

ANÁLISIS COMPARATIVO DE PREMIOS NACIONALES Y NORMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y DESARROLLO DE UN MODELO DIAGNÓSTICO SIMPLE APLICABLE A PYMES INDUSTRIALES ARGENTINAS : POSIBLE HERRAMIENTA PARA CARACTERIZAR PROVEEDORES

Autores: Ing.Néstor Braidot – Ing. Héctor Formento – Ing. Jorge Nicolini
Institución: Instituto de Industria - Universidad Nac. de Gral. Sarmiento

Indice

Abstract	2
Introducción	2
Desarrollo	5
Conclusiones	17
Referencias Bibliográficas	18
Anexo I: Figuras	19
Anexo II: Ejemplo de aplicación	21
Notas	23

Abstract

Este trabajo analiza el marco conceptual que plantean los modelos diagnósticos basados en los principios de la administración para la calidad total¹. Se estudiaron las características y el desarrollo de dichos modelos (premios nacionales a la calidad Deming, Malcolm Baldrige y Europeo² y las normas ISO 9000), a los efectos de compararlos y establecer su grado de homogeneidad conceptual y estructural³ y su aplicabilidad a distintos ámbitos. Posteriormente se analizan las características de las PyMEs Argentinas y los resultados de investigaciones previas⁴ sobre las modalidades comunes a aquellas firmas que demostraron un elevado posicionamiento competitivo.

Finalmente, combinando los resultados anteriores se desarrolló el modelo propuesto, atendiendo a la necesidad de satisfacer los dos objetivos planteados:

- Modelización incorporando los principios universales de la administración para la calidad total.
- Aplicabilidad al particular escenario de PyMEs Argentinas, en concordancia con los resultados de los estudios efectuados en este campo.

El modelo resultante se aplicó a un grupo piloto de 10 empresas, demostrando un importante grado de potencialidad diagnóstica.

1. Introducción

1.1 Marco teórico: Administración para la calidad total

La administración para la calidad total (Total Quality Management – TQM), representa una filosofía de gestión empresarial que considera inseparables las necesidades del cliente y las metas de la empresa y convierte los valores de calidad en la fuerza motriz detrás de las iniciativas de liderazgo, diseño, planificación y mejoras. En este sentido se corresponde con un modelo administrativo basado en el enfoque de sistemas, que permite a una organización el desarrollo de una cultura de mejoramiento continuo para el cumplimiento de su misión y el logro de su visión. Forma parte del plan estratégico de la empresa y trabaja en todos sus niveles, facultando a los empleados para aprender de su experiencia y transferir el conocimiento a situaciones nuevas, en búsqueda de los cambios que permitan avanzar hacia objetivos cada vez más desafiantes.

Los tres elementos básicos de un sistema TQM (Total Quality Management), se muestran en el cuadro siguiente.

TQM, elementos básicos

Participación Total	Enfoque al Cliente	Mejora Continua
Todos los miembros de la organización forman parte activa del sistema y dedican alguna parte de su tiempo a participar de los proyectos de mejora.	Cada decisión relevante que se toma, a cualquier nivel, considera el impacto que la misma tendrá sobre el cliente.	Filosofía de trabajo que propone un desafío permanente a los estándares establecidos, tendiente a superarlos, para lograr mejores niveles de efectividad.

Existen pasos fundamentales a considerar antes de aplicar un sistema de administración para la calidad total. Se requiere una actitud de compromiso y cooperación, específicamente de la dirección, y voluntad de cambio y flexibilidad por parte de cada integrante de la organización.

En realidad ambos elementos están íntimamente relacionados, ya que las actitudes de los directivos son el factor fundamental en la conformación de la cultura empresarial y esta a su vez generará un

ambiente que impulse y haga propicio el cambio o lo niegue y desarrolle actitudes defensivas frente al mismo.

1.2 Modelos y Sistemas para el mejoramiento de la calidad

Existen diversos tipos de modelos estándar para el mejoramiento de calidad en las organizaciones. Los más conocidos y aplicados son: las normas de la familia ISO 9000 (para el desarrollo de sistemas de gestión de la calidad) y los denominados modelos de premios nacionales a la calidad.

Las normas ISO 9001:2000, plantean un sistema básicamente preventivo, orientado a los procesos mas que a los productos y cuya premisa básica es: que un proceso estandarizado y documentado, cuya operación se efectúa según los procedimientos respectivos, entregará necesariamente un producto de acuerdo a lo especificado. En este aspecto se puede afirmar que la calidad del producto es predecible, ya que si se normaliza el proceso (mediante procedimientos escritos) y se verifica su cumplimiento (mediante auditorías), la calidad del producto está asegurada.

Este sistema se fundamenta en la generación de una serie de documentos que sirven de guía para la realización de las actividades y definen la estructura general del sistema. Estos documentos pretenden a su vez, prescindir de las actividades persona - dependientes, planteando un esquema que presupone que las tareas se realizarán siempre de acuerdo al procedimiento, independientemente de quien este a cargo de las mismas.

Otra característica interesante que introducen estas normas es su posibilidad de permitir certificaciones del sistema instalado a partir de auditorías externas, que pueden ser de segundas o terceras partes (los clientes o certificadores externos acreditados). Por supuesto las auditorías de primeras partes (realizadas por la propia organización a través de sus auditores internos), son no solamente posibles, sino que necesarias y un requisito establecido por la propia norma. Además proveen a la dirección de un excelente mecanismo de control interno de la gestión.

La nueva versión de la norma ISO 9001 del año 2000 sustituye a las tres anteriores normas certificables (ISO 9001, 9002 y 9003, correspondientes a la versión 1994) y su denominación es de "Gestión de la Calidad", lo que supone un avance sobre el anterior concepto "Aseguramiento de la Calidad".

El comité ISO redactor de la norma interpreta que la palabra gestión engloba mas al conjunto de actividades empresarias, reduciendo la posibilidad de considerarla una mera acreditación de productos.

