

Tema 7

Implantación de un sistema de GCT

- 7.1. Los modelos de los premios a la calidad: el Modelo EFQM de Excelencia
- 7.2. La autoevaluación: concepto, proceso, enfoques y tipos
- 7.3. El sello de excelencia europea
- 7.4. Fases de la implantación de un sistema de GCT
- 7.5. El proceso de *benchmarking*: definición, tipos, utilidades y limitaciones

Bibliografía recomendada:

- Moreno-Luzón, M. D., Peris, F. J. y González, T. (2001): *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y estudio de casos*, Prentice-Hall, Madrid. Capítulo 5 y Anexo I



7.1.- Los modelos de los premios a la calidad: el Modelo EFQM de Excelencia

- Evitar implantación incompleta o no estructurada de la GCT → utilización de modelos de referencia
- Modelos de referencia: son modelos de GCT que consisten en un conjunto de criterios sistemáticamente articulados, y permiten valorar las políticas y formas de actuación aplicadas por las empresas en el marco de la GCT y los resultados conseguidos con estas actuaciones
- Modelos más conocidos y utilizados a nivel internacional:
 - ↳ Modelo del Premio Deming (Japón)
 - ↳ Modelo del Premio Baldrige (E.E.U.U.)
 - ↳ Modelo del Premio Europeo (Europa)
- Vinculación de los modelos a los premios a la calidad



- **Objetivos de los premios:**

- ☞ Aumentar la conciencia sobre la GCT
- ☞ Estimular la autoevaluación sistemática aplicando unos criterios establecidos y reconocidos a nivel mundial
- ☞ Promover la cooperación entre organizaciones (*benchmarking*)
- ☞ Reconocer públicamente los esfuerzos de las organizaciones
- ☞ Contribuir al desarrollo de una cultura organizativa basada en la evaluación
- ☞ Promover la comprensión de los requisitos necesarios para desplegar adecuadamente la GCT
- ☞ Estimular a las organizaciones a mejorar constantemente el sistema de dirección basado en los principios y elementos básicos de la calidad total

- **Utilidad de los modelos:**

- ☞ Guía o referencia de las empresas para presentar una solicitud a un premio de calidad
- ☞ Marco de referencia para aplicar la GCT. Aprendizaje de la GCT
- ☞ Referente para utilizar la herramienta de la autoevaluación de la gestión de la organización



- **Modelo del Premio Deming:**

- ☞ 10 elementos básicos:

- Política
 - Organización
 - Formación y diseminación
 - Recogida, diseminación y utilización de información sobre calidad
 - Análisis
 - Estandarización
 - Control
 - Aseguramiento de la calidad
 - Resultados
 - Planificación para el futuro

- ☞ Algunas aportaciones importantes:

- Sistema de evaluación de candidaturas basado en equipos de visita
 - Ceremonia de entrega de premios
 - Obligación para los ganadores de diseminar las prácticas de gestión que han desarrollado
 - Evaluación final depende, casi exclusivamente, de la visita a la empresa

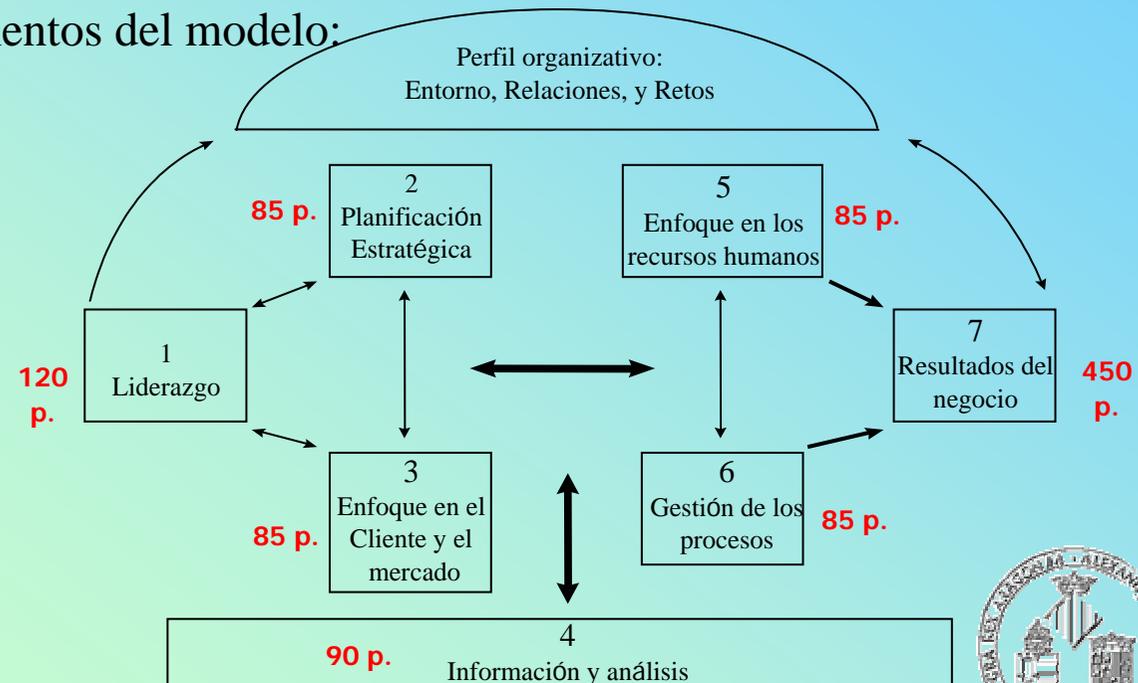


• Modelo del Premio Baldrige:

☞ 7 elementos básicos:

- Liderazgo
- Planificación estratégica
- Enfoque hacia el cliente y el mercado
- Información y análisis
- Enfoque en los recursos humanos
- Gestión de los procesos
- Resultados del negocio

☞ Interrelación entre los elementos del modelo:



☞ Algunas aportaciones importantes:

- Sólo algunas empresas reciben la visita de los evaluadores
- Evaluación basada en dos dimensiones:
 - ✓ Enfoque-Despliegue
 - ✓ Resultados

☞ Algunas críticas:

- Dificultad en la evaluación externa al estar basada en un informe de la dirección y una visita a las instalaciones (aspectos intangibles)
- Dificultad en contar con la franqueza y objetividad de personas que tienen como posible único objetivo el premio
- El informe de solicitud se considera una autoevaluación simplemente porque fue redactado por la propia organización (no podría ser un informe ad hoc preparado para conseguir el premio)



• Modelo del Premio Europeo

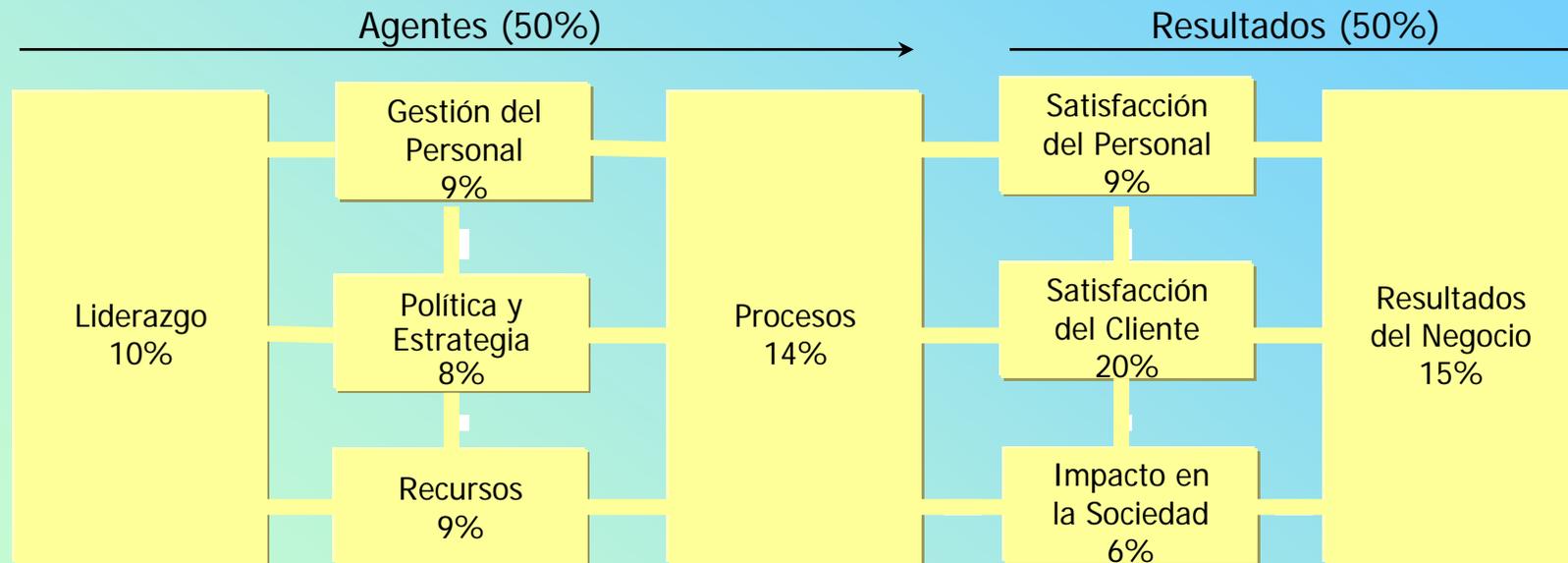
- ☞ Establecido en 1991 por la EFQM, con la colaboración de la EOQ y la Comisión Europea
- ☞ 9 elementos básicos divididos entre criterios agentes y criterios resultados
- ☞ Ponderación específica de cada criterio, ponderación total de 1000 puntos
- ☞ La innovación y el aprendizaje como dinamizadores del modelo
- ☞ Cuatro categorías de premio: Grandes Organizaciones; Unidades Operativas de Compañías; Pequeña y Mediana Empresa (Independientes y Subsidiarias); Organizaciones Sector Público y Organizaciones no Gubernamentales (ONGs)
- ☞ Tres Modelos: Grandes Organizaciones; Pequeña y Mediana Empresa (Independientes y Subsidiarias); Organizaciones Sector Público y Organizaciones no Gubernamentales (ONGs)

Estos modelos varían en cuanto a las áreas a tratar pero son iguales en cuanto a los criterios, subcriterios y puntuación



☞ Interrelación entre los elementos del modelo:

MODELO EUROPEO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (versión de 1991)

