado en cuanto a su importancia sobre el conjunto global del sistema. Esta exposición de conceptos valorada, establece una uniformidad de criterios con un lenguaje común, de

forma que las empresas europeas pueden medir, comparar y contrastar el resultado de sus esfuerzos encaminados a la consecución de la excelencia empresarial.



EXPRESIÓN GRÁFICA DE LOS PRINCIPIOS

Otra representación de los criterios

Con el objeto de demostrar que los 9 criterios del Modelo Europeo tienen una aplicación integral en el ámbito de la empresa, su representación gráfica puede realizarse mediante un sistema de círculos concéntricos a los que se les puede dar el siguiente significado.

Círculo interior

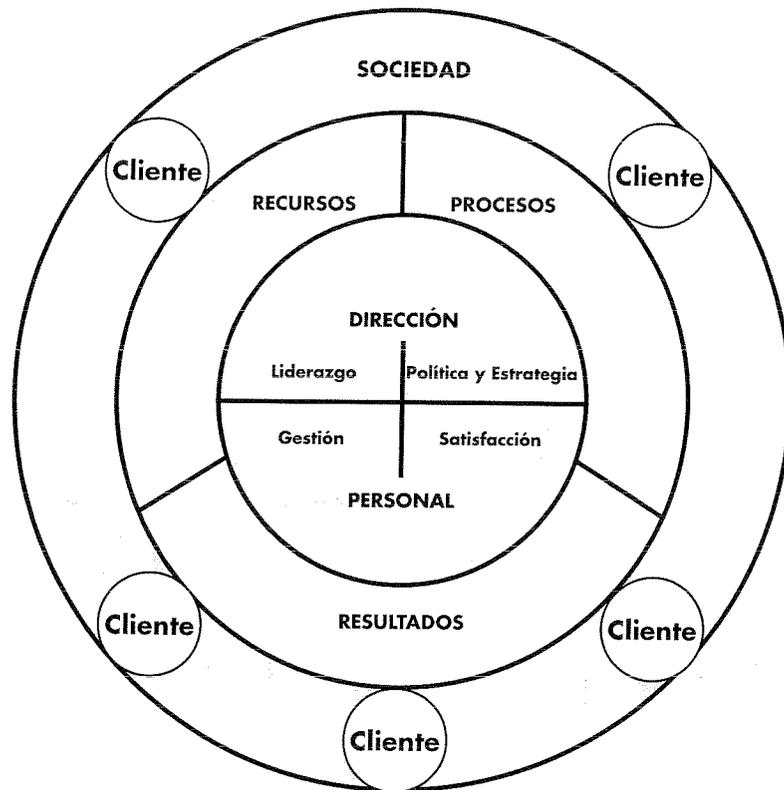
Es el **círculo de las personas** y en su zona superior se agrupan los criterios que afectan a la dirección tales como "Liderazgo" y "Política y estrategia", mientras que en el semicírculo inferior se sitúan los relacionados con los empleados tales como "Gestión de personal" y "Satisfacción del personal".

Círculo intermedio

Representado gráficamente por una corona circular, dado que incluye también al círculo interior, puede identificarse como el **círculo de la empresa**. Además de las personas agrupa también a los "Recursos", los "Procesos" y los "Resultados".

Círculo exterior

Representa al **círculo de la sociedad** y en la corona que lo identifica se agrupan los criterios "Satisfacción del cliente" e "Impacto en la sociedad".



CONVOCATORIA Y CONCESIÓN DE LOS PREMIOS

De acuerdo con estos criterios, la E.F.Q.M., en las convocatorias a los premios de los años 1992 a 1997 ha designado a las siguientes empresas europeas:

Año 1992

Premio Europeo a la Calidad: **Rank Xerox Limited**

Galardones Europeos a la Calidad: **BOC Limited, Special Gases**
Industrias del Ubierna - UBISA
Milliken European Division

Año 1993

Premio Europeo a la Calidad: **Milliken European Division**

Galardones Europeos a la Calidad: **ICL, Manufacturing Division**
Design to Distribution Limited

Año 1994

Premio Europeo a la Calidad: **Design to Distribution Limited - D2D**

Galardones Europeos a la Calidad: **Ericsson SA**
IBM (SEMEA)

Año 1995

Premio Europeo a la Calidad: **Texas Instrument Europe**

Galardones Europeos a la Calidad: **TNT Expres Limited**

Año 1996

Premio Europeo a la Calidad: **BRISA**

Galardones Europeos a la Calidad: **British Telecom**
Netas
TNT Expres Limited

Para el año 1997, además de los citados premios y galardones, la EFQM, junto con la EOQ (European Organization for Quality), anunciaron recientemente la convocatoria de un premio a la calidad dirigido específicamente a las PYME, que reconocerá a aquellas empresas que demuestren el mayor grado de compromiso en el camino hacia la excelencia empresarial. El resultado ha sido el siguiente:

Año 1997

Premio Europeo a la Calidad: **SGS - Thomsom**
(Grandes Empresas)

Premio Europeo a la Calidad: **Beksa**
(Pymes)

Galardones Europeos a la Calidad: **Gasnalsa (Española)**
British Telecom
Netas
TNT United Kingdom

El Modelo para PYME es una versión simplificada del Modelo de la EFQM para grandes empresas y gracias a esta adaptación, las pequeñas y medianas empresas van a salir ganando en competitividad y calidad, satisfacción del cliente y del empleado y mejora de sus resultados empresariales.

El acceso a este premio se realiza mediante un proceso en cascada que implica a las organizaciones nacionales para la calidad en cada uno de los países europeos. Las compañías primero participan en el Premio regional si, como en el caso de Asturias, lo tienen instituido (Premio Asturias a la Calidad Empresarial del Instituto de Fomento Regional) y posteriormente participan en el Premio nacional de su país (Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial del Ministerio de Industria y Energía) con la documentación en su idioma. Los finalistas de los premios nacionales son invitados a participar a nivel europeo. Los equipos de evaluadores internacionales, puntuarán a los participantes y confeccionarán una relación de finalistas, seleccionados a través de un régimen de visitas de los equipos evaluadores.

Proceso de concesión de los premios

Primeramente se nombran los evaluadores del premio, mediante la elección de las candidatas que lo soliciten, los cuales deben pertenecer al grupo de altos directivos, profesionales de calidad y profesores de toda Europa. La EFQM selecciona los evaluadores a fin de que reciban en tres días la formación apropiada, según el Modelo Europeo para la Gestión de Calidad total y utilizando un caso de estudio que puntúa, tanto individualmente como por equipos.

Por otra parte se nombra el Jurado calificador del Premio, formado por 7 personalidades distinguidas del mundo empresarial y académico, con información suficiente acerca de las características del premio y del modelo de evaluación.

Una vez que la empresa que opta al premio se considera capacitada para concurrir a él (se estima que una empresa empieza a tener posibilidades de conseguir algún galardón a partir de una puntuación global de 700 puntos), solicita a la Secretaría del Premio el folleto de inscripción y el de Autoevaluación, de acuerdo con una Hoja de Pedido que le puede ser facilitada en la Asociación Española para la Calidad (Velázquez, 24, 5º dcha. 28001 Madrid) o el Club de Gestión de Calidad (Avda. de Burgos, 19, 1º dcha. 28035 Madrid)

24 Posteriormente la empresa solicitante envía a la EFQM el documento de solicitud al Premio Europeo de la Calidad, acompañado de una memoria con un máximo de 75 páginas.

La solicitud de la empresa es estudiada por un equipo formado por 5 a 7 evaluadores con un evaluador sénior nombrado por cada solicitante y señalan los puntos fuertes y áreas de mejora para dar una calificación conseguida mediante el consenso del grupo.

El informe de evaluación del grupo es enviado al Jurado, quien en base al mismo determina las visitas que han de realizarse a los solicitantes, que posteriormente llevará a cabo el equipo de evaluadores con una duración de 2 a 4 días, a fin de comprobar sobre el terreno los datos expresados en la memoria y aclarar las dudas que hayan surgido.

Posteriormente el grupo de evaluación emite un informe final y concede las puntuaciones correspondientes a cada apartado. Con base en

este informe y calificaciones, el Jurado decide los ganadores del Premio y de los Galardones y procede a darles publicidad. Los premios serán entregados durante la Semana Europea de la Calidad que se celebra en el mes de Noviembre.

Como final del proceso de evaluación, los evaluadores sénior redactan informes de realimentación destinados a todas las empresas solicitantes en los que se señalan e identifican tanto sus puntos fuertes como sus áreas de mejora, comunicándoles la puntuación obtenida en cada uno de los criterios.

SECCIONES, CRITERIOS Y SUBCRITERIOS

El Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad Total se articula en diversas secciones que abarcan la totalidad del campo de la gestión. Existen dos grandes Sectores, nueve Criterios y 32 Subcriterios de acuerdo con el siguiente desglose:

Sectores:

- Agentes Facilitadores
- Resultados

Utilizando la terminología del método de optimización de diseños QFD (Despliegue de la función Calidad) se desglosan en cómo y qué los nueve criterios definidos en el Modelo. El sector de los cinco criterios correspondientes a Agentes Facilitadores identifica los cómo de la organización, o sea, la forma en que la organización orienta sus esfuerzos a conseguir la Calidad total y el grado de aplicación de dichos esfuerzos en todos sus niveles y en la totalidad de sus actividades, mientras que el sector de los cuatro criterios de Resultados valora el cumplimiento de los objetivos de la organización, sus logros medidos de forma absoluta y la posible comparación con sus directos competidores y con las organizaciones "best-in-class" (mejores en su clase) de su entorno.

