



**CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y
TECNOLOGÍA (CONACYT)**

**PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD Y
EXCELENCIA EN LA GESTIÓN**

Edición 2018

**MODELO DE MEJORA CONTINUA
PARA ORGANIZACIONES GRANDES**

República del Paraguay

INTRODUCCION

El **Modelo de Mejora Continua para Organizaciones Grandes** es una adaptación del Modelo de similar denominación creado y administrado por el Instituto Nacional de la Calidad (INACAL) del Uruguay.

INACAL es es una persona de derecho público no estatal, que fue creado por el artículo 175 de la Ley Nº 17.930 de fecha 19 de diciembre de 2005 del Uruguay y su funcionamiento queda reglamentado en el Decreto 17/008. El artículo 176 de la citada Ley determina que el INACAL tendrá como objetivos: (a) Promover la mejora de la competitividad de las empresas como medio para incrementar sostenidamente las exportaciones; (b) Propender a la formación y capacitación de recursos humanos en la calidad de la gestión empresarial; (c) Proveer la mejora de gestión de las organizaciones públicas (de los Gobiernos Nacional y Departamentales) y privadas; (d) Respaldar técnicamente al consumidor en cuanto a la calidad como base de su elección; y (e) Administrar el Premio Nacional de Calidad.

CONVENIO DE COLABORACIÓN

En Mayo del 2016, el **CONACYT** y el **INACAL** han firmado un Convenio de Colaboración que permite, entre otros beneficios, la adopción por parte del CONACYT de los Modelos de Mejora Continua para Organizaciones Grandes, Pequeñas y Medianas, Compromiso con la Gestión para Organizaciones Privadas, Compromiso con la Gestión Pública y otros modelos creados por INACAL y que están suficientemente utilizados y probados en el proceso anual de evaluación del Premio Nacional a la Calidad del Uruguay.

AGRADECIMIENTO

El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), expresa su agradecimiento y gratitud al Instituto Nacional de la Calidad (INACAL) del Uruguay, y de manera especial al Ing. JUAN GONZALO BLASINA, por su colaboración y generosa apertura al facilitar los Modelos de Mejora Continua para Organizaciones Grandes, Pequeñas y Medianas, Compromiso con la Gestión para Organizaciones Privadas, Compromiso con la Gestión Pública y otros modelos creados por INACAL adoptados y adaptados por el CONACYT para evaluar las organizaciones paraguayas que se postulan para el Premio Nacional a la Calidad y Excelencia en la Gestión, y otros Premios.

MODELO DE MEJORA CONTINUA - ORGANIZACIONES GRANDES

CRITERIOS Y TEMAS DE EVALUACIÓN		-	PUNTAJES ASIGNADOS
1.	Liderazgo de la dirección		90
1.1	Liderazgo mediante el ejemplo		60
1.2	Valores de Calidad		30
2.	Planeamiento		80
2.1	Planeamiento estratégico		50
2.2	Planeamiento operativo		30
3.	Desarrollo de las personas		120
3.1	Educación y capacitación		30
3.2	Involucramiento		30
3.3	Reconocimiento al desempeño		30
3.4	Calidad de vida en el trabajo		30
4.	Enfoque en el cliente externo		110
4.1	Conocimiento del cliente externo y del mercado		50
4.2	Indicadores utilizados para evaluar la satisfacción de los clientes		30
4.3	Estándares de servicio		30
5.	Información y análisis		60
5.1	Información sobre productos, servicios y procesos		30
5.2	Análisis y revisión del desempeño estratégico de la organización		30
6.	Gestión de Procesos		120
6.1	Diseño y control de los procesos		40
6.2	Procesos de áreas de apoyo		20
6.3	Innovación y creatividad en los procesos		20
6.4	Proveedores		20
6.5	Documentación		20
7.	Impacto en la sociedad y el medio ambiente		70
7.1	Difusión y promoción de la cultura de la Calidad en la comunidad		30
7.2	Preservación de los ecosistemas		40
8.	Resultados		350
8.1	Resultados de la satisfacción del cliente externo		70
8.2	Resultados de los procesos de producción, áreas de apoyo y proveedores		70
8.3	Resultados de Desarrollo de las personas		70
8.4	Resultados de mercado		70
8.5	Resultados financieros		70
TOTAL			1000

MODELO DE MEJORA CONTINUA - ORGANIZACIONES GRANDES

EXPLICACIÓN DE LOS DIFERENTES CRITERIOS Y TEMAS DE PUNTUACIÓN

A continuación se presenta una explicación detallada de los diferentes criterios de evaluación, cada uno con una breve descripción de lo que se busca evaluar en dicha área y los temas que comprende. Dentro de cada tema se indica una serie de ítems a responder y finalmente una pregunta que engloba los aspectos considerados en el tema.

NOTA:

Antes de elaborar el Reporte Extenso, lea atentamente las Instrucciones para la Elaboración del mismo (véase el documento correspondiente) y tenga en cuenta el Sistema de Evaluación del Premio (véase el documento correspondiente).

Como forma de esquematizar la relación entre las diferentes áreas que componen el Modelo de Mejora Continua, se presenta el siguiente diagrama, con el cual se pretende mostrar un ordenamiento en el que cada área proporciona una base sólida a las siguientes.



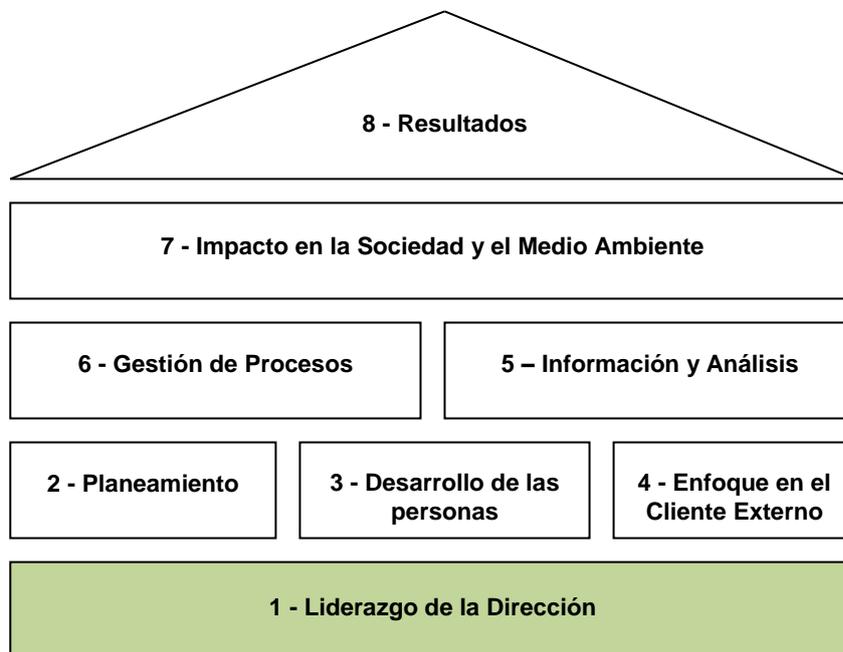
1. LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN

90 PUNTOS

Descripción

En este criterio se examina el compromiso y la participación directa de la Dirección como "Líder" o responsable principal y final del proceso de mejora de la Calidad en la organización.

También se evalúa cómo los valores de Calidad son integrados dentro del sistema de gestión de toda la organización.



1.1. Liderazgo mediante el ejemplo

60 puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- Indique qué papel cumple la Dirección en la visualización, concepción, diseño y enfoque del proceso de Gestión Total de Calidad.
- Describa la participación, visibilidad y liderazgo en actividades relacionadas con la mejora de la Calidad.
- Mencione cómo se organiza la Dirección para dar seguimiento, comunicar, integrar y reforzar el proceso de Gestión Total de Calidad en toda la organización.

- d) Resuma el tipo, la frecuencia y el contenido de las revisiones de avance del proceso de Gestión Total de Calidad y el tipo de acciones de apoyo para las unidades que no estén alcanzando sus metas.
- e) Mencione cómo se evalúa la efectividad de la participación, involucramiento y compromiso de los directivos en el proceso de Gestión Total de Calidad y cómo se busca mejorarla permanentemente.

Pregunta Global

¿Cuál es el apoyo real que otorga la Dirección (en tiempo, conocimientos, visión, imaginación y aprendizaje) al proceso de Gestión Total de Calidad?

NOTAS

1. En 1.1.b. ejemplos de actividades relacionadas con el mejoramiento de la Calidad son:

- *Incorporación de Calidad dentro de la planeación estratégica, incluyendo la asignación de recursos.*
- *Establecimiento de metas de Calidad.*
- *Revisión cuidadosa de los planes y avances en Calidad.*
- *El dictado personal de cursos o conferencias sobre el tema.*
- *La participación intensa en grupos de trabajo por la Calidad.*
- *Su involucramiento directo en el reconocimiento al personal por logros de Calidad.*
- *El estudio continuo de la Calidad de competidores y proveedores.*
- *Su asistencia a reuniones con clientes y proveedores.*
- *Participación en cursos, seminarios, etc., referidos al tema Calidad.*

1.2. Valores de Calidad

30 puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- a) Describa los valores de Calidad de la organización, tanto explícitos como implícitos (demostrables como algo que comparten todos los miembros de la organización gracias al ejemplo).
- b) Describa las actividades, sistemas y planes para lograr la comunicación, aceptación, integración y refuerzo de dichos valores en toda la organización, así como para evaluar el grado de avance logrado.

- c) Mencione casos concretos que muestren el predominio de los valores de Calidad sobre la tendencia a darle mayor importancia a otros valores tradicionales que no favorecen necesariamente una cultura de Gestión Total de Calidad.
- d) Mencione cambios estructurales, antecedentes, hechos, etc., que demuestren una perseverancia y continuidad en el esfuerzo para lograr una cultura de Gestión Total de Calidad.

Pregunta Global

¿Cuáles son los valores y creencias de la organización que integran coherentemente su forma de actuar ante los hechos que se van presentando y qué se hace para fomentarlos?

NOTA

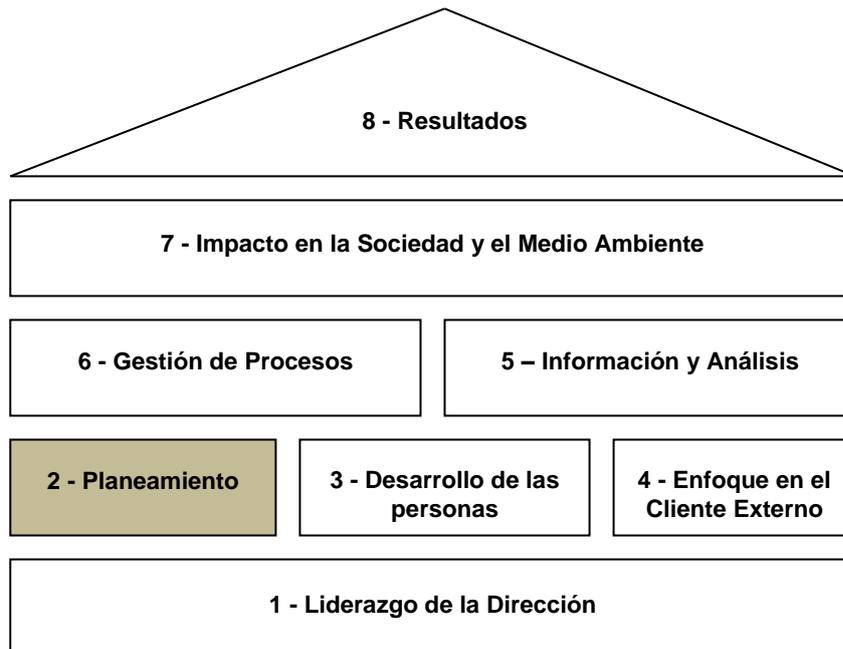
1. Se recomiendan las Ref. Bibl. 3, 5, 11, 28 y 29.