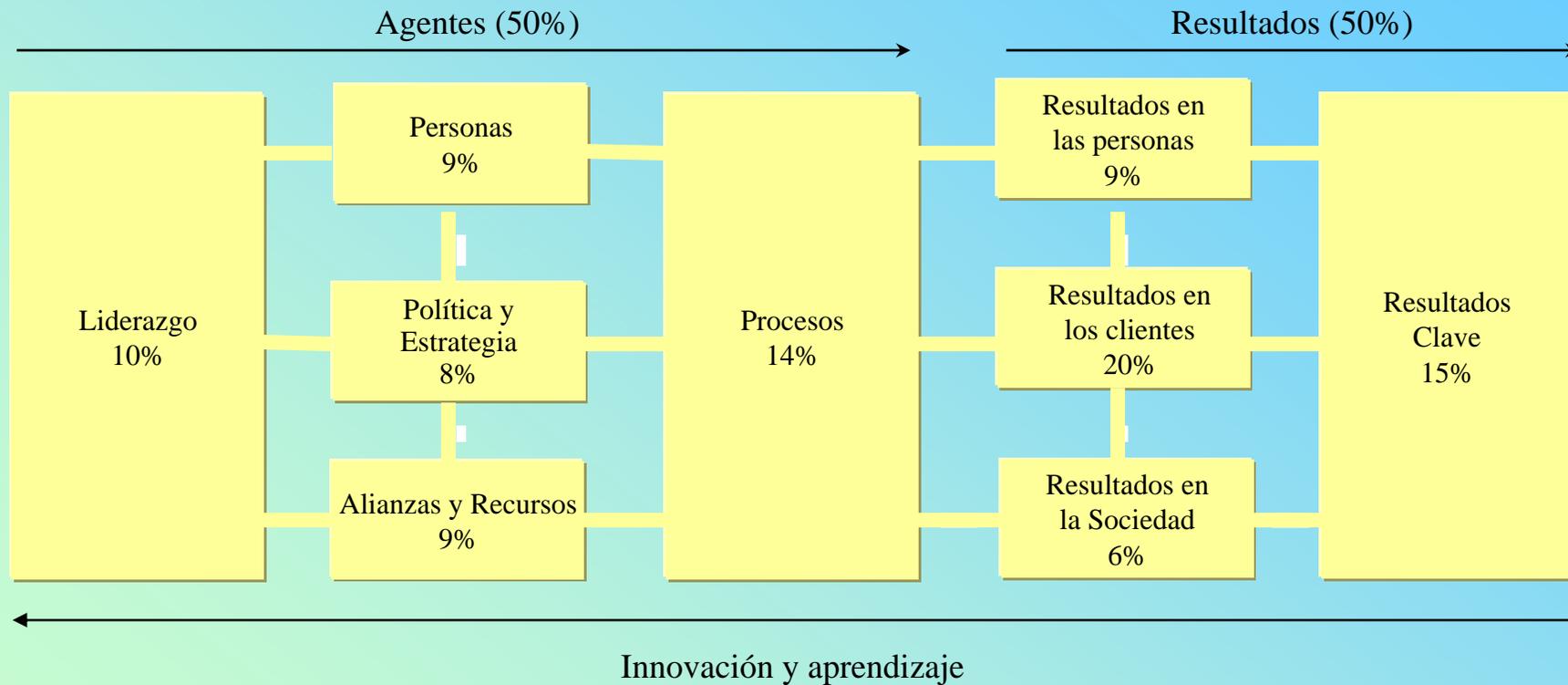


☞ Evaluación basada en cuatro dimensiones:

- Criterios agentes: enfoque / despliegue
- Criterios resultados: excelencia / alcance

➤ Nueva versión del modelo:

MODELO EFQM DE EXCELENCIA (versión de 1999)



➤ Evaluación basada en cuatro dimensiones (RADAR):

- Resultados (Results)
- Enfoque (Approach)
- Despliegue (Deployment)
- Evaluación y revisión (Assessment and Review)



7.2.- La autoevaluación: concepto, proceso, enfoques y tipos

- **Concepto:** Es un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización comparados con un modelo de excelencia empresarial, el cual permite identificar claramente los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización, y culmina en acciones de mejora planificadas y en el seguimiento del progreso realizado
- **Objetivos:**
 - ☞ Identificación de fortalezas y debilidades de la organización
 - ☞ Base para la mejora en la organización
 - ☞ Desarrollar una cultura global de negocios para toda la organización
 - ☞ Oportunidad para el “benchmarking”
 - ☞ Mantenimiento de la cartera de clientes en el futuro
 - ☞ Integración de los principios de la GCT en todas las prácticas del negocio
 - ☞ Fomentar el aprendizaje en la organización
 - ☞ Servir como base para la solicitud formal de un premio a la calidad