Crterios y Subcriterios del Sector Agentes Facilitadores:

1.- Liderazgo

Definición.- **Cómo** el comportamiento y las actuaciones del equipo directivo estimulan, apoyan y fomentan una cultura de Gestión de Calidad Total

Subcriterios

- 1a. Demostración, de manera visible, del compromiso con la filosofía de la Gestión de Calidad total
- 1b. Apoyo e implicación en la mejora, proporcionando los recursos y la ayuda adecuados
- 1c. Implicación con clientes, proveedores y otras organizaciones externas
- 1d. Reconocimiento y aprecio de los esfuerzos y logros del personal

2. Política y estrategia

Definición.- **Cómo** la organización formula, despliega y revisa su política y estrategia y la convierte en planes y acciones

Subcriterios

- 2a. Cómo la política y la estrategia de la organización se basa en información relevante y general
- 2b. Cómo la política y la estrategia de la organización se desarrolla
- 2c. Cómo la política y la estrategia de la organización se comunica e implanta
- 2d. Cómo la política y la estrategia de la organización se actualiza y mejora periódicamente

3. Gestión del personal

Definición.- **Cómo** aprovecha la organización todo el potencial de su plantilla

Subcriterios

- 3a. Cómo se planifican y mejoran los recursos humanos
- 3b. Cómo se mantienen y desarrollan las capacidades del personal
- 3c. Cómo se acuerdan los objetivos del personal y se revisa continuamente su rendimiento
- 3d. Cómo se implica, faculta y reconoce al personal
- 3e. Cómo existe un diálogo eficaz entre el personal y la organización
- 3 f. Cómo cuida la organización a sus empleados

4. Recursos

Definición.- **Cómo** la organización gestiona sus recursos de manera eficaz y eficiente

Subcriterios

- 4a. Cómo se gestionan los recursos económicos y financieros
- 4b. Cómo se gestionan los recursos de información
- 4c. Cómo se gestionan las relaciones con los proveedores y los materiales
- 4d. Cómo se gestionan los edificios, equipamientos y otros bienes
- 4e. Cómo se gestiona la tecnología y la propiedad intelectual

5. Procesos

Definición.- **Cómo** la organización identifica, gestiona, revisa y mejora sus procesos

Subcriterios

- 5a. Cómo se identifican los procesos críticos para el éxito de la organización
- 5b. Cómo se gestionan los procesos de manera sistemática
- 5c. Cómo se revisan los procesos y se establecen objetivos de mejora
- 5d. Cómo se mejoran los procesos mediante la innovación y la creatividad
- 5e. Cómo se modifican los procesos y se evalúan las ventajas que de ello se derivan

Criterios y Subcriterios del Sector resultados:

6. Satisfacción del cliente

Definición.- **Qué** logros se están alcanzando con relación a la satisfacción de los clientes externos

Subcriterios

- 6a. La percepción por parte del cliente de los productos y servicios de la organización, así como su relación con la misma
- 6b. Las mediciones complementarias relativas a la satisfacción del cliente de la organización

7. Satisfacción del personal

Definición.- **Qué** logros se están alcanzando con relación a la satisfacción de los empleados

Subcriterios

- 7a. La percepción que los empleados tienen de su organización
- 7b. Las mediciones complementarios relativas a la satisfacción de los empleados

8. Impacto en la sociedad

Definición.- **Qué** logros se están alcanzando con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad local, nacional e internacional en general

Subcriterios

- 8a. La percepción de la sociedad en lo que se refiere a la organización
- 8b. Las mediciones complementarias relativas al impacto de la organización en la sociedad

9. Resultados del Negocio

Definición .- **Qué** logros se están alcanzando con relación a los objetivos empresariales planificados.

Subcriterios

- 9a. Las mediciones de carácter económico del rendimiento general de la organización
- 9b. Las mediciones complementarias del rendimiento general de la organización

En lo que se refiere a la evaluación de los criterios y subcriterios, no solamente orientada al cálculo de su puntuación correspondiente al Premio Europeo a la Calidad, sino en su utilización como un correcto método de autoevaluación se han establecido las siguientes valoraciones.

Criterio 1. Liderazgo

100 puntos

Subcriterio 1a.	25 puntos
Subcriterio 1b.	25 puntos
Subcriterio 1c.	25 puntos
Subcriterio 1d.	25 puntos

Criterio 2. Política y Estrategia

80 puntos

Subcriterio 2a.	20 puntos
Subcriterio 2b.	20 puntos
Subcriterio 2c.	20 puntos
Subcriterio 2d.	20 puntos

Criterio 3. Gestión del personal

90 puntos

Subcriterio 3a.	15 puntos
Subcriterio 3b.	15 puntos
Subcriterio 3c.	15 puntos
Subcriterio 3d.	15 puntos
Subcriterio 3e.	15 puntos
Subcriterio 3f.	15 puntos

Criterio 4. Recursos

90 puntos

Subcriterio 4a.	18 puntos
Subcriterio 4b.	18 puntos
Subcriterio 4c.	18 puntos
Subcriterio 4d.	18 puntos
Subcriterio 4e.	18 puntos

Criterio 5. Procesos

140 puntos

Subcriterio 5a.	28 puntos
Subcriterio 5b.	28 puntos
Subcriterio 5c.	28 puntos
Subcriterio 5d.	28 puntos
Subcriterio 5e.	28 puntos

Criterio 6. Satisfacción del cliente

200 puntos

Subcriterio 6a.	150 puntos
Subcriterio 6b.	50 puntos

Criterio 7. Satisfacción del personal

90 puntos

Subcriterio 7a.	68 puntos
Subcriterio 7b.	22 puntos

Criterio 8. Impacto en la sociedad

60 puntos

Subcriterio 8a.	15 puntos
Subcriterio 8b.	45 puntos

Criterio 9. Resultados del negocio

150 puntos

Subcriterio 6a.	75 puntos
Subcriterio 6b.	75 puntos

AGENTES FACILITADORES

Criterio 1. Liderazgo

Definición

Cómo el comportamiento y las actuaciones del equipo directivo estimulan, apoyan y fomentan una cultura de Gestión de Calidad total.

En este primer criterio se valora la filosofía de la dirección en cuanto al logro de la excelencia empresarial. La filosofía es el establecimiento de una escala de prioridades en la elección de criterios para la gestión. Si la dirección tiene como objetivo prioritario el aumento de producción o la obtención de un elevado beneficio a corto plazo, declarará estos dos fines como objetivos preferentes y a ellos destinará la parte más importante de sus esfuerzos y sus recursos. Independientemente de los eslóganes, de las frases y de los principios generales utilizados en los discursos y demás manifestaciones de la cúpula directiva, los hechos demostrarán que los premios y las sanciones tienen una relación directa con el logro de los objetivos prioritarios y el personal sabrá apreciar que los enunciados de alabanza a otras alternativas distintas, como puedan ser la calidad y la satisfacción del cliente, no tienen más objeto que dar más brillo al discurso e intentar aproximarse a las tendencias más actuales del arte de la gestión.

Como consecuencia de ello se creará en la organización una cultura centrada exclusivamente en estos fines, postergando todo aquello que no tenga que ver con el aumento de producción y la generación de recursos a corto plazo. La calidad y la excelencia serán apreciadas como conceptos ideales e incluso se hará alarde de practicarlas, pero los empe-

ños estarán dirigidos a otros fines hacia los que se mirará con orgullo, ya que no hay nada que influya más sobre la mentalidad y la consciencia de los empleados como las razones de la dirección.

Por el contrario, si los directivos, tal vez tras intensos forcejeos en otro sentido, han llegado a la conclusión de que la Calidad total en sus dos vertientes de planificación y participación, es el elemento principal para conseguir el objetivo del negocio y se dedican con perseverancia a desarrollar una política de perfección y eficiencia, a cultivar a los empleados e integrarlos en el proyecto de empresa y a disponer los recursos en orden de alcanzar un desarrollo estratégico de la organización, podrá obtenerse una conjunción de energías que redundará en el logro y la superación de las metas definitivas y superabundantes, que la entidad se haya propuesto conseguir.

36

Subcriterio 1a.

Demostración, de manera visible, del compromiso con la filosofía de la Gestión de Calidad total.

La conversación con un empresario o directivo de empresa y la observación superficial de su talante puede ser necesario para conocer la filosofía de calidad de su empresa, ya que la cultura de calidad es la que más a flor de piel se siente cuando se ejecuta una gestión directiva.

Los directivos convencidos de la eficacia de la calidad suelen no escatimar, ni la expresión reiterada de sus principios, ni las acciones públicas que puedan servir de ejemplo ante los clientes y, lo que consideran más importante, ante sus propios empleados.

El auténtico convencimiento por la calidad total empieza por un profundo conocimiento de sus principios y se sigue de su transmisión inmediata a sus más próximos colaboradores, con los que a menudo comparte la formación continua.

No debe olvidar tampoco que, si dirige una empresa de gran tamaño, para que todos los empleados lleguen a conocer su implicación sincera con la filosofía de calidad, ha de participar en múltiples reuniones o eventos públicos en los que pueda expresar inequívocamente su creencia en los conceptos y actitudes que espera comparta activamente todo el personal de la organización.

La implicación de la Dirección es advertida por la totalidad del personal y da lugar a que se establezca un corto número de valores compartidos por toda la organización. Puede decirse que "se pone de moda" la práctica de los principios de la Calidad total, que se prestigan sobremanera las actividades relacionadas con la eficiencia y la preocupación por la satisfacción de los clientes.

37

La cultura de calidad tiene su origen en la expresión de estos principios por parte de la Dirección y en el ejemplo permanente y sin equívocos que sus actitudes provocan en el resto del personal. Se hacen innecesarias muchas labores de supervisión y vigilancia, a la vez que puede evitar el exceso de normas y de instrucciones para cada uno de los casos concretos que puedan presentarse. Todos saben lo que tienen que hacer, ya que existen unos objetivos coincidentes entre la Dirección y los empleados.

Las áreas que este subcriterio debe tener en cuenta se refieren a **cómo** los directivos expresan su preferencia por una filosofía de calidad e intentan implantar la cultura de Calidad total, en particular en lo referente a:

- conocimiento de los principios de la Calidad total
- expresión convencida de dichos principios ante los demás empleados
- coincidencia de criterios, a este respecto, de toda la cúpula directiva
- convencer a toda la línea de mandos
- ejemplo de los directivos en sus actitudes concretas sobre las prioridades en la gestión de la empresa
- hacer ver, en todo momento, su compromiso con la gestión de calidad
- participación en reuniones y actos, generales y específicos sobre calidad
- iniciativa permanente en la revisión de los sistemas de calidad
- inclusión en los baremos de promoción del personal de los esfuerzos y resultados en materia de calidad
- identificación del personal con los objetivos marcados por la dirección

Subcriterio 1b.

Apoyo e implicación en la mejora, proporcionando recursos y la ayuda adecuados

Este subcriterio abarca la puesta en marcha de un sistema de calidad que desarrolle la posibilidad de que se realicen actividades de mejora. Para ello deberá establecerse una completa metodología de resolución de problemas, con implicación de todos los mandos de la empresa y la participación activa de todo el personal. La dirección asignará los esfuerzos y recursos necesarios para el desarrollo y mantenimiento de las actividades de mejora continua, asumiendo la prioridad que estas acciones deben mantener en el conjunto de la organización.

Para conseguirlo se valorará **cómo** los directivos:

- conocen de forma suficiente las actividades de mejora implantadas
- establecen planes sistemáticos y rigurosos de mejora
- promueven y mantienen la organización de actividades de mejora
- proporcionan los recursos materiales y humanos necesarios
- asignan la conveniente prioridad a estas actividades

Subcriterio 1c.

Implicación con clientes, proveedores y otras organizaciones externas

En la actual coyuntura de mercado, el proceso de producción de un elemento o prestación de un servicio, junto con su adecuada comercialización, no puede ser realizado por una sola empresa. Los productos o servicios son puestos en el mercado por cadenas más o menos complicadas de compañías o entidades, cada una de las cuales puede contribuir a mejorar la calidad de sus prestaciones, o lo que es más trágico y evidente, a arruinar su prestigio y hacerle rechazable para sus potenciales clientes.

40 Esta condición obliga a que cada empresa deba establecer con sus proveedores o clientes unos vínculos de colaboración a fin de impedir que la cadena de suministro pueda tener un eslabón excesivamente débil, que facilite su rotura.

La empresa y sus empleados viven y desarrollan sus actividades en una comunidad. El prestigio de la empresa ante dicha comunidad y la motivación que termina ejerciendo dicho prestigio sobre las actitudes de los empleados se unen a la indudable necesidad de apoyo que tiene toda organización respecto a las entidades e individuos de su entorno.