2. PLANEAMIENTO

80 PUNTOS

Descripción

El propósito de este criterio es diagnosticar la capacidad de la organización para elaborar e implementar planes que refuercen la preferencia de sus clientes, la eficiencia y productividad de sus operaciones y que se reflejen en su competitividad y salud financiera.



2.1. Planeamiento estratégico

50 puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- Describa cómo se establece el plan estratégico de la organización. Haga una breve descripción o diagrama del proceso de desarrollo de la estrategia y un resumen de predicciones, modelos teóricos, etc., usados en la selección de la misma.
- Indique la medida en que participan el personal, sus clientes o usuarios y sus proveedores en la elaboración del plan.
- Presente información tanto de la propia organización como de la competencia, proveedores, usuarios y del medio en que se desarrollan las actividades, que se utiliza en el proceso de elaboración del plan.

- d) Mencione sus objetivos y metas en materia de mejoras proyectadas en productos y/o servicios, procesos y de cada una de las áreas del presente Modelo de Mejora Continua (agrupe sus metas por cada una de las áreas aquí descritas).
- e) Describa la forma en que evalúa y mejora su mecanismo de planeación y sus planes para aumentar la competitividad de su organización.

Preguntas Globales

¿Cómo se establecen los planes estratégicos en la organización?

¿Cuán integrado y participativo es el plan estratégico?

¿Incluye un diagnóstico realista de lo que favorece o detiene el proceso de Mejora Continua de la Calidad en la organización?

NOTAS

1. *En 2.1.a. puede incluirse la declaración de Visión y Misión de la Organización. Un ejemplo de diagrama del proceso es un diagrama de flujo del mismo. Se consideran predicciones de cualquier factor que haya servido como fundamento al desarrollo de los planes estratégicos, en particular predicciones económicas de fuentes de reconocido prestigio.*
2. *En 2.1.c. puede presentar información acerca de sus clientes objetivo y de los requerimientos y desafíos del mercado. Éstos pueden incluir precios, expectativas de clientes, nuevas oportunidades, riesgos financieros, de mercado, tecnológicos y sociales. Cuando esta información esté presente en otra parte del informe, simplemente debe hacer referencia a ella.*
3. *Los objetivos y metas en 2.1.d. deberían incluir los de crecimiento de los beneficios (si corresponde) y reducción de costos.*
4. *Se recomiendan las Ref. Bibl. 7, 17 y 27.*

La condición básica para el éxito de una organización depende, primordialmente, del establecimiento de una Visión y Misión claras, creativas, retadoras e innovadoras. La Visión y Misión formuladas deben ser compartidas por todos los integrantes y socios estratégicos de la organización. En empresas exitosas el espíritu de la Visión y Misión se manifiesta en todas las actividades, procesos y gestiones.

Una Visión y Misión claras, creativas, retadoras e innovadoras son el marco general de referencia que guían a la organización en su funcionamiento, definen los valores que la sustentan, la confianza que tiene en sí misma y lo que la organización se propone alcanzar.

La Visión y Misión son como un faro que guía a la empresa en las oscuras y turbulentas aguas causadas por el nuevo clima empresarial mundial.

Yoram Malevski; Alejandro Rozotto.

Ref. Bibl. 30

2.2. Planeamiento operativo

30 puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- a) Describa cómo traduce sus planes, objetivos y metas en programas, proyectos y acciones concretas en el ámbito de toda la organización y de cada una de sus unidades y/o departamentos.
- b) Explique cómo se dan a conocer estos planes, objetivos, programas y proyectos, a todo el personal de la organización de manera que todos puedan participar y contribuir al éxito de la empresa.
- c) Describa y explique los programas, presupuestos, responsables, fechas, resultados medibles, etc., de dichos planes y si se indican procedimientos que señalen quiénes y con qué frecuencia deben analizar los avances.
- d) Indique los mecanismos empleados para la evaluación y Mejora Continua del proceso de planeación operativa.

Preguntas Globales

¿Qué se hace para traducir los grandes lineamientos del proyecto estratégico a los elementos y actividades específicas, concretamente qué se hace o se va a hacer, quién, cuándo, dónde y cómo?

¿De qué forma se está controlando y evaluando la marcha del plan?

NOTAS

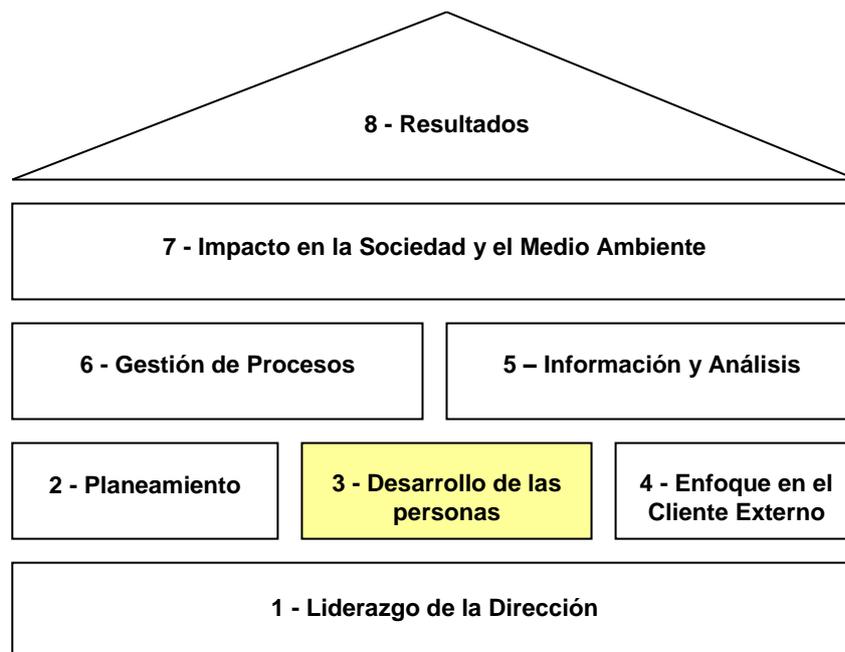
1. En 2.2.d. los mecanismos de evaluación deberían incluir comparaciones con competidores y organizaciones líderes en dichos procesos, etc.
1. Se recomiendan las Ref. Bibl. 7, 17 y 27.

3. DESARROLLO DE LAS PERSONAS

120 PUNTOS

Descripción

En este criterio se examina el alcance y la profundidad con que se desarrolla, involucra y estimula a las personas para que participen en el proceso de mejora de la Calidad. Se busca evidencia de la consideración del potencial de creatividad e inteligencia de las personas y de su capacidad para colaborar activamente en la mejora de todas las áreas de la organización. Se considera además el esfuerzo para lograr y mantener un ambiente que facilite el desempeño excelente, la participación y el crecimiento, tanto de la gente como de la organización.



3.1. Educación y Capacitación

30 puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- a) Describa los procesos planificados, sistemáticos y continuos que emplea su organización para detectar las necesidades de capacitación de sus integrantes, así como los mecanismos para determinar cuándo debe dictarse o llevarse a cabo dicha capacitación en todas y cada una de las categorías del personal (directivos, gerentes, técnicos, supervisores, empleados y obreros), en función de los objetivos, planes y estrategias.
- b) Presente un listado de las charlas, seminarios, cursos, etc., que normalmente se imparten o en los que se participa, orientados a mantener y mejorar los niveles de Calidad. Especifique quiénes participan en cada uno de ellos.
- c) Indique las formas de evaluar la eficiencia de este proceso de enseñanza - aprendizaje a escala individual, grupal y de la organización y qué medidas se toman en consideración para mejorarlo.

Pregunta Global

¿Cómo se ha educado o se está educando para la mejora de la Calidad?

NOTA

1. *El listado mencionado en 3.1.b. puede incluir charlas, seminarios, cursos, etc., que permitan a la organización mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia. Es decir que además de los habitualmente considerados "específicos de Calidad" (ejemplos: Conciencia de la Calidad, Estrategias o Enfoques de Calidad y Herramientas para Mejorar la Calidad, Trabajo en Equipo, Liderazgo y Desarrollo Individual o Grupal, Control Estadístico, etc.), pueden mencionarse aquellos considerados "específicos de la tarea".*

3.2. Involucramiento

30 puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- a) Indique las formas en que se busca incrementar la responsabilidad, autoridad y la capacidad de innovar o de aportar ideas de todas las personas, así como la mejora del trabajo en equipo.
- b) Describa las formas en las que las personas contribuyen al logro de las metas de Calidad de la organización.

- c) Señale cómo la organización mide y mejora el grado de participación de las personas en el proceso de Gestión Total de Calidad en todos los niveles.
- d) Explique los esfuerzos realizados para lograr involucrar al sindicato en el proceso de Gestión Total de Calidad y por crear una relación de colaboración y no de confrontación con el mismo.

Pregunta Global

¿Cuán en serio se han tomado todas las personas que componen la organización el proceso de Gestión Total de Calidad y cómo participan en el mismo?

NOTAS

1. En 3.2.a. puede presentar los compromisos formales y explícitos que tiene la organización para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas del personal.
2. En 3.2.b. las contribuciones al logro de las metas de Calidad pueden ser dentro de su propia área, entre distintas áreas, con los clientes y proveedores, tanto internos como externos. Pueden mencionarse tanto procedimientos sistemáticos como situaciones concretas.
3. En 3.2 c ej. de indicadores de medida indirecta son:
 - Nº de equipos de mejora en actividad
 - Nº de participantes en esos equipos
 - Nº de sugerencias recibidas
 - Nº de sugerencias implantadas
 - Ahorros logrados como consecuencia de las sugerencias implantadas

3.3. Reconocimiento al Desempeño

30 puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- a) Describa los métodos empleados por la organización para la medición del desempeño individual y grupal de las personas y cómo reconoce dicho desempeño.
- b) Describa las formas de participación del personal y sus clientes (tanto internos como externos) en la definición de las medidas de desempeño y de las formas de reconocimiento.
- c) Indique el tipo y cantidad de reconocimientos por Calidad que se otorgan en los distintos niveles de la organización.
- d) Mencione las formas de evaluar la efectividad de las políticas de reconocimiento y qué se hace para mejorarlas.

Pregunta Global

¿Cómo se reconoce a quienes han hecho contribuciones reales para sus procesos de trabajo, para satisfacer mejor a los clientes (internos o externos) o para lograr reducción de los costos de no Calidad?