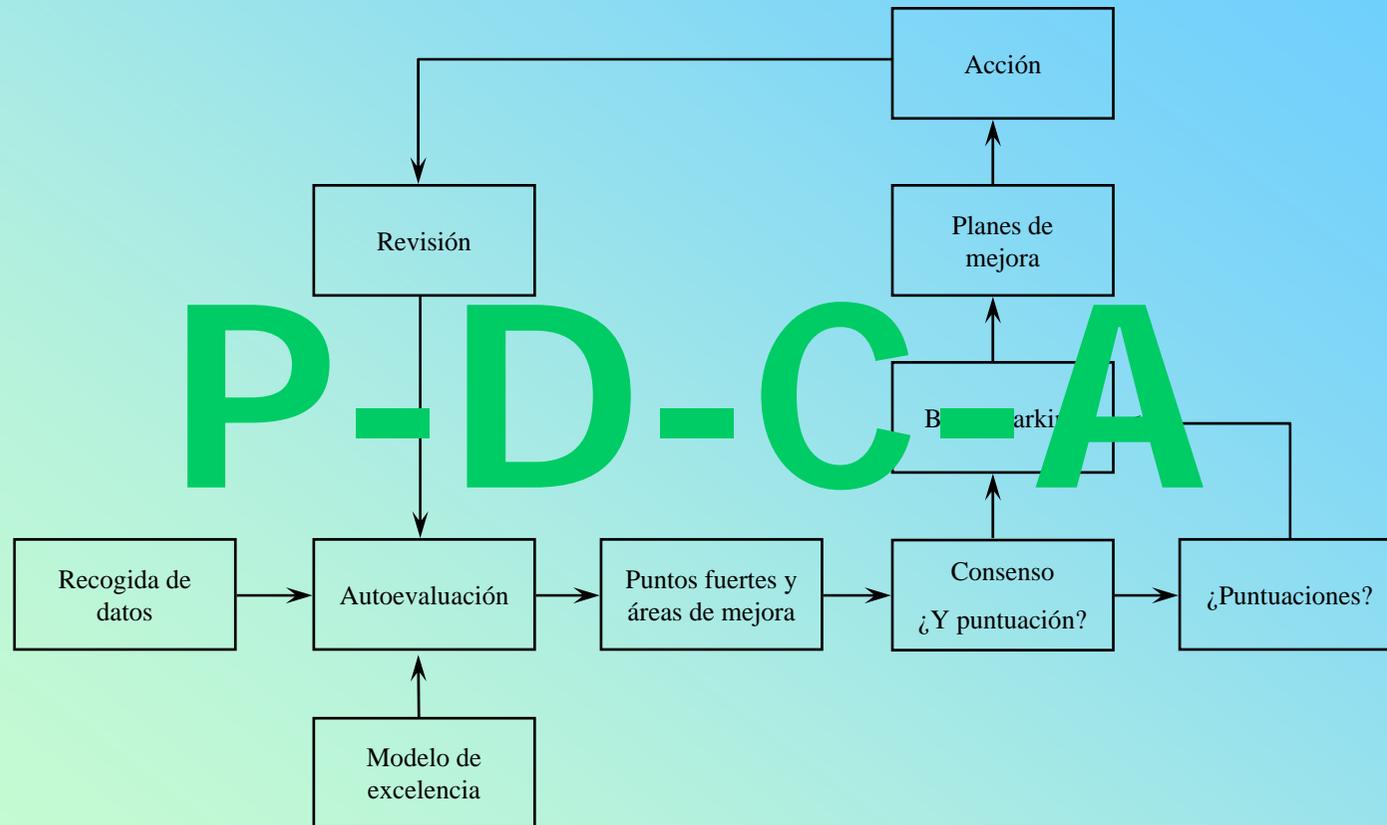


- **Proceso** de autoevaluación:

- ↳ Aspectos clave:

- Compromiso e implicación de la alta dirección
- Planificación y determinación de plazos concretos
- Infraestructura técnica y humana (¿se utilizan consultores?)
- Clima organizativo favorable
- Formación en la técnica y en el modelo
- Determinar sistema de recogida de información
- Comunicación de planes y plazos
- Establecimiento del modelo de referencia





- **Enfoques** de autoevaluación:

- ☞ ¿Cómo se puede aplicar la autoevaluación?

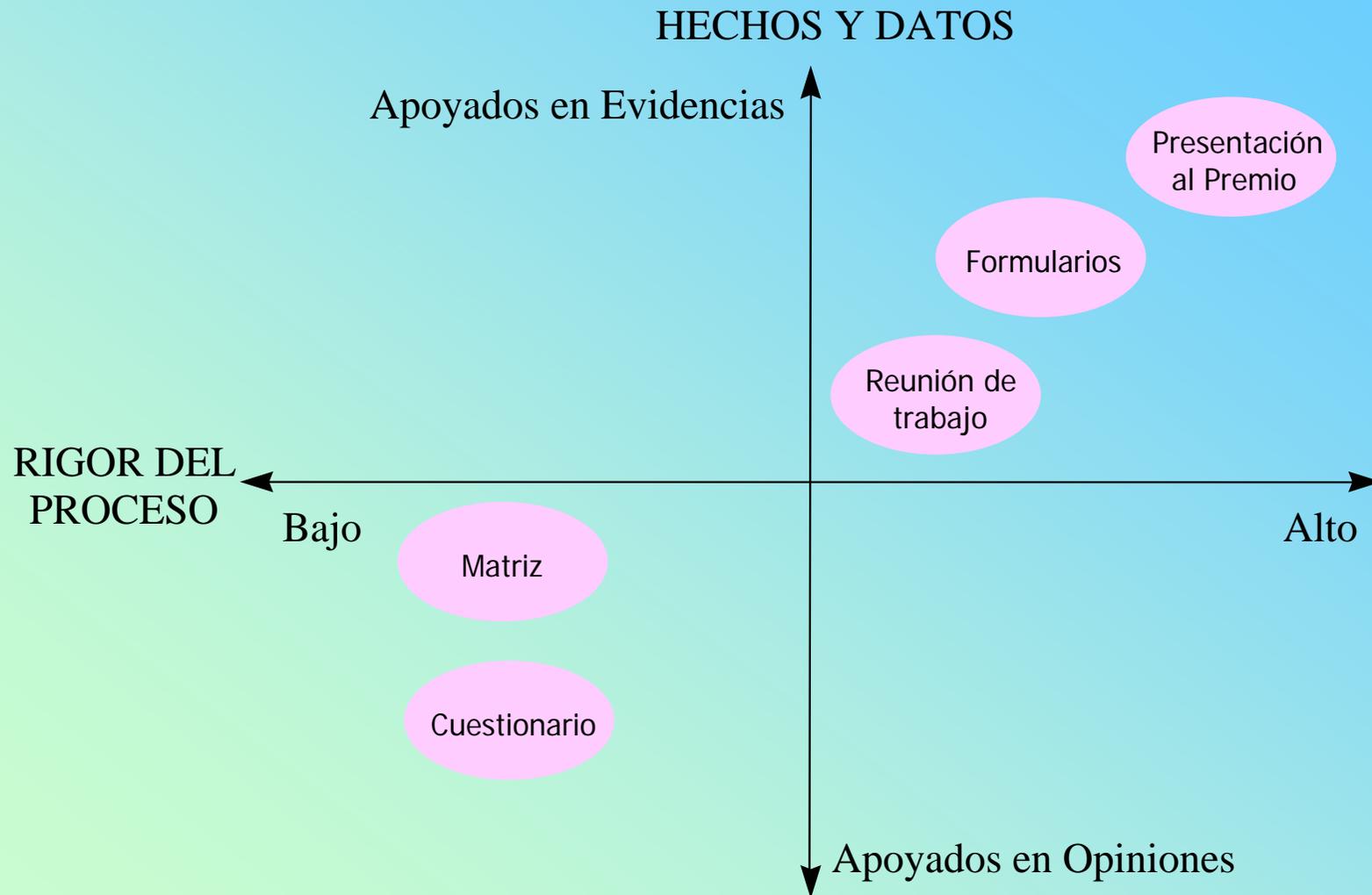
- Cantidad de recursos a invertir
 - Calidad de los resultados obtenidos
 - Cultura existente en la organización
 - Finalidad perseguida con la autoevaluación
 - Experiencia previa en autoevaluación
 - Sector de actividad