Por otro lado encontramos los mencionados modelos de premios nacionales a la calidad. Para clasificarlos, se los puede dividir en dos grandes grupos según sea su finalidad:

1. **Modelos de referencia**, cuyo objetivo es servir de comparación de manera que las empresas tengan la oportunidad de realizar una evaluación de su nivel respecto a un modelo ideal, es decir, indican el "qué" pero no el "cómo".
2. **Modelos de implantación**, cuyo objetivo es ayudar a la empresa a introducir en su organización lo que el modelo entienda por calidad total, casi siempre bajo la perspectiva de mejorar su competitividad.

Entre los primeros se encuentran los mencionados modelos de premios nacionales a la calidad, que tanto han proliferado en estos últimos años, siendo los más representativos el premio Deming de Japón, con más de 50 años de existencia, y, derivados de éste, el Malcolm Baldrige de EE.UU y el EQA de la Unión Europea, habiendo contribuido notablemente a la difusión de la calidad total por toda la publicidad que se genera alrededor de los mismos. En este grupo, se pueden incluir, aunque con diferente filosofía, los modelos de evaluación, tipo ISO 9000 ó QS 9000, que también ofrecen un marco de referencia y conceden el premio del "certificado de empresa acreditada" a aquéllas que cumplen los requisitos establecidos en dichos modelos.

Entre los modelos de implantación, se pueden distinguir por su origen, los siguientes grupos:

Modelos de los primeros gurús americanos, entre los que se pueden destacar a Deming, Juran y Feigenbaum, que ya en los años 50 enunciaron las bases de la calidad total.

Modelo JUSE⁵ (Japanese Union of Scientist and Engineers) que recoge los postulados de los gurús americanos y las aportaciones de los gurús japoneses, siendo el primer modelo que asocia, bajo las siglas TQC (Total Quality Control) o CWQC (Company Wide Quality Control)⁶, la calidad desplegada en toda la organización.

De lo enunciado anteriormente surge que los modelos de referencia parecerían ser los mas adecuados para establecer un patrón contra el cual medir la performance de una organización. Posteriormente, este resultado debería llevarnos a establecer los medios mas adecuados para la implantación de los cambios necesarios. Sin embargo, la experiencia observable nos indica que, ningún modelo “enlatado” puede tomarse para ser incorporado directamente a una organización, sin analizar su cultura, mercado y características particulares. Es decir, si bien los conceptos básicos son de aplicación universal, los detalles de un plan específico tendrán siempre consideraciones particulares inherentes a la realidad de cada empresa en cuestión.

Si analizamos los modelos más conocidos y utilizados, se pueden identificar nueve características o elementos comunes que, en mayor o menor grado, aparecen en todos ellos:

1. **La orientación al cliente**, a la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Considerado como un concepto estratégico, que exige una constante sensibilidad y atención a la información del mercado, y una gran capacidad de adaptación interna para poder ofrecer una respuesta ágil y rápida a las demandas detectadas.
2. **El liderazgo de la dirección**, que debe crear los valores y una cultura inequívoca hacia la calidad.
3. **La toma de decisiones basadas en el análisis de hechos y datos**. Esto exige el despliegue de los indicadores a lo largo de la organización para suministrar la información necesaria a cada nivel, de manera que los resultados puedan compararse con los objetivos y “disparen”, consecuentemente, las acciones necesarias en tiempo y forma.
4. **La gestión por procesos**, frente a la tradicional por funciones, con especial atención a los procesos críticos de la organización, y a los recursos necesarios, tanto financieros como de materiales, equipos, instalaciones y tecnológicos
5. **La gestión de los recursos humanos**, considerados como el recurso clave de la empresa, siendo crucial el pleno desarrollo de sus capacidades y su participación e integración en el proyecto de empresa, el trabajo en equipo y la utilización de herramientas y técnicas adecuadas a cada nivel de la organización
6. **El aseguramiento de la calidad**, mediante un sistema preventivo que garantice la entrega de productos y servicios adecuados a las necesidades del cliente
7. **La consideración de los proveedores** como integrantes de la cadena de valor de la empresa
8. **La obtención de resultados**, medidos a través de parámetros cuantitativos, no sólo económicos o de calidad del producto, sino también de satisfacción de clientes y empleados, e incluso de la sociedad en general
9. **La inquietud por la mejora continua**, extendida a todas las actividades y operaciones de la empresa, como uno de los valores de la cultura de la organización.

Por otro lado, cada vez son más grandes las demandas en cuanto a calidad que las grandes organizaciones hacen a sus proveedores, muchos de los cuales son pequeñas empresas familiares. La respuesta de diferentes PyMEs , animadas por iniciativas oficiales y campañas de publicidad, es la certificación ISO 9000; pero en la actualidad dicha certificación resulta insuficiente cuando los clientes exigen a sus proveedores que vayan más allá de la norma aumentando la calidad y reduciendo los precios (Huxtable 1998).

1.3 Caracterización del escenario de PyMEs

Hasta mediados de la década del 70' las PyMEs tienen un papel claramente secundario en la economía mundial. Esta circunstancia, probablemente fruto de una fuerte tendencia a la concentración industrial y producciones masivas en largas series, eliminó cualquier posibilidad de prestar mayor atención a este escenario, investigándolo de manera adecuada.

Se instaló entonces la tendencia a pensar que las teorías del management, que tan buen resultado habían dado en las grandes organizaciones, podían replicarse en las PyMEs y como consecuencia la efectividad aumentaría. Es decir las PyMEs serían una réplica en miniatura de las grandes organizaciones.

Esta simplificación, lejos de ser acertada, ignora que las PyMEs son muy diferentes a las empresas grandes y deben ser estudiadas en forma separada (Julien, 1993)⁷.