NOTAS

1. *El tema del reconocimiento al desempeño individual o grupal a que se hace referencia en el ítem 3.3.a. es muy delicado. Por un lado el reconocimiento individual minaría el espíritu de cooperación y de trabajo en equipo; por otro lado el reconocimiento grupal puede conducir a problemas debidos al desempeño desparejo de los distintos integrantes del grupo. Al respecto debemos recordar que W. Edwards Deming en su libro "Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis" (ref. bibl. 3) ha señalado a la **evaluación del comportamiento, la calificación por méritos, o revisión anual como una de las enfermedades mortales que afligen a la mayoría de las compañías del mundo occidental**. El objetivo fundamental de este ítem es evaluar si la organización detecta y reconoce en forma sistemática al personal que contribuye a la Mejora de la Calidad.*
2. *En 3.3.b. un ejemplo de participación de los clientes externos en la definición de las medidas de desempeño puede ser el resultado de encuestas de aspectos importantes para dichos clientes.*
3. *En 3.3.c. puede indicarse todo tipo de reconocimiento, tanto económicos como psicosociales. Es oportuno que se mencione la importancia relativa que tiene el cumplimiento o la superación de las metas de Calidad, respecto a otras metas de la organización y comparación de los reconocimientos por Calidad con los otorgados por otros logros.*

3.4. Calidad de vida en el trabajo

30 puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- a) Describa cómo y con qué frecuencia se determina la satisfacción de las personas en su trabajo y por su trabajo.
- b) Indique los esfuerzos realizados por la organización para lograr mejorar aspectos relativos a la salud, seguridad y comodidad de las personas.
- c) Indique las políticas seguidas para propiciar un ambiente interno de motivación y equidad.

Pregunta Global

¿Cómo se está favoreciendo un ambiente de trabajo donde se trate a las personas, en la relación diaria, como el recurso más valioso de la organización?

NOTAS

1. *En 3.4.b. es importante destacar, si corresponde, los esfuerzos por mejorar la ergonomía en los puestos de trabajo.*
2. *En 3.4.c. pueden presentarse como políticas de motivación, entre otras, el fomento del desarrollo del conocimiento y la aplicación de habilidades múltiples por todo el personal, por medio de la movilidad y flexibilidad en el trabajo de todas las personas y la variedad en las tareas y en el contenido de los puestos.*

... ejemplo de beneficios en la productividad logrados por un cambio en el sistema, es decir, por mejorar las definiciones dadas por la dirección, para ayudar a la gente a trabajar más inteligentemente, no más duramente.

W. E. Deming.

Ref. Bibl. 3

Evaluación del comportamiento, calificación por méritos, o revisión anual. Muchas compañías en América* tienen sistemas por medio de los cuales todas las personas de dirección o de investigación reciben una calificación todos los años. Algunas agencias gubernamentales tienen un sistema similar. La gestión por objetivos conduce al mismo mal. Igualmente, la gestión por números. Una mejor definición sería la de gestión por el miedo, como alguien sugirió en Alemania. El efecto es devastador:

Alimenta el comportamiento a corto plazo, aniquila la planificación a largo plazo, desarrolla el miedo, derriba el trabajo en equipo, alimenta las rivalidades y el politiquero.

Deja a las personas amargadas, deshechas, heridas, apaleadas, desoladas, descorazonadas, sintiéndose inferiores, algunas incluso deprimidas como, incapaces de trabajar durante varias semanas después de recibir la calificación, incapaces de comprender por qué son inferiores. No es justo, ya que adscribe a las personas de un grupo unas diferencias que pueden estar totalmente causadas por el sistema dentro del que trabajan.

W. E. Deming

Ref. Bibl. 3

*América se refiere a los Estados Unidos de América

...por más limitado que sea el avance, el desarrollo de algunas de las nuevas posibilidades que abren los procesos de Gestión Total de Calidad es percibido por algunos estudiosos como un eslabón de una estrategia para cambiar la realidad a favor de los trabajadores, como una oportunidad para acumular en la dirección de un proyecto de sociedad más justa y más participativa.

Ref. Bibl.3

4. ENFOQUE EN EL CLIENTE EXTERNO

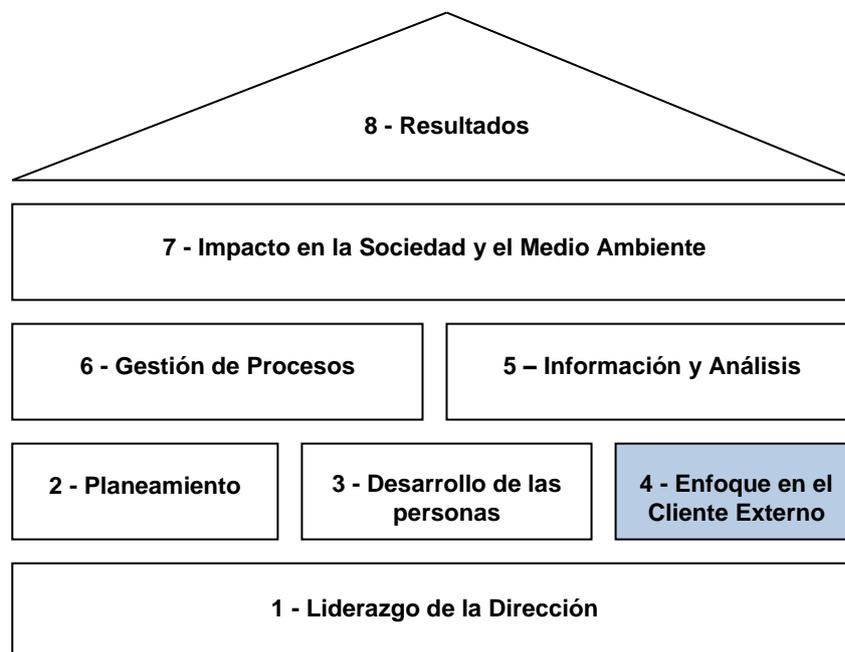
110 PUNTOS

Descripción

Al ser el cliente externo quien define y juzga la Calidad, todas las características de los productos y servicios que conducen a su satisfacción y retención forman parte del proceso de Gestión Total de Calidad de la organización, incluyendo dentro de dichas características el precio y la disponibilidad. Por ello la Calidad debe estar centrada en lograr satisfacción, retención y fidelidad de los clientes externos, exigiendo gran comunicación con el mercado y sensibilidad ante sus exigencias.

El propósito de este criterio es diagnosticar la capacidad de la empresa en aspectos que son clave para conservar y comprometer a los clientes que ya se tienen y atraer nuevos.

Se busca evidencia de la existencia de mecanismos que permitan detectar eficaz y oportunamente las cambiantes expectativas y necesidades de los clientes externos y del mercado (oír "la voz del cliente"), así como evidencia de sistemas de medición que proporcionen información objetiva sobre los resultados de los esfuerzos por satisfacer dichas necesidades y expectativas.



4.1. Conocimiento del cliente externo y del mercado

50 puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- a) Describa los mecanismos que utiliza sistemáticamente para conocer las necesidades y expectativas presentes y futuras de sus principales clientes externos, tanto actuales como potenciales.
- b) Describa los sistemas y métodos utilizados para conocer:
 - cuáles son las características más importantes de sus bienes y/o servicios actuales que logran satisfacer a sus clientes, y
 - cuál es el grado de satisfacción de los mismos con los diferentes productos y/o servicios que su organización les ofrece.
- c) Mencione cómo asegura la objetividad y validez de dicha información.
- d) Explique cómo se difunde esta información a toda la organización.
- e) Describa la manera en que la empresa evalúa sistemáticamente los mecanismos de conocimiento de los clientes externos y los mejora.

Preguntas Globales

¿Qué esperan los clientes y usuarios de su organización, no sólo de los bienes y/o servicios producidos, sino sus expectativas completas?

¿Cuáles son las características de sus productos que sus clientes más aprecian?

¿Cómo logra el conocimiento de sus clientes externos?

NOTAS

1. Los usuarios finales pueden adquirir los bienes y/o servicios producidos por la organización directamente o a través de intermediarios, por lo que al considerar a los clientes, deberían incluirse los requerimientos y las expectativas tanto de usuarios finales como de los intermediarios.
2. Las características de los bienes y servicios, mencionados en 4.1.b., se refieren a todos los aspectos, incluido el desempeño. La organización debería enfocarse en aquellas características que afectan la preferencia y lealtad de los clientes, por ejemplo, lo que los diferencia de las ofertas de la competencia. En cuanto al grado de satisfacción de los clientes, se debe considerar antes, durante y después de la adquisición.
3. En 4.1.b. pueden incluirse quejas y sugerencias así como información relativa a la satisfacción de los clientes con la competencia.
4. Se recomienda la Ref. Bibl. 24.

4.2. Indicadores utilizados para evaluar la satisfacción de los clientes

30 puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- Describa qué indicadores utiliza para medir el grado de satisfacción de sus distintos clientes con los diferentes productos y/o servicios que su organización les proporciona.
- Justifique (desde la óptica de sus distintos clientes) la relevancia de dichos indicadores.

Pregunta Global

¿Qué indicadores son los que mejor demuestran la satisfacción de sus clientes?

NOTAS

- La medida efectiva de la satisfacción del cliente (que permite tomar acción) provee información confiable acerca de su opinión. Se puede estudiar la relación entre dicha información y sus probables acciones futuras, como volver a comprar y/o dar referencias positivas. La medida de la satisfacción del cliente podría hacerse mediante una escala numérica de clasificación para características específicas de productos y servicios, que podrían incluir valor global y precio.*
- Ejemplos de indicadores derivados del sistema de quejas y sugerencias, son la efectividad en el trámite de las quejas, medida por el tiempo de respuesta, la resolución efectiva y el porcentaje de las quejas resueltas en el momento.*
- La información sobre tendencias y niveles de los indicadores presentados en este tema se deben informar en el tema 8.1.*
- Se recomiendan la Ref. Bibl. 24.*

4.3. Estándares de servicio

30 puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque – Implantación

- Describa los estándares específicos establecidos, para la interacción directa, al personal que trata con el cliente.
- Indique las formas de establecer, analizar y mejorar esos estándares a partir del conocimiento de los clientes, y quiénes participan en su establecimiento y actualización.
- Describa las formas de verificar el cumplimiento de dichos estándares.

Preguntas Globales

¿Cómo se relaciona su organización con sus usuarios o clientes?

¿Cómo verifica que lo está realizando adecuadamente?

NOTAS

1. Los estándares específicos mencionados en 4.3.a. deben ser reglas claras y mensurables. Ejemplos de estándares: en la atención telefónica, estableciendo que una llamada entrante debe ser atendida antes de que suene cinco veces, y no debe dejarse en espera por más de un minuto; en el mostrador de atención al público no se debe hacer esperar al cliente más de tres minutos antes de ser atendido, y al atenderlo se lo debe saludar amablemente. Otros ejemplos se relacionan con la forma en que la organización brinda oportunidades de acceso e información para facilitar a los clientes la búsqueda de asistencia y la realización de transacciones.
2. En 4.3.b. puede incluirse la forma de registrar los estándares.
3. Se recomiendan la Ref. Bibl. 24.

