



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA

TRABAJO MONOGRAFICO DE ACTUALIZACIÓN

PREMIO NACIONAL DE CALIDAD, PREMIO NACIONAL DE CALIDAD
MALCOLM BALDRIGE Y SU ANALISIS COMPARATIVO.

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE QUIMICA DE ALIMENTOS

PRESENTA

ROCIO GUADALUPE RIVERA ACOSTA



MEXICO DF

2011



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

JURADO ASIGNADO

PRESIDENTE: profesor: MARIA DE LOURDES GOMEZ RIOS

VOCAL: profesor: MIGUEL ANGEL HIDALGO TORRES

SECRETARIO: profesor: LUIS ORLANDO ABRAJAN VILLASEÑOR

1er. SUPLENTE: profesor: RAFAEL CARLOS MARFIL RIVERA

2do. SUPLENTE: profesor: KARLA MERCEDES DÍAZ GUTIÉRREZ

FACULTAD DE QUIMICA

ASESOR: ING. QUIMICO MIGUEL ÁNGEL HIDALGO TORRES_____

SUSTENTANTE: ROCIO GUADALUPE RIVERA ACOSTA_____

Agradecimientos

Se termina una etapa más de mi vida y en mi han quedado marcadas huellas profundas de este recorrido, quiero agradecer a todas las personas que han estado presentes en ella, a toda mi familia que ha estado presente siempre en mi vida y me apoyado para poder llegar hasta este momento.

Quiero hacer una mención especial para todos mis compañeros y amigos, que me ayudaron a salir adelante siempre, que estuvieron ahí para ponernos a estudiar y los que me dieron espacios de mucha diversión y alimentaron mi espíritu en momentos difíciles.

Son Madre tu mirada y tu aliento. Son Padre tu trabajo y esfuerzo. Son Maestros tus palabras y sabios consejos, mi trofeo es también vuestro.

Inés Acosta Pavón

Ricardo Rivera Vargas

Jorge Rivera Acosta

Erika Rivera Acosta

Miguel A. Hidalgo Torres

Carolina Carrillo

Diana Arcos

Javier Andrade

Cecilia Martínez

Luis Gutiérrez

Selene Valencia

Carolina Rodríguez

Mariela Segura

Daniel Ramos

Jorge Soriano

Índice

Agradecimientos.....	3
Introducción.....	6
Objetivos.....	8
Metodología.....	8
Capitulo 1. Generalidades.....	9
Capitulo 2. Premio Nacional de Calidad.....	11
2.2.1 Modelo Nacional para la Competitividad.....	15
2.3.1 Modelo de Dirección por Calidad.....	34
Capitulo 3 Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige.....	46
Capitulo 4. Análisis comparativo entre PNCMB y PNC.....	94
Conclusiones.....	102
Anexos.....	103
Bibliografía.....	132

Introducción

En los tiempos actuales la revolución en las comunicaciones provocada por la interacción entre satélites, televisión, e Internet está permitiendo, cada vez más, a los consumidores explorar la calidad de los productos y servicios disponibles en cualquier lugar del planeta, actualmente las personas han aumentado su nivel referente a la cultura de la calidad, a diferencia de hace cinco años^{3,14}; Esto hace que sus expectativas y sus demandas respecto al comercio local crezcan.

Debido a estos y otros factores la tendencia de mejora continua, ha ido en aumento en los últimos años ya que se ha observado aporta grandes beneficios en las practicas de desempeño, capacidades y resultados dentro de las organizaciones que lo implantan³.

La mejora continua esta estrechamente relacionada con la calidad total, esta última se refiere a una forma de ser, orientada a la mejora continúa de personas, procesos y productos, en toda la organización con el fin de crear valor al cliente y a la sociedad¹.

Los premios a la calidad surgen por el propósito de estimular a la comunidad empresarial a mejorar sus métodos y resultados, lo que no sólo va a favor de sus propias expectativas de éxito, sino que se orientan al logro de una comunidad más sana y una sociedad más fuerte y sólida¹².

Los ganadores de este tipo de premios reportan que con la implantación de la dirección total de calidad, no solo aumento la calidad sino que mejoraron la penetración en el mercado, así como las ventas, las utilidades, y la moral de los empleados^{1,8}.

1.Mark Graham Brown. Como evaluar la calidad de su empresa utilizando los criterios del premio Baldrige. 1ª ed. México D.F: Panorama Editorial, 1993. Pag 10-167

3.Secretaría de salud. "Las Nuevas sobre Calidad". Año 1 No. 1. México. Dirección de Atención Alimentaria, 2007. Pag 1.

8.Jamie Ambrosi, información general del PNCMB, correo electrónico, mensaje enviado a: Rocio Rivera. Enviado el 2 de enero de 2011. Citado el 14 de enero de 2011.

12.Universidad de las Américas Puebla. Propuesta para la obtención del Premio Nacional de Calidad para el grupo COPOLUSA. En línea. 2003.

http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/perez_g_o/capitulo2.pdf. Citado el 27 de agosto de 2010.

14.Varaix. Premio Nacional de Calidad en USA. En línea. <http://varaix.mit.tur.cu/tcsc/LibroWeb/Webturismo/Capitulocalidad/Anexoscalidad/PremioEEUU.pdf>. Citado 12 de septiembre de 2010.

Entre algunos de los beneficios obtenidos al participar en estos premios están el darle un enfoque más integral a la empresa, ya que se aprende a relacionar un área con otra, y al mismo tiempo la organización recibe la atención de los competidores, los clientes y empresas que buscan estrategias de mejora.

En este trabajo se desarrolla una investigación sobre dos premios de calidad, el Premio Nacional de Calidad (PNC), el cual es importante conocer si se esta interesado en realizar una inversión en este país, y para las personas que ya cuentan con una inversión; la implementación de los criterios de PNC ayudan a crear una mayor competitividad. También se habla del Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige (PNCMB) el cual aplica para empresas estadounidenses, este premio también es necesario conocerlo ya que EUA es un país con el que México realiza la mayoría de sus negocios. Es importante que las empresas interesadas en participar en el mercado extranjero sepan los criterios de calidad en los que se basan los negocios norte americanos y conozcan el nivel de calidad con el que cuentan, mediante la comparación con una de estas empresas o autoevaluándose para la obtención del PNCMB.

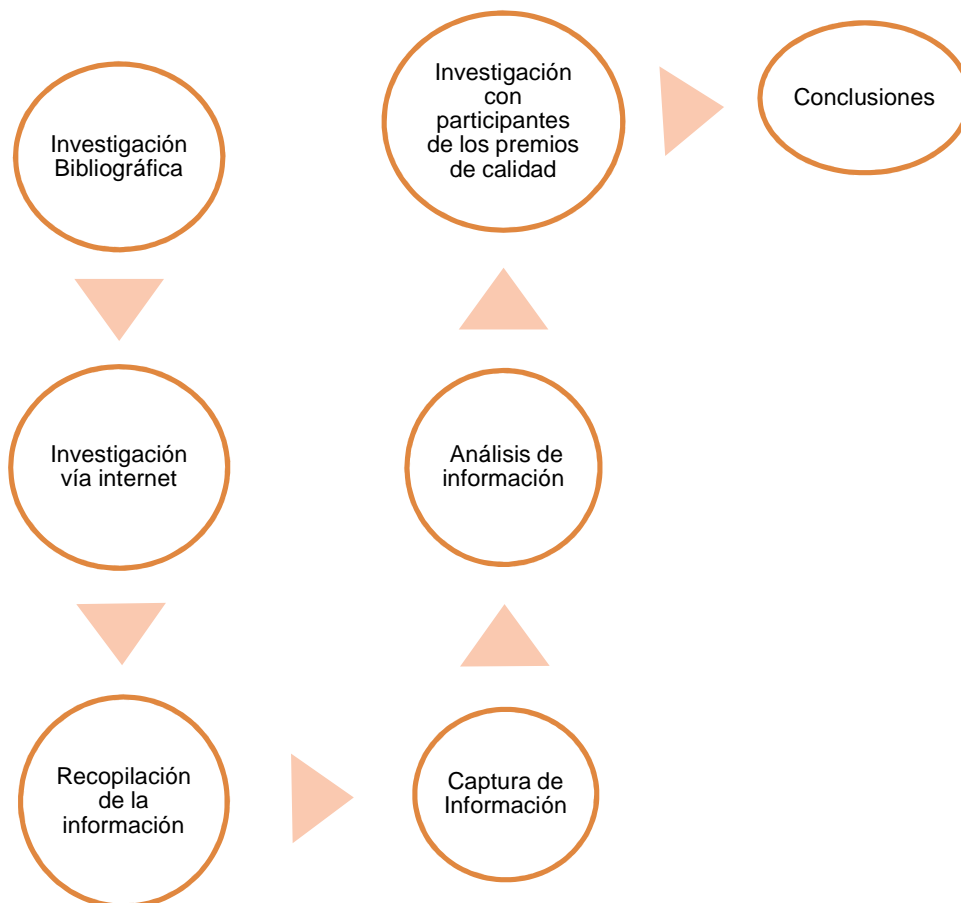
En esta investigación se busca conocer más sobre los requerimientos y lo que necesita una empresa para ser premiada en México por su calidad, y comparar estos requerimientos con los que se necesitan en el país vecino del norte para obtener un premio equivalente. También se busca determinar si el PNC o PNCMB es necesario y reconocido por otros países para poder exportar a los mismos.

El presente documento esta basado en información bibliográfica e información por parte de empresas que han sido galardonadas con estos premios.

Objetivos

- Dar a conocer los requerimientos para obtener el mayor reconocimiento a la calidad en México y EUA, es decir el Premio Nacional de Calidad y el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige.
- Dar a conocer los beneficios obtenidos en las organizaciones a partir de su participación en estos premios.
- Facilitar la información recabada acerca de la obtención de estos premios a las personas o empresas interesadas.
- Promover el establecimiento de los criterios descritos, dentro de empresas de alimentos, sin importar el tamaño de las mismas.

Metodología



Para el desarrollo del presente trabajo monográfico de actualización se realizó una investigación bibliográfica con materiales de bibliotecas de las diferentes

facultades de la UNAM, no se encontró información relevante acerca del tema central del trabajo, por lo que se realizó una segunda investigación, esta vez vía internet; para centrarse en lo más importante y hacer más concisa la información recabada esta fue analizada, y en busca de complementarla se buscó la participación de empresas que han ganado alguno de los premios de calidad aquí mencionados. En algunos casos si se obtuvo respuesta y es esto lo que contribuye a la creación de conclusiones basadas en hechos reales. Y finalmente a la generación de este trabajo.

Capítulo 1. Generalidades

En México existen diferentes premios, reconocimientos, distinciones, certificaciones que se dan a todo tipo de industrias, estos ayudan a mejorar la imagen de las mismas ante los clientes, tanto los propios como los de la competencia y así promover su crecimiento, entre otros beneficios.

Algunos de estos premios son el Premio Nacional de Calidad (PNC) el cual es el máximo reconocimiento a empresas que se distinguen por su alto desempeño, competitividad y desarrollo sustentable; fue creado en 1990 como un proceso de diagnóstico y evaluación que motiva el aprendizaje, es administrado y coordinado por el Instituto de Fomento a la Calidad Total⁶.

Ha sido pionero a nivel mundial al incluir la responsabilidad social en su modelo, con el fin de impulsar un balance entre la búsqueda de resultados organizacionales, con un enfoque de respeto hacia la sociedad como grupo de interés fundamental en la sustentabilidad⁶.

El Premio Nacional De Calidad es una paloma estilizada en plata sterling, 0.925 ley con una dimensión de 26 cm. de alto por 30 cm. de ancho (figura 1), la cual es entregada por el Presidente de la República, Así mismo se hace entrega de una placa, destacando la labor de los trabajadores de cada organización ganadora⁶.

6. Secretaría de Economía, Premio Nacional de Calidad, en línea, www.economia.gob.mx. Citado el día 7 de agosto de 2010

En EUA se tiene un premio que guarda muchas semejanzas con él antes mencionado PNC, de las cuales se hablarán más adelante en un capítulo especial; este premio lleva por nombre Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige, fue creado en 1987 con el fin de promover y mejorar las prácticas dentro de las organizaciones y fomentar la calidad total en las empresas de Estados Unidos de América, ayudando así a recobrar su lugar preponderante en el mundo; Es otorgado a empresas manufactureras y de servicios que comprueban una excelente calidad en sus prácticas, no importando el tamaño de esta¹³.

El principal soporte económico de este reconocimiento es otorgado por la fundación para el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige, establecida en 1988.

Dentro de los propósitos que tiene el otorgar este premio a las organizaciones, están el promover la conciencia de la calidad como un elemento que cada vez cobra mayor importancia en la competitividad y divulgar la información sobre estrategias efectivas de calidad y los beneficios que la implementación de las mismas, pueden proporcionar¹⁴.

El premio es administrado por el National Institute for Standards and Technology, que es parte del departamento de Estados Unidos.

Este premio consta de una estela en tres partes, con una medalla con chapado de 18 kilates insertada en la parte media (figura 5); es entregado por el presidente de los Estados Unidos de América en una ceremonia en la capital de ese país^{13,14}.

Estos premios, surgen por la necesidad de reconocimiento a los esfuerzos por mejorar la calidad y tener mejores productos que la competencia; estos reconocimientos benefician en primera instancia a los trabajadores que han dedicado tiempo y esfuerzo en mejorar un proceso que se hacía cotidianamente y que al cambiarlo lleva a obtener estos premios^{1,13}. Cuando se motiva a los

6. Secretaría de Economía, Premio Nacional de Calidad, en línea, www.economia.gob.mx. Citado el día 7 de agosto de 2010

13. University of Puerto Rico Mayagüez Campus. Premio Malcolm Baldrige. En línea. 2006.

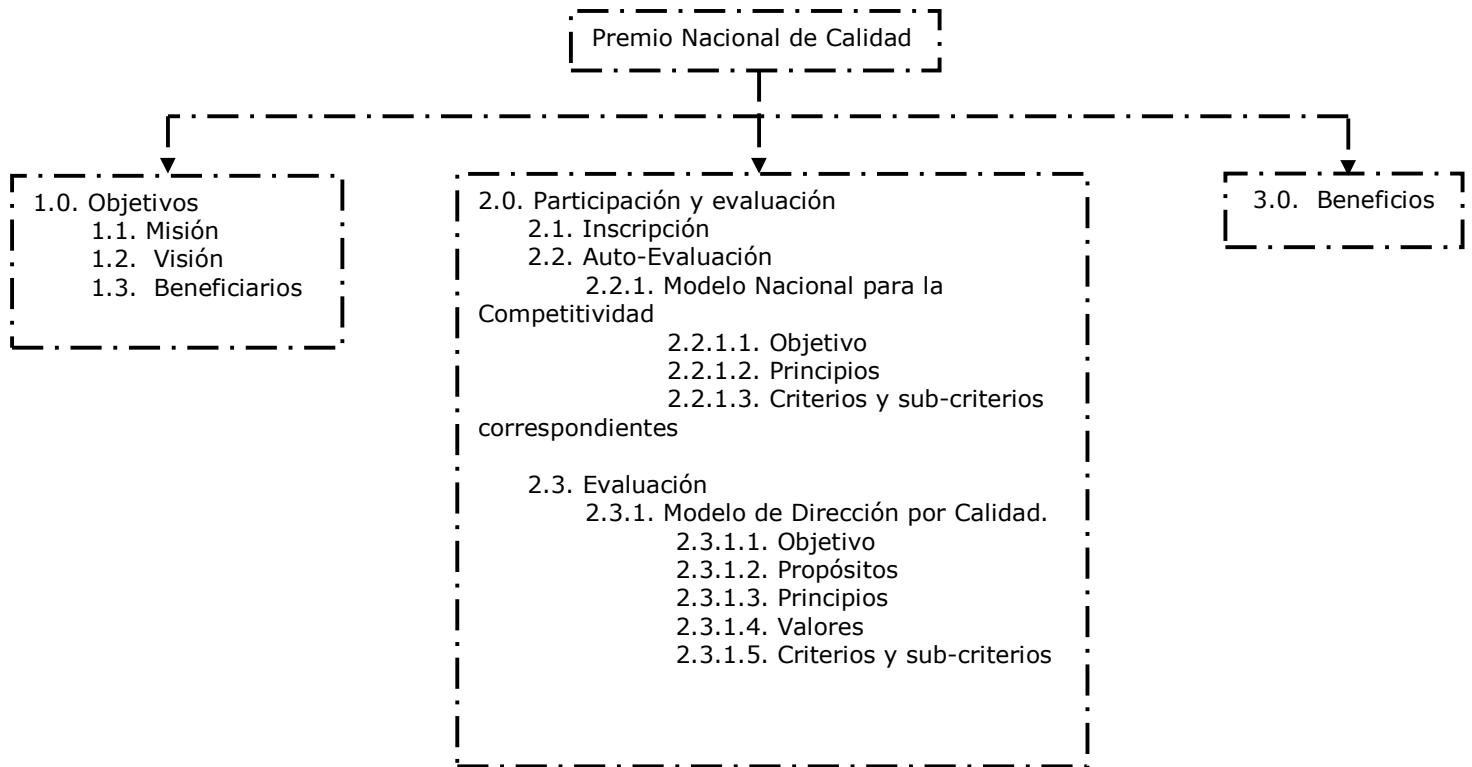
www.uprm.edu/omca/meetings_and_workshops/Minutas/April_5_2006/PDF/Baldrige%20Criteria%20Presentation%20-%20Orell%20Pagan.pdf. Citado 3 de octubre de 2010.

14. Varaix. Premio Nacional de Calidad en USA. En línea. <http://varaix.mit.tur.cu/tcsc/LibroWeb/Webturismo/CapituloCalidad/Anexoscalidad/PremioEEUU.pdf>. Citado 12 de septiembre de 2010.

trabajadores a implementar nuevas prácticas que les permitan obtener este tipo de reconocimientos, implícitamente también se obtienen mejores resultados en su desempeño y por lo tanto en la calidad de los productos o servicios ¹⁵.

Capítulo 2 Premio Nacional de Calidad (PNC)

Esquema de información PNC



Con una trayectoria de veinte años, el Premio Nacional de Calidad ha propuesto lenguajes, principios y criterios para la gestión de las organizaciones mexicanas⁶, considerando las características propias de su entorno, cultura, talento y capacidades, pero sobre todo, haciendo énfasis en los elementos que restringen el crecimiento y la mejora de los resultados de los negocios e instituciones mexicanos.

15. Len Hardy. Estrategias exitosas de mercadeo. Bogotá Colombia. LEGIS fondo editorial. 1988. Pag 113- 127
 6.Secretaría de Economía, Premio Nacional de Calidad, en línea, www.economia.gob.mx. Citado el día 7 de agosto de 2010

1.0 Objetivos

- El objetivo principal de este premio es promover e incitar a la adopción de procesos integrales de calidad total con base en el Modelo de Dirección por Calidad.
- Reconocer a las empresas que operan en México, distinguidas por contar con las mejores prácticas de calidad total y mostrarlas como ejemplos a seguir por la comunidad mexicana⁶.



Figura 1. Estatuilla del PNC

1.1. Misión

Aportar valor e impulsar el desarrollo de capacidades organizacionales, en los sectores que inciden en la competitividad del país⁶.

1.2. Visión

Ser referente mundial en el desarrollo de la cultura para la competitividad y sustentabilidad organizacional⁶.

Las principales motivaciones para participar en el PNC, señaladas por los directivos de las organizaciones postulantes, son acompañar sus procesos de cambio, asimilar una disciplina de evaluación sistémica y sistemática del desempeño, y la aspiración de hacerse merecedores al máximo reconocimiento organizacional de México⁶.

1.3. Beneficiarios

Pueden ser entidades Mexicanas del sector industrial, comercial, de servicios, de educación y de gobierno que cuenten con⁷:

- a) Ser una organización independiente, o bien unidad de negocios con estructura operativa y de servicios al mercado propia, con facultades para decidir sobre innovaciones o mejoras en la estrategia que permita evaluar cómo se planea y realiza la ejecución.
- b) Ser una dependencia o entidad integral del sector público creada por ley, o instituciones de los sectores educativos o de salud. En cualquiera de estos casos

6. Secretaría de Economía, Premio Nacional de Calidad, en línea, www.economia.gob.mx. Citado el día 7 de agosto de 2010

deberán involucrarse las áreas soporte de las funciones que incidan sobre la competitividad de la institución participante, por ejemplo: planeación, recursos humanos, materiales y financieros.

c) Contar con una política de ética organizacional que además de las acciones en materia de responsabilidad social, obliga a que sus productos o servicios respondan a una cultura de protección al medio ambiente.

d) Estar dispuesto a someterse a los lineamientos de evaluación y selección de ganadoras contenidas en la convocatoria.

e) No ha sido objeto de sanción por parte de alguna autoridad, en materia administrativa, fiscal, laboral o ambiental en el año inmediato anterior al de esta convocatoria, ni en el transcurso de su participación y cuenten con indicadores financieros positivos.

f) Sin quebranto de los requisitos antes señalados, si su organización es ganadora en la última edición de alguno de los premios estatales o regionales a la Calidad en la República Mexicana, podrá participar en el Premio Nacional de Calidad sin costo de inscripción a la primera etapa de evaluación, siempre que acredite mediante constancia su calidad de ganadora.

2.0. Participación y Evaluación

2.1. Inscripción

La convocatoria de participación es publicada cada año en el diario oficial de la federación, los interesados deberán presentar la solicitud de inscripción que se encuentra disponible en el anexo 3 de este libro, firmada por el directivo de más alto rango de la organización. Esta solicitud deberá integrarse como carátula al Resumen Ejecutivo⁶.

En las primeras etapas de la evaluación se realiza un pago, al igual que en la inscripción. Estas aportaciones deberán efectuarse mediante los siguientes medios:

- **Depósito:**

Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A.C.,
Cuenta Número 0154630416 de BBVA Bancomer

7. Competitividad, Premio Nacional de Calidad, en línea, www.competitividad.org.mx. Citado el día 2 de diciembre de 2011

- **Cheque:** A nombre de: Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A.C.
- **Transferencia Bancaria:** CLABE Número 012180001546304164 de BBVA Bancomer
- **Efectivo:** El día de la inscripción

El pago o el comprobante deberán entregarse junto con la solicitud de inscripción y la cédula del Registro Federal de Contribuyentes.

2.2. Auto-evaluación

El programa del PNC tiene a disposición de los participantes un programa de autoevaluación el cual consta de diez preguntas que debe responder la organización para conocer su estado, las preguntas de esta autoevaluación están enlistadas de la siguiente manera⁷:

1. ¿El rumbo definido llevará a mejorar la posición competitiva de su organización?
2. ¿Las prioridades identificadas están alineadas a la visión y cultura de la organización?
3. ¿Tiene certeza de cómo afectarán los cambios del entorno y mercados a la visión?
4. ¿Cómo mide el éxito de sus estrategias?
5. ¿Estas estrategias se sustentan en un modelo de negocio?
6. ¿La innovación continua es un elemento clave para mantener sus ventajas competitivas y la lealtad de sus clientes?
7. ¿Cómo alinea los recursos, talento y procesos a las estrategias?
8. ¿Cómo se asegura que la ejecución de dichas estrategias se realice dentro de niveles óptimos de costo, eficiencia y productividad?
9. Si hubiera un cambio en el entorno, ¿cuánto tiempo tardaría la organización en responder o adaptarse?
10. ¿Cómo preserva o mejora la posición de la imagen de su organización ante la sociedad?

Finalmente, al ser evaluadas por un equipo externo e imparcial, las organizaciones podrán confrontar los hallazgos de su auto-diagnóstico con las

6. Secretaría de Economía, Premio Nacional de Calidad, en línea, www.economia.gob.mx. Citado el día 7 de agosto de 2010

7. Competitividad, Premio Nacional de Calidad, en línea, www.competitividad.org.mx. Citado el día 2 de diciembre de 2011

conclusiones del grupo evaluador que se plasman en el reporte de retroalimentación, el cual es otorgado a todos los participantes una vez que ya han sido evaluados; en él se incluye un análisis de los elementos que impulsan la organización, así como de aquéllos que restringen la competitividad y sustentabilidad de la misma⁷.

En México se cuenta con un programa de capacitación tanto para la implementación del Modelo de Dirección por Calidad, como para la participación en el proceso de evaluación del Premio Nacional de Calidad, este proceso de evaluación, se realiza a través del modelo nacional para la competitividad, en el que se evalúa la forma en que la organización aprovecha las oportunidades y responde a los retos que le presenta su propio entorno y sus resultados de desempeño.