Una empresa con prestigio de practicar la calidad y de proporcionar a sus empleados un trabajo creativo podrá reclutar a los mejores empleados sin que el factor de retribución económica sea el único elemento determinante, recibirá un trato comprensivo por parte de la administración y podrá beneficiarse de la aportación intelectual de las entidades profesionales y culturales de la región.

Si desde el exterior puede advertirse la orientación de la empresa hacia la Calidad total, se verá facilitada la integración de todos sus empleados y directivos en los principios y las actividades de mejora.

Este subcriterio está dedicado a evaluar **cómo** los directivos:

- conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y posibilidades de sus clientes y proveedores
- transmiten a la organización este conocimiento y los deseos de satisfacción
- establecen relaciones permanentes de colaboración con clientes y proveedores
- organizan actividades conjuntas de mejora y progreso con clientes y proveedores
- preparan la concurrencia a premios y distinciones exteriores
- participan activamente en actos públicos y de asociaciones profesionales
- procuran una presencia habitual en los medios de comunicación con impactos positivos
- prestan ayuda a otras empresas para actividades de mejora
- mantienen una relación cordial con las entidades administrativas y sociales del entorno

- se preocupan de la edición de publicaciones técnicas o sociales con proyección al exterior

Subcriterio 1d.

Reconocimiento y aprecio de los esfuerzos y logros del personal

La dirección ejercida mediante el Liderazgo se caracteriza por reconocer los valores del individuo o de los grupos mediante sistemas y actitudes de evaluación. La ausencia de este reconocimiento no solamente da lugar a la pérdida del control sobre los empleados más ineficientes, sino que causa una profunda desmotivación en el colectivo, que advierte claramente la escasa diferencia que existe entre hacer las cosas bien o realizarlas de forma descuidada.

42

Por ello deben estar claramente establecidos los sistemas de evaluación y de reconocimiento de las actividades y actitudes del personal a todos los niveles, no solamente en lo que respecta al cumplimiento de procedimientos y alcance de objetivos, sino en lo que se refiere a comportamientos singulares en momentos críticos o en situaciones no programadas. Se dedicará una especial insistencia al desarrollo de actividades relacionadas con la resolución de problemas o el aprovechamiento de oportunidades de mejora.

La evaluación, en este caso determinará **cómo** los directivos desarrollan funciones en relación con:

- reconocimiento expreso de las conductas positivas del personal

- valoración de los esfuerzos del personal, en los casos no previstos en que sea necesario desarrollar iniciativas propias
- este reconocimiento se extenderá no solamente a la consideración de las conductas individuales, sino a las de equipos, secciones o departamentos y en general a las de toda la organización
- este reconocimiento alcanzará también a entidades externas como pueden ser los proveedores, colaboradores o clientes

43

Agentes. Criterio 2. Política y estrategia

Definición

Cómo la organización formula, despliega y revisa su política y estrategia y la convierte en planes y acciones

La filosofía de calidad que comparte la cúpula directiva de la organización, además de verse reflejada en la cultura empresarial que alcanzan sus empleados, dará lugar a una política de gestión que vendrá a ser el desarrollo de los principios en los que se haya basado dicha filosofía, concretados en unas acciones genéricas de alcance total y permanente. Para el desarrollo de dicha política se implantará la estrategia más conveniente con el fin de alcanzar los objetivos señalados.

Se define como "misión" la razón de existir de la organización, que en el caso de una empresa no será solamente la máxima retribución del capital de los accionistas, sino que tendrá en cuenta también la creación continuada de empleo y de riqueza en el entorno, la prestación a la comunidad de unos productos o servicios necesarios y el respeto necesario hacia la salud y la vida de los trabajadores, el beneficio de la comunidad y las condiciones medioambientales.

Se definen como "valores" el conjunto de conocimientos y experiencias teóricos y profesionales que condicionan el comportamiento de los miembros de la organización y que coherentemente desarrollados deben ser suficientes para que se alcancen con eficiencia los objetivos señalados.

Se define como "visión" la filosofía de la organización y el conjunto de principios fundamentales que señalan los objetivos necesarios

para cumplir la "misión". Principios como el de "conseguir la máxima satisfacción del cliente a un coste que permita el máximo de beneficios" o el de "contribuir al desarrollo de la comunidad, satisfaciendo a sus miembros material y socialmente".

La política de calidad total define la forma de gestionar la organización, de forma que la calidad no se aplique solamente en procesos o situaciones puntuales, sino que vaya incluida desde un principio en la planificación de todas las actividades y se hayan enunciado, programado y dotado los sistemas necesarios para el desarrollo de la mejora continua.

Misión de una empresa

46 Tenneco Automotive, importante empresa de fabricación de amortiguadores ubicada en Gijón, destaca entre los principios de su Política de Calidad, la esencia de la misma, que está contenida en su "misión".

Misión de Tenneco Automotive

"Nuestros clientes son todo". Nosotros suministraremos productos y servicios de clase mundial a través de la Calidad Total (TQM). Nuestro objetivo es la satisfacción total de nuestros empleados y clientes.

La gente de Tenneco Automotive está dedicada a ser líder global en nuestra industria. Estamos comprometidos a conseguir el deleite del cliente excediendo sus expectativas mediante un proceso de mejora continua y Calidad Total. La involucración con nuestros empleados forma parte de nuestra vida. Somos un equipo. Cada uno de nuestros empleados es tratado con confianza y respeto, siendo ésta una conducta ética practicada continuamente.

También Vesuvius Iberzeta nos da un ejemplo de su misión:

Misión de Vesuvius Iberzeta

Ser líderes en la fabricación y comercialización de cerámicas especiales de alta calidad que cubran la demanda de aplicaciones industriales.

Valores de una empresa

Como ejemplo de valores, podemos mencionar la publicación en la prensa local de los definidos por la compañía multinacional Alcoa y que han sido distribuidos ya, en una cartulina plastificada, a cada uno de los trabajadores de Inespal, dada la reciente absorción de esta última por la primera y los valores de Tenneco Automotive.

Valores de ALCOA

47 **Integridad.** El fundamento de Alcoa es la integridad de sus personas. Seremos honestos y responsables en el trato con clientes, proveedores, colaboradores, accionistas y con las comunidades en las que estamos presentes.

Medio ambiente, Salud, Seguridad. Trabajaremos con seguridad en un medio ambiente que promueva la salud y el bienestar del individuo.

Calidad y excelencia. Suministraremos productos y servicios que satisfagan o superen las necesidades de nuestros clientes. Perseguiremos incesantemente la continua mejora y la innovación en todo lo que hagamos para crear una significativa ventaja competitiva al compararnos con los niveles mundiales.

Personas. Las personas son la clave del éxito de Alcoa. Cada tra-

bajador de Alcoa tendrá igualdad de oportunidades en un ambiente que fomente la comunicación y la participación y que proporcione reconocimiento y recompensa para los logros en equipo e individuales.

Rentabilidad. Nos dedicaremos a obtener un beneficio sobre el capital invertido que permita nuestro crecimiento y aumente el valor para los accionistas.

Responsabilidad. Somos responsables -individualmente y en equipo- de nuestras acciones y resultados.

48

Valores de Tenneco Automotive

- En primer lugar, somos un equipo.
- Estamos comprometidos con el éxito de todos.
- Valoramos la lealtad, el coraje y el comportamiento ético.
- El orgullo de los resultados es la fuente de nuestra fuerza.

Visión de una empresa

Por último queremos referirnos de nuevo a la "Visión para el año 2000" de Vesuvius Iberzeta, otra empresa radicada en Asturias, como ejemplo de este elemento de la Política y de la estrategia de una compañía.

Visión para el 2000 de Vesuvius Iberzeta

Continuo desarrollo de nuestros productos, procesos y servicios, obteniendo un beneficio en las inversiones que nos permita prosperar como compañía.

Vesuvius Iberzeta está comprometida en la búsqueda de la excelencia, fundamentándose en los siguientes principios:

- orientación hacia el cliente
- compromiso de los empleados
- gestión de los procesos basados en la prevención y la mejora continua

Vesuvius Iberzeta reconoce en el modelo para la gestión total de la calidad (diseñado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), el marco en el que desarrollar las actividades que nos permitan prosperar como compañía en beneficio de la sociedad en general.

49

Subcriterio 2a.

Cómo la política y la estrategia de la organización se basa en información relevante y general

En la escala de prioridades sentida y transmitida por la Dirección, la Calidad total debe encontrarse en primer lugar, sin subordinación alguna. Esto es fácil de conseguir cuando existe la creencia fundamentada de que una gestión de Calidad total proporciona el mayor grado de competitividad y de eficacia a la organización. Cuando se está convencido de que los accionistas o partícipes de la organización no estarán satisfechos si los clientes no lo están y que éstos últimos no alcanzarán una plena satisfacción si no la han conseguido previamente los empleados.

50

La política y la estrategia de la Dirección deben ser bien claras, a fin de que el personal pueda comprenderlas e implantarlas pero también deben ser coherentes con las posibilidades de la organización, ya que de otra forma todo podría quedar en un simple enunciado de buenas intenciones.

Solamente existe un mayor perjuicio para una organización, que carecer de política y estrategia y es que, tanto una como la otra, sean erróneas. Como nadie desea equivocarse a propio intento, los errores suelen ser imputables a un deficiente conocimiento de la situación y de las tendencias para el futuro y en ello influye muchas veces la insuficiencia de datos o el manejo de aquéllos que no son los apropiados.

Conviene, por tanto, conocer de la forma más precisa y detallada posible, los datos y resultados que pueden influir en la marcha de nuestra organización y darles el adecuado tratamiento de forma que poda-

mos conocer, concreta y resumidamente, el marco futuro de nuestra actividad.

Se intentará evaluar **cómo** los directivos acopian datos e informaciones basados en:

- una correcta recolección de resultados de nuestra organización
- información y tendencias suministradas por entidades del entorno
- datos y previsiones de nuestros suministradores y clientes
- informaciones sobre la competencia y evolución del sector
- conocimiento de los avances técnicos y de las innovaciones
- encuestas sobre clientes actuales y potenciales

51

Subcriterio 2b.

Cómo la política y la estrategia de la organización se desarrolla

El enunciado de la política y estrategia con referencia la Calidad total, no es un acto puntual e independiente de las demás actividades planificadoras en el seno de la organización. La gestión de calidad debe impregnar el entero diseño de las actividades y funciones de la entidad, con la aplicación permanente de los principios rectores de la política y la estrategia.

La misión de los directivos no acaba, por tanto, en el establecimiento de la política y de la estrategia, sino que su protagonismo, en cuanto a impulsores de la calidad, se mantiene de forma permanente. Su responsabilidad alcanza sobremanera al cumplimiento, por parte de los empleados, de la política y la estrategia señalada. Es más, la Dirección debe conseguir que los miembros de la organización hagan suya la política enunciada, de forma que coincidan con exactitud los objetivos de ambos estamentos.

Ello no es difícil si la dirección implanta un sistema de gestión participativo, en el que los empleados encuentren oportunidades para enriquecer su actividad y su personalidad, mediante su participación personal en la mejora, inmersos en un ambiente innovador y creativo.