A partir de la crisis de los 70' se producen una serie de cambios en las condiciones de los mercados que, por primera vez, muestran las ventajas que una pequeña organización podría tener sobre otra de las consideradas grandes. Estos cambios relacionados con la globalización de la economía y la especificidad de la demanda, plantean la necesidad de una mayor flexibilidad en las líneas de producción para atender a clientes progresivamente mas demandantes. Bajo esta premisa, el tamaño de la empresa parece dejar de ser una ventaja competitiva, ya que *"...las PyMEs presentan mayor rapidez para diversificar su producción con menores costos asociados a ello; a la vez que les resulta menos problemático adecuar la mano de obra a las nuevas necesidades"*⁸.

Debe recordarse también que, en esta década (70'), irrumpen fuertemente en los mercados Occidentales los primeros resultados de la aplicación de las ideas de Deming⁹ y Juran en las empresas Japonesas¹⁰. Con estos enfoques el cliente tomaba una preponderancia inusual y a partir de la aplicación de metodologías sistemáticas y altos grados de participación del personal y enfoque de procesos, se lograba atender más específicamente los requerimientos del mismo y mantener o aún mejorar la calidad bajando los costos.

Es obvio que en este escenario la oferta de productos con características "principalmente convenientes" para los productores, con la excusa de obtener bajos costos merced a altos niveles de productividad resultantes de grandes series de fabricación, ya no era posible.

De esta manera aparece el paradigma de la flexibilidad como un prerequisite para lograr posicionamiento y competitividad en el mercado, y de esta manera se revaloriza la posición de las PyMEs (ante la conclusión que la flexibilidad es uno de sus atributos), y por lo tanto la atención que se les presta en el escenario mundial.

Lamentablemente esta "buena noticia" no evidencia una aplicación directa en la Argentina, donde la brecha de productividad entre PyMEs y grandes empresas es muy amplia y no muestra signos de estar reduciéndose (Motta 1998).

Hasta el presente el desarrollo y crecimiento de las PyMEs no ha podido ser modelizado con precisión; no obstante se han realizado valiosas investigaciones sobre las características de las PyMEs Argentinas que muestran importantes relaciones entre aspectos endógenos de las firmas y el grado de dinamismo de las mismas.

2. Desarrollo

2.1 Análisis y comparación de modelos estándar

Vamos a analizar las características principales que proponen, como referencia diagnóstica, los modelos relacionados con la administración para la Calidad Total.

Si bien existe un número muy importante de modelos o esquemas diagnósticos que utilizan los conceptos mencionados, cuantificando el grado de desarrollo de los sistemas de gestión empresarial en función de su diferencia con el marco teórico propuesto por el mismo, son básicamente tres los que han sido rectores y referencia para los restantes¹¹: el premio Deming (JUSE – Japon / 1951), el premio Malcolm Baldrige (NIST – EEUU / 1987) y el premio Europeo¹² (EFQM / 1991).

Estos premios, cuyos marcos teóricos se derivan de las ideas básicas planteadas por Deming, Juran e Ishikawa¹³, tienen grandes similitudes entre sí, pero también, asombrosamente, importantes diferencias.

Estas diferencias se potencian, aún mas, si proyectamos nuestro análisis sobre los cientos de modelos derivados de los anteriores, que se aplican en diferentes países y regiones con el objetivo de “..incrementar el éxito económico de los postulantes (las empresas) y por lo tanto el de sus respectivos países o regiones” (Hagen 2000).

Este panorama puede aumentar aún su complejidad, si aceptamos también como modelo diagnóstico (dentro del marco conceptual de la Calidad Total), a las normas internacionales ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000, las que establecen una referencia (certificable y guía de aplicación respectivamente), para el desarrollo de un sistema de gestión de la calidad.

Vamos a iniciar nuestro análisis tratando de identificar las diferencias mencionadas entre los modelos de premios y las normas que, utilizando una misma base conceptual, intentan definir los patrones gestionales para una organización excelente. Para hacerlo compararemos los criterios utilizados por los tres premios mencionados, la norma ISO 9001:2000, la norma ISO 9004:2000 y el premio nacional a la calidad de la República Argentina.

A primera vista podemos establecer tres grandes grupos dentro de los elementos referenciales mencionados:

- 1. Los modelos de premio EQA, Baldrige, Deming y Nacional de Argentina**
- 2. La norma ISO 9001:2000**
- 3. La norma ISO 9004:2000**

Entre el grupo 1 y el grupo 2, aparecen una serie de diferencias estructurales y de contenidos (Tonk 2000):

- a) No existe un reconocimiento internacional para los premios como el generado por la norma ISO 9001.
- b) Los premios no permiten un registro o certificación por haber demostrado el cumplimiento de determinados criterios. Es decir, el posible número de empresas que alcancen la distinción en un año cualquiera está acotado y no puede exceder una determinada cantidad. Contrariamente es ilimitado el número de empresas que pueden certificar la norma en un mismo período.
- c) La certificación de la norma debe revalidarse a intervalos preestablecidos de tiempo o se puede perder la certificación. El premio en cambio, no reconoce ningún mecanismo para asegurar la continuidad en la adherencia a los criterios establecidos.
- d) No existen referencias directas en la norma ISO 9001:2000 para medir los resultados financieros, de mercado y los impactos en el plan estratégico global.

Entre el grupo 2 y el grupo 3, las diferencias están relacionadas con los objetivos de los documentos respectivos:

- a) La norma ISO 9001:2000 es certificable y por lo tanto su estilo de redacción es muy cuidado y acotado para evitar problemas de interpretación. Su objetivo es generar un enfoque basado en procesos¹⁴ y está orientada a la eficacia del sistema de gestión para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.
- b) La norma ISO 9004:2000 no es certificable, teniendo en cambio como objetivo servir de guía para el desarrollo de un sistema de gestión de calidad que incluye, además de la eficacia, la eficiencia de la organización y la mejora continua del desempeño¹⁵. Esto permite una mayor generosidad en la redacción de los capítulos, aún cuando los mismos se han desarrollado en forma coherente con la norma ISO 9001.