2.2.1. Modelo Nacional para la Competitividad

2.2.1.1. Objetivos

- Orientar a las organizaciones mexicanas a optimizar su desempeño y al mismo tiempo es la referencia para la evaluación de las empresas participantes a la obtención del PNC⁶.
- Apoyar a las organizaciones a responder a los retos, a través de eficiencia operativa, orientación al cliente, uso de información para la toma de decisiones, administración del personal, etc⁴.

Después de observar la influencia que tiene en la transformación de las organizaciones mexicanas que lo implantan; desde su primera versión se han realizado estudios en las tendencias de calidad a nivel mundial para la actualización del modelo y así mantenerlo a la vanguardia.

2.2.1.2 Principios

El desarrollo del modelo nacional para la competitividad se basa en diferentes principios tales como⁴:

7. Competitividad, Premio Nacional de Calidad, en línea, www.competitividad.org.mx. Citado el día 2 de diciembre de 2011

- Considerar que las claves para el éxito de la estrategia, no se encuentran solamente en el entorno sino en la organización misma, en el manejo de sus recursos, entendidos como activos tangibles e intangibles.
- La generación de ventajas competitivas sostenibles, se sustenta en la definición de una estrategia que impulse el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades clave de la organización; y
- El éxito de la organización, está íntimamente ligado a las capacidades que desarrolle la empresa para capitalizar sus recursos de manera competitiva.

2.2.1.3. Criterios y sub-criterios

El modelo nacional para la competitividad está integrado principalmente por tres grandes temas (figura 2)⁴:

- a) Resultados de competitividad y sustentabilidad
- b) Reflexión estratégica
- c) Ejecución

Estos temas a su vez, están integrados por diferentes sub-criterios, de los cuales se hablara conforme se avance.

El modelo principalmente integra preguntas en cada criterio para ayudar a definir y evaluar diversos temas; a manera de que la lectura de los mismos sea más cómoda y entendible, en este texto se redactan estas preguntas en forma diferente, como a continuación se observa.

a) RESULTADOS DE COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD

Se busca definir los indicadores clave y los resultados obtenidos en los tres últimos años, con el propósito de evaluar la capacidad de la organización para cumplir con las expectativas de su grupo de interés.

En este caso no hay sub-criterios para este tema, y es claro que lo que se busca es evaluar la capacidad de la empresa en los últimos años para satisfacer las

4. Nacional de Calidad. Modelo Nacional para la Competitividad. México DF. INDA No. 03-2008-012513384500-01. 2009. Pag 7-27
6. Secretaría de Economía, Premio Nacional de Calidad, en línea, www.economia.gob.mx. Citado el día 7 de agosto de 2010

necesidades de los clientes; en estos resultados se esperaría ver que la empresa ha desarrollado e implementado nuevas metodologías para conocer las necesidades de sus clientes y los clientes de la competencia, así como conocer las nuevas tendencias en la producción de productos similares o iguales a los suyos o en el otorgamiento de servicios, según sea el caso. De manera que la implementación de estos métodos se refleje en un aumento en la producción, ventas y utilidades dentro de la empresa.



Figura 2. Diagrama del Modelo Nacional para la Competitividad.

b) REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

Se realiza un análisis del entorno y los recursos de la organización y en base a ellos se desarrolla una estrategia para hacer crecer y/o fortalecer las capacidades claves de la organización y aumentar así sus ventajas competitivas.

b)¹ Definición del rumbo y/o evolución de la organización

- Liderazgo

Rumbo y/o evolución de la organización:

El grupo directivo de la organización debe obtener y compilar información tanto interna como externa de tal manera que esta información sea útil para definir el rumbo de la organización, al mismo tiempo se deben establecer criterios que permitan establecer las prioridades de la misma.

Una vez establecido lo anterior es necesario evaluar las ventajas competitivas que estas y otras estrategias planeadas generan a la organización.

Conseguir un avance hacia el rumbo establecido:

Primeramente se deben definir criterios como los valores, la misión o propósitos de la organización, los objetivos de la misma y definir las características culturales requeridas dentro de la organización para responder correctamente a las estrategias planteadas, para ello es necesario definir las capacidades clave de la empresa.

Desarrollar las capacidades clave de la organización requeridas por el rumbo establecido:

La organización puede avanzar hacia el rumbo establecido si se conocen las capacidades clave de la organización, se evalúa en cuál de ellas se requiere capitalizar para desarrollarlas y también se realizan los cambios organizacionales necesarios para lograr el avance.

- Clientes

La definición de los mercados en los que le interesa participar:

Se recomienda conocer los sectores y/o industria, los mercados y segmentos en los que se incursiona actualmente, así como establecer en que segmentos se buscara entrar en los próximos tres años y es importante tener claro el objetivo por el cual se desea incursionar el ellos.

Adquirir conocimientos de los mercados y segmentos en los que se desea participar:

La base de este sub-criterio es que la organización debe conocer las principales fortalezas y características diferenciadoras de sus productos y/o servicios, también las principales brechas, respecto a los requerimientos y necesidades de los mercados objetivo.

Conociendo lo anterior es necesario investigar los beneficios, características, necesidades y requerimientos de los mercados en los que se desea incursionar; una vez seleccionado el mercado se deben tomar en cuenta los posibles cambios en el entorno económico, social o político que pudieran afectar la inversión en ese mercado.

Conocer a los clientes, la cadena de valor y la competencia:

Se deben establecer métodos para conocer a los clientes actuales y a los potenciales de sus productos y/o servicios, así como los factores clave del éxito en la relación con los clientes actuales y potenciales basándose en sus necesidades y prioridades.

Es conveniente tener conocimiento cuantos y cuales clientes importantes se han perdido frente a su competencia, sectores alternos, productos sustitutos y/o por cambios en hábitos de consumo y evaluar cuantos se han ganado en los últimos tres años y a que se ha debido su preferencia, este balance permitirá detectar como su organización ha impactado al mercado en los últimos tres años.

La organización debe conocer como están estructuradas las cadenas de valor y participar en ellas.

Contemplación de la introducción de nuevos productos y/o servicios:

Se debe planear el desarrollo de nuevos productos o servicios para los próximos tres años y es importante conocer el porcentaje de ventas de los nuevos productos o servicios que se han lanzado al mercado.

- Planeación

Entender al máximo el entorno de la organización:

Lo más trascendente es conocer cuáles son las bases de la organización para competir en la industria y mercados en los que participa. También se requiere conocer las principales influencias que pueden afectar a la organización en cuanto a política, economía, ambiente competitivo y social, cambios tecnológicos, impacto ambiental; la velocidad a la cual estos cambios pueden suceder y las posibilidades de impacto en la organización.

Definir la viabilidad del modelo de negocio/organización:

Requiere de una metodología para atraer y mantener a los clientes, una de ellas es la creación de valor al cliente y segmentos del mercado, por lo que la existencia de una propuesta en este sentido es importante.

Deben establecerse las bases para la estimación de la estructura de costos y el potencial de utilidades para producir productos y servicios.

La integración de los planes:

Lo principal es elaborar e integrar planes de operación, de mercados, de personal y financiero; y establecer mecanismos para la definición y asignación de los recursos requeridos para la implementación de dichos planes. Debe haber una metodología para la integración de los planes a nivel operativo, la cual debe desplegarse dentro de la organización.

b)² Alineación de la organización al rumbo establecido

- Procesos

Alineación de las cadenas de procesos organizacionales a la estrategia y requerimientos de los grupos de interés:

El impacto de la estrategia y las necesidades de los grupos de interés en las cadenas de procesos se analizan; para incluirlas es necesario contar con una estrategia que permita la alineación de los tres factores, cadena de procesos, estrategia y grupos de interés.

Desarrollar capacidades diferenciadoras de la organización: Al alinear las capacidades diferenciadoras de la organización, la estrategia y los requerimientos

de los grupos de interés se obtienen los resultados deseados y al mismo tiempo se fortalecen las capacidades diferenciadoras requeridas por la estrategia.

Realización de alianzas estratégicas con proveedores y/o subcontratistas que permitan fortalecer las capacidades organizacionales:

Si se dan alianzas con organizaciones externas se deben tener claros y definidos los criterios para seleccionar a la organización tomando en cuenta los requerimientos de la estrategia, operación y los grupos de interés.

Antes de la confirmación de la alianza se evalúa la respuesta de los proveedores y/o subcontratistas a los requerimientos de la estrategia y operación de la organización

- Personal

Estrategias por parte del personal:

Al establecer estrategias organizacionales se tiene un impacto directo en la estrategia del personal, esto ayuda a alinearlas y poder desarrollar las competencias requeridas para responder a la estrategia, capacidades y estructura de la organización.

- Información y conocimiento

Sistema de información organizacional:

Dentro del sistema de información que se tiene en la organización es preciso distinguir cuales son las necesidades, requerimientos y prioridades del mismo para los próximos tres años conforme a los objetivos y estrategias de la organización. Una vez identificadas se debe evaluar la respuesta del diseño y operación del sistema de información en las necesidades y requerimientos encontrados considerando su alcance, usuarios, niveles de acceso, seguridad, confiabilidad, oportunidad y consistencia.

Conocimiento requerido por la organización:

Planear y averiguar cuáles son los conocimientos prioritarios a desarrollar y/o fortalecer para llevar a cabo la estrategia.

b)³ Responsabilidad social

Estrategias de responsabilidad social organizacionales:

En la organización conviene involucrar a los grupos de interés en el establecimiento de las bases para estrategias que permitan relaciones de mutuo beneficio.

Dentro de la organización es indispensable tener claro el concepto de Responsabilidad Social y adquirir un compromiso con la misma, que se alinee con el rumbo estratégico de la organización.

Involucramiento del grupo directivo:

La participación del grupo directivo en el desarrollo de la estrategia de Responsabilidad social es esencial; se debe tener clara una estrategia organizacional para responder a los grupos de interés y los riesgos de impacto ambiental.

c) EJECUCIÓN

La ejecución consta en la aplicación de la estrategia y el impacto de está en las ventajas competitivas a través del fortalecimiento de las capacidades organizacionales clave.

c)¹ Liderazgo

Ejecución de la estrategia:

Para asegurar la ejecución de la estrategia los líderes deben involucrarse personalmente con los clientes, el personal, los asociados y la comunidad.

Es recomendable que exista una participación de los líderes en la motivación y reconocimiento de su personal y al involucrarse en todos los aspectos mencionados deben llevar a la organización al fortalecimiento de sus capacidades.

Bases de la cultura requerida por el rumbo establecido:

Al establecer las políticas de la organización y en su descripción deben integrarse, comunicarse y reforzarse los valores de la misma.

Por medio de actividades dentro de la organización se puede estimular un clima organizacional en el que las conductas reflejen la aplicación de los valores y los principales responsables de estimular y reforzar estas actividades son el grupo directivo.

Competencias del grupo directivo:

El grupo directivo en su rol de liderazgo conoce sus competencias, comprueba y asegura que son suficientes para responder a los retos de la estrategia y la ejecución de la misma; en caso de que las competencias actuales no sean suficientes para desempeñar correctamente este rol, se identifican las principales brechas existentes que impiden el correcto desempeño del grupo directivo.

c)² Clientes

El impulso y promoción y/o servicios:

Programar eventos para incentivar la venta de productos y/o servicios.

Es conveniente evaluar los últimos tres años en cuanto a las ventas y/o cobertura de los servicios proporcionados por la organización, y cuáles han sido las razones que han mejorado la aceptación de sus productos y servicios por los clientes, en los diferentes segmentos del mercado.

Nuevos productos y/o servicios:

Desarrollar una metodología que involucre los objetivos para la introducción de nuevos productos, evalúe el nivel de desempeño de los mismos y también establezca la forma de diseñar e introducir nuevos productos y/o servicios competitivos, innovadores, que respondan a las necesidades de los clientes y mercados.

Conseguir una interacción positiva con los clientes:

Para conseguir esta interacción con los clientes la búsqueda, adquisición y conocimiento, de las características de los productos y servicios debe ser fácil y accesible para los clientes actuales y potenciales. En caso de que se presenten quejas y reclamaciones se tiene una estrategia para atenderlas, mejorar los

tiempos de respuesta, al mismo tiempo evaluar el nivel de quejas, reclamaciones y el tiempo de respuesta en los últimos años.

La organización debe tomar acciones para eliminar estas quejas y reclamaciones.

Cumplimiento de los compromisos establecidos:

Para asegurar que son cumplidos se evalúa el desempeño de los productos y/o servicios proporcionados en los últimos tres años. Y se establecen estrategias para dar seguimiento, asegurar el cumplimiento de compromisos, garantías y contratos relacionados con los productos y/o servicios que se proporcionan.

Estrategia de mercados y clientes:

Es fundamental la existencia de un método para comunicar y desplegar la estrategia al personal que por naturaleza de su función, desempeña un papel clave en la estrategia de mercados y clientes.

Para lograr la confianza, lealtad y satisfacción de los clientes, de acuerdo al nivel de sofisticación de los productos y/o servicios ofrecidos, se aseguran las capacidades organizacionales y las competencias del personal, requeridas para lograr estas metas.

c)³ Planeación

Implementación y revisión

De acuerdo al plan previamente establecido, se debe revisar si se han realizado cambios en la estructura de la organización en los últimos años, con el fin de servir al cumplimiento del plan, y en caso de que se hayan realizado cambios, es necesario evaluar su impacto. Así mismo debe existir una metodología para lograr la ejecución de dicho plan y revisar su avance.

C)⁴ Procesos

Capacidades que diferencian a la organización:

Para responder a los requerimientos de los grupos de interés y generar ventajas competitivas difíciles de imitar, se diseñan y aplican procesos que fortalezcan el

desarrollo de capacidades diferenciadoras e implementar proyectos enfocados al desarrollo y/o fortalecimiento de las capacidades clave.

Gestión de procesos:

Es necesario establecer metas en cuanto a su desempeño, así como medir las variables y resultados de los mismos; también necesitan establecerse prioridades en cuanto a productos, servicios, procesos y sistemas que requieran mejoras.

Buenas estrategias logran una mejora sistemática, innovación, simplificación y disminución de la variabilidad, de forma tal que hay un impacto favorable en la satisfacción del cliente y reducción de costos.

Innovación de productos, servicios y procesos:

Las innovaciones realizadas en productos, servicios, procesos y sistemas, deben evaluarse de acuerdo a los beneficios aportados.

Se debe analizar qué productos, servicios, procesos y sistemas tienen mayor prioridad de innovación, así como determinar cuál es la estructura y las condiciones requeridas para desarrollar e incentivar la innovación de los mismos.

Gestión de proveedores y subcontratación:

Los proveedores son una parte muy importante dentro de la organización, se debe establecer una buena relación con ellos para asegurar una adecuada integración a los requerimientos de la organización, evaluación del desempeño y retroalimentación; Tomando en cuenta su desempeño pueden establecerse planes de mejora e innovación.

Es importante gestionar y medir el desempeño de los servicios de subcontratación, para su integración a los procesos de la organización, así como para incentivar su mejora e innovación

c)⁵ Personal

Sistema de trabajo:

La comunicación dentro de la organización es importante para facilitar el análisis y la toma de decisiones, mediante el acceso del personal a la información y los conocimientos, con el mismo fin, también es necesario crear y mantener un

ambiente de trabajo que facilite la creación de relaciones inter-funcionales que generen apoyo y conduzcan a un mejor desempeño

Para la generación de proyectos encaminados al análisis de oportunidades de mejora e innovación, es necesario contar con programas que permitan obtener incentivos y los instrumentos necesarios para apoyarlos.

Desarrollar las competencias del personal:

Se pueden implementar programas que permitan identificar requerimientos para el logro de objetivos estratégicos y operativos, también estos programas deben permitir el desarrollo de las mismas; Considerando siempre que debe evaluarse y mejorarse continuamente.

Administración del personal:

Una parte esencial de una organización es el personal, por tal motivo es necesario que al seleccionarlo e incorporarlo se tomen en cuenta los requerimientos de la empresa, las competencias estratégicas y operacionales de los candidatos.

Al personal que labora en la empresa se le debe evaluar continuamente su desempeño, basándose en los objetivos estratégicos y operativos de la organización; así mismo es recomendable la aplicación de un programa de reconocimiento al personal, involucrando en éste a personal que participa en la mejora e innovación y, en la aplicación de los valores organizacionales.

Clima organizacional positivo:

Lograrlo requiere de investigación de factores clave que permiten la satisfacción del personal, una vez identificados debe evaluarse su nivel de cumplimiento dentro de la organización y establecer prioridades para satisfacerlos; este tipo de acciones son necesarias para lograr establecer en la organización la cultura deseada.

Salud, seguridad y bienestar del personal:

Fomentar en el personal el estilo de vida saludable, proporcionando servicios y un ambiente físico de trabajo que favorezca su bienestar y el de su familia.

c)⁶ Información y conocimiento

Consolidar la operación del sistema de información organizacional:

Al realizar un análisis de los principales proyectos realizados en los últimos tres años con relación al sistema de información, se recomienda evaluar el desempeño de este sistema y reconocer cuáles de sus capacidades se han incrementado.

Incentivar la mejora a partir del análisis del desempeño organizacional:

La estructura y el diseño de reportes o mecanismos para evaluar el desempeño de la organización y de los procesos en sus diferentes niveles, deben estar previamente establecidos.

Otorgar responsabilidades al personal responsable para analizar el desempeño organizacional y de los procesos, por medio de una estrategia definida; ayudando así a definir y priorizar las acciones de innovación y mejora.

Fortalecer los procesos de generación y administración del conocimiento organizacional:

Principalmente se debe tener claro que es el conocimiento organizacional, la forma de adquirirlo, preservarlo y protegerlo. Es esencial tener claras las necesidades y prioridades organizacionales, para poder adquirir o generar los conocimientos requeridos; Para disminuir las principales brechas existentes entre las necesidades encontradas y la capacidad de los procesos de generación y administración del conocimiento debe implementarse una estrategia que permita incrementar estas capacidades.

Reforzar el proceso de toma de decisiones:

Como ya se ha mencionado con anterioridad la disponibilidad de la información y el despliegue de la misma, sirven para la toma de decisiones y el entendimiento de la organización.

Debe existir una estrategia para llevar a cabo la toma de decisiones, a través de la incorporación e integración de la información y el conocimiento; estas decisiones siempre tienen una incertidumbre asociada la cual debe ser considerada en el proceso.

Incrementar el conocimiento organizacional:

La organización es responsable por la creación de valor al capital intelectual, también de realizar y generar ciclos de aprendizaje y evaluar este aprendizaje en los últimos tres años.

c)⁷ Responsabilidad Social

Aplicación del código de conducta:

Es importante que el grupo directivo establezca las bases sobre las cuales se construye este código y se involucre en su desarrollo, asegurándose de que se despliegue y cumpla en toda la organización.

Eficiencia del Gobierno Corporativo:

La estructura de la organización debe estar implantada claramente con todas sus responsabilidades, el gobierno corporativo debe tener una política establecida y una estrategia que asegure su efectividad.

Administración de los riesgos:

Es importante que la organización cuente con una metodología para analizar y administrar los riesgos en los que puede incurrir.

Menor impacto ambiental:

El compromiso con la comunidad permite reducir el impacto en el cambio climático a través de acciones que entre otras cosas, impulsen la educación y conciencia ambiental.

Se requiere de establecer indicadores para medir las emisiones a la atmósfera, el consumo de agua, el consumo de energía y la generación de desperdicios en toda la organización.

Responder a los requerimientos de la comunidad y los consumidores:

La organización corresponde a la comunidad con el desarrollo de programas que apoyen la generación de confianza por parte de sus consumidores y las comunidades aledañas; favorezcan el desarrollo del capital humano en su comunidad y apoyen el auto empleo. También es responsable de desarrollar métodos para alentar a los socios de la organización (proveedores y subcontratistas) a ejercer buenas prácticas de conducta organizacional.

Rendir cuentas ante la sociedad:

Reportar a la sociedad los resultados de desempeño de las iniciativas generadas por la organización en cuanto a Responsabilidad Social.

Evaluar y analizar el desempeño de la organización:

Lo principal es determinar cuáles son los indicadores clave de desempeño y con base en estos se establecen mecanismos para evaluar el desempeño organizacional.

Realizar un análisis contemplando los últimos tres años, para tomar en cuenta la posición competitiva de la organización, siempre considerando la evolución de los mercados, la industria, la tecnología, y las diferentes expectativas de los grupos de interés. Otro punto a evaluar son las estrategias o cambios que se han implementado en este tiempo, y cuáles de ellos no han respondido a las expectativas y porque ha sucedido esto.

El nivel de desempeño de la organización se evalúa en respecto a los objetivos estratégicos planteados.

Al evaluar la estrategia de mercados y clientes con relación a su contribución a la competitividad de la organización, entre otras cosas se encontraran las capacidades organizacionales que se han mejorado a partir de la implementación de la estrategia de mercados y clientes.

Se requiere identificar las cadenas de procesos que sobrellevan la competitividad de la organización y las que presentan brechas en cuanto a su desempeño, para lograr un nivel competitivo, una vez evaluado el desempeño de sus procesos es útil compararlo con el de sus principales competidores.

Efectuar un análisis respecto a la estrategia seguida, evaluando el crecimiento, la participación de mercado, la productividad, el rendimiento, entre otros aspectos; también se debe evaluar el nivel de cumplimiento entre lo planeado y lo ejecutado en los últimos años.

Analizar la contribución del personal en la competitividad de la organización, los aprendizajes que ha proporcionado a la organización en los últimos tres años y, si con ellos se han mejorado las capacidades organizacionales.

Se necesita evaluar que aprendizajes ha proporcionado el sistema de información y los procesos de generación y administración del conocimiento y como estos han sido comunicados a la organización, para tomar acciones al respecto.

De acuerdo a la estrategia establecida e iniciativas aplicadas sobre responsabilidad social, se debe evaluar su desarrollo, impacto, cumplimiento y sus resultados en los últimos tres años.

2.3. Evaluación

Las organizaciones participantes deberán realizar una inversión para la primera y segunda etapas de evaluación, conforme a su número de empleados independientemente de su categoría, de acuerdo a lo establecido en la tabla 1.

Tabla 1⁶. Clasificación de organizaciones de acuerdo a su número de empleados y sus respectivas aportaciones económicas en cada etapa del programa.

Tamaño	Industria	Servicios	Primera Etapa	Segunda Etapa	Tercera Etapa
Micro	Hasta 10 empleados	Hasta 10 empleados	\$1,500.00 + IVA	\$3,000.00 + IVA	Cubrir los viáticos que genere el grupo evaluador
Pequeña	11 a 50 empleados	11 a 50 empleados	\$1,500.00 + IVA	\$3,000.00 + IVA	
Mediana	51 a 250 empleados	51 a 250 empleados	\$10,000.00+ IVA	\$13,000.00+ IVA	
Grande	Más de 250 empleados	Más de 100 empelados	\$20,000.00+ IVA	\$32,000.00+ IVA	

Esta evaluación de este premio se divide en tres etapas:

Primera Etapa: Reporte ejecutivo⁶.

El reporte inicial es la síntesis de los procesos de Calidad Total de las organizaciones participantes, de acuerdo a los ocho criterios del Modelo de Dirección por Calidad del Premio Nacional de Calidad. Los cuales se mencionan a continuación:

1. Clientes
2. Liderazgo

6. Secretaría de Economía, Premio Nacional de Calidad, en línea, www.economia.gob.mx. Citado el día 7 de agosto de 2010

3. Planeación
4. Información y Conocimiento
5. Personal
6. Procesos
7. Impacto social
8. Resultados

En este reporte se evalúan los procesos de calidad, su enfoque, implantación y resultados.

El análisis de los procesos de Calidad Total de cada una de las organizaciones participantes es llevado a cabo por un mínimo de tres evaluadores, en forma independiente y estrictamente confidencial.

El reporte debe entregarse engargolado, por triplicado y adjuntar una copia etiquetada en soporte electrónico (CD, DVD o USB).

En el reporte deben integrarse los siguientes documentos⁶:

- A. Solicitud de inscripción firmada por el ejecutivo de más alto rango que debe aparecer como carátula del documento.
- B. Descripción del Entorno en el que Opera la Organización.
- C. Resumen Ejecutivo en el que se deberá documentar en tono narrativo los planteamientos estratégicos de la organización.

Los requisitos de formato para este reporte ejecutivo son los siguientes⁶:

- A. Extensión máxima 25 cuartillas (incluyendo introducción).
- B. Letra tipo Arial o Verdana de 12 puntos en espacio sencillo (no comprimir la información).
- C. Márgenes laterales, superior e inferior de 1.5 cm. como mínimo.
- D. Presentarse con índice y hojas numeradas.
- E. Los tres ejemplares impresos deben entregarse engargolados.
- F. El soporte (CD, DVD o USB) de la versión electrónica debe enviarse etiquetado.