La evaluación específica en este aspecto atenderá a **cómo** los directivos se cuidan de que:

- la política y la estrategia constituyen los fundamentos de la planificación de las actividades y del establecimiento de objetivos en toda la organización
- La política y la estrategia se expresan con claridad a fin de que sean entendidas y aplicadas por todos los niveles de la organización
- la política y la estrategia se desglosan mediante principios específicos aplicables a las actividades concretas de la organización
- la política y la estrategia son compatibles y coherentes con las posibilidades y recursos de la organización

Subcriterio 2c.

Cómo la política y la estrategia de la organización se comunica e implanta

Una de las más importantes carencias de las personas es la dificultad para comunicarse unas con otras. La carencia se agudiza si uno de los comunicadores o ambos, son o representan a una organización, o cuando la información debe discurrir a través de los sucesivos escalones de una estructura jerárquica.

Existe la creencia generalizada de que para que las personas estén informadas de algo es suficiente con que se les diga una sola vez, pero la realidad nos indica que los mensajes son asumidos de forma insuficiente por los receptores de los mismos y en todo caso la capacidad de percepción se ve influida por factores tales como la claridad del emisor, el número de veces que el mensaje se transmite o el interés que tenga el oyente en la información transmitida.

Este subcriterio atiende a la importancia de la transmisión a todos los afectados, de la política y la estrategia de Calidad total definidas por la Dirección y considera que si dicha transmisión no alcanza su plena eficacia, el resultado es similar a si dicha política y estrategia no se hubiesen definido.

La evaluación incidirá en **cómo**:

- la política y la estrategia de la calidad se exponen claramente
- se redactan planes para comunicar a todos los afectados la política y la estrategia de la organización

- se llevan a cabo dichos planes, utilizando mensajes verbales, reuniones, circulares, carteles y otros medios de comunicación
- se confirma la comunicación mediante encuestas al personal, evaluando su conocimiento sobre la política y la estrategia de la organización
- se toman las medidas oportunas para corregir las posibles carencias de comunicación en este campo
- se planifican, ejecutan y controlan actividades de comunicación de la política y la estrategia hacia proveedores y clientes

54

Subcriterio 2d.

Cómo la política y la estrategia de la organización se actualiza y mejora periódicamente

La gestión de calidad señala un conjunto de objetivos cambiantes. La forma de realizar las actividades debe de cambiar una y otra vez dando vueltas y más vueltas al llamado círculo de Deming o de la mejora continua.

La política y la estrategia de la organización deben igualmente cambiar a medida que se van alcanzando y sobrepasando los objetivos, el potencial de la entidad mejora y la situación y la tendencia del entorno van modificando al alza las exigencias y las inquietudes de nuestros clientes.

Todo sistema de calidad debe de considerar de forma concreta la oportunidad de su revisión periódica, adaptando la velocidad del cambio a la distancia que separe a la organización de sus objetivos ideales.

Se evaluará en este capítulo **cómo** los directivos afrontan la necesidad de la mejora de la política y la estrategia mediante:

- la implantación de un sistema automático de revisión, con señalamiento del plazo y de los recursos necesarios para llevarla a cabo
- la posibilidad de poder realizar la revisión con anterioridad al cumplimiento del plazo, si las circunstancias llegaran a aconsejarlo
- el cumplimiento y la efectividad de que se cumplen las revisiones de acuerdo con el programa establecido

55

Agentes. Criterio 3. Gestión del personal

Definición

Cómo aprovecha la organización todo el potencial de su plantilla

Teniendo en cuenta que en la mayoría de los casos son las personas las que establecen la diferencia en la calidad de las organizaciones, es necesario dedicar una atención especial al personal encargado de cumplimentar los procedimientos con el necesario rigor, responder de la calidad de sus trabajos y de los productos obtenidos, y proporcionar un trato esmerado a los clientes. Los directivos suelen tener un pobre concepto a las personas que trabajan en los niveles inferiores a ellos y muchas veces se encuentran en lo cierto porque al personal le suele faltar formación y conocimientos, hábitos de rigor y de eficacia en el desempeño de sus tareas y estímulo suficiente para llevarlas a cabo con el mínimo coste posible.

La experiencia nos dice que los empleados acaban dando a su trabajo y a su empresa el mismo tratamiento que ellos reciben y resulta muy difícil que las personas descontentas con su trabajo estén dispuestas a hacer el esfuerzo necesario para desarrollar labores eficientes o dar a los clientes un servicio de calidad.

La aptitud del personal depende de tres factores fundamentales:

- Selección del personal adecuado

 - Formación en las características del trabajo y en el trato que debe dar al cliente
-

- Motivación para que encuentre estímulo en el desempeño de su función.

Si la organización tiene en cuenta estos tres principios y los desarrolla mediante las actividades adecuadas podrá llegar a valorar la conveniencia de tratar al personal, al menos con el mismo mimo y cuidado con el que suele tratar las máquinas y los equipos delicados que tiene instalados en sus talleres.

Subcriterio 3a.

Cómo se planifican y mejoran los recursos humanos

La mejora del conjunto de los recursos humanos de una organización a través de la planificación de los mismos y la optimización de su aprovechamiento, es uno de los conceptos manejados en la actualidad y que mejores resultados está dando, tanto en lo que se refiere a la eficiencia y calidad de los procesos desarrollados, como en lo que atañe al progreso intelectual de las personas y al aumento de su satisfacción en el trabajo.

Principios tales como polivalencia, trabajo en equipo y enriquecimiento de tareas, han dejado de ser tópicos inalcanzables y no siempre bien comprendidos, para convertirse en importante posibilidad de incrementos en la eficiencia y en la calidad de los productos y en un instrumento inteligente para reducir la monotonía de los trabajos repetitivos y para la creación de grupos más creativos y solidariamente unidos en el desempeño.

Los aspectos a valorar en este apartado podrían ser cómo los directivos:

- planifican la asignación de recursos para cada proceso
- organizan a las personas o los equipos para la realización de los trabajos
- definen y asignan a cada empleado las posibles tareas que es capaz de realizar
- delegan en los propios equipos las responsabilidades y las rotaciones
- organizan la movilidad de puestos o funciones de acuerdo con la optimización de procesos
- diseñan el sistema de retribuciones con el fin de proporcionar el mayor estímulo para la optimización de los procesos
- evalúan periódicamente la satisfacción de los empleados en estos aspectos

Subcriterio 3b.

Cómo se mantienen y desarrollan las capacidades del personal

El desarrollo de un sistema de calidad se facilita si se cuenta con personal preparado para llevar a cabo la totalidad de los procesos nece-

sarios. La preparación del personal necesita de una adecuada selección de las personas en razón de los trabajos que han de desarrollar, de la formación necesaria para conocer lo mejor posible dichas tareas y adquirir los conocimientos complementarios que resulten convenientes y del estímulo suficiente para que no sean desaprovechados los esfuerzos desarrollados en selección y formación.

La selección del personal no ha de referirse únicamente a los conocimientos y experiencia necesarios para la labor a realizar, sino que también se tendrán en cuenta las características personales apropiadas para amoldarse a las condiciones del puesto o al entorno material o personal en que haya de ejecutarse.

La formación, si bien ha de estar basada en la adquisición de los conocimientos específicos necesarios sobre la función o funciones a realizar, procurará ampliarse a conceptos más generales, con objeto de favorecer la creatividad y espíritu innovador del individuo o del equipo.

Podrían valorarse **cómo** la empresa pone en práctica políticas y actividades de formación relativas a:

- la definición de los puestos de trabajo o de las funciones a realizar por individuos o equipos
- la descripción de las capacidades y características personales de los empleados
- la adecuación de las personas a las funciones a realizar
- el diagnóstico de las necesidades de formación de la totalidad del personal

- la ejecución de planes de formación continuos, rigurosos y coherentes
- la preparación del material formativo adecuado a las necesidades
- el desarrollo de la formación según los planes y medios previstos
- la evaluación de la eficacia de las actividades formativas
- el establecimiento de planes de carreras para todo el personal
- la implantación de estímulos para la formación privada de cada empleado

Subcriterio 3c.

Cómo se acuerdan los objetivos del personal y se revisa continuamente su rendimiento

La mejora continua fructifica si existen estímulos permanentes que puedan y deban ser alcanzados por los miembros de la organización. No se trata de agobiar al personal con la consecución de una serie interminable de objetivos, sino del desarrollo de una cultura de mejora continuada que mantenga vivo el espíritu de superación.

Por ello, los objetivos no deben centrarse exclusivamente en logros materiales, sino que en muchos casos podrán basarse en los esfuerzos realizados o en parámetros que dependan exclusivamente del

empeño del trabajador. Aclaremos ésto con un ejemplo. Un objetivo más estimulante que la disminución, en un porcentaje determinado, de los productos rechazados al final de la cadena de fabricación, podría ser el compromiso de que para cada rechazo que se produzca se elabore un informe con las causas que lo originaron y las medidas correctoras que han de implantarse para que no vuelva a producirse.

Como elementos de evaluación podrían establecerse **cómo** se llevan a cabo las siguientes actividades:

- se establecen objetivos a cumplir, negociados con el personal
- se incita al personal a que establezca sus propios objetivos tras darles a conocer los planes de empresa o de departamento
- se estimula y ayuda a las personas y equipos en el alcance de sus logros
- se supervisa la consecución de los objetivos, programando acciones coherentes y adecuadas a fin de compensar los incumplimientos

Subcriterio 3d.

Cómo se implica, faculta y reconoce al personal

El gran descubrimiento de la Calidad total y la clave de su éxito está basado en la participación del personal. En utilizar, no solamente los brazos de los trabajadores, sino también su cerebro y su corazón. La organización de las acciones participativas no puede hacerse de forma puntual o esporádica, sino que requiere la puesta en marcha de un completo sistema suficientemente riguroso y estimulante.

Existen muchos sistemas de participación y no suele ser ningún disparate promover la implantación de todos los que sea posible. El establecimiento de un sistema de círculos de calidad para los niveles básicos no está reñido con la existencia de grupos de mejora para los técnicos y mandos o con un sistema de sugerencias aplicable a la totalidad de la plantilla.

La proliferación de variadas metodologías de participación logrará crear en la empresa un ambiente innovador y creativo, evitando que ningún individuo o colectivo tenga la impresión de ser dejado a un lado en el progreso de la organización y por ello la valoración debe estar basada en **cómo** la organización afronta la participación total a base de:

- informar a todo el personal sobre las ventajas, los objetivos y los métodos de los sistemas de participación y formar a los que se inicien en ellos
- organizar los sistemas de participación más adecuados

- estimular al personal a fin de que participen lo más intensamente posible
- concienciar a toda la cadena de mandos a fin de que se consideren parte activa de todos los sistemas de participación
- dar toda la publicidad posible a los logros alcanzados mediante la participación

Subcriterio 3e.

Cómo existe un diálogo eficaz entre el personal y la organización

64 Aunque la implantación de acciones relacionadas con otros subcriterios llevan implícitas en su desarrollo mejoras en los sistemas de comunicación, conviene que este concepto tan importante se afronte por separado y se establezca una política y unos sistemas estables de intercambio de informaciones adecuados, al tamaño, a la dispersión y al esquema organizativo de la entidad.