En este caso la norma ISO 9001:2000 presupone una forma de medición cuantitativa del grado de adherencia del sistema analizado, lo cual significa una posible conclusión diagnóstica. Por otro lado la norma ISO 9004:2000 avanza con mayor grado de detalle sobre los requerimientos de un sistema

de gestión (los cómo), posicionándose en un punto intermedio entre los modelos referenciales y los de implantación.

Las diferencias entre el grupo 1 y el grupo 3, finalmente, se derivan de su carácter complementario:

- a) Los modelos de premios intentan establecer hasta donde ha llegado la organización en el desarrollo de su sistema, tomando como referencia el modelo planteado. Es decir son referenciales intentando mostrar que es lo adecuado pero no como se logra.
- b) La norma ISO 9004:2000, en cambio, pretende establecer que es lo que se debería hacer para alcanzar el funcionamiento deseado, “Directrices para la mejora del desempeño”. En este sentido se aproxima más a un modelo de implantación, aún cuando sugiere la posibilidad de autoevaluación¹⁶ estableciendo una guía sencilla de preguntas que pretenden comparar la organización real con lo planteado en los distintos capítulos de la norma. Este mecanismo es similar al utilizado por los modelos de premios de calidad.

2.2 Comparación entre los modelos de premios nacionales a la Calidad

Premio Deming: Fue establecido en 1951 por la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE). Su nombre hace honor al especialista Norteamericano W. Edwards Deming (1900 – 1993), quien realizara una extraordinaria contribución al desarrollo moderno de los sistemas de calidad.

Su objetivo es: “Evaluar y reconocer los métodos de control total de la calidad (CWQC, TQC, TQM)¹⁷, en los negocios Japoneses”.

Contrariamente a lo desarrollado por la mayoría de los premios nacionales o regionales no establece un modelo que organice y priorice los distintos criterios diferenciándolos con los puntajes asignados. En lugar de ello, la evaluación incluye 10 categorías de requisitos con igual peso cada uno, que cada organización debe considerar. Este mecanismo ha motivado algunas críticas que hacen referencia a una supuesta falta de claridad en la evaluación; sin embargo, desde nuestra hipótesis de trabajo, radica aquí una de las fortalezas de esta propuesta. En efecto, el premio Deming pretende que la organización tenga clara su situación actual y a partir de la misma establezca sus propias prioridades y objetivos y se introduzca en un ciclo de mejora que la transforme globalmente.

Es decir los examinadores evalúan si los temas y actividades establecidas están en correspondencia con la situación y las circunstancias que vive la empresa y si las acciones en marcha permitirán alcanzar “sus propios” objetivos en el futuro.

Las 10 categorías del premio Deming son (según JUSE “Unión de científicos e ingenieros Japoneses”; año 2000):

- 1. Políticas**
- 2. Organización**
- 3. Información**
- 4. Estandarización**
- 5. Recursos Humanos**
- 6. Aseguramiento de la Calidad**
- 7. Mantenimiento**
- 8. Mejora**
- 9. Efectos**
- 10. Planes futuros**

Estos criterios se dividen a su vez en 66 sub-criterios, que hacen más específico el análisis de cada uno de ellos.

Premio Malcolm Baldrige: Más de 30 años después de la creación del premio Deming, surge el premio nacional a la calidad de los EEUU en 1987 bajo la denominación de “Malcolm Baldrige

National Quality Award”. Es administrado por el instituto nacional de estándares y tecnología (NIST) y por la asociación norteamericana para la calidad (ASQ).

Sus objetivos son¹⁸:

- ◆ Ayudar a las organizaciones a mejorar sus prácticas, capacidades y resultados.
- ◆ Facilitar la comunicación y el intercambio de información sobre las mejores prácticas entre las empresas norteamericanas de todo tipo.
- ◆ Servir como una herramienta de trabajo para la comprensión y el gerenciamiento del desempeño y para guiar el planeamiento y las oportunidades de aprendizaje.

Se puede caracterizar este modelo, al igual que al premio Europeo del que nos ocuparemos más adelante, como centrados en la creación de valor. Esto significa, mirar la organización como una compleja red bidireccional compuesta por recursos, estrategias y resultados unidos por relaciones de causa y efecto mensurables. La idea central es que la estructura presentada por el modelo describe las características de una organización que opera efectivamente creando valor (Oger y Platt 2000), por lo tanto, cuanto más se acerque una empresa a la estructura mencionada más “excelente” será su funcionamiento, independientemente de cualquier otra consideración relacionada con las características del negocio o de la organización en si misma.

La estructura presentada por el premio Malcolm Baldrige comienza definiendo una serie de 11 conceptos y valores centrales¹⁹, que derivan luego en siete criterios para la excelencia interrelacionados y parametrizados de manera diferencial.

Estos siete criterios, con sus pesos respectivos, se muestran en el cuadro a continuación:

Criterios del premio “Malcolm Baldrige”

Categorías	Puntos
1. Liderazgo	120
2. Planeamiento Estratégico	85
3. Enfoque en el Cliente y en el Mercado	85
4. Información y Análisis	90
5. Enfoque en los Recursos Humanos	85
6. Gerenciamiento del Proceso	85
7. Resultados del Negocio	450

Estos criterios se subdividen a su vez en 18 sub-criterios que toman parcialmente las ponderaciones mencionadas.

La asignación de puntajes se realiza a través de 3 dimensiones de evaluación: la primera se refiere al método utilizado para desarrollar el ítem respectivo, la segunda analiza la extensión de dicha aplicación o desarrollo dentro de la organización y la tercera se ocupa del resultado obtenido en relación al requerimiento planteado por el ítem.

La figura 1 (en el apéndice de Figuras) muestra la interrelación funcional que el modelo plantea para los criterios mencionados.

Premio Europeo (EQA): Fue creado en 1988 y es administrado por la Fundación Europea para la Calidad (EFQM), integrada por mas de 800 organizaciones Europeas. Es sin dudas el premio regional más importante e inspira a la mayoría de los premios nacionales de la región.