6. Secretaría de Economía, Premio Nacional de Calidad, en línea, www.economia.gob.mx. Citado el día 7 de agosto de 2010

Segunda Etapa: Caso organizacional⁶

En esta etapa se entrega el reporte de procesos, el cual abarca información detallada de los sistemas y procesos de calidad, en base a los ocho criterios del Modelo de Dirección por Calidad de El Premio Nacional de Calidad ya antes mencionados.

Con este reporte se determina el avance y los logros del modelo de calidad de la organización por medio de tres o cuatro evaluadores que realizan de manera condensada el diagnóstico de los procesos.

Debe entregarse por quintuplicado en carpetas blancas y adjuntar una copia etiquetada en soporte electrónico (CD, DVD o USB). En él se deben incluir los siguientes documentos⁶:

- A. Solicitud de Inscripción que deberá presentarse como carátula del Caso Organizacional.
- B. Descripción del Entorno en el que Opera la Organización.
- C. Caso Organizacional que se deberá presentar en tono narrativo, y en el que la organización participante documentará su potencial de sustentabilidad y crecimiento, siguiendo todos los elementos del Modelo Nacional para la Competitividad; los requisitos de formato para esta segunda etapa son:
 - A. Extensión máxima 125 cuartillas (incluyendo Entorno);
 - B. Letra tipo Arial o Verdana de 12 puntos en espacio sencillo (no comprimir la información).
 - C. Márgenes laterales, superior e inferior de 1.5 cms. como mínimo.
 - D. Presentarse con índice y hojas numeradas.
 - E. Los cinco ejemplares impresos deben entregarse en carpetas blancas de tres argollas de 1.5 pulgadas.
 - F. Con el fin de preservar la confidencialidad de las participantes, las carpetas deben entregarse sin logotipos, denominaciones sociales o cualquier tipo de marca que identifique a la organización o sus productos.
 - G. El soporte (CD, DVD o USB) de la versión electrónica debe enviarse etiquetado.

6. Secretaría de Economía, Premio Nacional de Calidad, en línea, www.economia.gob.mx. Citado el día 7 de agosto de 2010

Tercera Etapa: Visitas de Campo⁶

Los evaluadores efectúan una visita de campo a las organizaciones que han llegado a la etapa final para:

- Verificar y ampliar la información presentada.
- Aclarar dudas surgidas en las etapas anteriores.
- Determinar el nivel de aplicación y madurez de los sistemas de calidad en la organización.

A partir de las visitas realizadas a las organizaciones, se determinará la propuesta final de ganadores que es formalizada por el Comité Técnico del Fideicomiso de El Premio Nacional de Calidad y el Comité de Selección; Finalmente el Comité de Premiación toma la decisión definitiva e inapelable de las organizaciones que se harán acreedoras al Premio Nacional de Calidad. Este comité los integran representantes de la iniciativa privada y del sector público. Sus miembros son los titulares de⁷:

- I. Secretaría de Economía, quien lo preside;
- II. Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa;
- III. Subsecretaría de Normatividad, Inversión Extranjera y Prácticas Comerciales Internacionales;
- IV. Dirección General de Normas;
- V. Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial;
- VI. Dirección General de Industrias Pesadas y de Alta Tecnología;
- VII. Procuraduría Federal del Consumidor, PROFECO;
- VIII. Centro Nacional de Metrología, CENAM;
- IX. Consejo Coordinador Empresarial, CCE;
- X. Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos, CONCAMIN;
- XI. Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, CANACINTRA;
- XII. Consejo Técnico del Premio Nacional de Calidad.

Este Comité tiene las facultades para declarar desierta una o varias categorías, si considera que las organizaciones finalistas no cuentan con la solidez necesaria

6. Secretaría de Economía, Premio Nacional de Calidad, en línea, www.economia.gob.mx. Citado el día 7 de agosto de 2010

7. Competitividad, Premio Nacional de Calidad, en línea, www.competitividad.org.mx. Citado el día 2 de diciembre de 2011

para ser un ejemplo a seguir en la aplicación de los Modelos Nacionales para la Competitividad y sus principios.

La reunión del Comité de Premiación se lleva a cabo en presencia de los coordinadores de los equipos de evaluación, quienes presentan el consenso grupal de su análisis y responden a las inquietudes que surjan de los miembros del Comité de Premiación. Asimismo, los coordinadores desempeñan su papel en dicha sesión emitiendo tanto la identidad de la organización participante, como su inclinación o pronunciamiento para evitar cualquier tendencia o influencia sobre las votaciones⁷.

La información de la organización que se presente en cada una de las etapas de evaluación deberá ajustarse con base en el Modelo de Dirección por Calidad.

2.3.1. Modelo de Dirección por Calidad

2.3.1.1. Objetivos

- Promover el desarrollo de las organizaciones mexicanas, grandes, medianas y pequeñas, y a su vez servir de guía a las empresas interesadas en obtener el PNC^{5,6}.
- Impulsar la mejora continua de estas empresas para proyectarlas a niveles competitivos y de clase mundial.

2.3.1.2. Propósitos⁵

El modelo de dirección por calidad encuentra su fundamento en sus propósitos, principios y valores, los cuales se enlistan a continuación⁵:

- Fomentar la competitividad de las organizaciones mexicanas.
- Promover una cultura basada en la mejora continua y la creación de valor a clientes y usuarios finales, personal, accionistas, comunidad y entorno.
- Promover la comunicación y el intercambio en las organizaciones.
- Crear un lenguaje común y generar sinergia en los grupos de trabajo.

2.3.1.3. Principios⁵

- El cliente o usuario final es quien define la Calidad.
- La Calidad se construye mejorando los procesos.
- Los líderes son los impulsores del cambio.

5. Sociedad Mexicana para la Calidad Total. Modelo de Dirección por Calidad. México DF, SMCT, 2006-2008. Pag 2-32

6. Secretaría de Economía, Premio Nacional de Calidad, en línea, www.economia.gob.mx. Citado el día 7 de agosto de 2010

- La autogestión y auto evaluación constituyen los pilares del desarrollo.
- Las alianzas son la fuerza fundamental de la cultura de calidad.
- El bienestar de la comunidad y la recuperación los recursos naturales asegura la permanencia de la sociedad en el largo plazo.

2.3.1.4. Valores de Calidad de productos o servicios⁵

- Creación de valor al ciudadano y la sociedad
- Protección de la integridad física, y moral del ciudadano
- Protección de la diversidad cultural y los recursos naturales

Valores de Calidad de proceso⁵

- Creación de valor al ciudadano y la sociedad.
- Creación de valor al personal, aportantes y proveedores.
- Integración de todos los procesos de la organización.
- Diseño y operación con visión de largo plazo.
- Prevención.
- Toma de decisiones participativa.
- Medición y Evaluación.
- Protección de la diversidad cultural y los recursos naturales.

2.3.1.5. Criterios y Sub-criterios del Modelo de Dirección por Calidad⁵

La tabla 2 presenta los Criterios y Sub-criterios que conforman el Modelo de Dirección por Calidad.

Tabla 2. Elementos del MDC.

ELEMENTOS DE LA RAZON DE SER

1.0 CLIENTES

1.1 Conocimiento de clientes

1.2 Productos y Servicios

1.3 Aportación Social

ELEMENTOS DE DIRECCIÓN

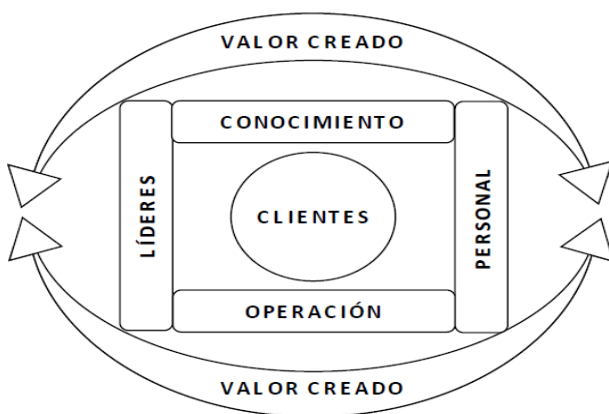
2.0 LIDERES

2.1 Cultura organizacional
2.2 Sistemas de Trabajo
3.0 PERSONAL
3.1 Compensación y Reconocimiento
3.2 Desarrollo del Personal
3.3 Calidad de vida
4.0 OPERACIÓN
4.1 Estrategias
4.2 Procesos
4.3 Proveedores
5.0 CONOCIMIENTO
5.1 Comunicación
5.2 Capital intelectual
6.0 VALOR CREADO
6.1 Valor creado al entorno
6.2 Valor creado a la organización
6.3 Solidez

Diagrama del Modelo de Dirección por Calidad⁵

El diagrama del Modelo de Dirección por Calidad (figura 3) presenta la relación que existe entre los seis criterios del Modelo. El centro y razón de ser de la organización es la creación de valor a los Clientes y su entorno.

Figura 3. Modelo de dirección por calidad.



Estructura de los Criterios y Sub-criterios

Los seis Criterios del Modelo de Dirección por Calidad están formados por Sub-criterios que establecen de manera específica las características de calidad deseables en los sistemas y procesos de trabajo.

Cada Sub-criterio contiene los elementos de un ciclo de mejora, como lo propuso el Dr. Shewhart y lo retomó el Dr. Deming: **Planear, Hacer, Estudiar y Actuar**⁵.

La figura 4. Representa los elementos de los Sub-criterios del Modelo de Dirección por Calidad que una organización puede utilizar en la administración y mejora de sus sistemas y procesos.

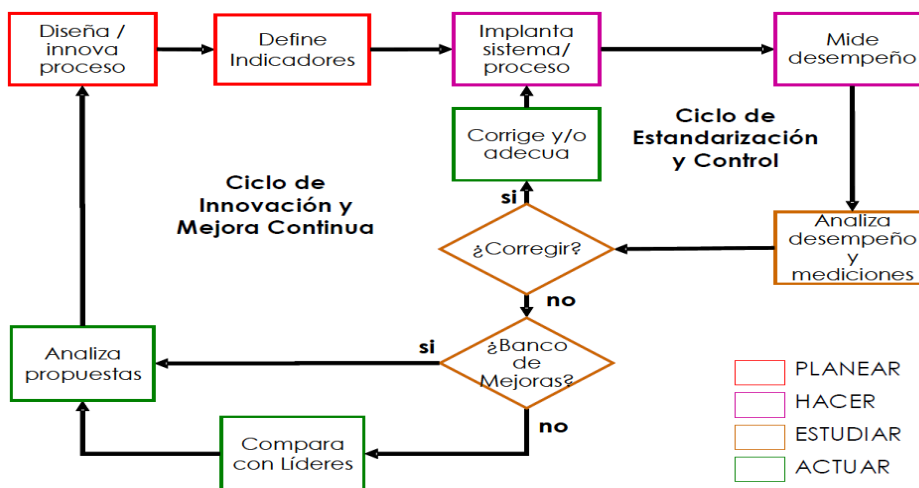


Figura 4. Modelo de Administración de Procesos, basado en el ciclo de mejora de Shewhart y los 14 puntos del Dr. Edwards Deming.

1. 0 Clientes

Este Criterio es el primero del modelo de dirección por calidad y examina como la organización dirige sus métodos y procesos a conocer a sus clientes directos y usuarios finales, antes, durante y después de la entrega de productos y servicios, para fortalecer su relación.

Sub-criterios

a) Conocimiento de Clientes

5. Sociedad Mexicana para la Calidad Total. Modelo de Dirección por Calidad. México DF, SMCT, 2006-2008. Pag 2-32

b) Productos y Servicios

c) Aportación Social

a) CONOCIMIENTO DE CLIENTES

Este Sub-criterio analiza cómo conoce la organización las necesidades de sus clientes directos y usuarios finales. Así como las características de sus productos y servicios que añaden valor y generan ventajas competitivas⁵.

Este Sub-criterio analiza cómo promueve activamente relaciones positivas y de largo plazo con sus clientes directos y usuarios finales.

Dentro del modelo de dirección por calidad, se encuentran dentro de cada sub-criterio algunas recomendaciones para llevar a cabo el cumplimiento del mismo; para este caso algunas de estas recomendaciones serían conocer las características de los clientes, así como sus necesidades desde básicas hasta críticas, saber cómo manejar las quejas, sugerencias e inconformidades para corregir los problemas de raíz y otro punto importante sería conocer a los principales competidores y sus principales características.

b) PRODUCTOS Y SERVICIOS

Este Sub-criterio examina cómo la organización mejora y actualiza sus productos y servicios para asegurar sus ventajas competitivas y crear valor al cliente y usuario final⁵.

Este sub-criterio puede cumplirse si conocemos las necesidades y las expectativas del mercado, así como lograr asegurar al cliente un producto libre de fallas, de fácil manejo y el mantenimiento del mismo; otro punto importante es que el servicio que se ofrezca debe ser siempre ética y una conducta excelente y finalmente la creación de un compromiso con el desarrollo sustentable.

c) APORTACIÓN SOCIAL

Este Sub-criterio analiza cómo la organización promueve la recuperación de los ecosistemas y la mejora en la calidad de vida en la comunidad en que está ubicada y su área de influencia⁵.

5. Sociedad Mexicana para la Calidad Total. Modelo de Dirección por Calidad. México DF, SMCT, 2006-2008. Pag 2-32

Para lograr el cumplimiento de este sub-criterio lo más importante es conocer las necesidades de la comunidad y participar en las prácticas que en ella se lleven a cabo, así como promover su mejoramiento y la participación de otros miembros, al mismo tiempo que se promueve el uso sostenible de los recursos naturales nativos de la localidad.

2.0 LÍDERES

Este criterio examina la forma en que los altos mandos dirigen y promueven la integración de los procesos y estructura de la organización en un sistema que opere congruentemente con los principios y valores de Calidad Total⁵.

a) CULTURA ORGANIZACIONAL

Este Sub-criterio examina cómo el Equipo Directivo impulsa con el ejemplo, una cultura de trabajo que promueva la creación de valor y la competitividad⁵.

Esto se logra basándose en la aplicación de la visión y valores de la organización, promoviendo la diversidad cultural y con las acciones del personal directivo para promover la cultura mediante el ejemplo.

b) SISTEMAS DE TRABAJO

Este Sub-criterio examina cómo el Equipo Directivo promueve la alineación de los puestos y sistemas de trabajo, las políticas y estrategias de la organización, a fin de propiciar alto desempeño y el desarrollo sostenido en el largo plazo⁵.

Esto puede lograrse si se conoce bien cuál es la organización de la empresa tomando en cuenta al personal y los equipos para así lograr la creación de valor a cliente, personal, accionistas, proveedores, recursos naturales.

También es importante propiciar el trabajo en equipo, la autogestión, las multihabilidades y las respuestas oportunas en todos los procesos.

3.0 PERSONAL

En este criterio se analiza cómo se integra en un sistema, los procesos para desarrollar el potencial del personal a fin de establecer y mantener un ambiente de colaboración, crecimiento, en el que se promueva la realización individual y profesional para crear valor al personal y a los clientes⁵.

5. Sociedad Mexicana para la Calidad Total. Modelo de Dirección por Calidad. México DF, SMCT, 2006-2008. Pag 2-32

a) COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO

Este Sub-criterio examina cómo la organización evalúa, compensa económicamente y otorga reconocimiento psicosocial a su personal⁵.

Esto es principalmente tener un sistema para seleccionar a los trabajadores que mejor se desempeñan dentro de la empresa, tanto trabajadores directivos como operativos; así mismo debe haber un sistema de compensación económica o se debe otorgar algún reconocimiento a su esfuerzo.

Dentro de los criterios a evaluar para la obtención de dicho reconocimiento pueden entrar el cumplimiento de los valores la misión y las estrategias de la empresa, su aportación a mejoras de proceso y productos, también puede evaluarse la creación de valor al cliente y a los usuarios finales.

b) DESARROLLO DEL PERSONAL

Este Sub-criterio examina cómo se desarrollan las habilidades, conocimientos y capacidades del personal directivo y operativo, para crear valor a los clientes directos y usuarios finales, al propio personal y a la organización⁵.

Esto se logra básicamente con capacitación constante al personal, tanto operativo como directivo, y que estas capacitaciones integren el cumplimiento de los valores, misión, estrategias y código de conducta de la organización.

También debe haber un sistema para seleccionar al personal tanto directivo como operativo y también dentro de las personas que ya laboran en la empresa encontrar personas que tengan potencial de sucesión, así como también implementar planes de carrera.

c) CALIDAD DE VIDA

Este Sub-criterio examina cómo promueve la organización, la salud, el bienestar y la satisfacción del personal, en un ambiente sano y seguro tanto en el trabajo como en la vida social y familiar⁵.

Principalmente se debe identificar si en algunos de los trabajadores o área laborales existen inconformidades y en caso de existir se debe encontrar una

5. Sociedad Mexicana para la Calidad Total. Modelo de Dirección por Calidad. México DF, SMCT, 2006-2008. Pag 2-32

solución personalizada, con el fin de mejorar el bienestar físico y emocional del trabajador y en algún caso también de la familia del trabajador.

La empresa debe promover el bienestar físico, emocional, cultural de sus trabajadores y familias; facilitar la realización de trámites y capacitarlos para actuar en casos de emergencia.

4.0 OPERACIÓN

Este criterio examina los métodos y proceso de planeación estratégica y operativa, que utiliza la organización para lograr su liderazgo y mantener o incrementar su competitividad, así como la manera en que se definen sus objetivos estratégicos y se despliegan en la operación diaria⁵.

Este criterio examina los elementos de la administración de los procesos, la conformación de redes internas y sus enlaces con proveedores, así como la forma en que éstas aseguran que los clientes y usuarios reciban valor de forma consistente.

a) ESTRATEGIAS

En este Sub-criterio se examina cómo la organización elabora sus estrategias para mejorar su posición competitiva y asegurar su permanencia en el largo plazo⁵.

La organización debe tener clara su misión, y en base a esta desarrollar planes estratégicos para conseguirla, establecer un presupuesto, desarrollar alianzas y mantener sus ventajas ante los competidores; también debe favorecer la generación de nuevos empleos en su comunidad, el cuidado de los ecosistemas y mantenimiento de la diversidad cultural.

b) PROCESOS

Este Sub-criterio examina cómo la organización administra sus procesos clave y de apoyo para crear valor a sus clientes directos y usuarios finales, y a la propia organización⁵.

Para el cumplimiento de este sub-criterio es indispensable la ubicación de los procesos clave y los procesos de apoyo y que estos procesos cumplan con las normas, leyes y reglamentos establecidos para los mismos; los procesos clave

5. Sociedad Mexicana para la Calidad Total. Modelo de Dirección por Calidad. México DF, SMCT, 2006-2008. Pag 2-32

deben tener una capacidad de respuesta y flexibilidad de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Todos los procesos deben buscar reducir el impacto ambiental y sus desechos deben ser manejados correctamente dependiendo de su clasificación (sólidos, químicos, biológico infecciosos, etc.) y debe ser responsabilidad de la empresa promover una cultura ambiental de todos sus trabajadores.

c) PROVEEDORES

Este Sub-criterio examina la manera en que la organización desarrolla a sus proveedores, para crear condiciones de mutuo beneficio y valor creado a clientes directos y usuarios finales⁵.

Su cumplimiento está basado en la creación de una sociedad no legal con los proveedores; la selección de proveedores debe estar basada en diferentes aspectos como pueden ser el desempeño, la ética y el compromiso ambiental de los proveedores a elegir, una vez elegido el proveedor se debe propiciar una relación a largo plazo entre el proveedor y la organización de modo que se promueva el uso sostenible de recursos naturales y la aplicación de conceptos de calidad total en sus servicios, productos y servicios.

5.0 CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Este Criterio examina la forma en que se administra y protege el conocimiento, y cómo se diseñan los sistemas de información y retroalimentación, para crear valor a los clientes⁵.

a) COMUNICACIÓN

En este Sub-criterio se describe cómo se obtienen y difunden datos e información interna y externa, para apoyar la toma de decisiones en todos los procesos, niveles y localidades de la organización, a fin de crear valor a los clientes directos y usuarios finales⁵.

La organización debe poder copilar y difundir información significativa dentro y fuera de la misma, acerca de sus procesos, requerimientos y necesidades de los clientes y usuarios finales⁵.

5. Sociedad Mexicana para la Calidad Total. Modelo de Dirección por Calidad. México DF, SMCT, 2006-2008. Pag 2-32

Con la información compilada se diseña una estrategia para responder a estas observaciones, la cual se evaluara posteriormente para verificar la comunicación dentro de la empresa y valorar su ayuda en temas como la toma de decisiones, la autogestión y las multihabilidades de todos los procesos y localidades de la organización.

b) CAPITAL INTELECTUAL⁵

En este Sub-criterio se describe como se identifica, estimula, utiliza y protege el conocimiento, el acervo tecnológico, vivencial y cultural de la organización.

En este caso la organización debe identificar y proteger a su capital intelectual, en base a los expertos y las mejores prácticas dentro de los procesos y propiciar el intercambio vivencial entre el personal.

6.0 VALOR CREADO

Este criterio analiza las interrelaciones entre los indicadores clave de negocio y la madurez en calidad de los procesos y sistemas. Examina los resultados desde la perspectiva interna y externa de la organización, y la manera como contribuyen al crecimiento y permanencia en el mercado, así como el impacto generado en la comunidad y el entorno⁵.

a) VALOR CREADO AL ENTORNO

Este Sub-criterio examina los resultados desde la perspectiva externa de la organización, la relación entre los indicadores clave de negocio y el valor creado a clientes y la comunidad⁵.

En el caso de estos tres sub-criterios, la organización se debe enfocar a la medición de resultados, para este caso se evalúan la misión, la efectividad de las estrategias, la creación de valor a los clientes, a la comunidad y en general a los grupos de interés⁵.

Para cada sub-criterio seria de utilidad hacer una comparación entre nuestra organización y las organizaciones líderes y así descubrir las brechas existentes entre ellas; con ello se pueden estudiar, diseñar y aplicar estrategias para alcanzar sus niveles de liderazgo.

5. Sociedad Mexicana para la Calidad Total. Modelo de Dirección por Calidad. México DF, SMCT, 2006-2008. Pag 2-32

b) VALOR CREADO A LA ORGANIZACIÓN⁵

Este Sub-criterio examina los resultados desde la perspectiva interna de la organización, la relación entre los indicadores de negocio y de valor creado a los participantes en la producción de productos y servicios, el Consejo, los accionistas, el equipo directivo, el personal operativo y los proveedores.

Para este caso lo que la organización debe medir es la visión, los valores, la efectividad de estrategias de operación, financieras, la rentabilidad del servicio o producto y la madurez de la calidad en los procesos.

c) SOLIDEZ

Este Sub-criterio analiza los resultados globales de la organización y su capacidad para asegurar su permanencia en el mediano y largo plazo⁵.

En este caso la organización debe analizar su competitividad, su capacidad de innovación técnica, administrativa y cultural en relación a los cambios del entorno, competidores y mercados.

También debe analizar y establecer los factores que lo mantendrán en el mercado en un largo plazo.

3.0. Beneficios

Al participar, las organizaciones reciben importantes beneficios como^{7,12}:

1. Contar con una guía de gestión directiva que oriente las estrategias y el desempeño de la organización para el desarrollo de capacidades y ventajas competitivas difíciles de imitar;
2. Realizar una reflexión estratégica que les permita identificar oportunidades y amenazas en su entorno, para mejorar su posicionamiento organizacional;
3. Conocer prácticas de alto desempeño organizacional caracterizadas por su sofisticación, excelencia operativa, mejora continua e innovación;

7. Competitividad, Premio Nacional de Calidad, en línea, www.competitividad.org.mx. Citado el día 2 de diciembre de 2011

12. Universidad de las Américas Puebla. Propuesta para la obtención del Premio Nacional de Calidad para el grupo COPOLUSA. En línea. 2003. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/perez_g_o/capitulo2.pdf. Citado el 27 de agosto de 2010.

5. Sociedad Mexicana para la Calidad Total. Modelo de Dirección por Calidad. México DF, SMCT, 2006-2008. Pag 2-32

4. Plantear estrategias que permitan responder de manera más ágil, flexible e innovadora a los retos que plantea un entorno altamente competitivo, dinámico e impredecible;
5. Lograr un mejor posicionamiento en la cadena de valor y con ello establecer alianzas estratégicas que complementen sus habilidades y capacidades organizacionales;
6. Contar con una retroalimentación generada por equipos de especialistas que le permitan identificar los elementos que restringen e impulsan la competitividad de su organización; e
7. Involucrar al equipo directivo a realizar un auto diagnóstico sobre su nivel de desempeño y sobre la situación que guarda la organización en la implementación de alguno de los Modelos Nacionales de Competitividad.