- ☞ Enfoques reconocidos:

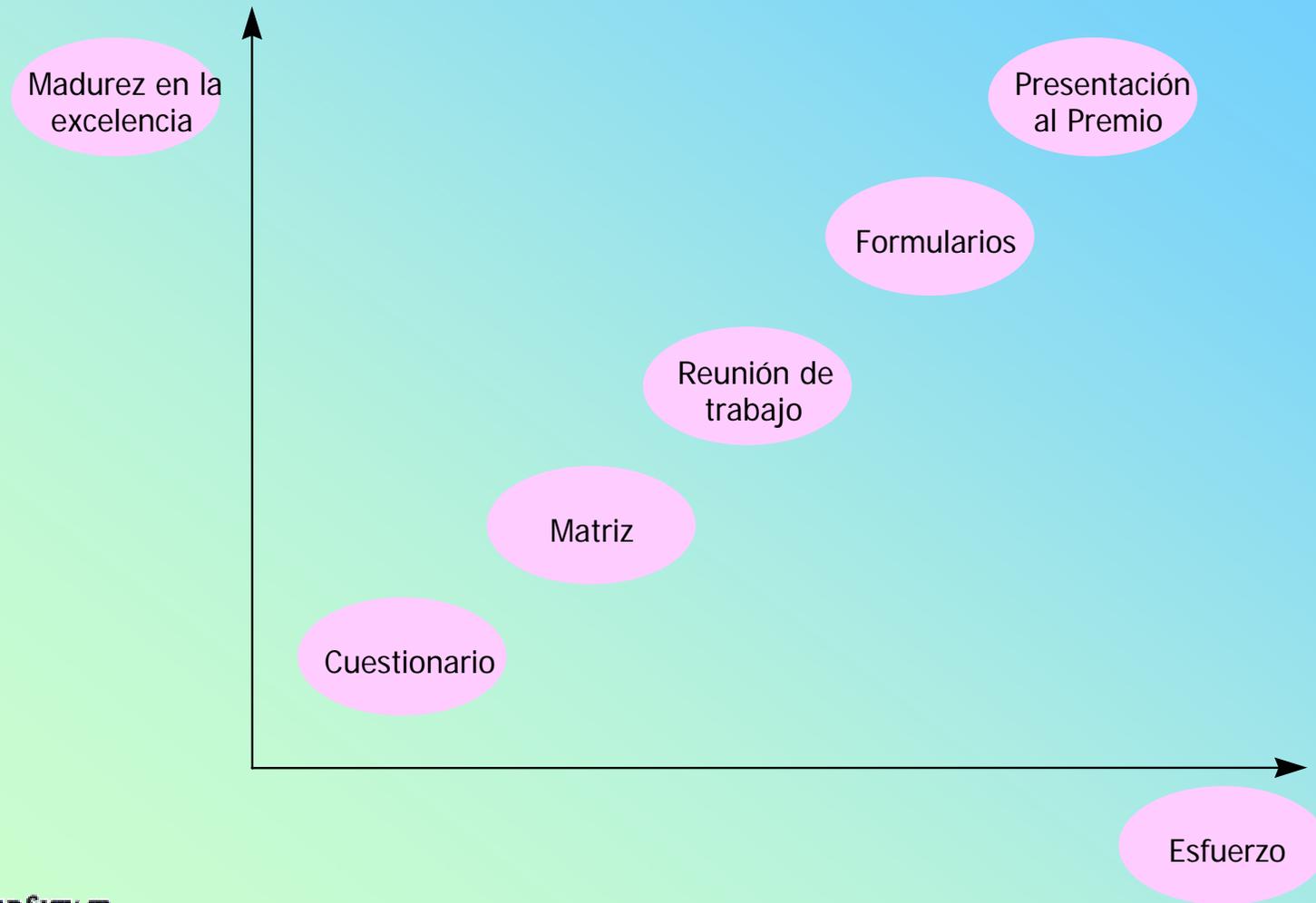
- Cuestionario
 - Matrices de mejora
 - Reuniones de trabajo (workshops)
 - Formularios
 - Simulación de presentación al premio
 - Posibilidad de combinar diferentes enfoques



☞ En resumen:



☞ En resumen:



- Importancia de la vinculación entre autoevaluación y planificación estratégica
- **Tipos** de autoevaluación:

	Orientada a la mejora	Orientada a la solicitud de un premio a la calidad
Objetivo	Identificación áreas de mejora y causas subyacentes	Identificación de fortalezas
Orientación	Diagnosis	Obtención de la máxima puntuación
Resultados	Punto de partida	Punto de llegada
Secuencia evaluación	Derecha-Izquierda	Izquierda-Derecha



7.3. El sello de excelencia europea

- El llamado sello de excelencia europea o sello CGC de Excelencia es un certificado con el que se distingue la gestión excelente
- Para acceder a los mismos es preciso dirigirse a una entidad certificadora reconocida por el Club Gestión de Calidad
- Actualmente han firmado convenio con el CGC: Bureau Veritas Quality International, Lloyd´ Register Quality Assurance, Tüv Internacional, Det Norske Veritas y SGS ICS (International Certification Services)
- El sello establece tres niveles:
 - Calidad Europea
 - Excelencia Europea (Nivel Consolidación)
 - Excelencia Europea (Nivel Excelencia)



El sello Calidad Europea

- Supone la obtención de entre 200 y 400 puntos en la aplicación del modelo de la EFQM
- Hay un sello parecido en la EFQM “Committed to Excellence in Europe” Se puede solicitar la convalidación entre ellos
- Para acceder al mismo se requiere
 - Presentar solicitud a una empresa certificadora
 - Realizar una autoevaluación con la herramienta Perfil del CGC
 - Definir un plan de implantación de al menos 3 planes de mejora derivados de la autoevaluación
 - Se realiza visita de comprobación de la implantación efectiva transcurridos entre 6 y 8 meses de la solicitud
 - Este reconocimiento es renovable cada dos años con un límite de 6 años.