A fines del año 2001, se agregó un esquema denominado “niveles de excelencia”, que permite reconocer a aquellas empresas que están en el camino adecuado aún cuando muy lejos de los patrones establecidos.

Este reconocimiento se otorga a las empresas que pueden probar encontrarse a un nivel de puntuación igual o superior a 400 (en una escala de 0 a 1000), y a aquellas que realizando una

autoevaluación con relación al modelo, pueden demostrar que han generado un plan de mejora con la información obtenida.

En el primer caso se habla de “Reconocimiento por la Excelencia” y en el segundo de “Compromiso hacia la Excelencia”.

Es esta, sin dudas, una original manera de salvar el importante nivel de decepción que genera la postulación a un premio que finalmente no se alcanza. Por otro lado, permite también la incorporación al proceso de un sinnúmero de empresas en niveles de desarrollo sensiblemente menor.

Los conceptos básicos en que se fundamenta el premio Europeo son ocho²⁰ y de los mismos se derivan sus 9 criterios y 32 sub-criterios para la evaluación del sistema de gestión

La organización de estos criterios pretende tener una racionalidad lineal, al agruparlos en dos áreas: posibilitadores y resultados. Se supone que una efectiva implementación de los posibilitadores (Liderazgo, Políticas y estrategias, Recursos humanos, Asociatividad y recursos y Procesos), impactará positivamente en los criterios del área de resultados (Resultados con los clientes, Resultados con los recursos humanos, Resultados en la sociedad y Resultados clave para el desempeño). La escala de puntajes aplicada a cada criterio es la siguiente:

Criterios del premio Europeo

Categorías	Puntos
1. Liderazgo	100
2. Políticas y Estrategias	80
3. Recursos Humanos	90
4. Asociatividad y Recursos	90
5. Procesos	140
6. Resultados con el Cliente	200
7. Resultados con los Recursos Humanos	90
8. Resultados en la Sociedad	60
9. Resultados clave para el desempeño	150

En este caso la metodología para ponderar se basa en 5 elementos (RADAR: Results, Approach, Deployment, Assessment and Review), donde para cada uno de los criterios “Posibilitadores”, los cuatro últimos elementos de “RADAR” (Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión), analizan los procedimientos y políticas desarrolladas para enfocar cada criterio y como fueron puestos en práctica, mientras que el primer elemento de “RADAR” (Resultados), se aboca a medir los cuatro criterios homónimos.

La figura 2 muestra la secuencia propuesta para los criterios.

Es indudable que, a primera vista, este modelo y el “Malcolm Baldrige” tienen entre si más similitudes que cualquiera de los dos con el premio Deming. Sin embargo una mirada en detalle de sus criterios de ponderación arroja importantes diferencias que estudios previos han identificado.

Según Oger y Platt²¹, mas allá de las similitudes superficiales, si se realiza un análisis considerando los criterios del EQA como 100% y se reagrupan los del Baldrige en las mismas 9 categorías encontramos el siguiente resultado:

Comparación Baldrige Vs. Europeo

Categorías EQA (100%)	(%) Baldrige
1. Liderazgo	115
2. Políticas y Estrategias	243
3. Recursos Humanos	107
4. Asociatividad y Recursos	11

5. Procesos	96
6. Resultados con el Cliente	58
7. Resultados con los Recursos Humanos	89
8. Resultados en la Sociedad	47
9. Resultados clave para el desempeño	151

Se evidencia aquí, según este análisis, una importante diferencia en la valoración de las políticas y estrategias y los resultados clave (donde hay una aparente mayor ponderación en el Baldrige), mientras que contrariamente a nivel de Asociatividad y Recursos y Resultados en la sociedad y en el cliente, el EQA parecería poner un énfasis mucho mayor.

Vamos a volver mas adelante sobre este tema integrando en la comparación al premio Deming y cuestionando este resultado a la luz de otro análisis comparativo.

Premio Nacional a la Calidad de Argentina : Nace en 1993 y es administrado por la Fundación Premio Nacional a la Calidad. Establece al igual que los previamente mencionados (y seguramente inspirado en ellos), una serie de valores de la excelencia (9 en total)²², que derivan luego en 6 criterios y 25 sub-criterios.

La organización de los mismos y sus niveles de ponderación es la siguiente:

Criterios del premio nacional a la Calidad

Componente	Puntaje	Criterio	Puntaje
Liderazgo	150	1. Liderazgo	150
Sistema de Gestión	400	2. Planeamiento Estratégico	100
		3. Enfoque en Clientes y Mercados	100
		4. Gestión de Procesos	100
		5. Gestión de Recursos Humanos	100
Resultados	450	6. Resultados	450
	1000		1000

Es obvia la similitud de este esquema con el planteado por el premio Malcolm Baldrige por lo cual no haremos mayores comentarios sobre la estructura del mismo.

2.3 Modelos planteados por las normas ISO 9000

Norma ISO 9001:2000: Emitida por el comité técnico 176 de ISO (organismo internacional de normalización con base en Ginebra Suiza, integrado por una serie de organismos nacionales de normalización), esta versión de la norma ISO 9001 intenta revitalizar los lineamientos anteriormente planteados por sus predecesoras (las versiones 1987 y 1994), enfatizando el enfoque de procesos, la mejora continua y la orientación al cliente.

La idea central es enfocarse mucho más en la obtención de resultados concretos, en lugar de certificar meramente procesos bajo el requisito compulsivo de un cliente o mercado determinado. Los cambios conceptuales han avanzado hasta el extremo de abandonar las viejas nomenclaturas como “Aseguramiento de la Calidad”, que ha sido reemplazado por “Gestión de la Calidad”, a los efectos de poner de manifiesto la pretensión de aumentar la satisfacción del cliente²³.