Al final de cada etapa, los evaluadores elaboran un reporte de retroalimentación que incluye un análisis de los elementos que impulsan y/o restringen la competitividad y sustentabilidad de la organización.

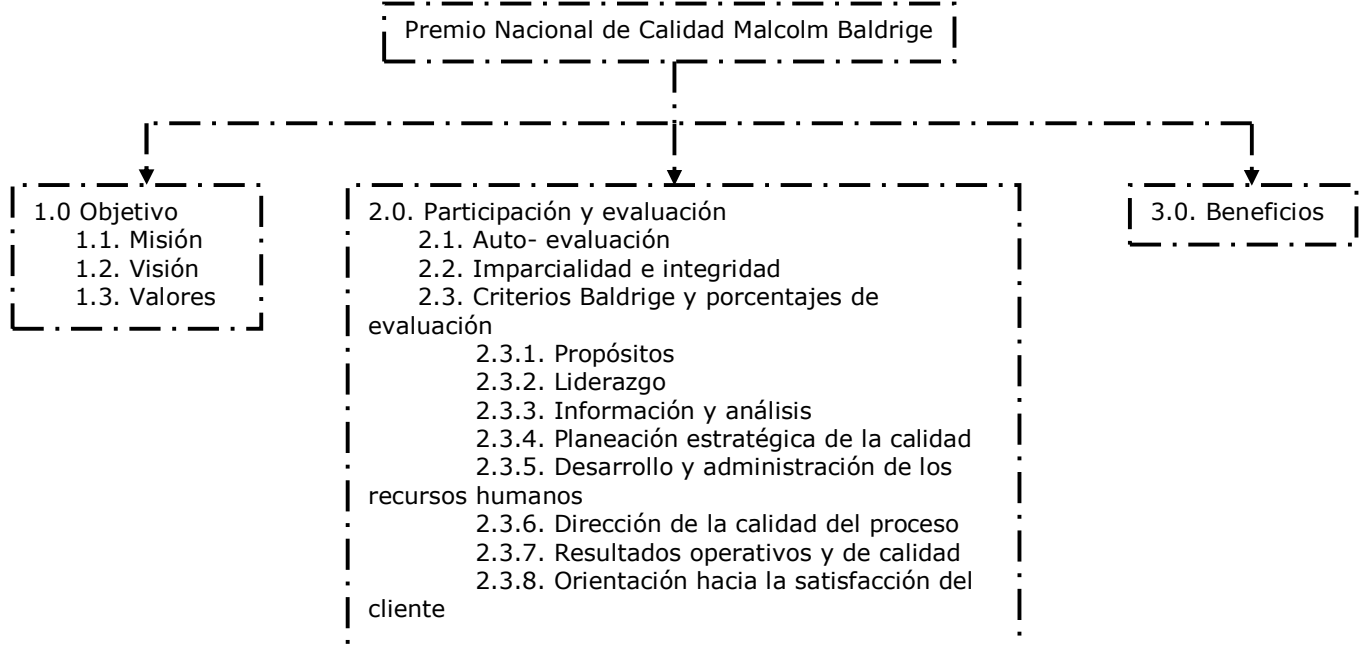
Esta información es remitida a las direcciones electrónicas indicadas en la solicitud de inscripción, tanto al ejecutivo de más alto rango como a la persona designada como contacto del Premio Nacional de Calidad, aproximadamente 45 días hábiles después de la fecha en la que les fue notificada su descalificación⁶.

El Reporte de Retroalimentación es un beneficio para todas las organizaciones participantes, independientemente del avance que logren durante el proceso de evaluación; su contenido depende de la riqueza de la información que presente la organización participante y de que apegue su documentación a la estructura de los Modelos Nacionales para la Competitividad.

6. Secretaría de Economía, Premio Nacional de Calidad, en línea, www.economia.gob.mx. Citado el día 7 de agosto de 2010

Capítulo 3. Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige (PNCMB)

Esquema de información del PNCMB



1.0. Objetivos

- Promover la conciencia de excelencia de rendimiento como un elemento cada vez más importante en la competitividad.
- Mejorar la comprensión de los requisitos de excelencia de rendimiento.
- Promover el intercambio de información sobre estrategias de éxito y los beneficios del uso de estas estrategias.

Las organizaciones que participan por el premio Malcolm Baldrige deben tener implementado un sistema de calidad desde hace varios años, de modo que empleara las guías proporcionadas por el premio Malcolm Baldrige como ayuda para reflejar mejor dichos sistemas, así como su apego a los criterios Baldrige¹³.

1.1 Misión ²

El Baldrige Performance Excellence Program es un agente federal el cambio centrado en el cliente que:

2. National Institute of Standards and Technology Department of Commerce. Baldrige Award Application Forms. EUA. NIST, 2010. Pag 2,5-32.

- Desarrolla y difunde los criterios de evaluación.
- Maneja el PNCMB
- Promueve la excelencia en el rendimiento
- Proporciona liderazgo global en el aprendizaje y el intercambio de estrategias y practicas exitosas de rendimiento, los principios y metodologías.

1.2. Visión²

Ser el socio de elección, para la excelencia en todos los sectores de la economía

1.3. Valores²

- Ofrecer al cliente una experiencia positiva consistente
- El valor y la autonomía de nuestra fuerza de trabajo
- Pensar y actuar con ética
- Pensar y actuar estratégicamente.

2.0. PARTICIPACIÓN Y EVALUACION.

2.1. AUTOEVALUACIÓN.

El Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige tiene un sistema de autoevaluación voluntario que puede utilizarse para realizar una comparación de la organización con el resto de las empresas en el mundo que aplican estos criterios. Otro beneficio más importante al aplicar esta autoevaluación es que los líderes de la organización analizan sus operaciones diarias, descubriendo sus fortalezas, sus áreas de oportunidad y avances desde su última evaluación².

Es recomendable realizar esta autoevaluación independientemente de que no se pueda participar por el premio debido a la restricción de participación exclusiva de empresas estadounidenses.

2.2. IMPARCIALIDAD E INTEGRIDAD.

La integridad del premio está garantizada ya que todos los jueces y examinadores de las solicitudes son voluntarios y son los únicos que revisaran las solicitudes y recomendaran a los participantes que recibirán visitas; Antes de

2. National Institute of Standards and Technology Department of Commerce. Baldrige Award Application Forms. EUA. NIST, 2010. Pag 2,5-32.

que se de esta recomendación el programa realiza verificaciones a fondo, para comprobar que la organización sirve como modelo para el resto de las organizaciones, los examinadores dedican un aproximado de 1.000 hrs de escrutinio a los participantes seleccionados para ser visitados. Ellos también



Figura 5. Estatuilla del PNCMB

firman un documento donde se comprometen a contribuir a que no existan conflictos de intereses reales y percibidos; Así mismo en la asignación de jueces y examinadores el programa Baldrige cuida no crear estos conflictos de intereses⁸.

Toda la información obtenida acerca de los solicitantes es estrictamente confidencial, tampoco puede ser revelada a los miembros de la Junta Directiva de la Fundación para el Premio Nacional de Calidad de Malcolm Baldrige; solo se revela al público el nombre del ganador en comunicados de prensa⁸.

Cada junio y diciembre los organizadores del premio se reúnen en una sesión pública para revisar el proceso y el rendimiento del programa, con el fin de reforzar la integridad y la eficacia del mismo⁸.

2.3. CRITERIOS BALDRIGE Y PORCENTAJES DE EVALUACION.

Para aplicar para la obtención del Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige se necesita una copia de los criterios de Baldrige a la excelencia de rendimiento para su sector (existen tres versiones: centro de negocios, educación sin fines de lucro y servicios de salud) y el folleto de formularios de solicitud de premio Baldrige².

- El primer paso es certificar la elegibilidad en una de las categorías del premio y presentar los formularios de elegibilidad (anexos 1y2) y los honorarios.

8. Jamie Ambrosi, información general del PNCMB, correo electrónico, mensaje enviado a: Rocio Rivera. Enviado el 2 de enero de 2011. Citado el 14 de enero de 2011.

- El segundo paso consiste en presentar el formulario de solicitud, cumplir con la cuota de aplicación adecuada y su informe de aplicación.

El programa se prepara de manera que haya cada año seis posibles ganadores: dos grandes empresas manufactureras, dos firmas grandes de servicios y dos negocios pequeños de alguno de ambos tipos⁸.

En un principio, tres tipos de organizaciones fueron elegibles: fabricantes, empresas de servicios y las pequeñas empresas. En 1998, el Presidente y el Congreso de EE.UU. aprobaron una legislación que hizo de la educación y las organizaciones de atención médica elegibles para participar en el Programa de Premios en 1999. Por último, en 2006, el Presidente y el Congreso de EE.UU. aprobó la legislación que hizo que las organizaciones sin fines de lucro (incluyendo organizaciones de beneficencia, el comercio y las asociaciones profesionales y agencias gubernamentales) con derecho a participar en el Programa de Premios en 2007^{2,13}.

El Premio Nacional Malcolm Baldrige para realizar su evaluación establece una puntuación homologada del desempeño de las empresas sobre 1.000 puntos. En sus 20 años de existencia, ninguna empresa en el mundo ha logrado más de 750 puntos, lo cual lleva a deducir que alcanzar un nivel de 400, 500 o 600 puntos es altamente loable^{1,14}.

Se reconoce que una empresa que ha obtenido la certificación ISO 9000 y la mantiene durante tres años, es apta para lograr alrededor de 350 puntos en el modelo Malcolm Baldrige¹⁴.

Las empresas que superan los 500 puntos son elegibles para ganar el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige y son reconocidas como "de clase mundial". Este modelo permite que las empresas puedan conocer, a ciencia cierta, en qué terreno están pisando y cuál es su nivel real de idoneidad¹.

Para participar por este premio, las organizaciones deben contar con una copia de los criterios Baldrige a la excelencia de rendimiento de acuerdo a su sector y

1. Mark Graham Brown. Como evaluar la calidad de su empresa utilizando los criterios del premio Baldrige. 1ª ed. México D.F: Panorama Editorial, 1993. Pag 10-167
 2. National Institute of Standards and Technology Department of Commerce. Baldrige Award Application Forms. EUA. NIST, 2010. Pag 2,5-32.
 8. Jamie Ambrosi, información general del PNCMB, correo electrónico, mensaje enviado a: Rocio Rivera. Enviado el 2 de enero de 2011. Citado el

presentar el formulario de solicitud (Anexo 1). El primer paso es certificar que la organización puede integrarse en alguno de los sectores participantes y pagar los honorarios correspondientes. El segundo paso es entregar un informe de aplicación de hasta 75 páginas ó 60 páginas en el caso de empresas pequeñas, en la cual se explique la forma en que se implantó la calidad total en la organización y los resultados que se lograron².

El reporte se divide en siete secciones que corresponden a las siete categorías de criterios para el premio, cada categoría se evalúa de acuerdo con su importancia en la valoración general. (Tabla 4)

Tabla 4. Secciones del reporte y sus respectivos porcentajes de evaluación.¹

Sección	Porcentaje (%)
Liderazgo	9
Información y Análisis	8
Planeación estratégica de la calidad	6
Desarrollo y administración de los recursos humanos	15
Dirección de la calidad del proceso	14
Resultados operativos y de calidad	18
Orientación hacia y satisfacción del cliente	30

Estas siete categorías se dividen en 28 puntos de examen, los cuales a su vez se desglosan en 89 áreas de atención, las cuales se enfocan en los siguientes aspectos dependiendo del caso¹.

Los tres aspectos verdaderamente importantes en cada sección de la solicitud son:

- Método
- Desarrollo
- Resultados

El método se refiere a los procesos que se emplean para lograr productos o servicios de calidad; El desarrollo se refiere a que tan bien se ejecuta el método,

1. Mark Graham Brown. Como evaluar la calidad de su empresa utilizando los criterios del premio Baldrige. 1ª ed. México D.F: Panorama Editorial, 1993. Pag 10-167

2. National Institute of Standards and Technology Department of Commerce. Baldrige Award Application Forms. EUA. NIST, 2010. Pag 2,5-32.

porque es posible que una organización tenga un método excepcional, pero solo sea implantado en pocas áreas¹.

Los resultados son analizados en todas las categorías, pero cobran mayor importancia en las categorías: resultados operativos y de calidad, orientación y satisfacción del cliente¹.

Algunos de los factores específicos que se analizan al evaluar los resultados son¹:

- Niveles anteriores y actuales de calidad y desempeño
- Demostración de la relación causa/ efecto entre los esfuerzos por mejorar la calidad y los resultados de esta.
- Rango y velocidad de las mejoras de calidad
- Comparación de los resultados de calidad del concursante con los líderes mundiales y de la industria.

A continuación se presentaran cada uno de los criterios con sus definiciones, los puntos de examen que los componen y sus áreas de atención:

2.3.1. Propósitos

Los siete criterios tienen dos propósitos principales¹:

- Identificar a los ganadores del premio Baldrige para que sirvan como modelo para otras organizaciones.
- Ayudar a las organizaciones a evaluar sus esfuerzos de mejora, diagnosticar su sistema global de gestión del rendimiento e identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora.

Con la aceptación de los criterios a nivel nacional e internacional como modelo de excelencia en el rendimiento, los criterios representan un lenguaje común para la comunicación entre las organizaciones para compartir las mejores prácticas.

Los grupos involucrados en el otorgamiento de este premio son²:

- National Institute of Standards and Technology

1. Mark Graham Brown. Como evaluar la calidad de su empresa utilizando los criterios del premio Baldrige. 1ª ed. México D.F: Panorama Editorial, 1993. Pag 10-167

2. National Institute of Standards and Technology Department of Commerce. Baldrige Award Application Forms. EUA. NIST, 2010. Pag 2,5-32.

- American Society for Quality
- Grupo de examinadores
- Panel de jueces, los cuales son parte del grupo de examinadores
- Grupo de supervisores, los cuales son líderes de todos los sectores de la economía de ese país.
- The Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award

Las organizaciones participantes, reciben distintos beneficios, el más importante de ellos es el reporte de retroalimentación que es otorgado por el grupo de evaluadores y está basado en una evaluación que puede ir desde 300 hrs hasta 1000 hrs¹.

La secretaria del comercio es la encargada de seleccionar finalmente al ganador del PNCMB, las organizaciones que resulten ganadoras no podrán ganar de nuevo durante los siguientes cinco años, pero podrán participar para así obtener la retroalimentación por parte de los evaluadores¹.

En la tabla 3 se presentan los honorarios a cubrir por parte de las empresas interesadas en participar por el PNCMB².

Tabla 3. Honorarios para PNCMB

Award Category	Fees (\$)			
	Eligibility Certification (nonrefundable)	Application*	Supplemental Section**	Site Visit***
Manufacturing	150	7,000	2,000	20,000–40,000
Service				
Small business		3,500	1,000	15,000–20,000
Education, nonprofit				
K–12		1,250	250	1,500
Higher education		3,500	1,000	15,000–20,000
Education, for-profit				
> 500 faculty/staff		7,000	2,000	20,000–40,000
≤ 500 faculty/staff		3,500	1,000	15,000–20,000
Health care				
> 500 staff		7,000	2,000	20,000–40,000
≤ 500 staff		3,500	1,000	15,000–20,000
Nonprofit				
> 500 staff		7,000	2,000	20,000–40,000
≤ 500 staff		3,500	1,000	15,000–20,000

2.3.2. Liderazgo

Está definido por los criterios para otorgar el premio Malcolm Baldrige, de la siguiente manera:

La categoría de liderazgo examina el desempeño de liderazgo personal de los altos ejecutivos y su preocupación por crear y sostener un enfoque de servicio hacia el cliente, así como valores de calidad claros y visibles. También se analiza la forma de integrar dichos valores de calidad al sistema administrativo de la empresa, así como la forma en que se reflejan en el modo de asumir esta sus responsabilidades públicas¹.

La categoría de liderazgo se relaciona con las actividades organizacionales de los altos ejecutivos, así como con el sistema global de administración; Esta categoría se divide en tres puntos de examen, los cuales también tienen un valor asignado¹:

- Liderazgo de alta dirección al que le corresponden 45 puntos
- Administración para la calidad 25 puntos
- Responsabilidad pública 20 puntos

Liderazgo de alta dirección

En este punto se espera detectar la medida en que se involucran los ejecutivos en los esfuerzos de calidad, se busca evidencia de que los ejecutivos, desde la persona con más alto rango en la empresa hasta los que le reportan directamente, ponen en práctica lo que recomiendan respecto a la calidad¹.

Este punto de examen tiene cuatro áreas de atención, cada una de las cuales está enfocada al método y el desarrollo. La primera de estas áreas de atención hace referencia a las acciones que deben realizar los ejecutivos para el cumplimiento de esta área de atención.

La segunda se enfoca en un resumen que incluya: el objetivo de la organización, las metas y sus valores; dentro de este resumen se espera ver la calidad reflejada en cada uno de los aspectos antes mencionados.

La siguiente área de atención se busca evidencia que demuestre que los altos ejecutivos aplican los valores de calidad a través de su comportamiento.

La cuarta y última área de atención en este primer punto de examen, busca evidencia de que la organización evalúa en forma sistemática el modo en que los ejecutivos demuestran su compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente.

Administración para la calidad

En este punto de examen se busca la definición de funciones, estructura organizacional y distribución de las responsabilidades de calidad, de forma que la calidad sea integrada en todas las unidades de la empresa¹.

Este punto de examen está integrado por cuatro áreas de atención las cuales están enfocadas al método y el desarrollo. La primera de ellas, busca identificar hasta qué punto se emplea la administración interfuncional en la empresa. En otras palabras, si los diferentes departamentos o funciones de la empresa operan aislados y trabajan en sus propios objetivos, o si funcionan como equipo para lograr metas comunes.

En la segunda área de atención se busca explicar el diseño de la estructura organizacional de la empresa, la lógica detrás de esta y como reducirá los tiempos muertos, promoverá la delegación de facultades, la participación y el logro de metas de calidad y de orientación hacia los clientes.

Para en cumplimiento óptimo de esta área, el primer obstáculo que se debe superar es diseñar una estructura organizacional lógica, que fomente logros en los objetivos de desempeño.

La tercera área de atención se enfoca a los tipos, frecuencia y contenido de las revisiones de planes de calidad; para cumplir satisfactoriamente con ella es

1. Mark Graham Brown. Como evaluar la calidad de su empresa utilizando los criterios del premio Baldrige. 1ª ed. México D.F.: Panorama Editorial, 1993. Pag 10-167

deseable una serie de reuniones frecuentes programadas en forma regular, durante las cuales se revisen y comparen los datos de registro de calidad contra los planes.

Para la última área de atención de este punto de examen, se busca la existencia de un método sistemático basado en datos, para analizar la efectividad de las evaluaciones realizadas a la administración de la empresa y del personal, en cuanto a valores de calidad.

Responsabilidad pública

Lo que se busca en este punto de examen es conocer como la empresa incluye sus responsabilidades públicas en lo concerniente a prácticas de la salud, seguridad, protección ambiental, y ética profesional, dentro de sus políticas de calidad y actividades de mejora y de qué manera genera un liderazgo ante grupos externos¹.

Este punto está integrado por dos áreas de atención enfocadas al método y desarrollo.

En la primera área de atención se busca evidencia que pruebe que los aspectos públicos mencionados en el párrafo anterior, tratan acerca de y se integran en el método para mejora de calidad de los productos o servicios que vende la empresa.

Al llevar a cabo una evaluación del desarrollo y los resultados, se querrá conocer hasta qué punto se integran los procedimientos de seguridad y protección ambiental a la organización¹.

La segunda área de atención trata sobre la comunicación referente a calidad por parte de los ejecutivos hacia organizaciones o grupos externos, tales como escuelas, asociaciones profesionales y comunitarias.

Este punto incluye las actividades de toda la empresa como unidad y, sus actividades tales como platicas, visitas etc. Para ayudar a promover la calidad en organizaciones externas.

2.3.3. Criterio para información y análisis

Está definido por los criterios para otorgar el premio Malcolm Baldrige, de la siguiente manera:

La categoría de información y análisis examina el alcance, la validez, análisis, administración y uso de los datos e información que conduzcan a la excelencia de calidad y mejoren el desempeño competitivo, así mismo se examina la idoneidad de los datos, la información y el sistema de análisis de la empresa para apoyar las mejoras enfocadas en el cliente, productos, servicios y operaciones internas¹.

La categoría información y análisis, tiene un valor total de 80 puntos, los cuales se encuentran distribuidos en tres puntos de examen, los cuales son¹:

- Alcance y administración de los datos e información de la calidad y el desempeño15 puntos
- Comparaciones competitivas y benchmarking...25 puntos
- Análisis y uso de datos a nivel global.....40 puntos

El propósito de esta categoría es evaluar los diversos tipos de datos relacionados con calidad y, examinar el proceso de análisis para la toma de decisiones.

Alcance y administración de los datos e información de la calidad y el desempeño.

En este punto se debe describir la información que la empresa emplea en la planeación, administración cotidiana y evaluación de la calidad; y describir el método para confirmar la confiabilidad de los datos e información¹.

Este punto de examen consta de tres áreas de atención las cuales están enfocadas al método y el desarrollo.

1.Mark Graham Brown. Como evaluar la calidad de su empresa utilizando los criterios del premio Baldrige. 1ª ed. México D.F: Panorama Editorial, 1993. Pag 10-167

En la primera área lo más relevante es demostrar que se maneja un proceso sistemático, para describir detalladamente los índices usados para medir y administrar la calidad, desde el diseño del producto hasta la entrega final del producto ó servicio al cliente.

En la segunda área se analiza el proceso mediante el cual se asegura la validez de los datos, con base en la cantidad de datos que se diseminan entre los empleados adecuados.

También se verifica el sistema de difusión de datos entre los empleados, ya que es preciso demostrar que los empleados que requieren datos los obtienen rápidamente; también es importante quien recibe cada reporte ya que los reportes deben llegar a los que lo necesitan para tomar decisiones. Otro factor que se analiza, es la actualización de los reportes de calidad y de los datos en línea. Si procede se deberá explicar el aseguramiento de la calidad del software empleado para procesar los datos de calidad y generar reportes.

En la tercera área de atención se deberá explicar la evaluación sistemática de los métodos e instrumentos de recolección de datos; Describir la forma de realizar la evaluación, los procedimientos e instrumentos usados, etc.

Comparaciones competitivas y benchmarking

Se debe describir el método por el cual se obtienen y seleccionan los datos de la empresa, su comparación competitiva y benchmarking de clase mundial; para apoyar la planeación, evaluación y mejora de la calidad y del desempeño¹.

Este punto de examen consta de cuatro áreas de atención las cuales están enfocadas al método y el desarrollo; En la primera se aclara el concepto de benchmarking lo cual se refiere a un proceso de estudio de las organizaciones que se conocen como las mejores del país o del mundo en una o varias funciones.

1. Mark Graham Brown. Como evaluar la calidad de su empresa utilizando los criterios del premio Baldrige. 1ª ed. México D.F: Panorama Editorial, 1993. Pag 10-167

Los datos que se obtienen de un estudio de benchmarking se emplean tanto para establecer metas como para determinar el nivel de desempeño que es posible alcanzar, así como para adoptar ciertas prácticas útiles de las organizaciones exitosas.

Para esta área se recomienda comenzar con una descripción de los criterios de la empresa para seleccionar comparaciones y benchmarking. Las comparaciones competitivas son diferentes al benchmarking pues se trata simplemente de comparaciones que la empresa realiza frente a frente con respecto a su competidor principal, estas deberán escogerse en base a la similitud entre empresas.

Se pretende que la respuesta refleje la forma de seleccionar las organizaciones contra las que se realizan comparaciones y prácticas de desempeño.

En la segundo área de atención se buscan datos de comparación competitiva y de benchmarking, se busca tener muchas fuentes diferentes de datos competitivos.

En la tercera área de atención se evalúa la forma de emplear los datos de benchmarking y competitividad para impulsar nuevas ideas y mejorar la comprensión del proceso, en este caso lo más importante es demostrar que mediante esta información se han desarrollado mejoras dentro de la organización.

En la cuarta área de atención se hace referencia a como la empresa evalúa y mejora el alcance, fuentes y empleo de los datos de competitividad y benchmarking; es preciso describir un proceso específico de evaluación de los datos y quizá proporcionar uno o dos ejemplos para demostrar la evaluación, mejora de los procesos de recopilación y empleo de datos de benchmarking y de los competidores para producir mejoras dentro de la organización.