Se ha hablado muchas veces, no solamente de la falta de cauces de comunicación en las organizaciones, sino de los distintos lenguajes hablados por los diferentes niveles, que aislan aún más a los colectivos y fomentan la incomprensión entre ellos, haciendo dificultosa su plena integración en unos objetivos comunes.

Podría ser objeto de evaluación **cómo** se desenvuelven las siguientes acciones:

- despertar la conciencia respecto a lo necesaria que resulta una buena comunicación y lo mal que ésta se suele realizar
- definición de la información necesaria en los diferentes niveles
- estudio de la información a fin de que sea lo más concisa y concreta
- organización de los cauces adecuados para una correcta comunicación
- evaluación del correcto trasvase de información en toda la organización

Subcriterio 3 f.

Cómo cuida la organización a sus empleados

65 Las organizaciones que poseen equipamientos industriales destinan una importante cantidad de recursos al mantenimiento y conservación de las mismas así como al cuidado y mejora de sus equipos. Se olvidan, sin embargo, en muchas ocasiones del cuidado que deben prestar a todo su personal.

Las empresas pretenden, con buen criterio, integrar en sus objetivos generales los objetivos e intereses particulares de sus empleados. Que se sientan "empresa" y que dediquen sus esfuerzos a la supervivencia y desarrollo de la misma, pero la organización da por sentado que ésto puede conseguirse sin esfuerzo alguno por su parte y ésto no deja de ser un error de incalculables consecuencias.

Por ello la dirección debe plantearse una actuación intensa y decidida para que la tan pronunciada frase de que "el personal es el mejor activo de la empresa" deje de ser un lugar común y se convierta en una política a seguir, evaluándose en este subcriterio **cómo**:

- la organización desarrolla acciones para la formación y el perfeccionamiento de sus empleados
- se destinan recursos para financiar acciones y suministros en beneficio del personal de la organización
- se organizan actividades extra-empresariales para la mejora y el entretenimiento del personal

Agentes. Criterio 4. Recursos

Definición

Cómo la organización gestiona sus recursos de manera eficaz y eficiente

Las dos únicas condiciones que necesita una organización para ser excelente son:

- a) la calidad de los productos o servicios que proporciona
- b) el coste de los procesos para obtener esos productos o servicios

Es por ello que la optimización en la utilización de los recursos desempeña un papel fundamental en la Calidad total, ya que con ella se pretende conseguir la excelencia de las organizaciones para hacerlas más competitivas.

Concretamente podría decirse que el coste de los procesos es el concepto añadido a los sistemas de calidad tradicional, que solamente tenían en cuenta la calidad del producto final, para su transformación en Calidad total. Dicho de otra forma: garantizada la calidad del producto, para optimizar el proceso lo único necesario es rebajar al máximo su coste.

Por supuesto que esta simplificación se consigue a base de que los conceptos "calidad de producto" y "coste del proceso" tengan un significado pleno, ya que en el primero de ellos, lógicamente debe incluirse que el producto sea apetecible en el mercado, para lo cual debe cuidarse la calidad del diseño. En lo referente al coste, que los procesos

sean todos los que componen la empresa, como pueden ser las compras y la comercialización. En lo que respecta tanto a calidad del producto como a coste del proceso, deberemos también incluir la satisfacción del personal proporcionada por una motivación suficiente.

Subcriterio 4a.

Cómo se gestionan los recursos económicos y financieros

Donde "Recursos económicos y financieros" se definen como las inversiones a corto plazo requeridas para el funcionamiento diario del negocio, así como las inversiones de capital de diversas fuentes (accionistas, beneficios no distribuidos, subvenciones, préstamos, etc.) requeridas para la financiación del negocio a largo plazo.

68

Los recursos financieros son totalmente necesarios para el desarrollo del negocio. Su adecuación a la política y a la estrategia de calidad de la empresa deberá cumplir varias condiciones entre las que se encuentran el bajo coste a que podamos conseguirlos, la viabilidad en cuanto a la exigencia de su devolución, la facilidad para obtenerlos ágilmente, etc. No debemos fijarnos solamente en una de estas condiciones, ya que puede ser invalidada por cualquiera de las otras. Un ejemplo. Claramente se infiere que el más bajo coste de un recurso financiero puede ser el de una subvención a fondo perdido, pero si para obtenerla debemos realizar unos estudios que nos llevan una gran cantidad de tiempo y esfuerzo y cuando nos la conceden tardan excesivo plazo en hacerla efectiva, es posible que decidamos que es más conveniente pedir un préstamo bancario, a fin de no perder la oportunidad de comprar una máquina de la que esperamos una rentabilidad inmediata.

Estudiaremos **cómo** evaluar las siguientes actividades:

- obtener una financiación en condiciones adecuadas a nuestras necesidades de capital fijo y circulante
- optimizar la gestión de nuestra tesorería
- aprovechar las oportunidades del mercado de capitales a fin de mejorar en cada momento nuestras condiciones de financiación
- evitar la descapitalización de la empresa por un excesivo reparto de dividendos
- controlar los parámetros económicos de la empresa mediante un preciso y fiable sistema de contabilidad
- desarrollar un sistema de contabilidad de costes, incluyendo los "costes de no calidad"
- estudiar las inversiones a realizar, no solamente desde el punto de vista de la rentabilidad, sino también desde la satisfacción del cliente

69

Subcriterio 4b.

Cómo se gestionan los recursos de información

Donde "recursos de información" se definen como datos técnicos y de negocio o cualquier otro tipo de información, así como los medios para

que ésta información esté disponible y sea accesible.

El término "información" suele utilizarse para definir los elementos informáticos de una organización, lo que en términos ingleses suele denominarse como hardware y software. En este caso se busca la generalización de toda la información, pero bien sabido es, que la mayor parte de los datos y de la documentación de las organizaciones se encuentra en la actualidad en soportes informáticos.

Ya no es necesario resaltar la importancia de un buen diseño y realización del sistema informático a los efectos de conseguir una eficiente calidad, así como la economía de medios y de esfuerzos. Es tal la potencia de esta nueva herramienta de gestión que de ella depende muchas veces el éxito o fracaso de las organizaciones.

70

Resumiendo los elementos de evaluación que pueden ser considerados a los efectos de calificar este aspecto de la gestión, habría que valorar **cómo** se desarrollan las siguientes funciones:

- generalización del tratamiento electrónico a todos los procesos de la información
- diseño de sistemas y programas de información basados en un estudio racional de los procesos
- garantía de la fiabilidad de los datos introducidos en el sistema y que estos datos son los adecuados
- tratamiento rápido y correcto de los datos e informes en el sistema, a los efectos de optimizar la información de salida

- garantía de conservación de los datos y programas y de confidencialidad de aquéllos que así se determinen
- acceso amigable y generalizado a la información del sistema, para los empleados y agentes externos que convengan a la política y a la estrategia

Subcriterio 4c.

Cómo se gestionan las relaciones con los proveedores y los materiales

Donde "Proveedores" se definen como cualquier persona u organización que suministre bienes o servicios a la organización.

71

Donde "Materiales" se definen como elementos físicos en todas sus formas, incluyendo materias primas almacenadas, material en curso de fabricación y productos acabados.

La gestión de los recursos materiales debe estar orientada en el sentido de obtener una mayor y más adecuada calidad del producto final y una reducción de los costes del proceso. En este sentido habrá que desarrollar esfuerzos desde la optimización de las compras de materias primas, de consumibles, servicios e instalaciones, hasta la reducción al máximo de los materiales en stock, ya que su mera estancia a lo largo de la organización cuesta mucho dinero y no añade ningún valor al producto.

Por ello se valorará **cómo**, a lo largo del proceso general:

- se optimiza la gestión de compras, seleccionando proveedores y productos en razón de su índice calidad/precio
- se establecen relaciones duraderas y de máxima colaboración con los proveedores
- se agilizan las entregas de suministros, se reducen al máximo posible los materiales almacenados, y se mejoran los flujos a lo largo del proceso
- se optimiza el consumo de recursos no renovables
- se minimizan y reciclan los residuos
- se minimiza el impacto ambiental de productos, servicios y emplazamientos

72

Subcriterio 4d.

Cómo se gestionan los edificios, equipamientos y otros bienes

Hasta hace poco tiempo no se ha reconocido plenamente la importancia que el buen estado de los edificios, instalaciones y equipos industriales tienen sobre el desarrollo de una gestión de calidad. Una máquina cuya puesta a punto no sea la correcta puede producir materiales defectuosos o dar lugar a paradas de la instalación con los consiguientes desfases de productividad y calidad en los momentos de parada y arranque.

Un edificio destartado influye, no solamente en la mayor posibilidad de averías, interrupciones o desajustes de los equipos que en él se albergan, sino también en la moral de los empleados que trabajan bajo su techo.

Una buena capa de pintura a tiempo, puede mejorar las condiciones de limpieza necesarias en cualquier tarea que haya que realizar con un cierta precisión, a la vez que resalta la imagen del establecimiento, especialmente si está dedicado al servicio de clientes.

El cuidado de los equipos debe incluir también su adaptación a las condiciones de la fabricación, la modificación de sus funciones a fin de conseguir una ventaja diferencial y la adecuación a las características de una producción flexible.

En este subcriterio se evaluará **cómo**:

- se establecen programas de mantenimiento de las instalaciones y equipos a fin de que presten un servicio prolongado, económico y fiable
- se realizan estudios sobre la reducción de tiempo en los cambios de útiles
- se aplican a las máquinas y equipos modificaciones que supongan una mejora diferencial del funcionamiento o las prestaciones
- se asignan al personal tareas de conservación y limpieza de las máquinas e instalaciones, a fin de optimizar las condiciones de utilización

73

Subcriterio 4e.

Cómo se gestiona la tecnología y la propiedad intelectual

Donde "Gestión de la Tecnología" incluye la forma en que la organización desarrolla y protege sus tecnologías, incluyendo tecnologías de la información, que son la base de sus productos, procesos y sistemas y cómo explora nuevas tecnologías que puedan explotarse en beneficio de la empresa.

La calidad y la tecnología son perfectamente complementarias. La tecnología viene del exterior en su mayor parte (nuevos equipos, nuevas máquinas, nuevos métodos, que pueden ser copiados o adquiridos en el exterior). La calidad ha de desarrollarse en el interior de la organización, mediante la optimización de los procesos, incorporando, eso sí, la nueva tecnología.

74

La calidad optimiza la tecnología, haciendo de ella el mejor uso posible. Sabiendo elegir los equipos más adecuados, proporcionando la mejor formación para su utilización, adaptando y modificando dichos equipos para obtener de ellos el máximo rendimiento. La calidad aporta muchas veces una ventaja diferencial en el manejo de una tecnología que todos pueden adquirir.

Evaluaremos **cómo** se hace el mejor uso posible de la tecnología:

- mediante la creación y puesta en marcha de tecnología desarrollada en el propio seno de la organización
- identificando, seleccionando y adoptando la tecnología óptima para la mejora de nuestros procesos, productos o servicios

- adaptando y modificando la tecnología adquirida para obtener una ventaja diferencial respecto a la competencia
- formando al personal de ingeniería, de fabricación y de mantenimiento a fin de que puedan mejorar el uso, las prestaciones, la disponibilidad y la duración de los recursos tecnológicos existentes
- protegiendo y explotando la propiedad intelectual, aunque la mejor protección es estar siempre por delante de la competencia

75

Agentes. Criterio 5. Procesos

Definición

Cómo la organización identifica, gestiona, revisa y mejora sus procesos

Cómo se identifican y gestionan los procesos y, si es necesario, se corrigen para asegurar la mejora continua en todas las actividades de la organización.