Excelencia Europea (Nivel Consolidación)

- Supone la obtención de entre 401 y 500 puntos en la aplicación del modelo de la EFQM
- Hay un sello parecido en la EFQM “Recogniced for Excellence in Europe” Se puede solicitar la convalidación entre ellos
- Para acceder al mismo se requiere
 - Presentar solicitud a una empresa certificadora
 - Realizar una autoevaluación con la herramienta Perfil del CGC
 - Redactar una memoria de un máximo de 51 páginas, que será revisada y se realizará la oportuna revisión también “in situ”
 - Este reconocimiento es renovable cada dos años



Excelencia Europea (Nivel Excelencia)

- Supone la obtención de más de 500 puntos en la aplicación del modelo de la EFQM
- Hay un sello parecido al European Quality Award de la EFQM
- Se puede solicitar la convalidación entre ellos
- Para acceder al mismo se requiere
 - Presentar solicitud a una empresa certificadora
 - Realizar una autoevaluación con la herramienta Perfil del CGC
 - Redactar una memoria oficial de 75 páginas
 - Este reconocimiento es renovable cada dos años



7.4.- Fases de la implantación de un sistema de GCT

- Tres fases:
 1. Toma de conciencia de la dirección
 2. Diseño del sistema de objetivos
 3. Planificación, organización y control del sistema de GCT
- Fase 1.- Toma de conciencia de la dirección:
 - ↳ Compromiso con la GCT
 - ↳ Formación



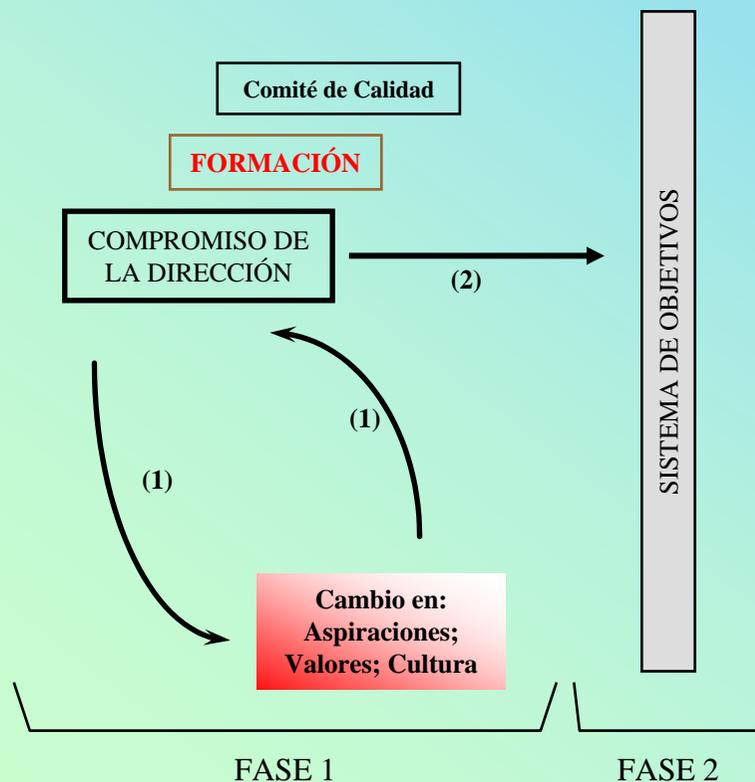
Fases de la implantación de un sistema de GCT

Fase 1. Toma de conciencia de la dirección



Fases de la implantación de un sistema de GCT

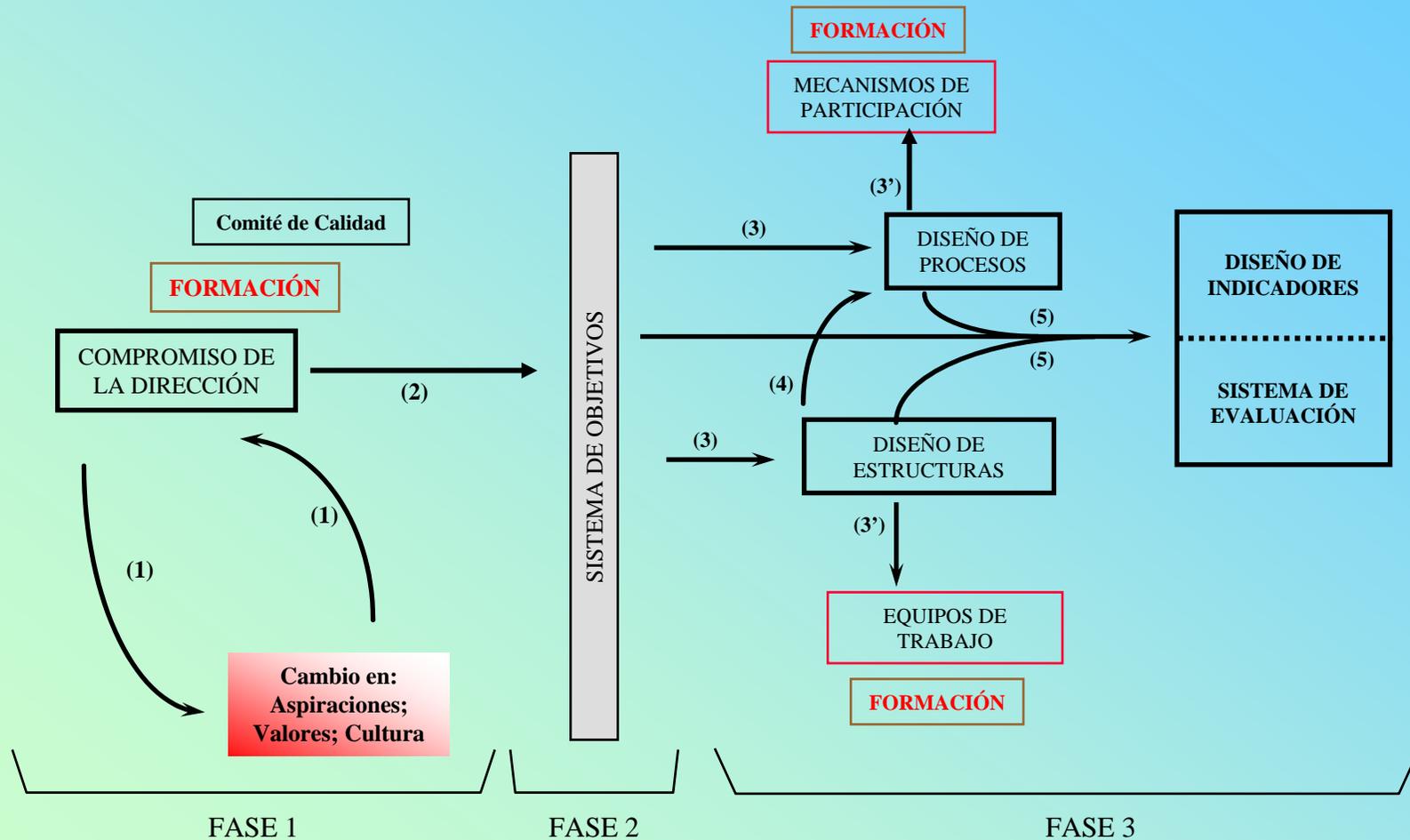
Fase 2.- Diseño del sistema de objetivos