Análisis y uso de datos a nivel empresa

En este punto de examen se debe describir la manera de analizar los datos e información relativos a la calidad y el desempeño, y su empleo como apoyo al cumplimiento de los objetivos generales operativos y de planeación de la empresa¹.

Este punto consta de cuatro áreas de atención enfocadas al método y el desarrollo; La primera área de atención nos pide que una parte sustancial de la base de datos se enfoque a la satisfacción del cliente, su retención y la penetración de los productos ó servicios en el mercado.

En la segunda área de atención se debe explicar el método por el cual se interpretan las mediciones realizadas de calidad del producto o servicio. De ser aplicable, se debe explicar cómo se recopilan las diversas medidas obtenidas, luego de explicar la forma de totalizar los resultados de calidad; Se requiere describir el uso de estos datos para establecer prioridades en el desempeño y la mejora de calidad a corto plazo.

En la tercera área de atención se verifica la existencia de un sistema para totalizar, analizar y traducir los datos estratégicos financieros a información práctica y que a través de cierto número de datos la organización pueda obtener conclusiones lógicas que le proporcione beneficios a la organización.

Los reportes financieros deberán diseñarse teniendo en mente a los lectores, de manera que deben ser sencillos de interpretar y de identificar cambios importantes en tendencias, las cuales pudieran requerir algún tipo de decisión o intervención.

En la cuarta área de atención se pide demostrar que se evalúan y mejoran de manera continua los procesos de análisis de datos, la mejor manera de responder a esta área es explicar cómo mediante datos obtenidos y su análisis, se han realizado cambios y mejoras en el tipo de datos recolectados, en la confiabilidad de estos y en las capacidades analíticas de la empresa.

1. Mark Graham Brown. Como evaluar la calidad de su empresa utilizando los criterios del premio Baldrige. 1ª ed. México D.F: Panorama Editorial, 1993. Pag 10-167

2.3.4. Criterio de planeación estratégica de la calidad

Está

definido por los criterios para otorgar el premio Malcolm Baldrige, de la siguiente manera:

Es una categoría que examina el proceso de planeación de la empresa y la manera en que todos los requerimientos estratégicos de calidad se integran a la planeación general de esta. Asimismo, se examinan los planes a corto y largo plazo y la forma de desarrollar la calidad y los requerimientos de desempeño en las unidades de trabajo.¹

La categoría se divide en dos puntos de examen¹:

- Proceso de planeación estratégica de la calidad y el desempeño de la empresa35 puntos
- Planes de calidad y desempeño25 puntos

Proceso de planeación estratégica de la calidad y el desempeño de la empresa

Se busca una descripción del proceso de planeación estratégico de la empresa a corto (1-2 años) y largo (3 años o más) plazo, para liderazgo en calidad y orientación hacia la satisfacción del cliente; se debe incluir la forma de integrar los requerimientos de calidad y de desempeño de la empresa en este proceso, así como la manera de desarrollar los planes¹.

Este punto de examen consta de tres áreas de atención enfocadas al método y el desarrollo. En la primera de ellas se debe explicar la forma en que se miden los requerimientos del cliente y los niveles corrientes de desempeño de la organización frente a la competencia, así como su empleo para establecer los objetivos de calidad. También se debe explicar la manera en que el proceso de planeación general de la organización se integra ó incorpora a la planeación y el establecimiento de objetivos individuales y departamentales de la misma.

En la segunda área de atención se deben describir los mecanismos y sistemas instalados para asegurar que los planes no permanecen en los archivos, sino que

1. Mark Graham Brown. Como evaluar la calidad de su empresa utilizando los criterios del premio Baldrige. 1ª ed. México D.F: Panorama Editorial, 1993. Pag 10-167

en realidad se han aplicado. Es necesario explicar cómo varios niveles de empleados revisan los planes y los traducen en planes individuales de desempeño.

En la tercera área de atención se evalúa la mejora de los proyectos de planeación, incluyendo avances; también es deseable evidencia de haber ajustado el proceso de planeación con base en los datos obtenidos de evaluaciones realizadas periódicamente; ya que al igual que los demás procesos de la organización, la planeación requiere demostrar un ciclo de mejoras continuas.

Planes de calidad y desempeño

En este punto de examen se pide que se resuman los planes y objetivos de calidad y desempeño de la organización a corto (1-2 años) y largo plazo (3 años o más)¹.

Este punto está integrado por cuatro áreas de atención enfocadas al método y el desarrollo; en la primera área de atención se deben explicar no solo las tendencias de la industria en el futuro, sino también la forma en que cambiarán las necesidades de los clientes y su impacto en los productos y servicios, todo esto con base en datos actuales que sostengan estas teorías.

En la segunda área de atención se pide un diseño básico de planes y objetivos de desempeño y calidad a corto plazo, requerimientos e indicadores estratégicos de desempeño desarrollados hacia las unidades de trabajo y los proveedores.

La tercera área de atención se refiere a los planes y objetivos a largo plazo de calidad y desarrollo de la empresa; incluyendo los requerimientos estratégicos y como se tomarán en cuenta.

Se deben listar los principales objetivos de calidad relacionados con el desempeño de la empresa en los próximos años.

1. Mark Graham Brown. Como evaluar la calidad de su empresa utilizando los criterios del premio Baldrige. 1ª ed. México D.F.: Panorama Editorial, 1993. Pag 10-167

Los requerimientos pueden ser los recursos que se necesitan para lograr los objetivos o ciertos eventos cuya ocurrencia es necesaria antes de poder lograr los objetivos. Los requerimientos deberán contestar a la pregunta ¿Qué debe suceder para cumplir este objetivo? ¹

Para la última área de atención de este punto de examen se deben explicar los beneficios que se esperan hacia la organización, si se cumplen en realidad los objetivos de la mejora de calidad y los establecidos en los planes de la organización a corto y largo plazo.

2.3.5. Criterios para el desarrollo y dirección de recursos humanos

Según los criterios del premio Baldrige el desarrollo y la dirección de recursos humanos se definen de la forma siguiente:

Esta categoría examina los elementos estratégicos de la forma de desarrollar y obtener el potencial total de la fuerza de trabajo para perseguir los objetivos de calidad y rendimiento de la empresa. También se examinan los esfuerzos de la empresa para generar y mantener un ambiente de excelencia en calidad, que conduzca a una participación total y a un crecimiento personal y de la organización¹.

Este criterio se divide en cinco puntos de examen los cuales son¹:

- Dirección de los recursos humanos.....20 puntos
- Compromiso de los empleados..... 40 puntos
- Educación y capacitación de los empleados.... 40 puntos
- Desempeño y reconocimiento de los empleados.... 25 puntos
- Bienestar y motivación de los empleados..... 25 puntos

Dirección de los recursos humanos

Se debe describir el apoyo global de los planes de desempeño y de calidad y que abarquen todas las categorías y tipos de empleados¹.

Este punto consta de tres áreas de atención enfocadas al método y desarrollo; la primera área de atención trata de la relación de los planes de contratación de cantidad y tipos de personal durante los próximos tres a cinco años con los objetivos de calidad en los planes generales o estratégicos de la organización; se refiere en principio a la planeación y practica de recursos humanos.

En la segunda área de atención se pide enlistar los objetivos de calidad que se relacionan con las prácticas de recursos humanos tales como contratación, desarrollo profesional, reclutamiento y servicios a empleados.

Después de exponer las prioridades en el área de recursos humanos, se requiere explicar como estas se relacionan con los objetivos de calidad a corto y largo plazo de la organización y como los apoyan.

Después de listar los objetivos relativos a contratación, desarrollo profesional u otras funciones de recursos humanos, la organización debe diseñar y describir la manera en que se planea lograr estos objetivos.

La tercera área de atención hace referencia a la forma de evaluar y utilizar los datos relativos a los empleados, para mejorar el desarrollo y la efectividad total de la fuerza de trabajo.

Otro punto abarcado en esta área es la recomendación de una descripción de la manera en que los procesos de evaluación y mejora de la empresa, se enfocan y abarcan a todos los tipos de empleados.

Como en muchos criterios del Baldrige, se busca un método que se base en la siguiente secuencia de actividades¹:

- Recolección de datos objetivos
- Análisis de datos
- Retroalimentación a los empleados que pueden mejorar su desempeño sobre estos índices
- Cambio o mejora en las prácticas para mejorar los índices que se miden

- Evaluaciones y modificaciones basadas en datos de las estrategias de mejora

La puntuación en esta área dependerá del avance de un método sistemático como el arriba descrito, capaz de proporcionar evidencia de que dicho método se sigue en realidad, este método que se ha descrito en la parte de arriba, no solo ayudaría en esta área, es útil seguir este protocolo para todas las áreas de atención del Premio Nacional Malcolm Baldrige enfocadas al método¹.

Compromiso de los empleados

Este punto de examen se pide describir los medios disponibles en la organización, para que los empleados contribuyan de modo efectivo con los objetivos de calidad y desempeño de la misma, al mismo tiempo se pide resumir tendencias en el compromiso obtenido por parte de los empleados en un periodo corto de tiempo¹.

Este punto de examen consta de cuatro áreas de atención de las cuales las tres primeras están enfocadas al método y el desarrollo y la última de ellas ésta enfocada a los resultados.

La primera de las áreas de atención hace referencia a las prácticas y mecanismos específicos de la dirección, que son empleados por la empresa para promover las contribuciones individuales y de grupos de empleados, todo esto dirigido hacia el cumplimiento de los objetivos de calidad y desempeño de la empresa. Se recomienda que exista y se aplique un plan que apoye la retroalimentación hacia quienes participan o contribuyen en la empresa; En caso de que se cuente con la implementación de un plan como éste, en esta área de atención debe ser incluido.

Una organización que demuestra el mayor orden en trabajos de equipo podría organizarse en equipos de trabajo auto dirigidos sin la jerarquía organizacional tradicional de supervisores y directores. Esta organización podría emplear una variedad de equipos tales como fuerzas de trabajo, equipos de mejora de calidad,

1. Mark Graham Brown. Como evaluar la calidad de su empresa utilizando los criterios del premio Baldrige. 1ª ed. México D.F: Panorama Editorial, 1993. Pag 10-167

de clientes y de proveedores, etc. Con el fin de tener mejora continua en todas las áreas. En esta área lo que se busca evaluar es el nivel de trabajo en equipo con el que cuenta la organización.

La segunda área de atención se refiere a las acciones de la empresa para mejorar la delegación de facultades a los empleados, su responsabilidad e innovación.

Se busca evidencia de que en verdad se faculta a los empleados a tomar decisiones y resolver problemas para satisfacer a los clientes internos y externos, una forma de llevarlo a cabo es dar capacitación técnica o por medio de cursos a los trabajadores; Lo primero que ven los especialistas en esta área es la existencia de un plan para incrementar la delegación de facultades.

La segunda mitad de esta área de atención se relaciona con la innovación, creatividad y toma de riesgos, para este caso se debe describir el plan que la empresa implanta para fomentar la innovación y la toma de riesgos y se debe demostrar que la implementación de estos planes realmente están dando resultados favorables, es decir, ocurre mayor innovación y toma de riesgos.

En la tercera área de atención se hace referencia a los métodos e indicadores estratégicos que emplea la empresa para mejorar y evaluar el alcance de la efectividad del compromiso en todas las categorías y tipos de empleados. En esta área se busca la evaluación efectiva de los esfuerzos para aumentar el compromiso, la delegación de facultades e innovación de los empleados.

En la última área de atención se revisan las tendencias en el porcentaje de compromiso de cada categoría de empleados, se deben emplear los indicadores de compromiso efectivo más importantes para cada categoría.

En esta área de atención por estar enfocada a resultados es conveniente presentar diagramas y graficas de datos en vez de una descripción del crecimiento en la delegación de facultades y en la innovación. En las graficas presentadas se esperaría ver una concordancia con la implantación de los planes descritos en las áreas anteriores de este mismo punto de examen.

Educación y capacitación de los empleados

En este punto de examen se pide describir el método que tiene la organización de conocer la capacitación y educación sobre calidad, que requieren los empleados y la aplicación del conocimiento y habilidades adquiridas; se deben resumir los temas de calidad, la educación y capacitación correlativas recibidas por los empleados en todas las categorías¹.

Este punto se encuentra constituido por tres áreas de atención dos de las cuales se enfocan al método y desarrollo y la segunda área de atención esta enfocada a los resultados; en la primera área de atención lo que se busca es conducir una evaluación sistemática de las necesidades, para determinar el conocimiento específico, las habilidades y las competencias que se requieren en las diferentes categorías de empleados dentro de la organización. El análisis de educación y capacitación es un proceso que supone un análisis inicial de funciones y trabajos; después se debe determinar el conocimiento y habilidades necesarios para desarrollar correctamente dichos trabajos y funciones.

La segunda área de atención se refiere a las tendencias en la educación y capacitación que reciben los empleados, relativas a calidad. Es necesario presentar estadísticas que demuestren el compromiso de la organización en otorgar una educación hacia la calidad y capacitación relativa.

En la respuesta a esta área se debe incluir datos históricos que relacionen la cantidad de capacitación llevada a cabo sobre temas de calidad, la cantidad que se gastó, número y porcentaje de empleados inscritos y que terminaron estos cursos y, las tendencias históricas de estos datos en años anteriores.

La tercera área de atención se refiere a los métodos e indicadores estratégicos que emplea la empresa para evaluar y mejorar la efectividad de sus programas de capacitación y educación relativas a la calidad, para todas las categorías y tipos de empleados.

1. Mark Graham Brown. Como evaluar la calidad de su empresa utilizando los criterios del premio Baldrige. 1ª ed. México D.F.: Panorama Editorial, 1993. Pag 10-167

Las pruebas no tienen que ser necesariamente escrita, en cualquier curso en el cual las habilidades se impartan, las pruebas de rendimiento son mucho mejores que las pruebas escritas. Las pruebas deben desarrollarse basadas en los objetivos de los cursos y deben simular como los estudiantes emplearían estas habilidades en el medio ambiente de trabajo, de tal forma que se pueda evaluar completamente el nivel de conocimientos adquiridos.

Es preciso comparar los resultados de calidad antes y después de la capacitación para buscar alguna diferencia. En resumen se quiere demostrar una relación clara de causa y efecto entre la calidad de la educación, capacitación y las mejoras, tanto en el comportamiento de los empleados y los resultados de calidad.

Desempeño y reconocimiento de los empleados

En este punto de examen lo que se busca descubrir es la forma en que los procesos de desempeño, reconocimiento, promoción, compensación, recompensa y retro alimentación de la empresa hacia los empleados apoyan el logro de los objetivos de calidad y desempeño de la empresa.¹

Este punto consta de tres áreas de atención, dos de ellas enfocadas al método y desarrollo y la tercera a resultados.

En la primera se busca un sistema de retroalimentación de desempeño constituido de modo jerárquico, comenzando con los altos ejecutivos y continuando en dirección hacia abajo, es decir hacia los contribuyentes individuales.

Se busca que la organización demuestre que evalúa el desempeño de cada uno de sus colaboradores, de modo que las recompensas y promociones sean correspondientes con estos datos.

El segundo factor evaluado son los sistemas de compensación muchas organizaciones compensan con base a la antigüedad, nivel o función de trabajo,

1. Mark Graham Brown. Como evaluar la calidad de su empresa utilizando los criterios del premio Baldrige. 1ª ed. México D.F.: Panorama Editorial, 1993. Pag 10-167

con base en experiencia del autor; La situación ideal consiste en que un gran porcentaje de la compensación de los empleados, se base en sus desempeños individuales y de grupo, comparando estos con el cumplimiento de las metas y estándares de calidad.

La promoción y el desarrollo profesional es otro de los temas abordados en esta área de atención y lo que se recomienda en este caso es establecer criterios para evaluar candidatos para los puestos y que estos candidatos demuestren con palabras y hechos estar comprometidos con la calidad total.

Otro de los temas abordados es el sistema de reconocimiento, que es muy similar al sistema de compensación al reconocer el esfuerzo de los trabajadores, pero a diferencia de este, no se da una compensación monetaria, sino un reconocimiento simbólico premios sociales o tangibles. Pero en este caso solo deben considerarse programas de reconocimiento y personal reconocido, basados en el cumplimiento de los objetivos de calidad.

Un criterio final relacionado con los programas de reconocimiento es el porcentaje de empleados que reciben premios de reconocimiento, si un promedio de uno de cada quinientos empleados recibe un premio, el programa no será muy efectivo para motivar a los otros 499, se deben definir puntos estratégicos dentro de la organización, que motiven al personal a esforzarse por la obtención de este reconocimiento, y que permitan que este reconocimiento sea otorgado a un porcentaje aceptable de personas.

En la segunda área de atención se buscan estadísticas sobre número, porcentaje y diferentes categorías de empleados que recibieron premios de reconocimiento de calidad en los últimos años. Se esperaría que los datos reflejados en estas estadísticas demostraran un aumento en el compromiso de los trabajadores con la calidad y el cumplimiento de objetivos de calidad de la empresa y por lo tanto un aumento en el reconocimiento de los mismos. Esta sección debe incluir

también datos sobre el reconocimiento tanto de individuos como de equipos con base en los logros de calidad.

En la tercera área de atención la evaluación sistemática basada en datos y el enfoque en horas continuas, son dos conceptos extremadamente importantes inherentes a muchos criterios del premio Baldrige. En esta área de atención en particular, se busca evidencia de que se evalúa y mejora la calidad del desempeño de los programas de medición, compensación y reconocimiento del desempeño.

Lo más relevante en esta área es que no importa la forma, lo importante es tener un sistema de seguimiento para mejorar constantemente la evaluación del rendimiento y programas de compensación y reconocimiento a lo largo del tiempo.

Bienestar y motivación de los empleados

En este punto se debe describir la existencia de un medio ambiente de trabajo que conduzca al bienestar y el desarrollo de todos los empleados; resumir tendencias y niveles en los indicadores estratégicos para el bienestar y la motivación. ¹

Consta de cinco áreas atención de las cuales las primeras cuatro están enfocadas al método y el desarrollo y la quinta a resultados. En la primera de ellas se busca conocer la forma en que se investigan las causas de los accidentes individuales y si los datos de estos se analizan para identificar tendencias de serios peligros de seguridad que requieren corrección.

En la segunda área de atención se estudia la movilidad, flexibilidad y reentrenamiento en las diferentes áreas de la organización, para apoyar el desarrollo de los empleados y/o para adaptarse a los cambios tecnológicos, mejoras en productividad, modificaciones en procesos de trabajo o reestructuraciones de la empresa.

1. Mark Graham Brown. Como evaluar la calidad de su empresa utilizando los criterios del premio Baldrige. 1ª ed. México D.F.: Panorama Editorial, 1993. Pag 10-167

Una gran parte de la satisfacción de los empleados esta determinada por los retos, los estímulos, y el sentirse valiosos para la organización. Lo que se busca en esta área es la instalación de sistemas para movilizar empleados por diferentes posiciones o áreas con el objetivo de fomentar su desarrollo, incrementar su valor para la organización y darle a la empresa mayor flexibilidad cuando llega el momento de desarrollar sus recursos humanos.

La tercera área de atención esta enfocada a los servicios, instalaciones y oportunidades especiales que la empresa pone a disposición de los empleados, lo que se busca es la profundidad y amplitud de los servicios que se le proporcionan a los empleados y el grado hasta el cual estos servicios han sido confeccionados para las necesidades especiales de los empleados de la organización; se debe realizar un análisis de los empleados y se deben identificar sus necesidades especiales, los servicios proporcionados por la organización deben ser coherentes con las necesidades identificadas.

La siguiente área de atención hace referencia a la forma y frecuencia de determinar la satisfacción de los empleados. Se debe usar un método minucioso y objetivo que permita su medición y debe ser aplicado continuamente, con el fin de identificar oportunamente insatisfacción de los colaboradores y que finalmente puede verse reflejada en un bajo desempeño.

En medida en que los datos sobre la satisfacción de empleados se basen en mediciones múltiples tendrá buen impacto sobre la puntuación para esta área. También se examina el uso que se le da a estos datos, las acciones correctivas establecidas en caso de encontrar desviaciones.

La última área de atención se refiere a las tendencias que han tomado los indicadores de bienestar y motivación en tiempos actuales, así como su comparación con resultados anteriores dentro de la organización, los líderes del ramo y otros benchmarks. En donde ha habido tendencias adversas, se requiere

explicar la identificación y corrección de las causas que originaron dichos problemas, esto se aplicara incluso para eventos de una sola ocasión.

2.3.6. Administración de calidad del proceso

Esta categoría analiza la forma de asegurar y mejorar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen a los clientes por medio de estrategias de administración del proceso.

Según los criterios del premio Baldrige la administración de calidad del proceso se define de la forma siguiente:

Esta categoría analiza los procesos sistemáticos que se emplean para buscar una mejora permanente de calidad y de desempeño. Se examinan los elementos estratégicos de la administración del proceso, incluyendo diseño, administración del proceso de calidad en todos los proveedores y unidades de trabajo, mejora sistemática y valoración de la calidad¹.

Esta categoría consta de cinco puntos de examen que son los siguientes¹:

Diseño e introducción de los productos y servicios de calidad.....40 puntos

Administración de procesos- producción y distribución de bienes y servicios.....35 puntos

Procesos de administración- procesos de empresas y servicios de apoyo30 puntos

Calidad del proveedor..... 20 puntos

Evaluación de calidad..... 15 puntos

Diseño e introducción de los productos y servicios de calidad

El primer punto de examen trata de describir la forma de diseñar y presentar productos nuevos y/o mejorados, la manera de preparar los procesos para

1.Mark Graham Brown. Como evaluar la calidad de su empresa utilizando los criterios del premio Baldrige. 1ª ed. México D.F: Panorama Editorial, 1993. Pag 10-167

cumplir los requisitos estratégicos de calidad en productos y servicios, así como los requisitos de desempeño de la empresa¹.

Este punto consta de tres áreas de atención las cuales están enfocadas al método y el desarrollo. La primera de ellas hace referencia a demostrar la implementación de un método sistemático para recopilar la información sobre los requerimientos y deseos de los clientes, así como la existencia de un proceso para convertir dicha información a características y estándares del producto o servicio.

Es preciso explicar cómo se asegura la empresa de reunir y tomar en cuenta todas las aportaciones. Una vez obtenidas todas las aportaciones, es preciso asegurar el compromiso de todos los participantes en los puntos estratégicos del ciclo de diseño e introducción.

En la segunda área de atención se debe describir el proceso global para diseñar y probar nuevos productos y servicios.

Un criterio importante para la fase de diseño de un nuevo producto o servicio es que todos los involucrados en funciones importantes de esté participen en el proceso de diseño.

Al revisar el proceso de diseño de nuevos productos o servicios se buscare evidencia de haber tomado en cuenta factores estratégicos, tales como desempeño del producto o servicio, así como las capacidades de proceso y de proveedores.

La última área de atención hace referencia a la forma de evaluar y mejorar la efectividad de los proyectos y procesos de diseño, para mejorar progresivamente la calidad y el tiempo del ciclo de introducción de nuevos productos o servicios.

La respuesta a esta área deberá resaltar la oportunidad y la eficiencia de los procesos. Además, es preciso explicar algunas medidas tomadas para reducir el tiempo de diseño del producto o servicio.

1. Mark Graham Brown. Como evaluar la calidad de su empresa utilizando los criterios del premio Baldrige. 1ª ed. México D.F.: Panorama Editorial, 1993. Pag 10-167

Administración de procesos- producción y distribución de bienes y servicios.

En este punto de examen se debe describir la administración de los procesos de producción de bienes y servicios de la empresa, para satisfacer los requerimientos actuales de calidad, se cumplan y se logre mejorar de manera constante la calidad y el desempeño¹.

Este punto consta de cuatro áreas de atención las cuales están enfocadas al método y el desarrollo, la primera de ellas se refiere a la forma de mantener la calidad de los procesos de acuerdo a los requerimientos de diseño de productos y servicios. Se debe demostrar que existe un método de medición y control de los procesos de producción y distribución, que garanticen que el producto final cumple con los estándares establecidos en las especificaciones de diseño.

La segunda área de atención abarca la forma de analizar y mejorar los procesos para lograr mejor calidad, desempeño y mejorar el tiempo de ciclo. Se busca que la organización describa como se toman en cuenta el proceso de simplificación, reducción de desperdicio, investigación y prueba del proceso, empleo de tecnologías alternativas e información del benchmarks.

Esta sección debe incluir explicaciones acerca de la forma de analizar y mejorar los procesos estratégicos de la organización. La respuesta debe explicar la manera de evaluar diversas alternativas de mejora del proceso para estar en posibilidad de elegir la mejor.