La última supervivencia de cualquier empresa depende de que tan efectivamente establezca sus relaciones a largo plazo con sus clientes. Por lo tanto, las empresas deben ir más allá de la satisfacción del cliente hacia un sistema administrativo que mida los niveles de compromiso de sus clientes hacia la organización.

Roger J. Howe.

Ref. Bibl. 24

Satisfacción y Compromiso

“Los clientes satisfechos se sienten bien siempre y cuando se cumplan sus necesidades: los clientes comprometidos ven más allá de la comodidad a corto plazo y desarrollan una lealtad hacia la empresa...”

“... El cliente totalmente satisfecho dice: ‘Mis necesidades han sido evaluadas y satisfechas, así que me siento bien de tratar con la empresa’; el cliente totalmente comprometido dice: ‘Hemos desarrollado interdependencias, compartido valores y estrategias al grado de que nuestras necesidades separadas se pueden satisfacer mejor a través de una constancia a largo plazo y de lealtad de uno hacia el otro’”.

D. Ulrich.

Ref. Bibl. 24

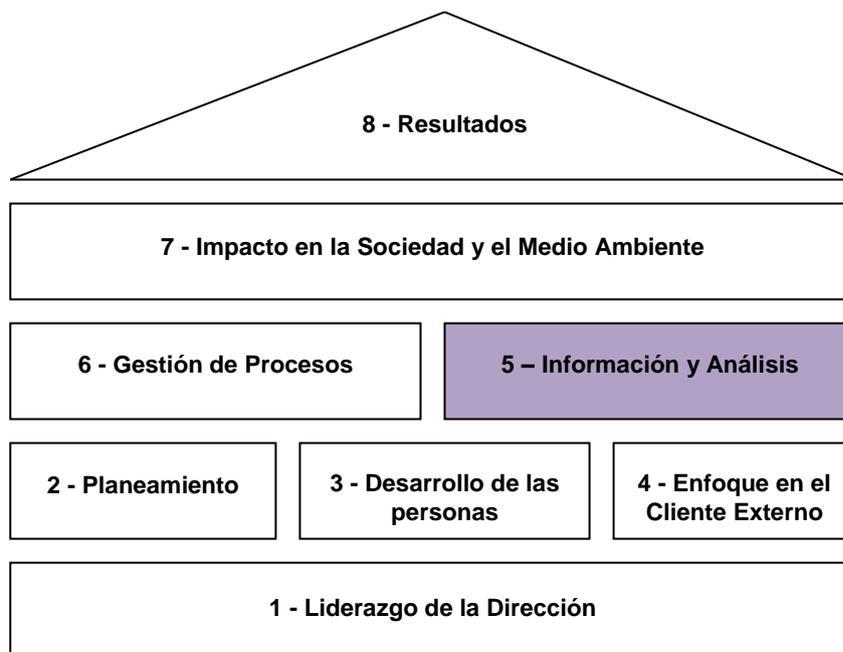
5. INFORMACIÓN Y ANÁLISIS

60 PUNTOS

Descripción

La información es un instrumento fundamental para la administración de la Calidad. El propósito de este criterio consiste en examinar la efectividad de la organización para definir, obtener y utilizar datos, mediciones e información para la toma de decisiones que conduzcan a una mayor productividad, un mejor posicionamiento en el mercado y que sostengan el proceso de Mejora Continua.

Se busca evidencia de que la organización cuenta con mecanismos que le permiten recabar de manera continua y confiable la información necesaria, así como difundirla y asegurar su utilización en la toma de decisiones.



5.1. Información sobre productos, servicios y procesos

30 puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- a) Describa los principales tipos de información y datos sobre productos, servicios y procesos que se registran en la organización, y cómo cada tipo se relaciona con los procesos clave y las metas de la misma.

- b) Indique cómo se determinan las necesidades y prioridades para información comparativa y competitiva de la organización, y qué datos se utilizan.
- c) Explique cómo se asegura la confiabilidad de la información obtenida y su flujo, en tiempo y forma, hacia quienes deben utilizarla.
- d) Describa los sistemas mediante los cuales se analiza y utiliza esta información para la toma de decisiones y para corregir y prevenir problemas.
- e) Indique cómo se evalúa, mejora y actualiza la información y los datos, su flujo y la efectividad de su empleo, acorde con los cambios en las necesidades de la organización.

Preguntas Globales

¿Cómo se asegura la relevancia y confiabilidad de la información utilizada? ¿Cómo se obtiene, selecciona y organiza la información sobre los principales parámetros de sus productos, servicios y procesos, y cómo se analiza y utiliza para mejorar?

NOTAS

1. *En 5.1.a. presente sus indicadores, tanto financieros como no financieros, para cada una de las áreas de este Modelo de Mejora Continua (indicadores del conocimiento y satisfacción de sus clientes, de congruencia y compromiso de los líderes, de la participación, educación, capacitación y Calidad de vida de los empleados; de cumplimiento de metas de Calidad, de administración y mejora de procesos y del impacto ambiental).*
2. *En 5.1.b. la información y datos comparativos se refieren a información resultante de estudios de referimiento (“benchmarking”). Las comparaciones competitivas se refieren al desempeño relativo a competidores directos en el mercado de la organización.*
3. *En 5.1.c. por usuarios de la información se entiende tanto a las partes integrantes de la organización como a aquellos fuera de la misma que tienen acceso - clientes, proveedores, socios, etc.. Las etapas más importantes en el flujo de la información son recopilación, clasificación y distribución. Éstas pueden ser por vía electrónica u otros medios (tarjetas, paneles, informes, etc.).*
4. *En 5.1.e. puede indicar qué hace para mejorar la veracidad, exactitud y confiabilidad, velocidad de recabado y oportunidad en el flujo y análisis de la información, así como la prevención de los problemas y soluciones basadas en dicha información. Se podría incluir mecanismos e incentivos de la organización para que las secciones contribuyan con información y datos y los compartan.*

5.2. Análisis y revisión del desempeño estratégico de la organización

30 puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- a) Describa cómo y con qué frecuencia se integran y analizan los datos y la información del desempeño de todas las partes de la organización para medir el desempeño global de la misma (posición competitiva de la organización).
- b) Describa los indicadores que puedan traducirse fácilmente a términos económicos y con impacto en los indicadores financieros que utiliza su organización para medir su desempeño.
- c) Describa cómo se traducen en prioridades de mejora los hallazgos de los análisis efectuados.

Pregunta Global

¿Qué información se tiene (tanto indicadores para áreas o procesos específicos como indicadores genéricos de la organización), y cómo se analiza para estudiar el avance del proceso de Gestión Total de Calidad?

NOTAS

1. *Todo tipo de auditoría que se efectúe en la organización aporta información que puede ser utilizada en este tema.*
2. *El análisis incluye tendencias, proyecciones, comparaciones y correlaciones de causa - efecto con el propósito de determinar las prioridades para el uso de recursos. Por lo tanto, el análisis involucrará a todos los tipos de información: operativa, relativa al cliente, económica y financiera, etc.. Los resultados de estos análisis deberían integrarse a los planes, políticas y estrategias de la organización, que aparecen en el área 2. Planeamiento.*
3. *En 5.2.a. es posible indicar las principales mediciones no financieras analizadas para determinar:*
 - *relacionamiento con el cliente;*
 - *desempeño operacional, incluyendo desempeño de productos y servicios;*
 - *desempeño competitivo; y*
 - *desempeño de mercadeo.*
4. *En 5.2.b es posible indicar las principales mediciones financieras analizadas para determinar los ítemes mencionados en nota 3. Pueden ser considerados indicadores de productividad, de eficiencia, de ventas, de mejora de proveedores, etc.*
5. *En 5.2.c, al establecer prioridades, debería examinarse el desempeño y las posibilidades de la organización, el progreso relativo a las metas, planes y necesidades cambiantes del entorno. Las prioridades de mejora pueden ser tanto internas de la organización como en su relación con socios y proveedores.*
6. *Los resultados de desempeño deberán informarse en el área 8 Resultados.*

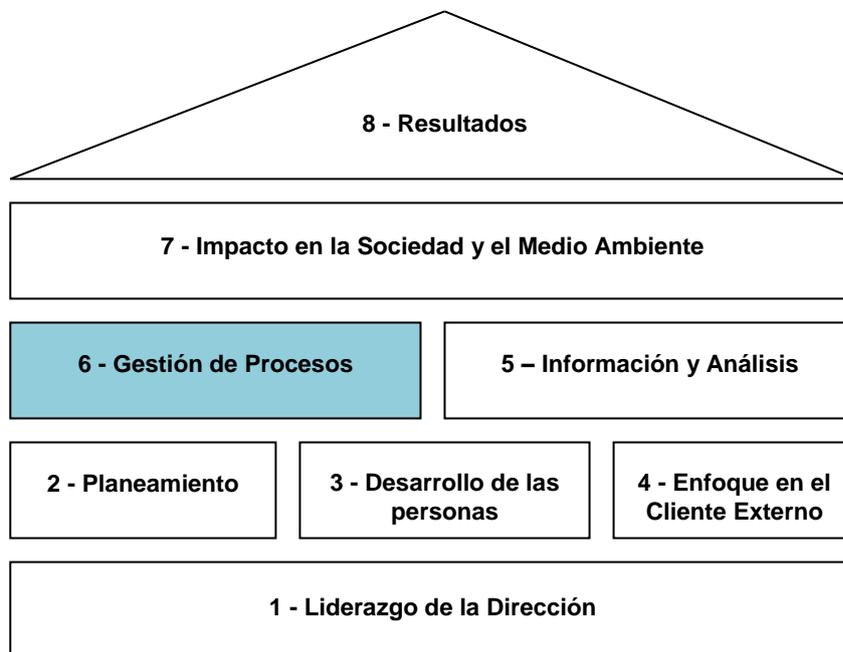
6. GESTION DE PROCESOS

120 PUNTOS

Descripción

En este criterio se examinan los aspectos relacionados con los sistemas utilizados por la organización para garantizar la Calidad de los bienes y/o servicios producidos, tanto al nivel de sus propios procesos como en relación con sus proveedores.

También se examina la orientación del sistema de control de los procesos hacia la Mejora Continua de la Calidad.



6.1. Diseño y control de procesos

40 puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- a) Describa el sistema utilizado para reflejar los requerimientos más importantes de los clientes (presentados en el tema 4.1. Conocimiento del cliente externo y del mercado) en características del producto y/o servicio. Explique cómo determina y cuáles son sus procesos claves.

- b) Describa el método empleado para asegurar que:
- los procesos y los bienes y/o servicios se encuentran bajo control conforme a las especificaciones establecidas.
 - los procesos son capaces y operan de manera predecible.
- c) Mencione quién, cómo y cuándo identifica las causas de descontrol, qué tipo de acciones correctivas se aplican y cómo se verifica el efecto de esas acciones.
- d) Describa cómo se evalúan sus sistemas y métodos actuales, la forma en que se identifican las posibilidades de mejora de procesos y cómo las posibilidades de mejora detectadas se transforman en mejoras efectivas.