La lógica aplicada por este modelo es que un enfoque basado en procesos²⁴ mejora la eficacia del sistema de gestión de la calidad y aumenta la satisfacción del cliente. En este sentido los elementos considerados centrales son²⁵:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas

Los vínculos que este modelo plantea se muestran en la figura 3.

Resulta evidente al observar este esquema que el modelo gestional planteado por la ISO 9001:2000, considera a los resultados fundamentalmente orientados a la satisfacción del cliente. No obstante una lectura adecuada de la norma, permite observar su incumbencia en respetar los requisitos legales y reglamentarios aplicables²⁶, es decir, estaría aquí contemplada la relación con el medio (Resultados en la sociedad para el EQA).

Sin embargo, los aspectos relativos a resultados clave para el desempeño y resultados con los empleados del EQA o los correspondientes a resultados financieros y de mercado y resultados con los RRHH (sub-criterios de resultados del negocio) del Baldrige, no parecen tener consideración alguna en este esquema. Una posible explicación para justificar este enfoque es, que si se logra la satisfacción del cliente el negocio “funcionara” bien y esto no se podría lograr sin una adecuada gestión de los recursos humanos.

Por último, en cuanto a la ponderación del sistema, esta norma no preestablece la forma de hacerlo. Si bien las auditorías están claramente pautadas, incluso como un requerimiento obligatorio, no se define una única forma de otorgar puntajes, tal cual ocurría con los modelos de premio. Es habitual, sin embargo, que los auditores utilicen cuestionarios a partir de los cuales determinan los grados de no conformidad que el sistema real tiene con relación al modelo planteado. Si se alcanza un nivel de conformidad igual o superior al 80%, la organización queda certificada, ya que se considera que su sistema está desarrollado.

ISO 9004:2000: Establece, según ISO, las directrices para la mejora del desempeño, presentando una estructura que, a nivel de capítulos, es idéntica a la norma ISO 9001:2000. No obstante lo anterior, el objetivo está aquí ampliado, incluyendo además de la satisfacción del cliente, la satisfacción de las demás partes interesadas (empleados, proveedores, sociedad, accionistas, etc.) y el desempeño de la organización²⁷.

Para lograr esta ampliación de objetivos, la norma se extiende en cada uno de los capítulos, en un mayor número de detalles y recomendaciones que intentan ser una guía para el efectivo desarrollo del sistema de gestión. De esta manera aparecen reiteradamente factores relacionados con la gestión de los recursos humanos²⁸ y los datos financieros y de mercado²⁹.

Esta ampliación en la temática abordada y la sugerencia de autoevaluación planteada en el anexo A, hacen de la norma ISO 9004:2000 un posible modelo referencial similar a los premios de calidad. Sin embargo, aún cuando escrita en potencial, la norma pretende guiar el desarrollo del sistema, lo cual la orientaría como modelo de implantación.

2.4 Análisis cuantitativo de criterios

Si retomamos ahora la idea de Oger y Platt de comparar los modelos a partir de encuadrar los distintos sub-criterios en las categorías de criterios de uno de ellos tomado como base para el análisis, podemos encontrar sorprendentes resultados.

En el estudio que a continuación se presenta se tomo como base el premio “Malcolm Baldrige” (MBNQA), es decir se utilizaron sus categorías de criterios para reordenar los sub-criterios de los premios Europeo (EQA) y Deming.

Para evitar subjetividades y preconceptos se aceptó como válida la interrelación de sub-criterios realizada por Vokurka, Stading y Brazeal (2000), de la Universidad de Texas³⁰, que a nuestro juicio es más acertada que la propuesta por Oger y Platt. Finalmente se amplió este estudio calculando los valores que los modelos EQA y Deming otorgarían si estuvieran estructurados según el esquema propuesto por el MBNQA; de esta manera la comparación entre los mismos se amplía y surge nítida, permitiendo observar las verdaderas diferencias.

En el anexo I se muestran en detalle las matrices de correlación entre los modelos mencionados.

Si comparamos ahora los resultados obtenidos en ambas matrices con los valores que otorga el MBNQA a cada uno de sus criterios, encontramos el siguiente resultado:

Comparación cuantitativa de modelos

Criterios	MBNQA	EQA	Deming
Liderazgo	120	153.5	91.7
Planeamiento Estratégico	85	143.3	216.7
Enfoque al cliente y mercado	85	66.7	8.3
Información y análisis	90	154.5	150
Recursos humanos	85	120	100
Gerenciamiento de procesos	85	97.3	350
Resultados del negocio	450	264.7	83.3
Total	1000	1000	1000

Este análisis apoya la hipótesis inicial con relación a las diferencias entre los modelos, mas allá de sus idénticas bases conceptuales, y genera cierto nivel de incertidumbre a la hora de tomar uno de ellos como marco referencial único para una PyME.

Podemos observar además que el premio Deming otorga una importancia fundamental al enfoque de procesos y al planeamiento estratégico (411% y 255% más importante que en el MBNQA), mientras que el MBNQA se concentra fuertemente en los resultados del negocio (540% más importante que en el Deming).

Podríamos continuar analizando las diferencias con mayor detalle e incluyendo al EQA en estas comparaciones, sin embargo esta tarea carece de sentido para este estudio, más allá de haber probado la hipótesis mencionada.

Oger y Platt sugieren en su estudio que: “...*el proceso de creación de valor no puede ser modelado independientemente de los antecedentes de la firma*”. Por otro lado Vokurka, Stading y Brazeal concluyen su análisis afirmando que: “*La ventaja competitiva continua siendo una función de la infraestructura individual de la organización y no puede ser lograda simplemente replicando un modelo de premio*”.

Para completar esta fase de comparación de modelos conviene remarcar que el premio nacional para pequeñas y medianas empresas encaja casi perfectamente (como se comentara al describirlo), en el modelo MBNQA, del cual se deriva, con la única excepción del criterio de información y análisis que se ha obviado, repartiendo su puntaje entre las categorías denominadas: Liderazgo y Sistemas de Gestión.