La tercera área de atención se refiere al análisis, determinación de causas de origen de desviaciones en los procesos y conversión de los resultados a procesos de mejora de los datos generales, de desempeño, de productos y servicios.

Lo importante es emplear un método coordinado para analizar las causas de los problemas del proceso. Es de suma importancia analizar cuidadosa y completamente las causas de origen de los problemas del proceso y de otros tipos referentes a la calidad antes de implantar una solución o contramedida, ya que si se aplican soluciones a los problemas del proceso, sin saber la causa de los

1. Mark Graham Brown. Como evaluar la calidad de su empresa utilizando los criterios del premio Baldrige. 1ª ed. México D.F: Panorama Editorial, 1993. Pag 10-167

mismos, puede llevar a soluciones momentáneas que generen problemas en los productos o servicios finales.

Dentro de esta área de atención es preciso explicar la forma de corregir y verificar estas desviaciones del proceso. Una vez identificadas las causas únicas o múltiples, por lo general hay varias diferentes alternativas como contramedidas. Como respuesta a esta área, es preciso explicar la elección de alguna de ellas como la más apropiada, su implantación y la verificación de que el cambio produce el resultado deseado, sin provocar efectos secundarios no deseados.

La duración del seguimiento también es importante, la efectividad se puede deteriorar luego de unos cuantos meses, por lo que se debe tener un registro de las evaluaciones realizadas constantemente.

La cuarta área de atención se refiere a la forma de integrar los procesos de mejoramiento con los de administración cotidiana, la mejora de calidad puede realizarse en nichos pequeños por toda la organización, pero no necesariamente por todos los empleados.

Las respuestas en esta área deberán explicar cómo se emplea la mejora continua para establecer metas y objetivos dentro de la organización, como se compromete la mejora continua en revisiones de progreso y se considera para tomar decisiones trascendentes.

Procesos de administración- procesos de empresas y servicios de apoyo.

Describir la administración de procesos de negocios y servicios de apoyo de la empresa para cumplir con la mejora continua en los requerimientos presentes y la calidad de desempeño¹.

Consta de dos áreas de atención enfocadas al método y el desarrollo. La primera de ellas pide establecer la forma de mantener la calidad en los procesos de negociación y los servicios de apoyo, la respuesta para esta área debe ser una versión condensada de la respuesta al punto anterior, es importante emplear los

1. Mark Graham Brown. Como evaluar la calidad de su empresa utilizando los criterios del premio Baldrige. 1ª ed. México D.F.: Panorama Editorial, 1993. Pag 10-167

mismos procesos para asegurar la calidad en los departamentos de soporte que para las líneas de producción.

Lo primero que se busca es un método, deben existir mediciones de proceso y producto y una forma de retroalimentar estos datos a los empleados, para controlar las medidas de desempeño. El segundo aspecto que se evaluará en la respuesta es el desarrollo; para poder obtener una buena evaluación en esta sección, es preciso tener un proceso de aseguramiento de calidad totalmente implantado para las funciones de apoyo¹.

La segunda área de atención se refiere a la forma de mejorar los procesos para obtener calidad, desempeño y tiempo de ciclo superiores. Es preciso comenzar la respuesta a esta área listando las principales metas de mejora de calidad desarrolladas para cada función de apoyo importante de la empresa.

Es preciso incluir una evaluación del desempeño de datos, nuevas tecnologías, y benchmarking como estímulos para mejorar las actividades y establecer las metas de mejora.

Calidad del proveedor

En este punto de examen se busca que la organización describa el aseguramiento y mejora continua de la calidad en materiales, componentes y servicios prestados por otras empresas¹.

Consta de tres áreas de atención enfocados a método y desarrollo; La primera de ellas habla sobre los métodos usados para definir y comunicar los requerimientos de calidad de la empresa a sus proveedores; muchas organizaciones de gran tamaño tienen cientos y hasta miles de proveedores, si este es el caso se deben identificar a los más críticos para las operaciones y discutir los esfuerzos realizados con ellos, en lugar de intentar incluirlos a todos. Deberá existir también una retro alimentación a los proveedores principales, que se les indique su avance en el logro de las metas de calidad.

1. Mark Graham Brown. Como evaluar la calidad de su empresa utilizando los criterios del premio Baldrige. 1ª ed. México D.F: Panorama Editorial, 1993. Pag 10-167

La segunda área de atención se trata de los métodos empleados para asegurar que los proveedores cumplan los requisitos de calidad de la empresa. Se busca una descripción del análisis de los datos del desempeño general de la empresa y la retroalimentación a los proveedores de la información relevante que les permita también a ellos, evaluar su avance en el cumplimiento de las metas.

El esfuerzo en la tarea de aseguramiento de calidad de los proveedores debe ser directamente proporcional al grado de dependencia de los proveedores.

Lo más indicado en esta área es comenzar la respuesta con una descripción general del método de aseguramiento de la calidad. Explicar la determinación y comunicación de requerimientos de bienes y servicios a los proveedores. Es preciso explicar la vigilancia y retroalimentación de los datos del desempeño del proveedor para que estos corrijan los problemas existentes y prevengan los problemas futuros.

La tercera área de atención se basa en las estrategias y acciones existentes para mejorar la calidad y la capacidad de respuesta de los proveedores, es preciso demostrar la existencia de relaciones solidas y de cooperación con los proveedores. Otros fijan juntos las metas y desarrollan planes de acción para alcanzarlas. Es importante incluir una descripción de todos los esfuerzos en proceso o en proyecto para mejorar las relaciones con los proveedores.

Evaluación de calidad

Este punto se enfoca en describir la forma de calificar la calidad y el desempeño de sistemas, procesos y prácticas de la empresa, así como la calidad de sus productos y servicios¹.

Consta de dos áreas de atención enfocadas al método y desarrollo; la primera de ellas esta enfocada a los métodos de evaluación para los sistemas, practicas y procesos, productos y servicios. Para lo anterior es preciso describir lo que se califica, frecuencia de las calificaciones y quien las realiza, así como el aseguramiento de las medidas de calidad y adecuación de la documentación de

1. Mark Graham Brown. Como evaluar la calidad de su empresa utilizando los criterios del premio Baldrige. 1ª ed. México D.F: Panorama Editorial, 1993. Pag 10-167

los procesos y prácticas. Es útil mencionar la objetividad y confiabilidad de las metodologías e instrumentos que se emplean en las auditorías o evaluaciones.

La segunda área de atención hace referencia a la forma de emplear los hallazgos de las revisiones para mejorar productos y servicios, sistemas, procesos, prácticas y requerimientos de proveedores, describir la manera de verificar la aplicación de acciones de acuerdo a los hallazgos y que dichas acciones sean efectivas.

A esta área de atención se debe responder explicando la manera de diseminar la información de las auditorías y de crear planes de asignación y seguimiento de cambios basados en las auditorías. Se debe describir la forma de emplear las auditorías para provocar cambios en políticas, procedimientos y otras áreas; como parte del esfuerzo de mejora de calidad.

2.3.7. Interpretar los datos de calidad y los resultados de operación

Las cinco categorías previas se concentran principalmente en procesos y actividades, pero esta y la siguiente categoría son las que dicen la verdad sobre el éxito de los esfuerzos de mejora de calidad. Ya que están enfocadas a los resultados.

Según los criterios del premio Baldrige interpretar los datos de calidad y los resultados de operación se definen de la forma siguiente:

Analiza los niveles actuales y tendencias de mejora en calidad y desempeño operacional de la empresa, así como de calidad de proveedores. También se examina la calidad presente y niveles de desempeño en función a los competidores¹.

Esta categoría consta de cuatro puntos de examen¹:

Resultados de calidad en productos y servicios.....75 puntos

Resultados operativos de la empresa.....45 puntos

1. Mark Graham Brown. Como evaluar la calidad de su empresa utilizando los criterios del premio Baldrige. 1ª ed. México D.F.: Panorama Editorial, 1993. Pag 10-167

Resultados de los procesos industriales y los servicios de apoyo.....25 puntos

Resultados de calidad de proveedores.....35 puntos

Resultados de calidad en productos y servicios

En este punto de examen se deben resumir tendencias y niveles actuales de calidad para los productos y servicios estratégicos, comparar los niveles presentes de calidad de la empresa contra los de la competencia¹.

Consta de dos áreas de atención, ambas enfocadas a resultados en la primera de ellas se habla de las tendencias y niveles actuales de las mediciones estratégicas de calidad de productos y servicios. En esta área se busca un buen resumen de los principales resultados de calidad durante los últimos años. Una consideración importante al evaluar la respuesta es lo completo de los datos.

Es posible utilizar graficas y diagramas para ilustrar la información, pero hay que tener cuidado de que no sean confusas o muy difíciles de leer. Otra buena regla es incluir siempre en las graficas una línea de objetivo o estándar, las mejores opciones para presentar una grafica es la de líneas o de barras y estas deben estar explicadas de modo adecuado y se espera que la mayoría de los resultados indiquen tendencias positivas.

La segunda área de atención trata del nivel actual de la calidad en comparación con los principales competidores en los mercados estratégicos de la empresa, los promedios y líderes de la industria y otros iguales de apropiados. Se deben explicar brevemente las bases de comparación. Describir como se garantiza la objetividad y validez de las comparaciones.

Se deberán proporcionar datos acerca de las diferentes dimensiones de medición que indiquen una posición mejor que la competencia. Es preciso presentar datos adicionales sobre los resultados reales y su comparación contra los objetivos para

1. Mark Graham Brown. Como evaluar la calidad de su empresa utilizando los criterios del premio Baldrige. 1ª ed. México D.F: Panorama Editorial, 1993. Pag 10-167

todos los índices importantes de calidad. Explicar si se está adelante, atrás o exactamente en los objetivos.

Es útil agregar en el resumen una explicación de todas las tendencias adversas o fracasos en el cumplimiento de los objetivos y que todas las explicaciones sean claras y creíbles.

Resultados operativos de la empresa

En este punto de examen lo que se busca es un resumen que contenga las tendencias y niveles del rendimiento operativo general de la empresa y compararlo con la competencia y los benchmarks apropiados¹.

Este punto está compuesto por dos áreas de atención las cuales están enfocadas a los resultados. En la primera de ellas se revisan las tendencias y niveles actuales de las mediciones estratégicas del desempeño operacional de la empresa.

Esta es la sección en la que es preciso presentar datos de todos los índices operativos y financieros estratégicos de la organización. Datos de tres a cinco años.

La clave es seleccionar y presentar los datos para aquellas mediciones que reflejen el desempeño global a la empresa. Las mediciones operacionales por lo general quedan dentro de tres categorías¹:

- Costo
- Oportunidad
- Cantidad

Otro tipo de datos que se presentaran en esta sección son los datos de mediciones exclusivas de la industria u organización. Estos son los índices en virtud de los que la empresa se mide a sí misma.

1. Mark Graham Brown. Como evaluar la calidad de su empresa utilizando los criterios del premio Baldrige. 1ª ed. México D.F: Panorama Editorial, 1993. Pag 10-167

Los criterios en este punto solicitan también datos financieros, se examinarán las tendencias generales del desempeño financiero durante los últimos cinco años, más o menos, para determinar la mejora y el alcance de estas.

La segunda área de atención trata de la comparación del desempeño con los competidores, promedios y líderes de la industria, y benchmarks estratégicos. Proporcionar y explicar brevemente las bases de comparación.

Obviamente la importancia de esta área de atención radica en que los niveles de desempeño sean mejores que los principales competidores y en el mejor de los casos que los líderes de la industria y los otros benchmarks utilizados para planear las mejoras, lo más conveniente para presentar esta comparación es en gráficas que sean fáciles de analizar.

Resultados de los procesos industriales y servicios de apoyo

En este punto se deben resumir las tendencias y niveles actuales en las mejoras de calidad y desempeño de los procesos industriales y servicios de apoyo¹.

Consta de dos áreas de atención enfocadas ambas a los resultados; la primera de ellas pide tendencias y niveles actuales en las mediciones estratégicas de calidad y desempeño de los procesos industriales y servicios de apoyo.

En esta sección se deben reportar los datos de satisfacción del cliente de manera interna. Deben presentarse las encuestas y datos recopilados por otros métodos para valorar la satisfacción del cliente hacia los servicios que realiza cada departamento de apoyo. Así mismo se deben presentar datos de salida.

No se esperan datos perfectos de proceso, pero tampoco se espera que todas las tendencias de desempeño inferior a las normas se deban a causas externas. Se deben conocer las causas de estas tendencias y aplicar acciones correctivas para evitar que vuelvan a suceder. El éxito de las acciones correctivas se juzgará en función de los datos del proceso de calidad posteriores a la implantación de acciones correctivas

La segunda área de atención se refiere a la comparación del resultado con las empresas y benchmarks seleccionados apropiadamente. La selección y los criterios de comparación deben proporcionarse y explicarse brevemente.

Esta área solicita comparar los datos de funcionamiento de los departamentos de apoyo contra la competencia. Lo relevante es antes que nada tener datos de la forma de trabajar de los departamentos de apoyo de los competidores en comparación con los propios. Lo importante de los resultados de esta sección son las tendencias de los datos y del nivel general de desempeño de la organización en comparación con la competencia¹.

También se espera que las comparaciones de datos sean más profundas que la sola observación de los competidores. Se solicitara un benchmarking de los departamentos de apoyo, con el fin de que la comparación y las tendencias de mejora, en caso de tenerlas, tengan mayor validez.

Resultados de calidad de los proveedores

Resumir tendencias y niveles actuales de calidad de los proveedores; comparar la calidad de los proveedores de la empresa con los de los competidores y de los benchmarks estratégicos¹.

Este punto de examen está compuesto por dos áreas de atención enfocadas a resultados.

La primera de ellas se enfoca a las tendencias y niveles actuales de los indicadores más importantes de la calidad de los proveedores. Una buena respuesta a esta área puede incluir evidencia de la mejora en las medidas estratégicas de calidad por parte del proveedor en los últimos años.

La segunda área de atención se enfoca a la comparación de los niveles de calidad de los proveedores de la empresa con aquellos de los competidores y/o benchmarks. Dichas comparaciones podrían ser promedios de la industria, líderes de la industria, competidores principales en los mercados principales de la

1. Mark Graham Brown. Como evaluar la calidad de su empresa utilizando los criterios del premio Baldrige. 1ª ed. México D.F.: Panorama Editorial, 1993. Pag 10-167

empresa y benchmarks apropiados. Antes de realizar esta comparación se deben describir las bases de comparación.

La intención de esta área es dar una oportunidad de explicar la comparación de la calidad de los proveedores con la de los proveedores de la competencia y/o de las organizaciones con las que se hace el benchmarking.

2.3.8. Criterios de enfoque y satisfacción del cliente.

La razón para que esta sea la categoría más importante es debido a que los clientes son el juez final de la calidad.

Según los criterios del premio Baldrige el criterio de enfoque y satisfacción del cliente se definen de la forma siguiente:

La categoría analiza las relaciones de la empresa con los clientes y el conocimiento de los requerimientos de este y de los factores estratégicos de calidad que determinan competitividad en el mercado. Asimismo se examinan los métodos de la empresa para determinar la satisfacción, así como los resultados de los competidores en los mismos aspectos¹.

Esta categoría consta de seis puntos de examen las cuales son¹:

Administración de las relaciones con los clientes.....65 puntos

Compromiso con los clientes.....15 puntos

Determinación de la satisfacción de los clientes.....35 puntos

Resultados de la satisfacción de los clientes.....75 puntos

Comparación de la satisfacción de los clientes.....75 puntos

Requerimientos y expectativas futuras de los clientes...35 puntos

1. Mark Graham Brown. Como evaluar la calidad de su empresa utilizando los criterios del premio Baldrige. 1ª ed. México D.F.: Panorama Editorial, 1993. Pag 10-167

Administración de las relaciones con los clientes

En este punto se busca una descripción de la manera de proporcionar una administración efectiva de las relaciones con los clientes, así como utilizar la información que se obtiene de estos para mejorar las prácticas y estrategias de dicha administración¹.

Este punto consta de siete áreas de atención todas enfocadas al método y el desarrollo. La primera de ellas se enfoca a la forma de determinar los factores más importantes para mantener y construir las relaciones con los clientes, desarrollar planes y estrategias para atenderlos.

Lo que se busca en esta área es determinar lo bien que se conoce a los clientes presentes y potenciales. Lo primero que se debe explicar es la clasificación de los clientes en diferentes segmentos de mercado, los cuales

Se examinan en forma separada. Se espera que se explique cómo y porque se clasifican los clientes de la manera que se hace. Se desea ver una identificación precisa de los segmentos de mercado y la existencia de razones solidas para hacerlo de ese modo. Todos los clientes son diferentes y los mercados a los que se dirige el producto o servicio pueden variar, por lo que es necesario llevar a cabo esta segmentación.

La respuesta debe incluir asimismo una descripción de los requerimientos comunes a todos los clientes de los diferentes mercados que se atienden.

También es preciso explicar la manera de compilar datos sobre los requerimientos de los clientes. Es aconsejable apoyarse en una investigación de mercado propia con datos provenientes de terceras personas para aumentar la objetividad.

Dos fuentes muy valiosas sobre los requerimientos de los clientes son los análisis de quejas y de clientes perdidos para determinar porque se fueron. Otra buena fuente de datos son los clientes nuevos, explorar a los clientes nuevos para

1. Mark Graham Brown. Como evaluar la calidad de su empresa utilizando los criterios del premio Baldrige. 1ª ed. México D.F: Panorama Editorial, 1993. Pag 10-167

determinar porque seleccionaron los bienes y servicios de la empresa puede proporcionar información valiosa.

La segunda área de atención se basa en facilitar información y acceso para incitar a los clientes a buscar asistencia, comunicar y quejarse.

Tal vez la mejor manera de garantizar el fácil acceso a los clientes para comentar los bienes y servicios de la empresa es hacer que un representante de esta los visite con frecuencia.

La mayoría de las organizaciones hacen que el cliente se tome la molestia de comentar la calidad del producto o servicio. Sin embargo, si la empresa toma la iniciativa de determinar los requerimientos de los clientes en vez de esperar que estos se quejen, logrará así la excelencia.

Las tarjetas de comentario son otra técnica común que permite que los clientes expresen sus opiniones.

Para recibir una puntuación elevada en esta área lo primero es tener un sencillo y bien diseñado sistema de comentarios de clientes sobre los bienes y servicios y segundo, un conjunto de datos tomados de las encuestas y entrevistas de los clientes que demuestren lo sencillo que es en realidad comentar, quejarse u obtener una respuesta.

La tercera área de atención nos habla del seguimiento de productos, servicios y transacciones recientes con clientes como apoyo para construir las relaciones y establecer retroalimentación para mejoras. Es deseable un contacto frecuente con los clientes para determinar el nivel general de la satisfacción con los bienes y servicios.

Aunque el método debe ser extenso, también es muy importante reducir al mínimo el tiempo preciso para la retroalimentación. También es importante efectuar un seguimiento informal con los clientes no para recolectar datos de

satisfacción del cliente, sino sencillamente para construir una relación más positiva.

La cuarta área de atención habla del establecimiento de estándares que definen confiabilidad, capacidad de respuesta y efectividad en las interacciones de los clientes con los empleados que están en contacto con ellos. Debe incluirse una descripción del desarrollo de los requerimientos de estándares hacia otras unidades de la organización, que apoyan a dichos empleados. La vigilancia del desempeño global del sistema de estándares de servicio y mejora, debe hacerse empleando la información del cliente. Una forma de servicio al cliente siempre se compone de dos partes, la primera de ellas es la actitud o acción que el empleado debe realizar y la segunda es la norma o criterio que especifica la forma de efectuar esta.

Es preciso evaluar el desempeño de los empleados en contacto con el cliente en función de las normas establecidas, y retroalimentar a estos con los resultados de forma oportuna y consistente.

Esta área de atención sugiere que los empleados en contacto con el cliente deben comprometerse en el esfuerzo de interpretar los requerimientos del cliente y establecer normas. Estas pueden ser una imposición arbitraria de la dirección, sin tomar en cuenta la opinión de los empleados que deben cumplirlas, pero esto no daría resultados favorables.

La quinta área de atención se trata de la forma de garantizar que las quejas y retroalimentación formales e informales que reciben todas las unidades de la empresa se agreguen a la evaluación general y se empleen en toda la empresa. Se debe describir la manera de asegurar que las quejas y problemas que llegan a la organización se resuelven en forma rápida y efectiva. Para recibir una alta puntuación, es preciso demostrar que se tiene un sistema amplio y sencillo de documentar todos los comentarios escritos y/o verbales de los clientes respecto a la calidad de los bienes o servicios.

La respuesta a esta área debe explicar el empleo de los análisis de causas de quejas de clientes, para mejorar los procesos, bienes y servicios de la organización.

La sexta área de atención se enfoca a la forma de manejar a los empleados que están en contacto con los clientes, es decir factores de selección, desarrollo profesional, delegación de autoridad y toma de decisiones, determinación de actitudes y motivación, reconocimientos y premios, desgaste. Se debe tener un método único o minucioso de selección de empleados en contacto con los clientes.

Junto con el uso de métodos innovadores para seleccionar empleados en contacto con clientes, también se examinara el método para definir los requisitos de contratación para estos.

La respuesta comenzara con una visión general de las estrategias y planes para aumentar el grado de delegación de autoridad a los empleados de línea. Será preciso listar acciones específicas, no solo comentarios generales.

Es preciso demostrar que en realidad se delega en los empleados en contacto con los clientes. La evidencia puede consistir en cosas como¹:

- Políticas que definan con claridad los límites de autoridad
- Procedimientos de jerarquía y niveles diferentes de autoridad para tomar decisiones
- Encuestas entre los empleados sobre el nivel de autoridad que consideran tener para tomar decisiones y resolver los problemas de los clientes
- Datos acerca del número de problemas que "ascienden" por el escalafón hasta la dirección en lugar de solucionarse en los niveles inferiores. Es importante que la respuesta demuestre aumento en los grados de delegación durante los últimos años.

La séptima área de atención habla de la forma de evaluar y mejorar las prácticas directivas de relación con clientes. Se busca una descripción de indicadores

1. Mark Graham Brown. Como evaluar la calidad de su empresa utilizando los criterios del premio Baldrige. 1ª ed. México D.F: Panorama Editorial, 1993. Pag 10-167

estratégicos, empleados en las evaluaciones y como estos conducen a mejoras, tales como estrategia, capacitación, tecnología y normas de servicio.

Al igual que en las demás áreas de atención que se refieren a la evaluación interna, la respuesta a este punto deberá demostrar el patrón siguiente¹:

- Definición de factores e índices de evaluación.
- Recopilación de datos de los índices o factores
- Análisis de datos

Con el análisis de datos se debe demostrar la implantación de cambios o acciones correctivas para mejorar el servicio a los clientes y el éxito o fracaso de dichos cambios para mejorar la satisfacción del cliente

Compromisos con los clientes.

Se deben describir los compromisos explícitos e implícitos de la empresa con los clientes acerca de sus productos y servicios. En este punto se pueden incluir garantías y fianzas de productos y servicios, así como cualquier otro acuerdo con el cliente, implícito o explícito¹.

Costa de tres áreas de atención las cuales están enfocadas al método y el desarrollo; La primera de ellas habla de los tipos de compromisos que utiliza la empresa para promover la confianza y seguridad en los productos, servicios y relaciones.

Junto con las condiciones y la amplitud de las garantías que se ofrecen en los servicios, se evalúa la claridad y comprensibilidad de las garantías escritas. Si existen garantías diferentes para diversos productos o servicios, será posible elegir una que sea representativa del lote y presentarla en la respuesta.

Si no existe una garantía por escrito, simplemente explicar las políticas al respecto, así como el apoyo a los productos o servicios. Cualquier información de apoyo que se presente añadirá credibilidad a las explicaciones¹.

1. Mark Graham Brown. Como evaluar la calidad de su empresa utilizando los criterios del premio Baldrige. 1ª ed. México D.F: Panorama Editorial, 1993. Pag 10-167

La respuesta adecuada en esta área debe estar en función del tipo de negocio y de las acciones que se toman para fomentar la creencia de los clientes en la calidad de los productos o servicios.

La respuesta deberá listar cualesquiera políticas, garantías o aspectos fuera de lo común que se ofrecen en los bienes o servicios y que demuestran el compromiso con los clientes.

La segunda área de atención hace referencia a la traducción de las mejoras de calidad en compromisos más fuertes, durante los últimos tres años y la comparación de los compromisos de la organización contra los de los competidores.