Preguntas Globales

¿Cómo se diseñan y especifican las características o normas de los bienes y/o servicios producidos?

¿En qué forma se controla que se cumplan siempre dichos requisitos?

¿Cómo incorpora a sus procesos, a sus diseños y a sus controles, una evolución permanente de las especificaciones, de las tecnologías y de los sistemas de Control de Calidad?

NOTAS

1. *En 6.1.a. se debe explicar cómo se optimizan y cómo se traducen las características de los productos y/o servicios (integrando a todas las fases que participan en el proceso de elaboración del producto o prestación del servicio) en especificaciones de nuevos diseños o modificaciones de los ya existentes. Un ejemplo de técnica que ha demostrado ser muy útil para esta tarea es la conocida como Despliegue de la Función Calidad (DFC o QFD). Se recomiendan especialmente para ampliar en este tema las Ref. Bibl. 20 y 27. Otra técnica que puede ser aplicada es la de Diseño de Experimentos (Ref. Bibl. 12).*
2. *En 6.1.b. métodos posibles incluyen los de Control Estadístico de Procesos. Debería explicarse qué indicadores utiliza, cómo y cuándo se miden y contra qué límites, estándares y/o especificaciones se comparan.*
3. *En 6.1.d. debería considerarse la posible aplicación de nuevas tecnologías o procesos alternativos, a los efectos de mejorar la capacidad de los procesos, sus tiempos de ciclo, su productividad, etc..*
4. *El esfuerzo internacional para identificar los elementos clave de un Sistema de Calidad ha dado como resultado una serie de normas, desarrolladas por la International Organization for Standardization (ISO), que se conocen como serie ISO 9000. En nuestro país, la ISO está representada por el Instituto Nacional de Tecnología y Normalización (INTN). Ver Ref. Bibl. 13 y 22.*
5. *El concepto de la cadena de valor provee de un medio sistemático para identificar las actividades clave que permitan lograr una diferenciación en términos de Calidad.*

6.2. Procesos de áreas de apoyo

20 puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- a) Explique cómo determina cuáles son los procesos prioritarios de las áreas de apoyo. Indique cuáles son estos procesos en su organización.
- b) Describa el método empleado para asegurar que los procesos prioritarios de las áreas de apoyo estén controlados y operen de manera predecible. Explique qué indicadores utiliza, cómo y cuándo se miden y contra qué límites, estándares y/o especificaciones se comparan.
- c) Explique cómo se asegura que los procesos de las áreas de apoyo tengan la aptitud o capacidad para producir de manera consistente bienes y/o servicios que satisfagan las expectativas de sus distintos clientes. Indique qué hace de manera sistemática para mejorar estos procesos.

Pregunta global

¿Cómo tiene en cuenta, controla y mejora las áreas de apoyo de su organización?

6.3. Innovación y creatividad en los procesos

20 puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- a) Señalar qué se hace para detectar y adaptar nuevas metodologías para el desarrollo de los diferentes procesos.
- b) Describa las actividades de investigación y desarrollo que se realizan en la organización.
- c) Expresar el apoyo brindado al cambio, a través del ajuste de procedimientos o productos.

Pregunta global

¿Cómo incorpora la innovación y la creatividad para asegurar la Mejora Continua de los procesos de la organización?

6.4. Proveedores

20 puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- a) Describa la forma en que define y comunica a sus proveedores las especificaciones que espera cumplan los insumos y servicios proporcionados por ellos.
- b) Describa los métodos empleados por la organización para determinar si sus requisitos están siendo cumplidos, qué indicadores se utilizan para evaluar el desempeño de sus proveedores y qué se hace para mejorar la capacidad de los mismos para satisfacer las expectativas de su organización.
- c) Describa el procedimiento de selección de proveedores y las políticas de la organización respecto al número de los mismos, esquemas de reconocimiento o certificación, alianzas estratégicas, etc.; mencione cómo mejora dicho procedimiento.
- d) Describa sus programas de entrenamiento y asistencia a proyectos de mejora de la Calidad de sus proveedores.

Pregunta global

¿Cómo logra que sus proveedores sean no sólo satisfactorios sino siempre mejores, de acuerdo a sus requerimientos?

NOTAS

1. *En 6.3.b. pueden describirse desde procedimientos de inspección de recepción hasta auditorías del propio proveedor. También deben explicarse los indicadores utilizados para la evaluación así como la forma, frecuencia y responsables de la misma y la forma en que se retroalimentan los resultados de las evaluaciones a los proveedores. En particular los indicadores de costos asociados con cada proveedor pueden ser de relevancia.*
2. *En 6.3.c. debería hacerse mención a cómo se busca reducir costos de inspección, pruebas, auditorías, etc..*
3. *Una forma de relacionamiento con los proveedores que ha probado efectividad es la concreción de "alianzas estratégicas". El Dr. Deming establece en su punto 4 "Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio solamente. En vez de ello, minimizar el coste total trabajando con un solo proveedor". Véase Ref. Bibl. 3.*

6.5. Documentación

20 puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- a) Describa los sistemas empleados para recabar, ordenar, preservar y difundir los conocimientos y tecnologías que la organización ha asimilado respecto a sus procesos de aseguramiento, evaluación y mejora de la Calidad.
- b) Indique qué tipo de actividades abarcan los sistemas de documentación y cómo se utilizan para apoyar el Aseguramiento y Mejora de la Calidad, y la normalización en la organización.
- c) Mencione cómo se emplea el conocimiento asimilado por la organización, almacenado en su documentación, para la capacitación y el entrenamiento.
- d) Indique qué mecanismos se utilizan para actualizar oportunamente la información y descartar los documentos obsoletos.

Pregunta global

¿Cómo garantiza la continuidad del aprendizaje desarrollado en la organización y solidez al mejoramiento en diseños, procesos y sistemas de Control de Calidad?

NOTAS

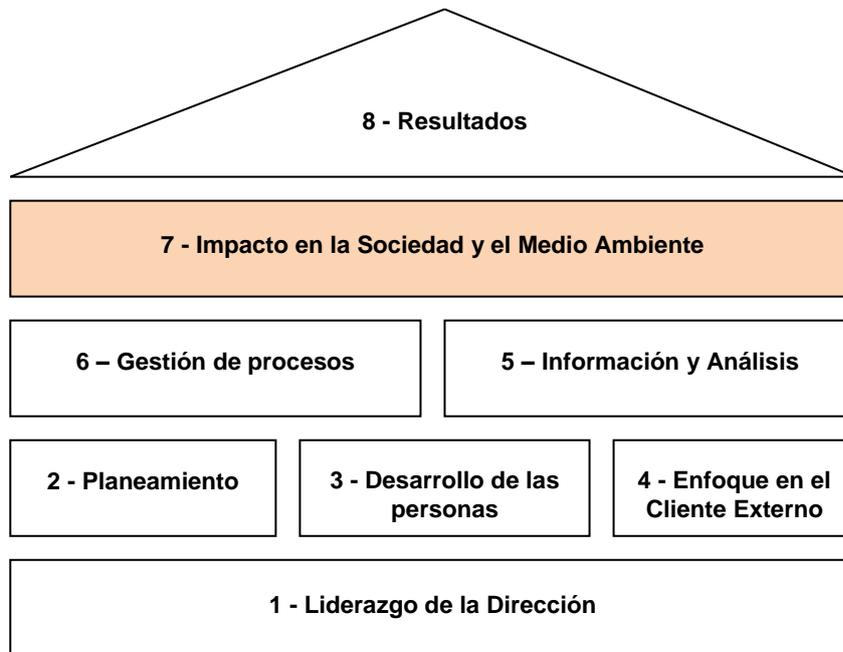
1. *Ejemplos de documentos pueden ser Manual de Calidad, Manual de Procedimientos Operacionales, Instrucciones de Trabajo, Procedimientos de Ensayo, planos, etc..*
2. *En 6.4.c se puede hacer referencia a la capacitación y entrenamiento de nuevo personal, de personal que es promovido, etc.*
3. *Véase la serie de normas ISO 9000 (Ref. Bibl. 13 y 22)*

7. IMPACTO EN LA SOCIEDAD Y EL MEDIO AMBIENTE

70 PUNTOS

Descripción

En este criterio se evalúa en qué medida la organización hace presente su esfuerzo de Gestión Total de Calidad en su entorno físico, social y económico, así como la forma en que ese entorno es favorablemente afectado por el mencionado proceso de mejora. El grado de conciencia cada vez mayor por parte de los consumidores sobre los problemas ambientales y su significación también creciente da lugar a diversas situaciones, entre ellas la caída en la aceptación por no tenerlos en cuenta, y en caso contrario, la posibilidad de generar simpatía hacia la organización.



7.1. Difusión y promoción de la cultura de la Calidad en la comunidad

30 puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación - Resultados

- a) Describa las formas en que la organización estimula y facilita que otros miembros de la comunidad desarrollen programas de Gestión Total de Calidad.

- b) Indique cuándo se iniciaron estas acciones, qué resultados se han obtenido y qué planes hay para incrementarlas y mejorarlas.
- c) Indique la importancia cuantitativa de los recursos dedicados a la promoción de una cultura de Gestión Total de Calidad en la comunidad.
- d) Mencione las formas en que su organización apoya a la comunidad para facilitar el desarrollo económico, social y cultural de la misma.

Pregunta global

¿Qué se hace, más allá de la organización, para lograr que los valores de Calidad sean más aceptados, compartidos y vividos en la comunidad en general y en otras organizaciones en particular?

NOTA

1. *Se puede citar todo esfuerzo de la organización para difundir las prácticas de Mejora Continua; se espera que toda organización participante del proceso de premiación lo haga en la medida de sus posibilidades. El objetivo es lograr un efecto multiplicador que será beneficioso para toda nuestra sociedad.*

7.2. Preservación de los ecosistemas

40 puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación - Resultados

- a) Indique prácticas y medidas que la organización aplica para cumplir con los requisitos reglamentarios legales, respecto a los riesgos ambientales asociados con las actividades operativas.
- b) Describa los sistemas y tecnologías utilizadas para evitar que sus productos y procesos dañen el medio ambiente, incluyendo el manejo de residuos y el reciclaje de materiales.
- c) Mencione los indicadores que se utilizan para evaluar el impacto ambiental de la organización (procesos, bienes y/o servicios producidos).
- d) Indique qué actividades se desarrollan sistemáticamente para mejorar el medio ambiente tanto interno como externo de la organización.

Pregunta global

¿Qué se está haciendo, tanto dentro como fuera de la organización, por reducir los niveles de contaminación, o por lo menos, no incrementarlos?

NOTAS

1. *Toda organización participante del proceso de premiación, en la medida de sus posibilidades, debería realizar esfuerzos para la preservación de los ecosistemas. Éstos se pueden referir a acciones específicas que realice la organización para protección de los recursos naturales, referidos a preservación de energía, flora, fauna, materias primas e insumos, disminución y utilización de desechos, reciclaje de materiales, etc..*

Aún pequeñas organizaciones tienen un importante rol a cumplir en este sentido. Por ejemplo, un pequeño comercio puede promover y dar prioridad a productos no contaminantes, una organización de servicios puede cuidar la calidad del aire que respiran sus empleados y sus clientes, y además preocuparse por no desperdiciar y por reciclar papel, clasificar sus residuos para reciclaje, etc..