En donde un "Proceso" se define como una serie de etapas que añaden valor, generando el producto requerido a partir de diversas entradas.

En general un proceso es cualquier operación de fabricación o preparación de un producto o de ejecución de un servicio y su definición viene señalada en un procedimiento. Como se dijo anteriormente, los procedimientos hacen que los productos puedan ser: repetibles, enseñables, controlables y mejorables, por lo que cualquier sistema de calidad (que en realidad no es más que un conjunto completo de procedimientos) debe desarrollar los procedimientos correspondientes a todos los procesos en los que la organización puede ser desglosada.

La revisión sistemática de procedimientos es un correcto método de aplicación de la mejora continua. A menudo se pueden encontrar en las organizaciones excelentes procedimientos que han sufrido un gran número de revisiones. Esto en vez de disminuir su valor, lo acrecienta, ya que supone la garantía de que el proceso ha sido sometido a repetidas modificaciones de mejora.

Los distintos subcriterios agrupados en el criterio "Procesos" desarrollan de forma detallada estas acciones con la finalidad de conseguir procesos optimizados que eleven el nivel de calidad de la organización.

Subcriterio 5a.

Cómo se identifican los procesos críticos para el éxito de la organización

La evaluación de este subcriterio gira en torno a cómo se identifican dichos procesos críticos y se señala la necesidad de presentar un listado de los mismos.

Se definen como procesos críticos aquéllos que tienen influencia relevante sobre los resultados de la empresa, los cuales están claramente señalados en los criterios 6 a 9.

Se citan como ejemplo de estos procesos críticos los siguientes:

- Programación y planificación de actividades y productos
- Presupuesto económico y financiero
- Programación y gestión de compras y suministros
- Gestión del diseño y de los proyectos
- Gestión comercial y tratamiento de pedidos
- Diversos procesos de fabricación y prestación de servicios
- Logística interior de materiales
- Control de calidad de suministros, semiproductos y productos acabados
- Expediciones y entrega de materiales
- Relaciones con clientes y servicio postventa
- Prevención de riesgos laborales y protección del medio ambiente

- Contabilidad general y de costes
- Facturación y gestión de cobros
- Confección y revisión del sistema de calidad de la organización
- Sistemas de participación de los empleados

La evaluación de este apartado debería tener en cuenta:

- si se han considerado todos los procesos críticos de la organización
- si dichos procesos críticos dejan huecos entre ellos o queda alguna función importante sin considerar
- si se ha relacionado la criticidad de los procesos con los resultados
- si se ha considerado la posibilidad de revisión de la criticidad

Subcriterio 5b.

Cómo se gestionan los procesos de manera sistemática

Se ocupa este subcriterio de la confección e implantación de procedimientos, tal como han venido gestionándose hasta ahora los sistemas de calidad tradicionales. No se señala la obligatoriedad de establecer procedimientos documentados, pero se ocupa de que existan responsables para cada proceso, que se establezcan estándares de operación, que los procesos puedan ser supervisados y que se apliquen controles de calidad a procesos y productos. También se señala la necesidad de contar con sistemas como pueden ser los del tipo ISO 9000.

Las obligaciones a evaluar tendrían en cuenta **cómo** se gestionan sistemáticamente los procesos mediante:

- el establecimiento de instrucciones que determinen la forma óptima de realizar los procesos
- la obligación de establecer responsables de la administración de procesos
- la implantación de controles de calidad para productos o servicios
- el control de cumplimiento de los procesos
- la integración de los procesos en sistemas de calidad del tipo ISO 9000

80

Subcriterio 5c.

Cómo se revisan los procesos y se establecen objetivos de mejora

Todos los sistemas de calidad implican su revisión periódica a fin de no ser sobre-pasados por los avances tecnológicos, la presión de la competencia o las crecientes exigencias de la clientela. Pueden variar, sin embargo, los distintos métodos para conseguir dicha revisión.

El Modelo Europeo de Evaluación intenta recoger todos los posibles ya que en ningún caso puede apreciarse incompatibilidad alguna entre ellos.

La evaluación referente a **cómo** se realiza la revisión de los procesos tendrá en cuenta las siguientes acciones:

- mentalización de los empleados, mandos y directivos para el desarrollo personal de la mejora continua de los procesos
- auditorías internas de los procesos, como herramienta de mejora
- grupos de mejora para resolución de problemas puntuales
- círculos de calidad permanentes
- actividades de reingeniería dedicadas al rediseño de procesos, con abstracción de la organización vigente
- actividades de "Benchmarking", "QFD" y "Amfe" con objeto de mejorar los procesos y productos

81

Subcriterio 5d.

Cómo se mejoran los procesos mediante la innovación y la creatividad

La mejora continua debe estar basada en la entrega y en la participación del personal, pero ésta no se consigue sin que el grado de motivación y de integración de las personas en la organización sea muy elevado. Se trata pues, de estimular a las personas, no solamente para que dediquen sus esfuerzos al cumplimiento y mejora de los estándares establecidos, sino que aporten su capacidad intelectual, sus dotes de creatividad y su potencial innovador en la búsqueda de nuevos métodos

de trabajo que logren aumentar la satisfacción del cliente y reduzcan los costes globales del proceso.

Para conseguirlo, las personas necesitan ser conscientes de que sus objetivos personales pueden cumplirse si se consigue alcanzar los objetivos de la organización y a la vez deben preparar su inteligencia hasta llegar a un nivel que sea propicio para conseguir pensamientos creativos. Se ha demostrado que ésto puede alcanzarse si la dirección desarrolla sistemas correctos de motivación y formación.

Se valorará en este apartado **cómo** la organización:

- ha conseguido desarrollar las habilidades creativas de las personas y equipos
- existen sistemas estimulantes para que los empleados aporten ideas o soluciones de mejora
- se han desarrollado sistemas de formación y entrenamiento de las técnicas de innovación y creatividad para la mejora continua
- la estructura organizativa permite y favorece la aportación intelectual del personal hacia la mejora
- los mandos intermedios están integrados en la política de innovación y mejora

Subcriterio 5e.

Cómo se modifican los procesos y se evalúan las ventajas que de ellos se derivan

La consolidación de las ideas de mejora se culmina en la modificación de los procedimientos y en el control del cumplimiento de las nuevas formas de realizar los procesos. En este sentido debe recordarse que muchas veces es más difícil la adaptación de las personas a los nuevos métodos de trabajo que la misma aportación del esfuerzo necesario para la obtención de la idea de mejora.

Otro inconveniente que suele encontrarse en la implantación de supuestas mejoras es la ausencia de una evaluación correcta de los resultados, de forma que al final del proceso no se conoce con exactitud si la modificación ha tenido alguna incidencia real sobre los resultados.

En ambos aspectos incide este subcriterio, por lo que su evaluación ha de considerar **cómo** se han tenido en cuenta:

- la comunicación correcta a los afectados de los cambios llevados a cabo en los procesos objeto de una mejora
- la formación necesaria sobre la nueva forma de hacer las cosas
- la supervisión estrecha sobre la puesta en marcha de las modificaciones, en atención a posibles necesidades y sobrantes que el cambio conlleve o a las eventuales implicaciones con otros procesos

- el control de resultados del proceso modificado, para ver si se ha alcanzado la mejora prevista

Resultados. Criterio 6. Satisfacción del cliente

Definición

Qué logros se están alcanzando con relación a la satisfacción de los clientes externos

Qué consigue la organización respecto a la satisfacción de sus clientes externos, en donde "Cliente externo" es el cliente inmediato de la organización y todos los otros clientes en la cadena de distribución de productos y servicios hasta el cliente final.

Es oportuna la definición de cliente externo porque las empresas no siempre tienen perfectamente definido a quienes deben satisfacer. Artículos para niños que les resultan tremendamente atractivos, pero no a sus madres que son las que tienen que comprarlos. Gestores de aeropuertos que intentan satisfacer las necesidades de las compañías aéreas, olvidándose de los deseos de los viajeros que son los usuarios finales. El mercado nos presenta continuos ejemplos de intermediarios o clientes interpuestos y las organizaciones deben esforzarse en identificar a todos ellos, desglosar las expectativas de cada uno y satisfacerlas de forma discriminada y selectiva.

La satisfacción del cliente debe abordarse con subjetividad, pero teniendo en cuenta que es la subjetividad del cliente y no la de la empresa la que importa. De nada vale realizar un producto técnicamente perfecto si resulta incómodo para el cliente; nada aprovecha desarrollar un servicio primoroso si ofertamos algo que a nadie le interesa.

Solamente existen dos enfoques correctos de la situación. Si nuestro cliente es un transformador que incorpora nuestro producto o servi-

cio a su fabricación o negocio, lo único que va a considerar es el dinero que gana con nuestro suministro. Si, por el contrario, nuestro cliente es un consumidor final, sólo atenderá a su prioridad psicológica de satisfacción y el índice calidad/precio lo transformará en una sencilla relación de conveniencia/precio.

El cliente es la medida de todos los parámetros de un negocio. El dinero es el fluido vital de una empresa al igual que la sangre lo es para el cuerpo humano. Sin ambos fluidos, se produce la parálisis total y la muerte. Recordemos una vez más, que es el cliente quien aporta el dinero a las empresas, que es él quien abona las facturas y que el mejor ejercicio empresarial que pueden realizar los empleados y directivos es insistir una y otra vez en enjuiciar todas sus actividades bajo el punto de vista de los clientes.

86

Subcriterio 6a.

La percepción por parte del cliente de los productos, y servicios de la organización, así como su relación con la misma

Existe un principio general de Calidad total que dice que "la satisfacción del cliente no debe suponerse, sino controlarse" y en efecto, hay muchos suministradores que están absurdamente convencidos de que sus clientes se encuentran permanente y completamente satisfechos, basados en razones tan peregrinas como la de que todavía no han recibido ninguna queja de ellos.

A los que así piensan habrá que convencerles de que la satisfacción del cliente es una sensación no siempre definible que llega a actuar incluso sobre el subconsciente. Cuando cambiamos de suministrador

no siempre tenemos claras las razones de nuestra actitud. A veces podemos haber tomado conciencia de una mala calidad del producto o de un trato desconsiderado, pero otras muchas simplemente lo hacemos por sentir una difusa sensación de insatisfacción o la sospecha de que otro proveedor puede colmar mejor nuestros deseos.

La fidelidad de los clientes es la base fundamental de la permanencia del negocio. Tenemos que esforzarnos por conseguir clientes nuevos, pero debemos esforzarnos mucho más en conservar los que tenemos, en conseguir que nos sean fieles de forma duradera.

Puede parecer difícil e incluso extraño plantearse la necesidad de recabar continuamente la opinión de nuestros clientes acerca de la prestación recibida y de la forma en que ésta puede mejorarse, pero resulta de todo punto necesario. La causa mayor del fracaso en los negocios radica en el hecho de ofrecer a los clientes productos que éstos no deseaban o en condiciones que no les satisfacían.