En esta área se busca una tendencia de aumento en la confianza en la calidad de los productos y servicios como resultado para ofrecer garantías más amplias.

Explicar y demostrar que lo que se ofrece actualmente es superior a lo que prometen los competidores.

La tercera área de atención nos habla de la forma de evaluar y mejorar los compromisos de la organización y la comprensión de estos por parte de los clientes, para evitar separaciones entre las expectativas y la entrega del producto o servicio¹.

En esta sección es preciso comprobar que se evalúan y comparan en forma sistemática las garantías y demás compromisos con los clientes.

La respuesta deberá explicar los índices específicos de medición que se emplean para evaluar los compromisos.

Determinación de la satisfacción de los clientes

Se deben describir los métodos de la empresa para determinar la satisfacción del cliente, tanto propia como relativa a los competidores; describir la forma de evaluar y mejorar estos métodos¹.

1. Mark Graham Brown. Como evaluar la calidad de su empresa utilizando los criterios del premio Baldrige. 1ª ed. México D.F.: Panorama Editorial, 1993. Pag 10-167

Consta de tres áreas de atención las cuales están enfocadas al método y el desarrollo. La primera de ellas nos habla de la forma de determinar la satisfacción de los clientes. La forma más objetiva de medir la satisfacción de los clientes es examinando su comportamiento, no sus opiniones. Los datos de opinión deben recolectarse por medio de varios métodos y grandes muestras representativas de todos los clientes de la organización.

Asimismo en esta área se busca comprobar que los mercados se segmentan de manera lógica y que los esfuerzos de satisfacción de los clientes abarcan todos los segmentos. En algunos casos, no tendrá sentido segmentarlos debido al tamaño de la organización o al tipo de producto o servicio que se ofrece.

La segunda área de atención nos habla de la determinación de la satisfacción de los clientes con los competidores. Un método más completo consiste en emplear a una firma privada de investigaciones para medir los niveles de satisfacción tanto de los clientes como de los competidores.

Es preciso demostrar que se obtienen datos confiables sobre los niveles de satisfacción de los clientes que obtienen los competidores en relación con los propios.

La tercera área de atención nos habla de la forma de evaluar y mejorar los procesos globales y las escalas de medición para determinar las satisfacciones de los clientes tanto propias como las relativas a los competidores.

La respuesta debe comenzar por listar los índices que se emplean para medir y evaluar el método de la organización para determinar la satisfacción de los clientes. Es conveniente explicar la razón de haber seleccionado estos índices como las mejores mediciones de efectividad del sistema de evaluación de la satisfacción de los clientes.

Una descripción de algunos de los cambios que se realizaron en el sistema de medición durante los últimos años será útil para demostrar que, de hecho, se

toman acciones con base en los datos de evaluación. Se busca una tendencia de mejoras continuas.

Resultados de la satisfacción de los clientes

Se deben resumir las tendencias en la satisfacción y en los indicadores de la insatisfacción de los clientes¹.

Consta de dos áreas de atención enfocadas a los resultados, la primera de ellas nos habla de las tendencias y niveles actuales de los indicadores de la satisfacción del cliente, segmentados según sea apropiado.

Se deben incluir graficas de los datos de satisfacción de los clientes para los diferentes grupos de clientes a los que se atiende. Se considera muy positiva la tendencia de mejora consistente durante los últimos tres a cinco años

La segunda área de atención se refiere a las tendencias y niveles actuales en los indicadores de insatisfacción de los clientes. Manejar todos los indicadores relevantes a los productos y servicios de la empresa.

Esta sección deberá responderse presentando los datos existentes para cualesquiera indicadores que sean un buen parámetro de insatisfacción, de los clientes con respecto a los productos y servicios, una vez encontrados se debe describir exactamente la razón de estos fenómenos y los pasos que se tomaron para evitar que vuelvan a suceder.

Comparación de la satisfacción de los clientes

Como su nombre lo indica, en este punto de examen se busca que la organización demuestre que de un tiempo a la fecha se han realizado comparaciones de los índices de insatisfacción de los clientes contra los de los competidores.

1. Mark Graham Brown. Como evaluar la calidad de su empresa utilizando los criterios del premio Baldrige. 1ª ed. México D.F: Panorama Editorial, 1993. Pag 10-167

Costa de tres áreas de atención enfocadas todas ellas a los resultados, la primera de ellas nos habla de las tendencias y niveles actuales en los indicadores de satisfacción de los clientes en relación con los competidores.

En esta sección de la solicitud es preciso presentar datos que demuestren que los clientes del concursante están más satisfechos con los productos o servicios que los clientes de los competidores con los de estos. Es necesario diseñar una estrategia efectiva que permita la obtención de datos reales por parte de los clientes de la competencia.

Será importante comparar el desempeño en diversas dimensiones de satisfacción de los clientes contra varios competidores estratégicos.

La segunda área de atención se enfoca a las tendencias en ganancias o pérdidas de clientes o cuentas de estos, frente a la competencia.

En la respuesta será preciso demostrar que se miden en forma sistemática las ganancias y pérdida de clientes. Además se deberán tener los datos sobre las razones de los clientes para adquirir los propios productos o servicios o los de los competidores.

La puntuación será mejor si se puede demostrar una relación de causa-efecto entre los esfuerzos de mejora de calidad y los datos de ganancias y pérdida de clientes, ya que a mayores esfuerzos por mejorar la calidad en toda la organización, se debe reflejar un crecimiento proporcional a la satisfacción o aumento de los clientes.

La tercera área de atención evalúa los métodos y resultados de estos, para estudiar las tendencias en la ganancia o pérdida de segmentos del mercado frente a los competidores. Este punto es similar al anterior. La diferencia estriba en que ahora se observa el segmento de mercado en lugar de la cantidad de clientes ganados o perdidos.

Los resultados deberán demostrar aumentos continuos en el segmento de mercado, así como una relación de causa–efecto entre las mejoras de calidad y dichos aumentos.

La diferencia de esta área de atención con la anterior es simplemente un cambio en el objeto de evaluación, ya que en este caso se evalúa la ganancia de mercados o segmentos de estos, pero inevitablemente también hay ganancia de clientes.

Requerimientos y expectativas futuras de los clientes

En este punto de examen la organización debe describir los métodos utilizados para conocer o determinar los requerimientos y expectativas futuras de los clientes¹.

Este punto consta de tres áreas de atención, todas ellas enfocadas al método y el desarrollo. La primera de ellas nos habla del manejo de los requerimientos y expectativas futuras de los clientes. El propósito de esta área es sugerir que las organizaciones requieren enfocarse en la determinación de lo que es probable que quieran y esperen los clientes en un futuro.

La respuesta deberá explicar las razones por las que es probable que cambien las expectativas de los clientes. Asimismo explicar la forma de mantener contacto con las expectativas actuales y futuras de los clientes de la competencia.

La segunda área de atención hace referencia a la forma de proyectar los aspectos estratégicos de los productos o servicios y la importancia relativa de estos aspectos para los clientes actuales y potenciales.

Algo importante a incluir en la respuesta a esta área de atención es describir la forma que tiene la organización de considerar los segmentos de mercado y grupos de clientes potenciales, incluyendo las consideraciones que afectan a los nuevos productos y servicios así como a los actuales.

1. Mark Graham Brown. Como evaluar la calidad de su empresa utilizando los criterios del premio Baldrige. 1ª ed. México D.F.: Panorama Editorial, 1993. Pag 10-167

Esta área se puede desarrollar a partir de la anterior, al explicar la forma de utilizar la información que se obtiene de los requerimientos futuros de los clientes para diseñar productos y servicios nuevos, o mejorar los actuales.

Se debe explicar la manera en que los encargados de los equipos de diseño de productos y servicios, emplean los datos de las tendencias futuras y las expectativas de los clientes. La respuesta deberá explicar la forma de evaluar la importancia de diversos requerimientos futuros de los clientes de modo que sea posible concentrar los esfuerzos en diseñar los aspectos del producto o servicio que abarquen los requerimientos más importantes.

La tercera área de atención se enfoca a la forma de evaluar y mejorar los procesos para determinar los requerimientos y expectativas futuras de los clientes.

Los especialistas buscan evidencia del empleo de un proceso sistemático para evaluar la investigación de mercado y otras investigaciones para determinar las expectativas futuras de los clientes¹.

Y también se deberá describir la metodología que se emplea para recolectar los datos de la evaluación. Explicar la forma de compilar los datos de la evaluación y la obtención de conclusiones.

3.0. BENEFICIOS

1. Realizar una reflexión estratégica que les permita identificar oportunidades y amenazas en su entorno, para mejorar su posicionamiento organizacional.
2. Lograr un mejor posicionamiento en la cadena de valor y con ello establecer alianzas estratégicas que complementen sus habilidades y capacidades organizacionales;
3. Contar con una retroalimentación generada por equipos de especialistas que le permitan identificar los elementos que restringen e impulsan la competitividad de su organización.

Capítulo 4. Análisis comparativo entre PNCMB y PNC

En el siguiente cuadro se sintetizan algunos de los componentes que integran los respectivos premios, para realizar un análisis comparativo de los mismos lo más completo posible, se hará un análisis de de los puntos que estos premios tengan en común, sus diferencias y después se discutirán ventajas o desventajas individuales.

PNC	PNCMB
Otorgado a empresas mexicanas	Solo otorgado a empresas americanas
Premio otorgado por el presidente	Premio otorgado por el presidente
Fue creado en 1990 como un proceso de diagnostico y evaluación que motiva el aprendizaje	fue creado en 1987 con el fin de fomentar la calidad total en las empresas de estados unidos, ayudando así a recobrar su lugar preponderante en el mundo
Basado en el Modelo de Dirección por Calidad, La evaluación esta basada en el modelo nacional para la competitividad disponibles vía internet	Los participantes deben tener implementado con anterioridad, un sistema de calidad, empleara las guías del PNCMB para proyectar mejor dicho sistema, disponibles vía internet
La información fue solicitada, no se obtuvo respuesta.	18 posibles ganadores
Se cuenta con un programa de capacitación Temas integrados en el MNC: 1. Resultados de competitividad y sustentabilidad 2. Reflexión estratégica 3. Ejecución El premio contempla temas como:	Se solicita un reporte dividido en siete secciones que incluyen los siguientes temas: <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Información y análisis • Planeación • Personal • Proceso

<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Liderazgo • Planeación • Procesos • Personal • Información y conocimiento • Responsabilidad social • Análisis de desempeños • Valor creado al entorno y a la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados operativos y de calidad • Clientes <p>Se cuenta con un programa de capacitación</p>
La información fue solicitada, no se obtuvo respuesta.	Si se gana el premio, no se puede participar hasta dentro de 5 años.
La información para contactar empresas ganadoras del PNC no está disponible en la pagina principal	La información para contactar empresas ganadoras está disponible en la página principal del PNCMB
Los participantes reciben un informe por parte de los expertos que visitan sus empresas que les proporciona una retroalimentación.	Los participantes reciben un informe por parte de los expertos que visitan sus empresas que les proporciona una retroalimentación.
Secretaría de Economía	NIST
Debe pagarse una cuota de inscripción	Debe pagarse una cuota de inscripción
Los Documentos en los que esta basado, se encuentran de manera gratuita en internet. (consultar bibliografía)	Los Documentos en los que esta basado, se encuentran de manera gratuita en internet. (consultar bibliografía)

Nota: el PNCMB cambia de nombre a Baldrige Performance Excellence Program.



Semejanzas



Diferencias

La primera diferencia entre estos premios es que son de países diferentes y al ser nacionales solo tienen reconocimiento en su país de origen, aunque el PNCMB tiene mayor reconocimiento a nivel mundial ya que empresas que no son norteamericanas pueden realizar una autoevaluación y así alcanzar los altos niveles de calidad que este premio exige.

El ser premiado con este galardón es un reconocimiento que solo obtienen los que demuestran la mejor calidad en productos o servicios, por tal motivo este reconocimiento es otorgado por el máximo exponente de la nación, el presidente de la nación.

Las causas que fomentaron la creación de cada uno de estos premios dependieron de la situación que el país vivía en ese año, en Estados Unidos de América se creó con el fin de fomentar en las empresas el compromiso y aumentar la calidad del producto o servicio nacional y así aumentar el consumo de estos sobre los extranjeros; en México se creó con el fin de ayudar a las empresas a desarrollarse y mejorar conforme se aprende sobre calidad, en este país no se puede hablar de que se creó para mejorar la calidad de los productos o servicios ya que hace falta mucha educación al respecto y el concepto de calidad hoy en día no forma parte del proceso de muchas empresas.

En los temas que se desarrollan para poder evaluar a los participantes se tienen muchas semejanzas, muchos de los temas que abarca cada uno de los premios son los mismos, con lo cual se puede pensar que un ganador o finalista del PNC alcanzaría una alta calificación si aplicara la autoevaluación del PNCMB, al obtener esto, como ya se había mencionado también reconocerían la calidad de la empresa a nivel internacional.

En ambos premios los participantes deben realizar aportaciones económicas que van de acuerdo al tamaño de la organización, esto puede limitar a las micro empresas a participar por estos premios, ya que al saber que el participar en estos reconocimientos implica un gasto disminuye su interés.

Es sabido que un producto o servicio de calidad tiene mayor rentabilidad que uno que no posee calidad, esto afecta a muchas microempresas que al no contar con el concepto de calidad en su procedimiento tienen un bajo rendimiento y no pueden participar en estos premios e incluso el interés es nulo.

Cuando una organización está interesada en participar en alguno de estos premios es importante que la información se obtenga fácilmente y aunque la información de ambos premios se encuentra en la internet, en lo personal me pareció más difícil obtener información del PNC, ya que no hay una página oficial para este premio, cuenta con un pequeño espacio en la página de la Secretaría de Economía, pero la información ahí presentada es muy deficiente, mas adelante encontré otra página de internet, la cual se reporta en la bibliografía, que presenta información mas completa, aunque la facilidad y calidad de la información que ahí se presenta es mucho menor a la información encontrada para el PNCMB; la información encontrada en las paginas principales de cada uno de los premios es muy diferente en relación con los ganadores ya que en el caso de México no se cuenta con información de contacto pero si con un resumen de lo que es la empresa y un poco de su organización, lo que ayuda a crear una visión de los cambios a realizar en una organización que pretende participar en este premio; y en el caso en el caso del PNCMB se encuentran todos los datos necesarios para contactar a todos los ganadores de cada año, en lo personal me parece más útil esta información ya que al ponerte en contacto directo con una organización ganadora puede existir una retroalimentación mayor y son aclaradas las dudas existentes, mientras que los resúmenes en muchas ocasiones pueden ser deficientes de información relevante.

En el sitio oficial del PNCMB se encuentra desde el calendario para saber en qué etapa se encuentra en premio, hasta los nombres de los evaluadores, empresas ganadoras, formas de comunicarse con ellas y por supuesto guías para los que desean participar. Existe mucha información aparte de la que se encuentra en la página oficial del PNCMB, ya que EUA es una potencia mundial y su sistema de

calidad ha sido evaluado y analizado por diversas personas las cuales publican sus resultados.

Para complementar la información aquí presentada se solicito la participación de empresas ganadoras de los premios y también se solicito información a las organizaciones encargadas de otorgar este premio, solo se obtuvo información de una empresa de EUA, y de la NIST; No se obtuvo respuesta de las organizaciones mexicanas, solo una de ellas respondió que no le era posible responder en ese momento, tal vez después. Pero aun hoy no se ha recibido la información. Las organizaciones de las cuales hablare a continuación y se les agradece su cooperación son:

- NIST
- K&N Management comida rápida. Ganadora en el 2009

A la empresa que fue ganadora del PNCMB se le hicieron diversas preguntas, sus respuesta a la pregunta de porqué decidió participar en este premio, confirma lo mencionado anteriormente y es que esta empresa ha participado ya en otros premios con menor reconocimiento pero no menos importantes; esta empresa ya tenía implementado un sistema de calidad completo y eso fue lo que los impulso a participar, la primera vez que participaron fue el año en que ganaron el PNCMB.

Se obtuvo una retroalimentación por parte del evaluador en cuanto a las áreas de oportunidad de la empresa y ya se esta trabajando en ellas para mejorar la calidad de sus productos. Con la obtención del premio se reporta que la satisfacción de los trabajadores fue en aumento y esto genera un mayor entusiasmo para realizar los cambios necesarios para alcanzar un nivel de calidad mayor al ya establecido, el personal ha sido reconocido por su esfuerzo y esto ayuda a reforzar su compromiso con los valores, misión y visión de la organización.

No les ha sido difícil la implementación de cambios que los lleven a la calidad total, ya que de acuerdo a sus objetivos han sido capaces de desarrollar procesos

que garantizan el mantenimiento de las ganancias y tienen una idea clara de los que esperan obtener, este proceso es establecido en cada uno de los niveles organizacionales de la empresa para que el cambio o implementación de los cambios se lleve a cabo de la manera más suave posible y evitar cambios drásticos que podrían llevar a conflictos internos.

El beneficio más importante obtenido a partir de que ganaron el PNCMB ha sido el reafirmar la credibilidad de sus clientes y la seguridad en sus productos, creando una lealtad que permite superar a sus competidores. De acuerdo a la información otorgada por NIST, las empresas que ganan el PNCMB pueden volver a participar hasta después de cinco años de haberlo ganado, cada año pueden existir hasta 18 ganadores.

Las empresas que participan en el premio no siempre han ganado con anterioridad premios relacionados con calidad, según la información proporcionada por el NIST, hay desde empresas que han implementado el criterio six sigma, han ganado el premio al mejor lugar para trabajar o hay empresas que solo con la implementación de los criterios Baldrige son capaces de ganar el premio.

La calidad en México no es un concepto que se maneje en todas las empresas u organizaciones y tampoco es un concepto que se publicite en gran cantidad, por lo que no se puede esperar un gran número de empresas que deseen participar en el PNC, a diferencia de la Secretaría de Economía, el NIST se encarga de realizar múltiples conferencias a lo largo del año, para fomentar la cultura de calidad en PNCMB, no solo el NIST realiza estas conferencias, se unen a ellos los evaluadores del mismo premio y de esta manera se abarcan muchos de los estados del país. Esta es una estrategia que bien valdría la pena implementar en México, con el fin de mejorar la cultura existente sobre la calidad total.

De acuerdo a la información presentada en la página de la competitividad, acerca de los ganadores del PNC, se observa que los ganadores de dicho premio

son empresas con gran trayectoria en el mercado. Los casos que se tomaron para el análisis fueron los siguientes:

- Grupo BAFAR ganador en el año 2008
- Casa Cuervo ganador en el año 2006

Para el caso de BAFAR, encontramos que es una empresa que a través de los años se ha convertido en un ejemplo a seguir para el resto de las empresas, gracias a su innovación continua y su tecnología de punta. Es una empresa que gracias a los premios que ya ha ganado cuenta con el reconocimiento en países como EUA y Japón.

BAFAR ha llegado a ser una empresa a seguir ya que se evalúa con los mejores (benchmark) para encontrar áreas de oportunidad y así aplicar acciones correctivas, además de que no deja de evaluar a la competencia y se adapta a los requerimientos del mercado. La cadena de valor de esta empresa está enfocada a llegar a sus consumidores con productos de innovadores, saludables y funcionales, distribuyendo sus productos desde la "tiendita" hasta los supermercados, y manejando productos diferentes que son dirigidos a poblaciones específicas.

Dentro de este documento se encuentran estrategias útiles y aplicables a empresas que planean integrar un sistema de calidad en su empresa, estas estrategias están basadas en los valores de la empresa; dentro de estas estrategias están el analizar completamente la rentabilidad del desarrollo de un nuevo producto, desarrollar competencias clave dentro de la empresa y en todos los niveles organizacionales con el fin de crear una misma cultura y que todos tengan un fin común.

BAFAR es un ejemplo de que es útil el participar en este tipo de premios o en el caso de premios extranjeros, autoevaluarse ya que se recibe una retroalimentación que permite conocer a fondo la operación de la empresa y

realizar pequeños cambios que pueden generar grandes beneficios relacionados con la calidad y la rentabilidad de la empresa.

En el caso de la marca JOSE CUERVO también se trata de una empresa que lleva muchos años en el mercado y que también es reconocida mundialmente; Y en comparación con BAFAR sus estrategias de éxito son casi las mismas, llegan a todos los países del mundo gracias a su amplia capacidad de distribución, se autoevalúa en cada una de sus marcas para así encontrar las áreas de oportunidad que lo hagan mejorar su calidad, la base de su éxito ha sido conocer el mercado al cual se dirige cada marca y satisfacer sus necesidades por medio de estrategias que correspondan a sus valores, misión y visión, para alcanzar el más alto nivel de desempeño.

Es importante que la organización se ocupe de ser un ejemplo a seguir por parte de los competidores, por medio de lanzamiento de nuevos productos y la renovación de otros ya existentes, esto favorece su imagen pública, y se crea como efecto secundario una publicidad que bien enfocada ayuda al cumplimiento de los objetivos de la organización.

También están comprometidos con la sociedad ayudándolos con la generación de empleos y la exportación de productos de proveedores pequeños y así apoyar su desarrollo, además de que cuenta con una fundación para el apoyo a personas necesitadas.

Un beneficio a analizar puntualmente es la publicidad que recibe la organización ganadora de cualquiera de estos premios ya que la obtención de este tipo de premio es de gran utilidad para todo tipo de empresas, las grandes empresas con trayectoria en el mercado pueden reforzar su credibilidad ante los clientes y fomentar la seguridad de sus productos o servicios, para que sigan trabajando con ellos, y en el caso de pequeñas empresas una buena publicidad ayuda a crear y mantener un volumen de ventas, si resultaran ganadores se presentarían como una opción confiable para los clientes de organizaciones ya establecidas,

estimulando a los consumidores a ensayar el producto o servicio, dando a los clientes que ya son usuarios una seguridad, confianza y estímulo para continuar comprando.

Así mismo es importante que la organización se ocupe de ser un ejemplo a seguir por parte de los competidores, porque como ya se analizó es una de las estrategias funcionales para mantenerse en el mercado, además de ser necesaria una actualización de productos eventualmente para satisfacer las necesidades de mercado emergentes.

Conclusiones

Los premios de calidad son los máximos galardones a nivel nacional o internacional que se entrega a las organizaciones que se distinguen por contar con las mejores prácticas de dirección para la calidad total y que por ello representan un modelo a seguir

Todos los modelos de excelencia comparten casi de manera equivalente principios y criterios, estando en permanente revisión y mejora.

Aplicar para un premio de calidad es una oportunidad que tiene una organización para examinar e identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora, ya que los obliga a realizar procesos de auto evaluación y reciben un punto de vista externo objetivo, de los procesos de mejora de la organización por parte de un evaluador.

Un equipo de expertos en materia de gestión de calidad revisa y evalúa la organización y si esta resulta ganadora, generaría una publicidad eficaz y aumentaría la certidumbre de sus clientes y/o accionistas sobre la solidez de la organización, tendría la facilidad de conocer y compartir ideas con otras organizaciones ganadoras, esto les permite continuar en crecimiento y al ser referencia para otras empresas, se mantiene por delante de los competidores.

Todos los beneficios que recibe una organización al participar en alguno de estos premios de calidad se pueden resumir en dos grandes aspectos:

- Resultados que benefician a todos los involucrados con la organización, accionistas, clientes, empleados, proveedores y a la sociedad en conjunto.
- Generación de una organización que conoce, maneja e integra mejor cada una de sus áreas, produciendo resultados como los antes mencionados por un largo tiempo.

Se observa que la población en México, incluyendo a empresas ganadoras del PNC, no se comprometen del todo con los criterios del PNC, ya que si se les solicita su participación para promover dichos criterios no se recibe respuesta. La información proporcionada por parte de los ganadores carece de datos relevantes que fomenten el interés de participación en el PNC en otras empresas. En el caso de los ganadores del PNCMB se obtuvo participación en el proyecto y se obtuvo una respuesta rápida a la solicitud de participación, obteniéndose información relevante para la investigación,

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

ANEXOS

A continuación se presentan formatos que son necesarios para realizar la aplicación al PNCMB.

Anexo 1.

Formato de aplicación para el PNCMB²

1. Your Organization

Official name

--

Mailing address

--

2. Award Category and Criteria Used

a. Award category (*Check one.*)

- Manufacturing
- Service
- Small business. The larger percentage of sales is in (*check one*) Manufacturing Service
- Education
- Health care
- Nonprofit

b. Criteria used (*Check one.*)

- Business/Nonprofit
- Education
- Health Care

3. Official Contact Point

Designate a person with in-depth knowledge of the organization, a good understanding of the application, and the authority to answer inquiries and arrange a site visit, if necessary. *Contact between the Baldrige Program and your*

4. Alternate Official Contact Point

Mr. Mrs. Ms. Dr.