- 2. En 7.2.b. puede hacer referencia a cómo considera el efecto de la disposición final de sus productos una vez finalizada su vida útil.*
- 3. En 7.2.d. se puede hacer referencia a estrategias de la organización para anticipar intereses comunitarios así como la evaluación de potenciales impactos en el medio ambiente, y cómo actúa ante estos dos temas de manera proactiva.*
- 4. Con el objetivo de brindar a las organizaciones los elementos de un sistema de Gestión Ambiental eficiente, que pueda integrarse a otros requisitos de gestión para ayudar a las organizaciones al cumplimiento de sus metas ambientales y económicas, se han desarrollado en el ámbito de la International Organization for Standardization (ISO), la serie de normas para Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14000 (Ref. Bibl. 23). En nuestro país el Instituto Nacional de Tecnología y Normalización (INTN) representa a ISO.*

8. RESULTADOS

350 PUNTOS

Descripción

El objetivo de este criterio consiste en diagnosticar si los mecanismos, sistemas y procedimientos, descritos en las áreas anteriores, están cumpliendo con el propósito para el que fueron establecidos y están generando mejoras tangibles en los aspectos clave para la competitividad y el éxito de la empresa.

Se espera encontrar evidencia de la definición y medición de indicadores relevantes, así como niveles y tendencias que muestren, de manera indudable, estándares de desempeño superiores.



8.1. Resultados de satisfacción del cliente externo

70 puntos

Dimensión de Evaluación	Resultados
a) Presente datos numéricos y gráficos de los niveles actuales de los indicadores definidos en 4.2. <i>Indicadores utilizados para evaluar la satisfacción de los clientes</i> , y de sus tendencias durante los últimos años. Explique la significación de la mejora así como los niveles y tendencias poco satisfactorias e indique qué medidas se tomaron al respecto.	
b) Compárelos con los promedios de su área de actividad y/o con los de sus principales competidores o líderes en su ramo (mencione las fuentes y bases de la comparación).	
c) Compare sus logros con sus metas y objetivos de Calidad y explique las posibles divergencias.	

Pregunta Global

¿En qué medida han mejorado, efectivamente, sus bienes y/o servicios para lograr satisfacer mejor a sus clientes externos?

NOTAS

1. En este tema se pueden incluir reconocimientos o certificaciones otorgados por sus clientes.
2. Las medidas y/o indicadores de satisfacción relativa a los competidores podrían incluir información objetiva y datos provenientes de clientes y organizaciones independientes.

8.2. Resultados de los procesos de producción, áreas de apoyo y proveedores

70 puntos

Dimensión de Evaluación	Resultados
a) Presente datos numéricos de los niveles actuales y de las tendencias de los últimos años de los indicadores utilizados para: <ul style="list-style-type: none">• el control de sus procesos (definidos en 6.1. <i>Diseño y control de procesos</i>)• las áreas de apoyo (definidos en 6.2. <i>Procesos de áreas de apoyo</i>)	

- la evaluación del desempeño de sus proveedores (definidos en 6.4. Proveedores)
- b) Compare los datos presentados con los promedios de su área de actividad y/o con los de sus principales competidores o líderes en su ramo (mencione las fuentes y bases de la comparación).
- c) Explique la significación de la mejora así como los niveles y tendencias poco satisfactorias e indique qué medidas se tomaron al respecto.

Preguntas Globales

¿En qué han mejorado, efectivamente, sus procesos de producción y las áreas de apoyo?

¿Qué se ha logrado en cuanto a la mejora de la Calidad de sus proveedores y cuál ha sido el impacto cuantificable de esta mejora al interior de su organización?

NOTAS

1. Posibles formas de presentar los resultados de esta área son a través de indicadores de Costos de Calidad o a través del estudio del valor agregado en cada proceso.
2. Cuando se pregunta qué se ha logrado en cuanto a la mejora de la Calidad de sus proveedores y cuál ha sido el impacto cuantificable de esta mejora al interior de su organización, se puede considerar, por ejemplo, la reducción de reprocesos por fallas de materias primas.

8.3. Resultados de Desarrollo de las personas

70 puntos

Dimensión de Evaluación

Resultados

- a) Presente indicadores actuales (tanto cuantitativos como cualitativos) y sus tendencias, relacionados con el Área 3 Desarrollo de las personas. Explique cómo se utilizan estos datos para evaluar y mejorar los sistemas para incrementar la calidad de vida en el trabajo y el Involucramiento.
- b) Presente cifras y tendencias relacionadas con niveles de seguridad, salud, rotación, ausentismo, etc., del personal de la organización.
- c) Compare los resultados presentados con los promedios de su área de actividad y/o con los de sus principales competidores o líderes en su ramo (mencione las fuentes y bases de la comparación).

Pregunta Global

¿Cómo se ha reflejado el proceso de Gestión Total de Calidad en el Desarrollo de las personas?

8.4 Resultados de mercado

70 puntos

Dimensión de Evaluación

Resultados

- a) Presente cifras y tendencias referidas a la evolución de la posición de la organización en el mercado y en particular, el acceso a mercados reconocidamente exigentes en materia de Calidad.
- b) Mencione el origen, las fuentes, y las bases de comparación de su desempeño con otras organizaciones.
- c) Si corresponde, explique los niveles y tendencias menos favorables, e indique qué está haciendo al respecto su organización.

Pregunta Global

¿Cómo ha evolucionado la posición competitiva de la organización en el mercado como consecuencia de la aplicación de programas de Gestión Total de Calidad?

8.5 Resultados financieros

70 puntos

Dimensión de Evaluación

Resultados

- a) Presente datos numéricos de los niveles actuales de los indicadores descritos en 5.2.b y de sus tendencias durante los últimos años.
- b) Presente medidas del desempeño financiero de la organización y sus tendencias durante los últimos años.
- c) Compare los datos mencionados en a) y b), con los promedios de su sector de actividad y/o con los de sus principales competidores o líderes en su ramo (mencione las fuentes y bases de la comparación).
- d) Explique la significación de las mejoras así como los niveles y tendencias poco satisfactorias e indique qué medidas se tomaron al respecto.

Pregunta Global

¿En qué forma han mejorado los resultados financieros a causa de su proceso de Gestión Total de Calidad?

NOTA

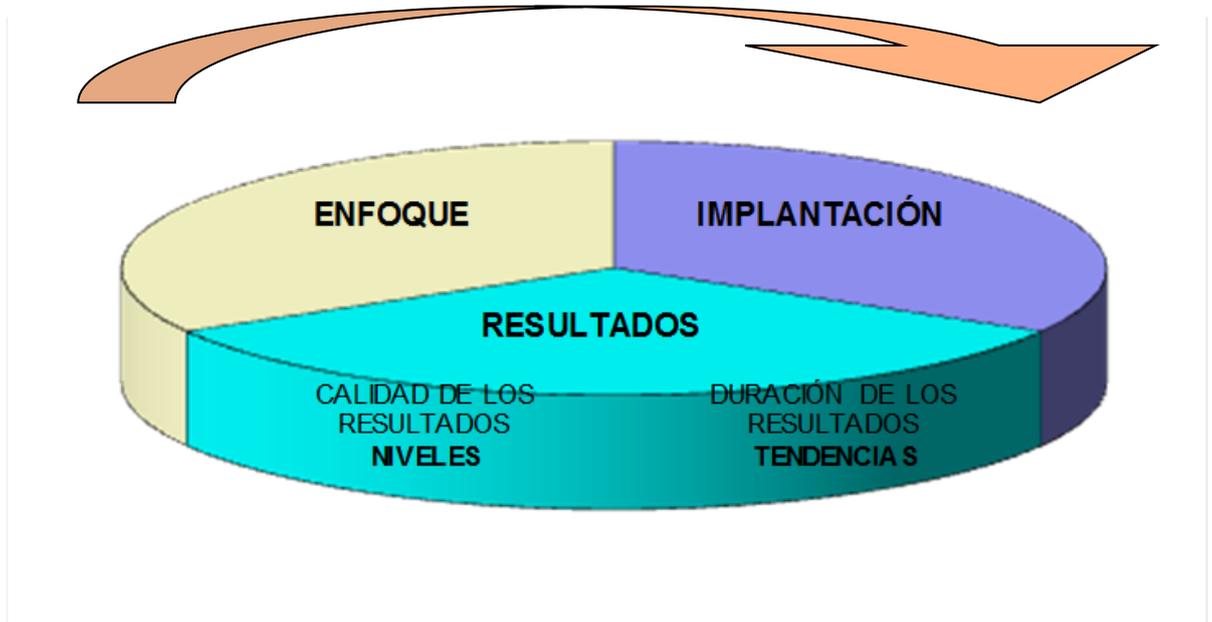
1. Dependiendo de los fines de la organización, de sus accionistas y de sus procesos. las mediciones de desempeño financiero que se mencionen en 8.5.b pueden incluir las relativas a:
 - elementos de la cuenta de Pérdidas y Ganancias, incluyendo: márgenes brutos; beneficio neto; ventas
 - elementos del balance, incluyendo; endeudamiento a largo plazo; fondo de accionistas; activo total; capital circulante (incluido inventario)



- *elementos de flujo de caja, incluyendo; gasto de capital; flujos de caja financieros; flujo de caja de explotación*
- *otros indicadores relevantes, incluyendo; rendimiento del neto patrimonial; rendimiento de fondos propios; valoración de solvencia; valor para los accionistas a largo plazo (rendimientos totales accionistas); valor añadido*

1. SISTEMA DE EVALUACIÓN

La información presentada se evalúa considerando una o más de las siguientes tres dimensiones de evaluación del Modelo de Mejora Continua.



Las tres dimensiones de evaluación se relacionan en la **TABLA GUÍA DE EVALUACIÓN**, que es la referencia fundamental que tienen en cuenta los Evaluadores en el momento de cuantificar el grado de avance porcentual que en cada uno de los temas presenta la organización. A continuación se describen los conceptos de “Enfoque”, “Implantación” y “Resultados” y se presenta la tabla.

Enfoque

“Enfoque” se refiere a la filosofía de diseño de los sistemas, los métodos, principios y conceptos que son empleados para alcanzar el propósito de Calidad en cada uno de los temas de evaluación. Al analizar este aspecto, la evaluación se hará tomando en cuenta:

- El grado en que se esté orientado hacia la prevención más que a la corrección.
- El grado en que se tiende hacia la mejora de los procesos, más que a la corrección de los productos.
- El grado en que se fomenta la toma de decisiones basadas en información cuantitativa, más que en opiniones.
- El grado en que se busca estimular la autoevaluación por parte del personal más que la inspección o supervisión.
- El grado en que los procesos se orientan primordialmente a lograr la satisfacción del cliente (procesos eficaces).
- El grado en que se trabaja en la mejora de la eficiencia de los procesos.

- El grado en que se tienda hacia contar con procesos sistemáticos e integrales, buscando propiciar la Mejora Continua.