87

Este subcriterio no podrá evaluarse si no se dispone de las opiniones de los clientes, referentes a **qué** les parecen nuestras:

- calidad y fiabilidad de los productos o servicios suministrados
- condiciones en las que se encuentra el producto en el momento de su utilización
- cumplimiento de expectativas en cuanto a duración y prestaciones
- trato recibido de la organización y de todo su personal en contacto

- cumplimiento de plazos prometidos
- agilidad y flexibilidad en las entregas
- documentos y servicios complementarios
- precio en relación con el de la competencia
- conocimiento previo de las expectativas de los clientes
- servicio postventa incluidas reclamaciones
- seriedad comercial en promesas y relaciones
- facilidad para devoluciones

Subcriterio 6b.

Las mediciones complementarias relativas a la satisfacción del cliente de la organización

Como indicadores objetivos y complementarios de la eficacia de la organización en satisfacer a los clientes podrían evaluarse los siguientes:

- índices de reclamaciones o devoluciones de clientes
- cumplimiento de plazos de entrega

- reducción de plazos de entrega
- resultados de auditorías de producto
- fidelidad de clientes que compran repetidamente
- coste de los servicios postventa extraordinarios y las garantías
- manifestaciones expresas de felicitación por parte de clientes
- premios o galardones de calidad recibidos
- relación entre el número de pedidos y el de ofertas presentadas

Resultados. Criterio 7. Satisfacción del personal

Definición

Qué logros se están alcanzando con relación a la satisfacción de los empleados

Qué consigue la organización respecto a la satisfacción de su personal, en donde "Empleados" se define como todas las personas empleadas por la organización.

El personal de la organización es el primer colectivo al que hay que satisfacer, si queremos tener satisfechos a nuestros clientes y a nuestros accionistas, si los tenemos.

Resulta de todo punto imposible que una organización marche bien si su personal no está satisfecho o motivado. Las organizaciones más antiguas del mundo, que son las militares, nos ofrecen un modelo clarísimo. No hay más que recordar el inflamado discurso de Lord Nelson al iniciarse la cruenta batalla naval de Trafalgar que terminaba con la famosa frase: "¡Inglaterra espera que cada uno cumpla con su deber!". Este es un buen ejemplo de las vibrantes arengas con que los jefes motivaban a las tropas antes de entrar en combate con probable pérdida de su vida.

Las personas necesitan motivación para integrarse en un proyecto común. Recordar este principio y ser conscientes también de que la motivación es difícil de conseguir y muy fácil de perder, puede ser vital para lograr que el personal esté suficientemente satisfecho para que el negocio marche.

Como todos los asuntos importantes y difíciles, la satisfacción del personal debe afrontarse sistemáticamente. No resulta inteligente confiar en que puede conseguirse, mediante alguna frase de estímulo que se deja caer de vez en cuando. Parece, sin embargo, sencillo deducir que la motivación del personal en la empresa está en razón directa del grado de responsabilidad que tenga cada miembro. Los altos directivos suelen estar más motivados que el personal de base; suelen también identificarse más con el concepto de empresa. "Yo soy empresa", "me siento empresa", son frases habitualmente utilizadas por personas a las que su elevado nivel en la estructura de la compañía les lleva a sentir una mayor integración con los objetivos de la entidad.

Este ha sido el camino aprovechado por la Calidad total para obtener la satisfacción del personal y aumentar de esa forma la competitividad de las organizaciones: elevar el nivel de responsabilidad de los individuos, considerarles más como personas y resaltar las más sobresalientes cualidades de la dignidad humana.

92

La utilización de la inteligencia de todas las personas, al servicio del progreso de la empresa, ha sido la piedra filosofal de los modernos sistemas de gestión. La satisfacción del personal que había de conducir a la mejora de la competitividad de las organizaciones ha sido conseguida mediante la participación intelectual de todos los individuos en las decisiones de la compañía.

Subcriterio 7a.

La percepción que los empleados tienen de su organización

Al igual que con la de los clientes, la satisfacción del personal no se asegura con meras suposiciones. Un callado conformismo con la situación no puede interpretarse como signo de asentimiento y de complacencia. Es necesario preguntar, una y otra vez, al personal de la organización, su grado de satisfacción, las mejoras puntuales que considera que podrían aumentarlo y las situaciones que provocan su frustración y apatía.

Ningún directivo tiene derecho a pensar que las manifestaciones del personal no van a ser, en principio, tremendamente negativas. Mucho más incluso de lo que lógicamente podría esperarse. Esto no debe desanimarle, ya que si renuncia en el momento de recibir las primeras respuestas, en la creencia que vale más tener cerrada la "caja de los truenos", un nuevo motivo de frustración se añadirá a los expresados.

93

Lo ocurrido es justamente un indicio de que las cosas han empezado a mejorar. Si el personal manifiesta una gran dosis de desmotivación y descontento, es una señal evidente de que existe una importantísima oportunidad de mejora y que la forma de aprovecharla ha de ser un examen conjunto de los motivos de descontento, intentando corregirlos mediante la implantación de medidas más lógicas que onerosas y perseverando en esta tarea de forma permanente.

Al poco tiempo, el personal ya estará preparado para aportar ideas para mejorar la satisfacción de los clientes e incluso de los accionistas de la empresa en cuestión.

La valoración de este subcriterio utilizará como herramientas las encuestas que recaben la opinión de los empleados sobre los distintos puntos relativos a la motivación y a la satisfacción, de acuerdo con el siguiente esquema.

Factores relacionados con la motivación:

- existencia de sistemas de participación y funcionamiento de los mismos
- respeto y estímulo para la generación de ideas de mejora
- reconocimiento de los logros físicos e intelectuales del personal
- ayudas para la formación específica y general
- reconocimiento de la mejora en habilidades y conocimientos
- información suficiente sobre objetivos y recursos del puesto de trabajo y de la organización
- existencia y conocimiento de las posibilidades y condiciones de promoción y desarrollo personal

Factores relacionados con la satisfacción:

- salario e incentivos dignos con relación al entorno
- suficiente estabilidad en el empleo
- condiciones de trabajo adecuadas y en estudio permanente para su mejora

- trato correcto y relaciones laborales satisfactorias
- existencia de cauces eficaces de información y comunicación
- calidad de las relaciones sindicales achacables a la organización
- política de prestaciones sociales
- política amigable de la organización con respecto a sus miembros
- prestigio de la organización en la comunidad
- política de prevención de riesgos laborales y protección del medio ambiente

Subcriterio 7b.

Las mediciones complementarias relativas a la satisfacción de los empleados

Como indicadores objetivos y complementarios de la eficacia de la organización en satisfacer al personal podrían evaluarse los siguientes:

Factores relacionados con la satisfacción:

- índices de absentismo por enfermedad y otras causas
- índices de frecuencia y de gravedad de accidentes

- precariedad en el empleo y sistemas de contratación
- número de reclamaciones laborales y juicios en la jurisdicción laboral
- actas de infracción de las autoridades laborales
- premios, becas y ayudas de todo tipo concedidas a los empleados
- nivel de formación de los empleados y asistencia a actividades formativas
- participación en actividades organizadas por la organización
- premios y eventos relacionados con la vinculación
- existencia de planes de seguridad, emergencia y medio ambiente

Factores relacionados con la participación:

- índices de colaboración en actividades de participación
- beneficios económicos de las actividades de participación

Resultados. Criterio 8. Impacto en la sociedad

Definición

Qué logros se están alcanzando con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad local, nacional e internacional en general

Qué consigue la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad en general, incluyendo qué percepción se tiene de la orientación de la empresa hacia la calidad de vida, el medio ambiente y la preservación de los recursos globales, así como las medidas internas de la organización.

En pura lógica un buen negocio no tiene por qué gozar de las simpatías de la comunidad en la que está ubicado. El propósito fundamental es obtener la mayor rentabilidad posible y eso tiene poco que ver con otro tipo de consideraciones sociales o humanitarias.

Las cosas sin embargo, no son tan sencillas como parecen. Una empresa u organización de cualquier tipo necesita el concurso de la colectividad en cuyo entorno se asienta, ya que mantiene una relación más o menos estrecha con otras entidades como pueden ser escuelas y universidades, establecimientos bancarios, ayuntamientos y otros organismos públicos y privados. Por otra parte la motivación de sus empleados, factor clave de su éxito, está influida, como hemos visto anteriormente, por el impacto causado sobre la sociedad.

Además, existe la razón fundamental de que se está intentando definir un modelo de empresa de máxima calidad y en esta definición no pueden ser obviados fines sociales tan importantes como la riqueza

generada en el entorno y la beneficiosa influencia que debe ejercer sobre la sociedad.

Subcriterio 8a.

La percepción de la sociedad en lo que se refiere a la organización

La evaluación debe constatar el mayor o menor éxito de la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad en general.

Si la empresa tiene un tamaño considerable con relación a la economía del entorno, su implicación en la vida social de la comunidad es insoslayable. Hasta cierto punto, los miembros de la sociedad tendrán la mira puesta en la conducta de la organización y en sus miembros relevantes. Si, por el contrario, se trata de una pequeña compañía, deberá cuidar mucho sus apariciones puntuales, manteniendo una actitud discreta pero prestigiosa.

En ambos casos, la política informativa de la compañía tendrá suma importancia a los efectos de reflejar una imagen conveniente, para lo cual se diseñará con el máximo cuidado, evitando improvisaciones, especialmente en los momentos críticos o de cierta relevancia. La asistencia técnica de algún profesional de los medios de comunicación mejorará, no solamente la intensidad del mensaje transmitido, sino la facilidad de su trasmisión, evitando que la traducción al lenguaje periodístico desemboque en una comunicación incoherente o se aproveche para resaltar solamente la parte más espectacular y negativa de la situación.

El mero hecho de preparar encuestas de opinión para ser contestadas por individuos de la comunidad, ya significa proyectar una cierta imagen sobre ella y en dichas encuestas debe explicarse el objetivo final de mejorar el impacto social de la organización.

En la evaluación de este subcriterio se utilizarán encuestas de opinión, informes profesionales, recortes de prensa y de otros medios y las opiniones captadas en apariciones públicas de los dirigentes de la compañía, como pueden ser conferencias, intervenciones en foros profesionales, mesas redondas, etc.

El impacto sobre la comunidad puede desglosarse en los siguientes apartados:

- Impacto en los niveles de empleo y la economía local
 - declaraciones de los sindicatos
 - inauguraciones, ejercicios anuales y records
 - cierres, despidos, concentraciones y encierros
- Actividades de tipo social
 - donaciones y ayudas para eventos artísticos o benéficos
 - publicidad deportiva
 - colaboraciones en formación o asistencia
 - jornadas de puertas abiertas
- Acciones medio ambientales
 - reducción o reciclado de residuos
 - disminución de niveles contaminantes
 - colaboración en campañas medio ambientales

Subcriterio 8b.