Name

--

Telephone

--

Fax

--

E-mail

--

5. Release and Ethics Statements

Release Statement

I understand that this application will be reviewed by members of the Board of Examiners.

If my organization is selected for a site visit, I agree that the organization will

- host the site visit,
- facilitate an open and unbiased examination, and
- pay reasonable costs associated with the site visit (see page 4 of the 2010 Baldrige Award Application Forms booklet).

If selected to receive an Award, my organization will share nonproprietary information on its successful performance excellence

organization is limited to this individual and the Alternate Official Contact Point. If the Official Contact Point changes during the application process, please inform the Program.

Mr. Mrs. Ms. Dr.

Name	
Title	
Mailing address	<input type="checkbox"/> Same as above
Overnight mailing address	<input type="checkbox"/> Same as above <i>(Do not use a P.O. box number.)</i>
Telep one	
Fax	
E-mail	

strategies with other U.S. organizations.

Ethics Statement and Signature of the Highest-Ranking Official

I state and attest that

(1) I have reviewed the information provided by my organization in this Award Application Package.

(2) To the best of my knowledge,

- this package contains no untrue statement of a material fact and
- omits no material fact that I am legally permitted to disclose and that affects my organization’s ethical and legal practices. This includes but is not limited to sanctions and ethical breaches.

--	--

Signature

Date

Mr. Mrs. Ms. Dr.

Printed name

Job title

Applicant

name	
Mailing address	<input type="checkbox"/> Same as above
Telephone	
Fax	

6. Fees

Indicate the amounts enclosed. (See page 4 of the 2010 Baldrige Award Application Forms booklet.)

Application fee	
CD processing fee (\$1,250, if applicable)	
Supplemental section fee (if applicable)	
Total	\$ 0.00

Indicate your method of payment.

<input type="checkbox"/> Check (enclosed) <input type="checkbox"/> Money order (enclosed) <i>Make payable to the Malcolm Baldrige National Quality Award.</i>
<input type="checkbox"/> ACH payment <input type="checkbox"/> Wire transfer Checking ABA routing number: 075-000-022 Checking account number: 182322730397 <i>Before sending an ACH payment or wire transfer, notify the American Society for Quality (ASQ; [414] 298-8789, ext. 7205, or mbnqa@asq.org). Reference the Malcolm Baldrige National Quality Award with your payment.</i>

<input type="checkbox"/> Visa <input type="checkbox"/> MasterCard <input type="checkbox"/> American Express			
Card number		Authorized signature	
Expiration date		Printed name	
Card billing address		Today's date	

W-9 Request

If you require an IRS Form W-9 (Request for Taxpayer Identification Number and Certification), contact ASQ at (414) 298-8789, ext. 7205.

7. Submission

To be considered for the 2010 Award, submit your Award Application Package

- on or before May 6, 2010, on a CD, or
- on or before May 20, 2010, on paper,

to Malcolm Baldrige National Quality Award

c/o ASQ—Baldrige Award Administration

600 North Plankinton Avenue

Milwaukee, WI 53203

(414) 298-8789, ext. 7205

Include proof of the mailing date. Send the package via

- a delivery service (e.g., Airborne Express, Federal Express, United Parcel Service, or United States Postal Service [USPS] Express Mail) that automatically records the mailing date, or
- the USPS (other than Express Mail), and include a dated receipt from the post office.

1. Award Application Package

I have included 30 individually bound paper copies of my organization's application (and any required supplemental sections) or a CD containing the application in printable PDF format.

2. Format

The application meets all formatting requirements.

3. Application

The 30 paper copies of the application each contain (or the CD version contains) the following sections as well as the labeled tabs or divider pages indicated on page 21 of the 2010 Baldrige Application Forms booklet:

- blank front cover
- title page
- Table of Contents
- date-stamped copy of the Eligibility Certification Form received from ASQ or, on the CD, either (1) a scan of the date-stamped Eligibility Certification Form received from ASQ or (2) an electronic version that is not date-stamped, plus one paper copy of the date-stamped document
- date-stamped copy of organization chart(s) received from ASQ or, on the CD, either (1) a scan of the date-stamped chart(s) or (2) an electronic version that is not date-stamped, plus one paper copy of the date-stamped chart(s)
- page A-1 of the 2010 Application Form
- Glossary of Terms and Abbreviations
- Organizational Profile
- Responses Addressing All Criteria Items
- blank back cover

4. Page A-2 of the Application Form

I have included one paper copy of page A-2.

5. Fees

I have indicated my method of payment for the application fee.

If paying by check or money order, I have made it payable to the **Malcolm Baldrige National Quality Award** and included it in the Award Application Package.

If submitting the application on a CD, I have included the \$1,250 processing fee.

6. Submission

I am submitting the Award Application Package no later than May 20, 2010 (on paper), or May 6, 2010 (on CD).

I have included proof of the mailing date. (See page A-2.)

I am sending the complete Award Application Package to

Malcolm Baldrige National Quality Award

c/o ASQ—Baldrige Award Administration

600 North Plankinton Avenue

Milwaukee, WI 53203

(414) 298-8789, ext. 7205

Anexo 2.

Eligibility Certification Form Malcolm Baldrige National Quality Award²

1. Your Organization

Official name

--

Other name

--

Prior name

<i>(if changed within the past 5 years)</i>

Headquarters address

--

2. Highest-Ranking Official

Mr. Mrs. Ms. Dr.

Name

--

Job title

--

E-mail

--

Telephone

--

Fax

--

Address

Same as above

--

3. Eligibility Contact Point

Designate a person who can answer inquiries about your organization. Questions from your organization and requests from the Baldrige Program will be limited to this person and the alternate identified below.

Mr. Mrs. Ms. Dr.

Name	
Job title	
E-mail	
Telephone	
Fax	

Address	<input type="checkbox"/> Same as above
Overnight mailing address	<input type="checkbox"/> Same as above <i>(Do not use a P.O. Box number.)</i>

4. Alternate Eligibility Contact Point

Mr. Mrs. Ms. Dr.

Name	Telephone	Fax
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

5. Application History

a. Has your organization previously submitted an Eligibility Certification Package?

Yes. *Indicate the year(s) and the organization's name at that time, if different.*

Year(s)	
Name(s)	

No

Don't know

b. Has your organization ever received the Malcolm Baldrige National Quality Award?

Yes. Did your organization receive an Award in 2004 or earlier?

Yes. *Your organization is eligible to apply for the Award.*

No. *If your organization received the Award during 2005–2009, it is eligible to apply for feedback only. Contact the Baldrige Program at (877) 237-9064, option 3, if you have questions.*

No

c. *(Optional; for statistical purposes only)* Has your organization participated in a state or local Baldrige-based award process?

Yes. Years:

No

6. Award Category and Criteria Used

See pages 5–6 of the 2010 Baldrige Award Application Forms booklet.

a. Award category *(Check one.)*

Your education or health care organization may use the Business/Nonprofit Criteria and apply in the service, small business, or nonprofit category. However, you probably will find the sector-specific Criteria more appropriate.

- | For-Profit | Nonprofit |
|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Manufacturing | <input type="checkbox"/> Nonprofit |
| <input type="checkbox"/> Service | <input type="checkbox"/> Education |
| <input type="checkbox"/> Small business (≤ 500 employees) | <input type="checkbox"/> Health Care |
| <input type="checkbox"/> Education | |
| <input type="checkbox"/> Health care | |

b. Criteria used (*Check one.*)

- Criteria for Performance Excellence (Business/Nonprofit Criteria)
- Education Criteria for Performance Excellence
- Health Care Criteria for Performance Excellence

c. Industrial classifications. List up to three of the most descriptive NAICS codes for your organization (see page 20 of the 2010 Baldrige Award Application Forms booklet). *These are used to identify your organizational functions and to assign applications to Examiners.*

--	--	--

7. Organizational Structure

a. Total number of paid employees, staff, and/or faculty:

b. Sales, revenue, or budget

For the preceding fiscal year, the organization had _____ in

<input type="checkbox"/> up to \$1 million	<input type="checkbox"/> \$1.1 million–	<input type="checkbox"/> sales
\$10 million		<input type="checkbox"/> revenue

- \$10.1 million–\$100 million \$100.1 million – budget
 \$500 million
 \$500.1 million–\$1 billion more than \$1 billion

Align your responses in c, d, and e below to item 12, Site Listing. Count offices or other work areas located near each other as one site if you consider them as one for business and personnel purposes.

	Inside U.S./territories	Outside U.S./territories
c. Number of sites		
d. % of employees		
e. % of physical assets		

f. **Attach a line-and-box organization chart** that includes divisions or unit levels. In each box, include the name of the unit or division and the name of its leader. Do not use shading or color in the boxes.

The chart is attached.

g. The organization is _____ a larger parent or system. *(Check all that apply.)*

not a subunit of *(Proceed to item 8.)*

a subsidiary of
 controlled by
 administered by
 owned by
 a division of
 a unit of
 a school of
 other _____

Parent organization		Address	
Total number of workforce members	(including subunits but excluding joint ventures)		
Highest-ranking official		Job title	

h. Is your organization the only subunit of the parent intending to apply for the Award? *Based on the parent organization's size, the Program accepts multiple applications from subunits, all Award categories combined (see page 7 of the 2010 Baldrige Award Application Forms booklet).*

Yes
 No *(Briefly explain below.)*
 Don't know

i. **Attach a line-and-box organization chart(s)** showing your organization's relationship to the parent's highest management level, including all intervening levels. In each box, include the name of the unit or division and its leader. Do not use shading or color in the

boxes.

The chart is attached.

j. Considering the organization chart, briefly describe below how your organization relates to the parent and its other subunits in terms of products, services, and management structure.

k. Provide the title and date of an official document (e.g., an annual report, organizational literature, a press release) that clearly defines your organization as a discrete entity.

Title

Date

Attach a copy of relevant portions of the document. If you name a Web site as documentation, print and attach the relevant pages.

Relevant portions of the document are attached.

l. Briefly describe the major functions your parent or its other subunits provide to your organization, if appropriate. *Examples are strategic planning, business acquisition, research*

and development, facilities management, data gathering and analysis, human resource services, legal services, finance or accounting, sales/marketing, supply chain management, global expansion, information and knowledge management, education/training programs, information systems and technology services, curriculum and instruction, and academic program coordination/development.

8. Eligibility Determination

See also pages 5–7 of the 2010 Baldrige Award Application Forms booklet.

a. Is your organization a distinct organization or business unit headquartered in the United States?

Yes No. *Briefly explain.*

b. Has your organization officially or legally existed for at least one year, or since April 5, 2009?

Yes No

c. Can your organization respond to all seven Baldrige Criteria Categories? That is, does your organization have processes and related results for its unique operations, products, and/or services? For example, does it have an independent leadership system to set and deploy its vision, values, strategy, and action plans? Does it have approaches for engaging customers and the workforce, as well as for tracking and using data on the effectiveness of these approaches?

Yes No

d. If some of your organization's activities are performed outside the United States or its territories and your organization receives a site visit, will you make available sufficient personnel, documentation, and facilities in the United States to allow a full examination of your worldwide organization?

Yes No

e. If your organization receives an Award, can it make sufficient personnel and documentation available to share its practices at The Quest for Excellence Conference and at your organization's U.S. facilities?

Yes No

If you checked "No" for 8a, 8b, 8c, 8d, or 8e, call the Baldrige Program at (877) 237-9064, option 3.

9. Supplemental Sections

The organization has (a) a single performance system that supports all of its product and/or service lines and (b) products or services that are essentially similar in terms of customers/users, technology, workforce or employee types, and planning.

Yes. *Proceed to item 10.*

No. *Your organization may need to submit one or more supplemental sections with its application. Call the Baldrige Program at (877) 237-9064, option 3.*

10. Application Format

If your organization applies for the 2010 Award, in which format will you submit your application?

30 paper copies (due May 20, 2010) CD (due May 6, 2010)

11. Use of Cell Phones, Cordless Phones, and Voice-over-Internet Protocol (VoIP)

Do you authorize Baldrige Examiners to use cell phones, cordless phones, and VoIP to discuss your application?

Questions for Subunits Only

f. Is your subunit recognizably different from the parent and its other subunits? For example, do your customers distinguish your products and services from those of the parent and/or other subunits? Are your products or services unique within the parent? Do other units within the parent provide the same products or services to a different customer base?

Yes. *Continue with 8g.*

No. *Your subunit is probably not eligible to apply for the Award. Call the Baldrige Program at (877) 237-9064, option 3.*

g. Is your organization a subunit in education or health care?

Yes. *Check your eligibility on page 6 of the 2010 Baldrige Award Application Forms booklet, and proceed to item 9.*

No. *Continue with 8h.*

h. Does your subunit have more than 500 paid employees?

Yes. *Your organization is eligible to apply for the Award. Proceed to item 9.*

No. *Continue with 8i.*

i. Is your subunit in manufacturing or service?

Yes. *Is it separately incorporated and distinct from the parent's other subunits? Or was it independent before being acquired by the parent, and does it continue to operate independently under its own identity?*

Yes. *Your subunit is eligible in the small business category. Attach relevant portions of a supporting official document (e.g., articles of incorporation), and proceed to item 9.*

No. *Continue with 8j.*

No. *Your subunit is probably not eligible to apply for the Award. Call the Baldrige*

Program at (877) 237-9064, option 3.

j. Does your subunit (1) have more than 25 percent of the parent’s employees, *and* (2) does your subunit sell or provide 50 percent or more of its products or services directly to customers/users outside your subunit, its parent, and other organizations that own or have financial or organizational control of your subunit or the parent?

Yes. *Your organization is eligible to apply for the Award.*

No. *Your organization is probably not eligible to apply for the Award. Call the Baldrige Program at (877) 237-9064, option 3.*

Yes No

12. Site Listing

Align the number of sites listed and the number of employees, faculty, and staff to the information you reported in items 7a and 7c. *If your organization receives a site visit, the Baldrige Program will request a more detailed listing. Although site visits are not conducted at facilities outside the United States or its territories, these facilities may be contacted by teleconference or videoconference.*

Your Organization		
	<i>Check one or more. List the numbers at each site.</i>	<i>Check one. Enter the % at each site or “N/A” (not applicable).</i>
<p>Sites (U.S. and Foreign)</p> <p><i>List the city and the state or country.</i></p>	<p style="text-align: center;">Number of</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Employees</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Faculty</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Staff</p>	<p style="text-align: center;">% of</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Sales</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Revenue</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Budget</p>

Attach as many additional pages as needed to include all sites. For each, give the city and state/country; the number of employees, faculty members, and/or staff; and the percentage of sales, revenue, or budget.

13. Key Business/Organization Factors

List or briefly describe the following key business/organization factors. Limit your answers to the space provided, and be as specific as possible. *The Baldrige Program uses this information to avoid conflicts of interest when assigning Examiners to your application. Examiners also use this information in their evaluations.*

- a. Main products and/or services and major markets served (local, regional, national, and international)

- b. Key competitors (those that constitute 5 percent or more of your competitors)

- c. Key customers/users (those that constitute 5 percent or more of your customers/users)

- d. Key suppliers/partners (those that constitute 5 percent or more of your suppliers/partners)

e. Financial auditor
October 1–September 30)

f. Fiscal year (e.g.,

14. Nomination to the Board of Examiners

If you submit your Eligibility Certification Package on or before March 1, 2010, you may nominate one senior member from your organization to the 2010 Board of Examiners.

Nominees are appointed for one year only. Nominees

- **must not have served previously on the Board of Examiners;** and
- must be citizens or permanent residents of the United States, be located in the United States or its territories, and be employees of the applicant organization.

The Program limits the number of Examiners from any one organization. If your organization already has representatives on the board, nominating an additional person may affect their reappointment.

Board appointments provide a significant opportunity for your organization to learn about the Criteria and the evaluation process. The time commitment is also substantial: Examiners commit to a minimum of 114 hours from April to December, including approximately 40 hours in April/May to complete self-study, three to four days in May to attend Examiner Preparation, and 50–70 hours from June through September to complete an Independent and Consensus Review. If requested by the Program, Examiners also participate in a Site Visit Review of approximately nine days. The nominee or the organization must cover travel and housing expenses incurred for Examiner Preparation.

Mr. Mrs. Ms. Dr.

from our organization will serve on the 2010 Board of Examiners.

I understand that the nominee or the organization will cover travel and hotel costs associated with participation in Examiner Preparation.

Nominee’s contact information:

Title		Home address	
Organization		Work address	

Select the preferred telephone number, fax number, and e-mail address.

Preferred	Telephone	Preferred	Fax	Preferred	E-mail
<input type="checkbox"/> Work		<input type="checkbox"/> Work		<input type="checkbox"/> Work	
<input type="checkbox"/> Home		<input type="checkbox"/> Home		<input type="checkbox"/> Home	
<input type="checkbox"/> Cell					

15. Fee

Indicate your method of payment for the \$150 eligibility certification fee.

<input type="checkbox"/> Check (enclosed) <input type="checkbox"/> Money order (enclosed) <i>Make payable to the Malcolm Baldrige National Quality Award.</i>
<input type="checkbox"/> ACH payment <input type="checkbox"/> Wire transfer Checking ABA routing number: 075-000-022 Checking account number: 182322730397 <i>Before sending an ACH payment or wire transfer, notify the American Society for Quality (ASQ; [414] 298-8789, ext. 7205, or mbnqa@asq.org). Reference the Malcolm Baldrige National Quality Award with your payment.</i>

<input type="checkbox"/> Visa <input type="checkbox"/> MasterCard <input type="checkbox"/> American Express			
Card number		Authorized signature	
Expiration date		Printed name	
Card billing address		Today's date	

W-9 Request

If you require an IRS Form W-9 (Request for Taxpayer Identification Number and Certification), contact ASQ at (414) 298-8789, ext. 7205.

16. Self-Certification and Signature

I state and attest the following:

- (1) I have reviewed the information provided in this Eligibility Certification Package.
- (2) To the best of my knowledge,
 - this package includes no untrue statement of a material fact, and
 - no material fact has been omitted.
- (3) Based on the information herein and the current eligibility requirements for the Malcolm Baldrige National Quality Award, my organization is eligible to apply.
- (4) I understand that if the information is found not to support eligibility at any time during the 2010 Award process, my organization will no longer receive consideration for the Award and will receive only a feedback report.

--	--	--

Signature of highest-ranking official	Printed name	Date

17. Submission

To be considered for the 2010 Award, submit your Eligibility Certification Package

- on or before March 1, 2010, if you include a nomination to the Board of Examiners
- on or before April 6, 2010, without a nomination

to Malcolm Baldrige National Quality Award

c/o ASQ—Baldrige Award Administration

600 North Plankinton Avenue

Milwaukee, WI 53203

(414) 298-8789, ext. 7205

Include proof of the mailing date. Send the package via a delivery service (e.g., Airborne Express, Federal Express, United Parcel Service, or the United States Postal Service [USPS] Express Mail) that automatically records the mailing date, or

- the USPS (other than Express Mail), with a dated receipt from the post office.

1. Eligibility Certification Form

- I have answered all questions completely.
- I have included a line-and-box organization chart showing all components of the organization and the name of each unit or division and its leader.
- The highest-ranking official has signed the form.

For Subunits Only

- I have included a line-and-box organization chart(s) showing the subunit's relationship to the parent's highest management level, including all intervening levels.

I have enclosed copies of relevant portions of an official document clearly defining the subunit as a discrete entity.

2. Fee

I have indicated my method of payment for the nonrefundable \$150 eligibility certification fee.

If paying by check or money order, I have made it payable to the **Malcolm Baldrige National Quality Award** and included it in the Eligibility Certification Package.

3. Submission and Examiner Nomination

If nominating a senior member to the 2010 Board of Examiners, I am submitting the Eligibility Certification Package on or before March 1, 2010. If not, I am submitting the package on or before April 6, 2010.

I have included proof of the mailing date. (See page E-11.)

I am sending the complete Eligibility Certification Package to

Malcolm Baldrige National Quality Award

c/o ASQ—Baldrige Award Administration

Anexo 3.

SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN PREMIO NACIONAL DE CALIDAD.⁷

Registro Federal de Contribuyentes:
I. Datos Generales

1) Razón social y/o denominación de la unidad de negocio participante:			
2) Domicilio: _____			
Calle		Número y letra	Colonia
Código Postal	Ciudad	Estado	
3) Tipo de Empresa:	Controladora o matriz	Empresa filial	Organismo de Gobierno
4) Nombre de la empresa controladora:			
5) Indique el monto de sus ventas totales del año anterior (2009): _____			
6) Número de empleos generados al año anterior (2009): _____			
8) Número total de trabajadores: _____			
7) Describa brevemente sus actividades y el porcentaje de ventas que le representa cada una:			

II. Datos de los Representantes

9) Nombre del ejecutivo de más alto rango:			
10) Cargo: _____		10) Teléfono (s): _____	
12) Correos electrónicos: _____		13) Fax: _____	
14) Nombre de la persona responsable del contacto con el Premio Nacional de Calidad: _____			
15) Cargo: _____		16) Teléfono(s): _____	
17) Correos Electrónicos: _____		18) Fax: _____	

	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
III. Categorías de Participación				
Comerciai				
Servicios				
Educación				
Gobierno				
Salud				
Turismo				
Emprendedores				

Manifiesto, bajo protesta de decir verdad, que los datos asentados en la presente solicitud son ciertos y comprobables. Acepto y me comprometo a cumplir con los compromisos estipulados para participantes y ganadoras del Permiso Nacional de Calidad estipulados en la Guía de Participación.

Firma del ejecutivo de más alto rango

Lugar y Fecha

Bibliografía

1. Mark Graham Brown. Como evaluar la calidad de su empresa utilizando los criterios del premio Baldrige. 1ª ed. México D.F: Panorama Editorial, 1993. Pag 10-167
2. National Institute of Standards and Technology Department of Commerce. Baldrige Award Application Forms. EUA. NIST, 2010. Pag 2,5-32.
3. Secretaria de salud. "Las Nuevas sobre Calidad". Año 1 No. 1. México. Dirección de Atención Alimentaria, 2007. Pag 1.
4. Premio Nacional de Calidad. Modelo Nacional para la Competitividad. México DF. INDA No. 03-2008-012513384500-01. 2009. Pag 7-27
5. Sociedad Mexicana para la Calidad Total. Modelo de Dirección por Calidad. México DF, SMCT, 2006-2008. Pag 2-32
6. Secretaria de Economía, Premio Nacional de Calidad, en línea, www.economia.gob.mx. Citado el día 7 de agosto de 2010
7. Competitividad, Premio Nacional de Calidad, en línea, www.competitividad.org.mx. Citado el día 2 de diciembre de 2011
8. Jamie Ambrosi, información general del PNCMB, correo electrónico, mensaje enviado a: Rocio Rivera. Enviado el 2 de enero de 2011. Citado el 14 de enero de 2011.
9. Allison Young, información de su participación en el PNCMB, correo electrónico, mensaje enviado el 2 de enero de 2011, citado el 4 de enero de 2011.
10. Grupo BAFAR, Premio Nacional de Calidad Organizaciones Ganadoras. En línea. 2008. [www.competitividad.org.mx/images/stories/2008/Grupo BAFAR PNC 2008.pdf](http://www.competitividad.org.mx/images/stories/2008/Grupo_BAFAR_PNC_2008.pdf). Citado el 5 de enero de 2011.

11. Casa Cuervo, Organizaciones Ganadoras Cuervo. En línea. 2006. www.competitividad.org.mx/images/stories/2006/Casa_Cuervo_SA_de_CV_PNC_2006.pdf. Citado el 5 de enero de 2011.
12. Universidad de las Américas Puebla. Propuesta para la obtención del Premio Nacional de Calidad para el grupo COPOLUSA. En línea. 2003. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/perez_g_o/capitulo2.pdf. Citado el 27 de agosto de 2010.
13. University of Puerto Rico Mayagüez Campus. Premio Malcolm Baldrige. En línea. 2006. www.uprm.edu/omca/meetings_and_workshops/Minutas/April_5_2006/PDF/Baldrige%20Criteria%20Presentation%20-%20Omell%20Pagan.pdf. Citado 3 de octubre de 2010.
14. Varaix. Premio Nacional de Calidad en USA. En línea. <http://varaix.mit.tur.cu/tcsc/LibroWeb/Webturismo/Capitulocalidad/Anexoscalidad/PremioEEUU.pdf>. Citado 12 de septiembre de 2010.
15. Len Hardy. Estrategias exitosas de mercadeo. Bogotá Colombia. LEGIS fondo editorial. 1988. Pag 113- 127.