Implantación

“Implantación” se refiere al nivel de aplicación del “Enfoque” e incluye:

- El alcance con que se han introducido apropiada y efectivamente los principios de calidad en todas las áreas, funciones y actividades de la organización.
- La práctica sistemática y rutinaria de los principios de calidad, en todas las actividades e interacciones “clientes - proveedor”, tanto al interior como al entorno de la organización (clientes, proveedores y la sociedad en general).

Resultados

“Resultados” son los logros derivados de la “Implantación” de los “Enfoques” de los sistemas en la organización. Incluyen información cuantitativa, cualitativa, comparación de parámetros e impacto de los logros. Se consideran los siguientes aspectos:

- Niveles de Calidad alcanzados, comparándolos con los competidores líderes, tanto nacionales como mundiales.
- Tendencias de mejora continua y rapidez de dichas mejoras.
- Impacto que dichos logros han tenido en la posición competitiva, participación en los mercados, retención de los clientes y rentabilidad de la organización.
- Mejora de la calidad de vida de sus empleados y trabajadores.
- Mejora y desarrollo de sus proveedores.
- Mejora del bienestar de los consumidores.
- Mejoras en el entorno social y en el medio ambiente.

2. TABLA GUÍA DE EVALUACIÓN

%	ENFOQUE	IMPLANTACIÓN	RESULTADOS
5	<ul style="list-style-type: none"> Nula o escasa evidencia de existencia de conceptos claros y sistemas. Información anecdótica. Desde el punto de vista de la filosofía de diseño de los sistemas, la respuesta a los ítems en este tema es francamente pobre. 	<ul style="list-style-type: none"> Incompleta y en pocas áreas de la organización. Desde el punto de vista de las actividades prácticas que se realizan en toda la organización, la respuesta a los ítems en este tema es francamente insatisfactoria. 	<ul style="list-style-type: none"> No existen resultados, o si los hay son muy pobres. La respuesta a los diferentes ítems es realmente insuficiente.
20 a 30	<ul style="list-style-type: none"> Etapas iniciales de la transición entre una orientación reactiva a los problemas a un esquema de mejora. La respuesta a los ítems en este tema es parcial, pero muestra alguna evidencia de un enfoque sistemático y preventivo, y algún conocimiento de los principios de Administración por Calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Iniciándose en las áreas principales de la organización. Existencia de desequilibrios importantes en el desarrollo que pueden inhibir el progreso para alcanzar los propósitos primarios del tema. 	<ul style="list-style-type: none"> Algunos niveles y tendencias positivas en pocas áreas de la organización. No hay reporte de resultados para muchas de las áreas de mayor importancia en el tema.
40 a 60	<ul style="list-style-type: none"> Evidencia de filosofía de diseño de sistemas adecuados, razonablemente integrados a la operación rutinaria. La mejora de procesos basada en hechos es una herramienta importante de la gestión en áreas clave de la organización; se pone énfasis más en la prevención que en la reacción ante los problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> Completa en las áreas principales. No hay desequilibrios mayores en el desarrollo de áreas principales, aunque algunas áreas o unidades de trabajo pueden estar en etapas muy incipientes de desarrollo. Desde el punto de vista de las actividades prácticas que se realizan en toda la organización, la respuesta a los ítems en este tema es satisfactoria. 	<ul style="list-style-type: none"> Resultados y tendencias positivas en la mayoría de las actividades principales. Cierta evidencia de relación causal con la Calidad. Algunas tendencias y/o niveles actuales de desempeño, evaluados mediante el empleo de información relevante para la comparación, mostrando áreas destacadas y/o buenos a muy buenos niveles de desempeño relativo.
70 a 80	<ul style="list-style-type: none"> La filosofía de diseño de los sistemas está completamente alineada con 	<ul style="list-style-type: none"> Completa en las áreas principales y en muchas de apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> Desempeño actual de muy bueno a excelente en las áreas principales de la organización.

%	ENFOQUE	IMPLANTACIÓN	RESULTADOS
	<p>los principios de Administración por Calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> La mejora de los procesos basada en hechos y la prevención son herramientas principales de la gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas mejorados y bien integrados a la operación rutinaria. Clara evidencia de refinamiento y mejora de la integración como resultado de ciclos de análisis y mejora. El enfoque está bien difundido, sin mayores desequilibrios. 	<ul style="list-style-type: none"> Tendencias positivas en muchas áreas de apoyo. Muchas tendencias de mejora y/o niveles de desempeño son sostenidas. Clara relación causal con la Calidad. La mayoría de las tendencias y/o niveles actuales de desempeño - evaluados mediante el empleo de información relevante para la comparación - muestran áreas de liderazgo y muy buenos niveles de desempeño relativo.
95	<ul style="list-style-type: none"> Fuerte evidencia de sistemas preventivos. Fuerte sistema de mejora basado en hechos, herramienta fundamental de la gestión en todas las áreas de la organización. La filosofía de diseño de los sistemas está completamente alineada con los principios de Administración por Calidad y el tema constituye, sin ningún lugar a dudas, un modelo a seguir por el resto de las organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejora durante varios ciclos de los sistemas preventivos. Fuerte refinamiento e integración, respaldada por excelente análisis. Enfoque plenamente desarrollado sin debilidades o desequilibrios significativos en ninguna de las áreas o unidades de trabajo. La aplicación práctica de los principios de Mejora Continua es completa en todas las áreas de la organización y se considera sin ningún lugar a dudas, un modelo a seguir por el resto de las organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Sostenidos y de "Clase Mundial". Excelentes tendencias de mejora y/o niveles sostenidos de excelente desempeño en la gran mayoría de las áreas de la organización. Clara relación causal con la mejora de la Calidad. Fuerte evidencia de liderazgo en el tema, demostrada en varias áreas de la organización.

3. GLOSARIO

Los términos incluidos en este Glosario están basados en la Norma UNIT-ISO 8402/1994, en otros repertorios bibliográficos y en otras fuentes de información.

Acción correctiva

Acción tomada para eliminar las causas existentes de una no-conformidad, de un defecto o de cualquier otra situación indeseable, para evitar su repetición. Por ej. cambios en los procedimientos y en los sistemas para obtener un mejoramiento de la Calidad, en cualquier etapa del Ciclo de la Calidad.

Acción preventiva

Acción tomada para eliminar las causas potenciales de no-conformidades, defectos o cualquier otra situación indeseable, con el fin de evitar que las mismas se produzcan.

Alianza estratégica

Una asociación entre dos o más partes con el fin de tomar ventaja de los efectos sinérgicos y potenciar el accionar conjunto más allá de lo esperable proporcionalmente. Se aplica a diversidad de acciones posibles como ser al establecimiento de instalaciones, a la penetración de nuevos mercados o adquisiciones, una alianza estratégica en compartir información, métodos, marketing y finanzas entre negocios complementarios.

Dirección

Se refiere a la jerarquía superior de la organización participante, puede aplicarse al Propietario, al Presidente, al Director General, al Gerente General, así como aquellas personas que le reportan directamente.

Áreas de apoyo

Áreas que apoyan y facilitan el desempeño de los procesos clave de la organización (de los que depende la obtención del producto y/o servicio generador del negocio). Sus requerimientos son determinados principalmente, aunque no en todos los casos, por los clientes internos.

A modo de ejemplo son habitualmente de apoyo (pero no siempre) las áreas de finanzas, contabilidad, sistemas (informática), mercadotecnia, relaciones públicas, compras, recursos humanos, asuntos legales, servicios secretariales, etc.

Aseguramiento de la Calidad

Comprende todas las actividades preestablecidas e implementadas y sistemáticas, implementadas en el marco del Sistema de Calidad, que deben ser demostradas según procedimientos y o registros específicamente establecidos, con el objetivo de dar la seguridad adecuada de que una entidad satisfará los requisitos necesarios para lograr la Calidad.

Auditoría de la Calidad

Examen sistemático e independiente con el fin de determinar si las actividades y los resultados relativos a la Calidad, satisfacen las disposiciones preestablecidas y si estas disposiciones se están implementando en forma efectiva y demuestran ser apropiadas para alcanzar los objetivos.

Autocontrol

Control interno y personal, independiente de los controles externos.

Capacidad de evaluar el comportamiento propio, de evaluar los resultados alcanzados y de tomar acciones correctivas.

Benchmarking, véase Referimiento

Calidad Total

Consiste en una forma de orientar la Calidad hacia la mejora continua de los productos, bienes o servicios, sistemas y procesos de una organización, con el propósito de crear permanentemente valor para sus clientes o usuarios.

Capacidad de procesos

Es una evaluación normalizada de la aptitud intrínseca de un proceso para funcionar bajo las condiciones operativas. Es el comportamiento de un proceso después que se han eliminado las causas significativas de variación. Véase además *Ref. Bibl. 17, 20 y 27.*

Cliente

Destinatario de un producto o servicio suministrado por el proveedor.

Es toda persona sobre quien repercuten los procesos y a quienes se destinan los bienes y/o servicios generados.

Clientes externos

Personas u organizaciones que no forman parte de la organización. Incluyen no solo al usuario final sino también a los procesadores intermedios y a los comerciantes.

Clientes internos

Personas u organizaciones que forman parte de la organización y que reciben el material que se produce: productos en proceso, documentos, formularios, servicios, etc.

Control de Calidad

Técnicas y actividades operativas, utilizadas para satisfacer los requisitos para la Calidad. Comprenden tanto el monitoreo de un proceso como la eliminación de las causas de desempeño no satisfactorio en todas las etapas del ciclo de la Calidad, para lograr la mejor eficacia económica.

Corrección

Reparación, reproceso o ajuste.

Delegación de poder, véase Facultamiento

Eficacia

Logro del objetivo, intento o propósito. Es la capacidad para cumplir las metas establecidas.

Eficiencia

Utilización del mínimo de recursos para el logro de un propósito. Se refiere al logro de los objetivos y al aprovechamiento de los recursos disponibles.

Empowerment, véase *Facultamiento*

Emulación competitiva, véase *Referimiento*

Ergonomía

Estudio de datos biológicos y tecnológicos aplicados a problemas de mutua adaptación entre el hombre, la máquina y su entorno.

Estándar

Norma, medida de resultado o desempeño esperado, utilizado para evaluar o comparar acciones realizadas.

Facultamiento

Consiste en la potenciación de la motivación y de los resultados de todos los colaboradores de una empresa, a través de la delegación y la transmisión del poder.

Indicador de eficiencia

Es la cifra resultante de la relación entre un buen servicio y su costo. También puede ser sinónimo de productividad.

Generalmente se emplea para describir la relación entre los resultados obtenidos y la asignación de los recursos efectuada.

Indicador de efectividad

Mide el grado en que el sistema contribuye al logro de los fines para los cuales fue diseñado, así como al desempeño del servicio o de las tareas realizadas.

Indicador de resultados

Es la relación que existe entre elementos mensurables de un proceso, que describe sus características más importantes de operación y comportamiento o factores críticos de éxito.

Indicadores clave de productos y servicios

Son mediciones relativas al conjunto de todas las características importantes y críticas de los productos y servicios. Tienen el objetivo de medir numéricamente un proceso o sus resultados, permitiendo compararlo con patrones establecidos.