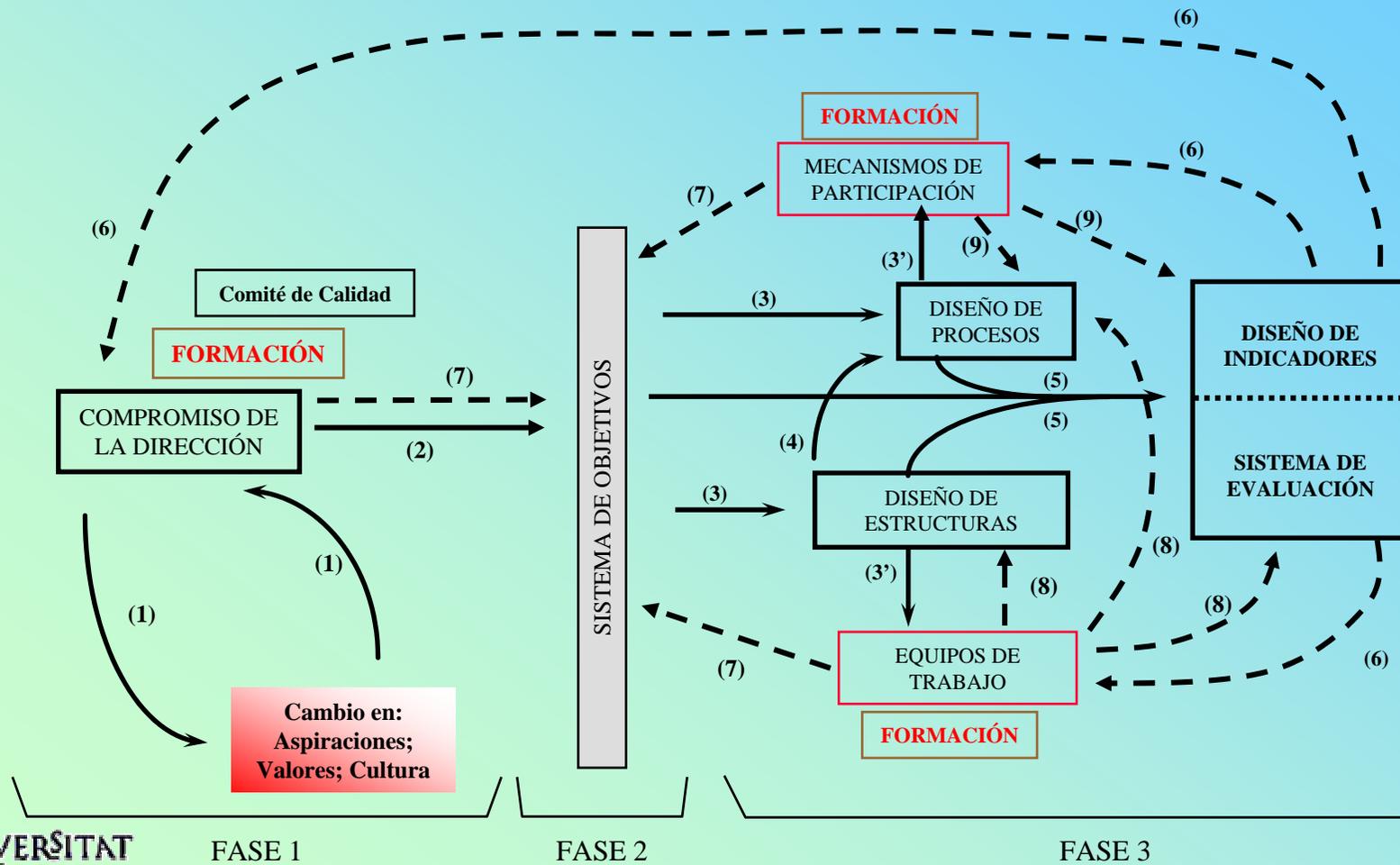
- Fase 3.- Planificación, organización y control del sistema de GCT:
 - ↳ Planificación y diseño de procesos
 - ↳ Diseño de la organización (estructura)
 - ↳ Mecanismos de participación
 - ↳ Establecimiento de equipos de trabajo
 - ↳ Formación
 - ↳ Diseño de indicadores y sistemas de evaluación