Por otro lado no puede generarse una matriz de comparación con las normas ISO 9000 debido a la carencia de un esquema de ponderación predeterminado similar a los modelos de premio. Sin embargo, las diferencias con estos han sido claramente enunciadas al comienzo de este trabajo.

En definitiva, los modelos de premios nacionales han intentado en cada caso reflejar los elementos importantes que caracterizan los ambientes socio económicos en donde fueron desarrollados³¹; esto es lógico desde un enfoque de estrategia local o regional, pero limita su pretendida generalización.

En cuanto a las normas ISO 9000; la experiencia Europea (que es la más grande del mundo en cantidad de empresas certificadas), muestra que su aporte a la mejora de competitividad es muy relativo, si no hay un efectivo compromiso organizacional hacia la mejora. Es decir, una PyME puede efectivamente lograr la certificación, siguiendo procedimientos mas o menos burocráticos, sin que esto le aporte un beneficio significativo en el mediano plazo.

Además de la heterogeneidad de criterios encontrada en el análisis de detalle de los modelos de premios y normas internacionales y sus limitaciones en el alcance (ya explicadas), otra razón por la que no pueden aplicarse los mismos (en forma directa), al escenario de las PyMEs es porque fueron pensados y desarrollados fundamentalmente para las grandes empresas y en ese ámbito han sido probados³². Aún los intentos de adaptación de dichos modelos para su aplicación a las empresas pequeñas y medianas parten de la base que la racionalidad y la lógica de comportamiento es invariable mas allá de las características específicas de la firma y su contexto.

Descartada entonces la posibilidad de utilizar modelos de premios a la calidad o normas internacionales para diagnosticar correctamente a una PyME, cabe la pregunta sobre cuáles son los

lineamientos para desarrollar “a medida” un diagnóstico efectivo que pueda resultar de real ayuda para el empresario mejorando su toma de decisiones.

2.5 Diseño y Fundamentación del Diagnóstico para PyMEs

Vamos a establecer a continuación cuáles parecen ser los parámetros relevantes para este diagnóstico a partir de dos elementos básicos:

1. La teoría de la Administración para la Calidad Total, tomando (solamente como guía referencial), algunos de los criterios propuestos por los distintos modelos y normas previamente discutidos.
2. Las investigaciones sobre PyMEs Argentinas previamente mencionadas. Es decir que aspectos han mostrado tener influencia sobre un elevado posicionamiento competitivo de las mismas.³³

Con relación al punto 1. podemos analizar que aspectos los tres modelos (en promedio), consideran más importantes.

Comparación cuantitativa ordenada

Criterios	MBNQA	EQA	Deming	Promedio
1. Resultados del negocio	450	264.7	83.3	266
2. Gerenciamiento de procesos	85	97.3	350	177.4
3. Planeamiento Estratégico	85	143.3	216.7	148.3
4. Información y análisis	90	154.5	150	131.5
5. Liderazgo	120	153.5	91.7	121.7
6. Recursos humanos	85	120	100	101.7
7. Enfoque al cliente y mercado	85	66.7	8.3	53.4
Total	1000	1000	1000	1000

Utilizaremos ahora los cuatro criterios principales (en promedio, según la tabla anterior), para cruzarlos con la información disponible que investigaciones previas de las PyMEs Argentinas han proporcionado. De esta manera se irá desarrollando un modelo basado en los principios mencionados (Administración para la Calidad Total), pero adaptado a las PyMEs y al escenario local.

1. Resultados del negocio

En general los modelos referencian este punto a la presencia de indicadores objetivos que permitan medir resultados en áreas diversas (participación en el mercado, satisfacción de clientes, resultados financieros, clima interno, calidad, costos, seguridad, medio ambiente, etc.).

Las investigaciones en PyMEs Argentinas han mostrado algunos aspectos que aparecen, como rasgos predominantes, del grupo de empresas de alto posicionamiento competitivo y que pueden asociarse a los resultados. Estos aspectos son los siguientes³⁴:

- **Exposición por ventas** : Se mide aquí el impacto porcentual, respecto del total de la facturación, de los tres principales clientes. Es decir, una elevada exposición por ventas significaría un alto grado de dependencia de unos pocos clientes.
- **Dinamismo** : Indica el comportamiento de las firmas en términos de facturación, ocupación, inversión, importaciones y exportaciones.
- **Inserción externa** : Considera el coeficiente de exportación (porcentaje de las exportaciones sobre el total de la facturación).
- **Dinámica del empleo** : Mide la evolución del nivel de ocupación.

Conclusiones : Los resultados son indudablemente importantes para tipificar la situación de una organización de cualquier tipo. Su valor absoluto en un momento determinado no será, sin embargo, una referencia significativa. Necesitaremos, en cambio, verificar la evolución que se está dando a lo largo de un período razonable de tiempo.

Otros aspectos importantes a considerar, para fundamentar este diagnóstico en los conceptos de la Administración para la Calidad Total, son: i) el **grado de satisfacción de los clientes** y ii) el **clima interno de la organización**.

2. Gerenciamiento de procesos

Los modelos consideran aquí cómo los procesos de todo tipo (diseño, producción, despacho, negocios, funciones de apoyo, etc.), son implementados, controlados, y mejorados.

En la experiencia con PyMEs Argentinas, previamente mencionada, surgen también algunos aspectos que pueden ser considerados dentro de esta categoría:

- **Especialización productiva** : Mide los cambios en la cantidad de modelos fabricados y líneas de producción. Es decir, si la misma es escasa implica que la empresa se diversificó, aumentando la cantidad de modelos y líneas de producción.
- **Inversión relativa** : Establece el nivel de inversiones como porcentaje de la facturación en el período considerado.
- **Aseguramiento de la Calidad**³⁵ : Se define, en este caso, a partir de la existencia de controles a lo largo del proceso, la utilización de instrumentos de control, el empleo de formularios para registrar dichos controles y los tipos de control que se efectúan.