Ingeniería inversa

Análisis del producto de un competidor, habitualmente descomponiéndolo, para ver cómo se fabricó y lo que costó fabricarlo.

Justo a tiempo

En su origen era un concepto japonés, ahora adoptado ampliamente. Su finalidad es reducir el mantenimiento de existencias y costos asociados, haciendo que los componentes se entreguen en las fábricas sólo cuando se necesitan para la producción.

Marketing, véase *Mercadeo*

Mercadeo

Un esfuerzo integrado para crear, identificar y satisfacer los deseos y necesidades del cliente con un beneficio.

Misión

La razón de ser de la organización, la que justifica su existencia continuada. Incluye los siguientes elementos:

- Propósito de la Organización
- Valores Morales y Normas de Conducta de la Organización
- Hacia dónde va la Organización

Véase *Ref. Bibl. 30*.

Modelos Teóricos

Se consideran aquellas abstracciones de la realidad que sirvan para predicción de escenarios futuros, con riesgos en lo posible cuantificados (ejemplos: una ecuación que prediga la demanda de cierto producto deducida a partir de datos reales, un modelo físico o informático de simulación de un proceso real, etc.).

Política de Calidad

Orientaciones y objetivos generales de una organización concernientes a la Calidad, expresados formalmente por el más alto nivel de la dirección.

Procedimiento

Manera especificada de realizar una actividad.

Procedimiento escrito

Cuando un procedimiento se expresa por medio de un documento es frecuente usar el término procedimiento escrito. El mismo debe contener: el objeto y el alcance de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo debe hacerse; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse.

Proceso

Conjunto de recursos y actividades relacionadas entre sí que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con el fin de obtener un producto o servicio para un cliente (usuario) dentro o fuera de la organización. Generalmente incluye combinaciones de personas, finanzas, equipos, herramientas, técnicas y materiales en una serie sistemática de pasos o acciones.

Procesos Clave

Aquellos procesos de los que depende fuertemente el cumplimiento de los requerimientos más importantes de los clientes.

Proactivo

Capacidad de anticiparse a los hechos a través de acciones preventivas.

Productividad

Es la relación entre el resultado alcanzado en el proceso productivo en un período de tiempo y la cuantía de recursos utilizados.

Proveedores

Aquellos que aportan bienes y servicios. El uso de dichos bienes y/o servicios puede ocurrir en cualquier etapa del proceso productivo o de prestación de servicios.

Referenciamiento, véase Referimiento

Referimiento

Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras en la organización.

Reingeniería de procesos

Rediseño de los procesos de una compañía desde los más básicos, con el propósito de producir mejoras radicales en productividad, competitividad, costos, calidad y servicio.

Reproceso

Acción tomada sobre un producto no conforme de modo que satisfaga los requisitos especificados.

Sistema de Calidad

Conjunto de la estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos considerados necesarios para llevar a cabo la Gestión de Calidad.

Sistema de medición de satisfacción de los clientes

Aquél que proporciona información confiable acerca de la evaluación que hacen los clientes sobre las características específicas de productos y/o servicios, y la relación entre estas evaluaciones y el comportamiento futuro del mercado.

La medición de satisfacción de los clientes puede incluir el diseño específico de una escala de evaluación numérica y su descripción unitaria.

Si los productos y/o servicios de la organización son proporcionados a los usuarios finales a través de otras organizaciones, tales como minoristas o distribuidores, la medición de satisfacción de los clientes debe tomarlas también en cuenta.

Los indicadores de insatisfacción incluyen:

- quejas
- devoluciones
- reclamaciones
- bonificaciones
- reparaciones
- órdenes y servicios incompletos o no terminados

Tiempo de ciclo

Se refiere al tiempo de desempeño; es el tiempo requerido para completar un proceso o una tarea.

Tormenta de ideas

Una sesión de grupo creativa para generar y desarrollar ideas. Es una actividad breve, marcada por unas reglas formales que incluyen guardar todas las ideas, sin que se haga evaluación alguna hasta después de la sesión y un rol específico para el que hace de presidente.

Tratamiento de una no - conformidad

Acción a tomar con respecto a una entidad no conforme, con el objeto de solucionar la no - conformidad.

Trazabilidad

Aptitud de reconstruir la historia, la utilización o la localización de una entidad, por medio de identificaciones registradas. Puede significar uno de tres cosas:

- si se refiere al producto puede estar relacionado con:
 - el origen de los materiales y las piezas
 - la historia de los diversos procesos aplicados al producto
 - la distribución y localización del producto luego de su entrega
- si se refiere a la calibración: se aplica a la forma de relacionar los equipos de medición a patrones nacionales o internacionales, a patrones primarios, a constantes físicas o propiedades básicas o a materiales de referencia.
- Si se refiere a la recolección de datos, relaciona los cálculos y los datos generados a lo largo del ciclo de la Calidad, remontando a veces hasta los requisitos para la Calidad correspondientes a una entidad.



Visión

Imagen deseada y alcanzable, en el largo plazo de la organización, cuyo logro guía la estrategia. Véase *Ref. Bibl. 30*.

4. BIBLIOGRAFÍA

La bibliografía incluida a continuación, en algunos casos citada en el texto, constituye una guía para las personas interesadas en profundizar sus conocimientos sobre filosofía y metodologías de Gestión Total de Calidad.

1. Calidad sin lágrimas / Philip B. Crosby. – México, D.F. : Mc-Graw Hill, 1984. -
2. Calidad Total: ¿maquillaje o transformación real? / Luis Stolovich; Graciela Lescano; Silvia Morales. – Montevideo : CIEDUR; FESUR, 1995. –
3. Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis / Edwards W. Deming. – Madrid : Ediciones Díaz de Santos, 1989. – 319 p.*CNC-SID-E2-197
4. Calitividad: la mejora simultánea de la calidad y la productividad / John York. – Barcelona : Marcombo, 1994. –
5. Cómo administrar con el método Deming / Mary Walton; Edwards W. Deming. – Bogotá : Ediciones Norma, 1992. – 291 p.*CNC-SID-E2-185
6. Cómo crear la cadena cliente-proveedor: hacia una compañía de categoría mundial / Richard J. Schonberger. – Barcelona : Editorial Norma, 1993. – 396 p.*CNC-SID-E1-25
7. Cómo mejorar la rentabilidad empresarial y ganar competitividad / David Brojt. – Buenos Aires : Ediciones Norma, 1992. – 187 p. *CNC-SID-E1-17
8. Completeness: quality for the 21st century / Philip B. Crosby. – New York : Dutton, 1992. – 251 p.*CNC-SID-E1-61
9. Control total de la calidad / Armand V. Feingenbaum. – México, D.F. : Compañía Editorial Continental, 1990. – 871 p.*CNC-SID-E1-4
10. El camino y la meta / Yoram Malevski; Alejandro Rozotto. – Guatemala : Piedra Santa, 1998. – 200 p.*CNC-SID-E2-245
11. El Desprecio cero: hacia la calidad total / Hervé Sérieyx. – Madrid : Mc-Graw Hill, 1991. – 154 p.*CNC-SID-E2-243
12. El Secreto de la calidad japonesa: el diseño de experimentos clásico, Taguchi y Shainin / Lluís Saderra i Jorba. – Barcelona : Marcombo , 1993. – 175 p.*CNC-SID-E1-64
13. Gestión de la Calidad y aseguramiento de la Calidad, vocabulario: ISO 8402-1994 / Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. – Montevideo : UNIT, 1995. – 21 p.*CNC-SID-E2-240
14. Guide to quality control / Kaoru Ishikawa. – Tokio : Asian Productivity Organization, 1972. –
15. Guide to TQM in service industries / Noriaki Kano – Tokio : Asian Productivity Organization, 1996. – 284 p.*CNC-SID-E2-189
16. Hablemos de calidad / Philip B. Crosby. – México, D.F. : Mc-Graw Hill, 1990.
17. Juran y la planificación para la calidad / Joseph M. Juran. – Madrid : Ediciones Díaz de Santos, 1990. – 299 p.*CNC-SID-E2-184
18. La Calidad en la buena administración / Kazuchika Sato. – Montevideo : Ministerio de Industria y Energía, 1992. –

19. La Calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad / Philip B. Crosby. –6ª. ed. – México, D.F. : Compañía Editorial Continental, 1990. – 238 p.*CNC-SID-E1-83
20. Manual de control de la calidad / Joseph M. Juran; Frank M. Gryna. – 4ª ed. – México, D.F.: Mc-Graw Hill, 1996. – 2 v.*CNC-SID-E2-247
21. Manufactura de categoría mundial: aplicación de las últimas técnicas para optimizar la producción / Richard J. Schonberger. – Bogotá : Editorial Norma, 1989. – 292 p.*CNC-SID-E1-24
22. Normas para la gestión y el aseguramiento de la calidad: serie ISO 9000-1994 / Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. – Montevideo : UNIT, 1995. – 384 p.*CNC-SID-E2-241
23. Normas para sistemas de gestión ambiental: serie ISO 14000-1996 / Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. – Montevideo : UNIT, 1997. – 128 p.*CNC-SID-E2-242
24. Ponga la calidad a prueba: compruebe si realmente da buenos resultados todo lo que se dice acerca de la calidad / Roger J. Howe; Dee Gaeddert; Maynard A. Howe. – México, D.F. : Mc-Graw Hill, 1995. – 211 p.*CNC-SID-E2-202
25. Premio Nacional a la Calidad: sector privado / Ruben Roberto Rico; Jorge Alfredo Hermida; Antonio Irace. – Buenos Aires : Ediciones Macchi, 1994. – 236 p.*CNC-SID-E2-188
26. Principios de la Calidad Total / Vincent K. Omachonu; Joel E. Ross - México: Editorial Diana, 1995. – 386 p. *CNC-SID-E2-249
27. Quality planning and analysis: from product development through use / Joseph M. Juran; Frank M. Gryna. – 3ª. ed. – New York : Mc-Graw Hill, 1993. – 634 p.*CNC-SID-E1-100
28. Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa / Kaoru Ishikawa. – Bogotá : Editorial Norma, 1985. – 209 p.*CNC-SID-E1-18
29. Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés / William Ouchi. – Buenos Aires : Ediciones Orbis, 1982. – 256 p.*CNC-SID-E2-155
30. Terremoto empresarial / Yoram Malevski; Alejandro Rozotto. – Guatemala : OEA, GTZ, 1996. – 224 p.*CNC-SID-E1-101
31. Total quality management: a cross functional perspective / Ashok Rao...[et al.]. – New York : John Wiley & Sons, 1996. – 630 p.*CNC-SID-E2-244

5. LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

CNC	Comisión Nacional de la Calidad
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
ISO	International Organization for Standardization
INTN	Instituto Nacional de Tecnología y Normalización
PNC	Premio Nacional de Calidad y Excelencia en la Gestión
PyMEs	Pequeñas y Medianas Empresas
QFD	Quality Function Deployment (Despliegue de la Función Calidad)
TQM	Total Quality Management (Gestión Total de Calidad)
UNIT	Instituto Uruguayo de Normas Técnicas
Ref. Bibl.	Referencia Bibliográfica