Fases de la implantación de un sistema de GCT



Retroalimentación (mejora continua del sistema):



• Relaciones entre los principios de la GCT y el proceso de implantación:

Fases del proceso de implantación	Principios específicos y genéricos de la GCT
Fase 1	(P2) Liderazgo (P8) Formación
Fase 2	<ul style="list-style-type: none"> • Principios relacionados con la formulación de los objetivos: (P13) Enfoque global de dirección y estrategia de empresa (P14) Objetivos y propósito estratégico de la empresa • Contenidos esenciales de los objetivos (P14): (P1) Atención al cliente (P18) Adecuadas compensaciones a los <i>stakeholders</i> (P3) Participación y compromiso de los miembros de la organización (P5) Cooperación en el ámbito interno de la empresa (P7) Cooperación con clientes y proveedores (P12) Mejora continua de conocimientos, procesos productos y servicios
Fase 3	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los principios específicos y genéricos intervienen en esta fase • Algunos importantes: (P20) Diseño de la organización que facilita la eficiencia y la eficacia (P19) Asignación de los medios necesarios (P9) Administración basada en hechos y en indicadores y sistemas de evaluación (P10) Diseño y conformidad de procesos y productos (P11) Gestión de procesos (P3) Participación y compromiso de los miembros de la organización (P16) Clima organizativo (P15) Visión compartida • Resultado final de todo el proceso (caso de resultar exitoso): (P12) Mejora continua (como resultado) (P1) Satisfacción del cliente (como resultado)



7.5.- El proceso de *benchmarking*: definición, tipos, utilidades y limitaciones

- **Concepto:** es un método de mejora continua basado en la comparación, de forma continuada, de las estrategias, procesos y productos de una organización con los de aquellas empresas consideradas como líderes en determinados aspectos (proceso, producto, actividad, etc.), con la finalidad de aprender la forma en la que estas últimas han logrado la excelencia y, a partir de aquí, establecer planes para superar (o, al menos, igualar) a las empresas escogidas como modelo
- Orientado a la mejora de la eficacia, ya que pretende mejorar la organización tomando como punto de referencia los niveles deseados por el cliente para cada atributo del producto/servicio
- ¿Por dónde empezar? Un inicio no dimensionado del proceso puede traducirse en un empeoramiento de la empresa por querer hacer demasiadas cosas, demasiado rápido. Dos visiones:
 - ☞ Empezar por medir y comparar los indicadores de tipo económico → problemas:
 - ✓ Los datos económicos pueden ser debidos a un ciclo económico, no a la actuación de la empresa
 - ✓ La comparación puede no ser demasiado fiel por tener las dos empresas sistemas contables no homogéneos
 - ☞ Medir y comparar indicadores de calidad (procesos y productos) que resulten importantes para los clientes



- **Beneficios** del benchmarking:

- ☞ Cambio cultural: permite superar el síndrome del ‘no inventado aquí’ o del ‘somos diferentes’ → reduce la miopía organizativa
- ☞ Mejora del rendimiento: permite a la empresa identificar gaps entre el rendimiento actual y el deseado, iniciándose un proceso de mejora en algún aspecto de la organización
- ☞ Mejora en la preparación de las personas: los trabajadores ven las diferencias entre lo que hacen y lo que se hace en la empresa modelo → benchmarking como proceso de aprendizaje
- ☞ Mejora en la cooperación interfuncional: vía de transmisión de las mejores prácticas de unas unidades a otras

- **Limitaciones:**

- ☞ Considerar el carácter sistémico de la organización (es necesario el apoyo de toda la organización)
- ☞ Necesidad de contar con el compromiso y apoyo de la dirección
- ☞ Es necesario aplicar tanto criterios legales como éticos durante el benchmarking (especialmente, en caso de empresas competidoras)
- ☞ Dificultad de comparar debido a que la empresa donante considere confidencial alguna información



- **Tipos** de benchmarking:

- ☞ En función del grado de importancia de las actividades a comparar:

- ✓ **Estratégico:** comparación de las estrategias de la empresa con las de empresas consideradas excelentes

- Definición de los factores clave de éxito en la industria

- Comparación de cada factor con la mejor empresa del sector para ese factor

- ✓ **Operativo:** comparación de una actividad determinada dentro de las funciones operativas de la empresa (es más detallado que el estratégico)

- ☞ En función de la procedencia de la actividad donante:

- ✓ **Interno:** Se produce dentro de la organización, la comparación y el aprendizaje se realizan entre unidades de la misma

- ✓ **Competitivo:** Comparar y aprender de las actividades de los competidores directos (aplicación real muy limitada)

- ✓ **Inter-industrial:** Comparar y aprender de las actividades de una empresa perteneciente a una industria diferente → puede traducirse en innovaciones importantes en la empresa receptora (aplicación más factible que el competitivo)



- **Fases:**

1. Decidir qué procesos o actividades va a ser sometidos al proceso de benchmarking (a partir de la información recogida de los clientes)
2. Identificar las empresas sobre las cuáles realizar el benchmarking (los benchmarks)
 - ↪ Han de ser excelentes en el área de actividad que queremos comparar
 - ↪ Han de ser lo más parecidas posible a nuestra organización en el mayor número de aspectos
3. Recogida de información: implica identificar y documentar los procesos y operaciones que permiten entender y explicar el porqué del rendimiento del benchmark
4. Análisis de la información:
 - ↪ Identificar similitudes y diferencias con nuestra organización en aquello que se está comparando
 - ↪ Entender las interconexiones que se producen entre los elementos integrantes del proceso/actividad que estamos comparando
5. Implementar las mejoras