Las mediciones complementarias relativas al impacto de la organización en la sociedad

Como indicadores objetivos y complementarios de la eficacia de la organización en mejorar el impacto de la organización en la sociedad podrían evaluarse los siguientes:

- Noticias en los medios de comunicación transmitiendo:
 - juntas generales, mejoras en los resultados, aumento del empleo
 - inauguraciones, finalizaciones, hitos relevantes de investigación, fabricación o comercialización
 - actos sociales, relevos en los dirigentes
 - cesiones a la comunidad y cualquier tipo de ayudas
- Publicidad pagada en los medios locales
- Edición de revista de empresa u otras publicaciones

100

Resultados. Criterio 9. Resultados del Negocio

Definición

Qué logros se están alcanzando con relación a los objetivos empresariales planificados

Lo que la organización consigue en relación a sus objetivos de negocio planificados y respecto a la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquéllos que tienen algún interés financiero en la organización.

Nos encontramos en el momento de la verdad para una organización. De nada valdría que en los apartados anteriores se hubiese obtenido una buena calificación, si no se alcanzaba en ésta un mínimo que permitiese al menos la supervivencia del negocio. Difícil sería que pudiese producirse este caso, dado que los ocho criterios anteriores definen el fundamento riguroso de una gestión eficaz, pero extrañas circunstancias del mercado pueden hacerlo posible.

Este es también el criterio más sencillo de evaluar, dado que podrán aprovecharse los indicadores contables de la actividad económica de la empresa. En el caso de que la organización no realice ninguna actividad lucrativa se intentarán sustituir los parámetros contables por otros basados en la eficiencia y los costes, considerando como gastos los que realmente produzca la entidad y como ingresos la transformación dineraria de los servicios prestados, buscando la comparación con prestaciones similares realizadas en empresas lucrativas. En el caso de que ni aún ésto fuera posible, se pueden utilizar indicadores cuantitativos de los servicios ofrecidos y compararse con los de otras entidades similares de comprobada eficiencia.

101

El desglose se hará como en todos los demás criterios de resultados, teniendo en cuenta las dos subcriterios que a continuación se definen.

Subcriterio 9a.

Las mediciones de carácter económico del rendimiento general de la organización

De entre todos los parámetros económicos posibles se elegirán algunos característicos que aprecien, de la mejor forma posible, la actividad y eficacia económica de la empresa. En la elección de estos parámetros deberán prestar su consejo los profesionales contables de la organización y en todo caso nunca dejarán de tener una importancia relevante los beneficios netos o el cash flow.

102

Podrán utilizarse como elementos de evaluación los siguientes:

- volumen de ventas, cash flow y beneficios netos
- activo total, activo circulante, índices de liquidez y de solvencia
- endeudamiento a largo plazo y a corto, cuenta de clientes
- coste de los stocks
- valor añadido, rendimiento por activo neto, rendimiento por acción

Subcriterio 9b.

Las mediciones complementarias del rendimiento general de la organización

Como indicadores objetivos y complementarios de la eficacia de la organización en mejorar los resultados económicos, podrían evaluarse los siguientes:

- cuota de mercado
- índice de madurez de los productos
- índice de rotación de stocks
- costes de la no calidad
- tiempo de ciclo medio de producto
- lote económico de los principales productos

103

ENFOQUES DE AUTOEVALUACIÓN

La intención, por parte de muchas empresas, de aprovechar el Modelo Europeo a fin de poder realizar ejercicios de autoevaluación, ha contribuido a la creación de varios métodos o enfoques para poder realizar esta operación de forma sencilla y fiable.

A continuación señalamos 6 enfoques distintos que han sido utilizados por diversas compañías.

Simulación de presentación al Premio.- Consiste en valorar cada uno de los sub-criterios de acuerdo con pautas similares a las que expresan las siguientes tablas.

Tabla 1. Agentes

ENFOQUE	CALIFICACIÓN
Anecdótico o no genera valor	0%
Evidencia de enfoques sólidos y sistemas basados en la prevención.	25%
Evidencia de enfoques sistemáticos con bases sólidas y sistemas basados en la prevención.	50%
Muestras claras de la existencia de enfoques sistemáticos con sólidas bases y de sistemas basados en la prevención.	75%
Muestras claras de la existencia de enfoques sistemáticos con sólidas bases y de sistemas basados en la prevención.	100%

Tabla 2. Resultados

RESULTADOS	CALIFICACIÓN
Aneecdóticos	0%
Algunos resultados muestran tendencias positivas y/o una efectividad operativa satisfactoria.	25%
Numerosos resultados muestran tendencias positivas y/o una buena efectividad operativa mantenida durante un periodo mínimo de tres años.	50%
La mayoría de los resultados muestran una marcada tendencia positiva y/o efectividad operativa excelente mantenida durante un periodo de al menos tres años.	75%
Marcadas tendencias positivas y/o efectividad operativa excelente mantenida en todas las áreas durante al menos 5 años	100%

106

En ambos factores, "**Resultados**" y "**Alcance**", el evaluador puede optar entre uno de los cinco niveles (0%, 25%, 50%, 75%, 100%) o bien interpolar entre estos valores.

Enfoque "Proforma".- Consiste en crear una serie de "proformas", formularios o documentos preestablecidos, por ejemplo, una página para cada uno de los subcriterios, describiendo el subcriterio al principio de la página y dividiendo el resto de ella en apartados para puntos fuertes, áreas de mejora y evidencias.

Enfoque Autoevaluación por matrices.- Se crea una matriz de resultados específicos alcanzados por la compañía dentro del marco del

Modelo Europeo de Gestión de Calidad total, formada por declaraciones de cumplimientos que se valoran de 0 a 10.

Enfoque de autoevaluación por Grupos de trabajo.- Se forma un equipo de directivos responsables que reúnen y evidencian sobre la cumplimentación de los distintos criterios que puedan ser utilizados posteriormente para la evaluación conjunta.

Enfoque de implicación paritaria de la autoevaluación.- Similar al de simulación de presentación al premio, combinando la evaluación de responsables de la organización calificada con evaluadores externos a la unidad.

Enfoque por cuestionario de la autoevaluación.- Utiliza cuestionarios muy elaborados que pueden ser contestados simplemente con si/no.

107

Modelo Europeo para PYMES

La EFQM ha querido realizar modelos específicos para distintos tipos de entidades y así estableció un premio para entidades de la Administración con su propio modelo de evaluación, el cual ha sido suspendido, posiblemente por no haber tenido suficiente capacidad de convocatoria en este tipo de organismos.

Recientemente ha desarrollado un Modelo para Pymes el cual es una simplificación del modelo total, conservando el mismo número de Criterios pero disminuyendo el número de sub-criterios que de 32 pasan a ser 21.

El Comité para el desarrollo de la Calidad Total de la Asociación Española para la Calidad ha desarrollado una Guía de Autoevaluación de la cual extraemos los criterios y sub-criterios del Modelo Europeo para Pymes.

Criterios y Subcriterios del Sector Agentes Facilitadores:

1.- Liderazgo

Definición.- **Cómo** la conducta y actuaciones del equipo ejecutivo y todos los demás directivos inspira, apoya e impulsa una cultura de Calidad total.

Subcriterios

- 1a. Demostración del compromiso de la dirección con la Gestión de Calidad total
 - 1b. Gestión de la mejora dentro de la organización e implicación con clientes, proveedores y otras organizaciones externas
-

2. Política y estrategia

Definición.- **Cómo** la organización formula, despliega y revisa su estrategia y la convierte en planes y acciones

Subcriterios

- 2a. Cómo la organización formula la estrategia y los planes basados en información relevante y completa.
- 2b. Cómo se comunican e implantan la estrategia y los planes
- 2c. Cómo se actualizan y mejoran las estrategia y los planes

3. Gestión del personal

110 Definición.- **Cómo** la organización desarrolla todo el potencial de su personal

Subcriterios

- 3a. Cómo la organización desarrolla y revisa planes para el personal
- 3b. Cómo la organización asegura la implicación y la asunción de responsabilidad (empowerment) de los empleados

4. Recursos

Definición.- **Cómo** la organización gestiona sus recursos de una forma eficaz y eficiente

Subcriterios

- 4a. Cómo se gestionan los recursos financieros
- 4b. Cómo se gestionan los recursos de información
- 4c. Cómo se gestionan las relaciones con los proveedores y los materiales
- 4d. Cómo se gestionan otros recursos

5. Sistema de la Calidad y Procesos

Definición.- **Cómo** la organización ofrece productos que tengan valor para sus clientes a través de la gestión de su Sistema de la Calidad y Procesos.

Subcriterios

- 5a. Cómo se orienta al cliente
- 5b. Cómo se gestiona el Sistema de la Calidad
- 5c. Cómo se gestionan los procesos clave para la generación de sus productos y servicios
- 5d. Cómo se gestionan los procesos de mejora continua

Criterios y Subcriterios del Sector resultados:

6. Satisfacción del cliente

Definición.- **Qué** resultados está obteniendo la organización con relación a la satisfacción de sus clientes externos.

Subcriterios

- 6a. Percepción del cliente sobre los productos, servicios y relaciones de la organización
- 6b. Otros indicadores relacionados con la satisfacción de los clientes de la organización

112

7. Satisfacción del personal

Definición .- **Qué** resultados obtiene la organización con relación a la satisfacción de sus empleados.

Subcriterios

- 7a. Percepción que el personal tiene de la organización
- 7b. Otros indicadores relacionados con la satisfacción del personal

8. Impacto en la sociedad

Definición.- **Cuáles** son los resultados de la empresa a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad en la que se ubica.

Subcriterios

No se consideran

9. Resultados Empresariales

Definición .- **Cuáles** son los resultados de la organización en relación con los objetivos de negocio marcados y a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de todos aquéllos que tengan un interés financiero en ella.

Subcriterios

- 9a. Indicadores financieros de la actuación de la organización
- 9b. Otros indicadores de la actuación de la organización

113

Comentarios al Modelo Europeo para Pymes

Se ha de destacar el hecho de que el Modelo para Pymes apenas se diferencia del establecido para todo tipo de empresas. La reducción de sub-criterios se ha conseguido a base de eliminar la repetitividad de algunos en el modelo grande y de refundir en uno sólo algunos que se presentaban por separado. No se ha considerado la supresión del criterio referente al Impacto sobre la sociedad, a pesar de que resultaba evidente, ya que una pequeña empresa poco puede alterar ni influir sobre los parámetros sociales del entorno y los pequeños efectos producidos de creación de empleo o de contaminación ambiental, bien podrían incluirse en otros criterios o subcriterios.

Se sigue con ello la perniciosa costumbre de presentar a las pequeñas empresas, sistemas y métodos que están por encima de sus necesidades y posibilidades, ahuyentando a los pequeños empresarios del ámbito de la calidad, ante la consideración de las múltiples dificultades y pesada burocracia que su aplicación conlleva.

114

Valga como ejemplo la proliferación y sofisticación de los conceptos enunciados en los criterios de Liderazgo y de Política y Estrategia (que deberían haberse unificado) y la separación en el criterio nº 5 entre cumplimiento de procedimientos y sistema de calidad.

Esperemos que la dinámica de adaptación a la realidad que los Modelos pretenden conseguir, fuerce a sus autores a la simplificación y perfeccionamiento necesarias para que todas las empresas europeas, sin distinción de importancia ni tamaño, puedan aplicar esta serie tan interesante de modelos al perfeccionamiento de su gestión y al desarrollo de una auténtica política de mejora continua.