Conclusiones : Es este otro de los factores centrales para diagnosticar adecuadamente una PyME, ya que incluye los elementos principales orientados al logro de los resultados previamente mencionados.

En el ítem denominado “**Control de Procesos**” se incluyen una serie de cuestiones básicas para gerenciamiento de procesos, utilizando principalmente el enfoque desarrollado por las normas ISO 9000. De esta manera se busca asegurar la existencia de un conjunto mínimo de indicadores críticos que puedan servir como disparadores de los procesos de mejora a partir de su discrepancia con las metas planteadas.

3. Planeamiento estratégico

En este aspecto los modelos plantean como la empresa fija sus objetivos estratégicos, como desarrolla los planes de acción para alcanzarlos, como se bajan las estrategias y objetivos al resto de la organización y como se miden los resultados.

El ítem correspondiente, en el caso de las PyMEs que estamos tomando como referencia, es:

- **Capacidad innovativa** : Mide las actividades de desarrollo en áreas directas e indirectas.

Para explicar y aplicar adecuadamente este importante concepto, es necesario previamente definir con mayor precisión que se interpreta por capacidad innovativa. Esta aclaración es necesaria ya que, tradicionalmente, la innovación se ha asociado a las actividades de investigación y desarrollo, abonando de esta manera la teoría que sostenía que solamente las empresas grandes podían innovar. Desde la perspectiva utilizada en este trabajo, vamos a considerar innovaciones a todos aquellos desarrollos derivados de la aplicación sistemática de la experiencia de los miembros de la firma y orientados al logro de mejoras evolutivas o revolucionarias, con impacto en los resultados y generadas en cualquiera de las distintas áreas de la organización³⁶.

Este enfoque nos conduce a considerar con especial atención aquellos factores identificados como generadores o posibilitadores del proceso innovativo. Nos referimos en particular a los siguientes:

1. **Cultura hacia la calidad**
2. **Trabajo en equipo y comunicación**³⁷
3. **Modalidad de gestión del dueño o máximo directivo a cargo**
4. **Competencias y experiencia acumulada**
5. **Capacitación de los miembros**

Conclusiones : Vamos a considerar este aspecto como una cuestión de fundamental importancia para el diagnóstico de PyMEs, habida cuenta de su característica diferenciadora y su potencial para el logro de un fuerte posicionamiento competitivo.

Se observa como un elemento clave, para hacer el relevamiento diagnóstico correspondiente a este punto, encontrar los mecanismos que permitan una correcta detección de la cultura organizacional en general y la cultura hacia la calidad en particular (factor 1). Este aspecto se relaciona fuertemente con el factor 3 (modalidad de gestión del dueño) y ambos determinan la posibilidad de desarrollo de los factores 2, y 5 (trabajo en equipo, comunicación y capacitación).

4. Información y Análisis

Los modelos analizan aquí como se administran y utilizan los canales de información tanto a nivel interno como externo. La idea central es el buen uso de los canales de información para detectar y generar oportunidades de mejora.

En los estudios previos sobre PyMEs Argentinas que estamos tomando como referencia, se aprecia la importancia de un factor en particular, relacionado con la comunicación externa:

- **Cooperación tecnológica con otros agentes** : Mide el grado de interacción existente entre la firma y otros agentes o instituciones; se consideran aquí a los proveedores, clientes, consultores, municipalidades, entidades gremiales, centros tecnológicos y fundaciones.

Conclusiones : Es evidente que las relaciones de la firma con el medio que la rodea e incluso con la realidad tecnológica en el ámbito del negocio que maneja, son de vital importancia para evitar peligrosos aislamientos, aún en el caso de encontrarse liderando o con ventajas competitivas en un mercado determinado.

El modelo propuesto no incluye en este capítulo consideraciones sobre los canales de información internos, habida cuenta que los mismos están incluidos en el ítem correspondiente a “**Cultura hacia la Calidad**”.

Estructura del modelo Diagnóstico

A partir de lo expuesto se desarrolla a continuación un modelo de diagnóstico que tomará en cuenta los factores previamente mencionados, e introducirá además la visión del propio empresario de PyME, para poder alcanzar una valoración final que contemple también los grados de discrepancia existentes entre su línea de pensamiento y la modelización planteada por un lado y la organización observada por otro.

Es decir, cada diagnóstico utiliza una “lente” común (el modelo desarrollado para PyMEs) y otra específica (el modelo mental o “creencias” del empresario de la PyME). De esta manera se pretende comprender mejor la razón de determinados comportamientos empresariales, no siempre alineados con la lógica necesaria para producir estrategias adecuadas en tiempo y forma. Este enfoque se apoya en la convicción sobre la influencia del pensamiento del empresario de PyME en el proceso estratégico de la firma³⁸.

La idea central de este trabajo adhiere a la teoría administrativa de la contingencia³⁹ que nos manifiesta que no hay nada absoluto en las organizaciones.

De acuerdo a lo expresado por Tito Conti⁴⁰, para un análisis diagnóstico orientado a la mejora, un modelo “personalizado” (de contingencia), es mas adecuado que un modelo estándar (premios nacionales a la calidad o normas internacionales ISO 9000 o equivalentes).

En función de lo antedicho utilizaremos como modelo un esquema diferente al tradicional.

En primer lugar se definirá un modelo teórico que considere los aspectos anteriormente mencionados y les otorgue una valoración, de modo similar a lo realizado por los modelos de premios nacionales a la calidad.

En segundo lugar se establecerá un cuestionario de opciones múltiples para relevar el modelo conceptual del empresario con relación a cada uno de los aspectos establecidos en la estructura básica.

En tercer lugar se determinarán tres indicadores (aplicables a diagnósticos globales y parciales), que determinen:

- a) El grado de adherencia del resultado obtenido (la organización real), con el modelo teórico establecido. (GAMT)
- b) El grado de coherencia del resultado obtenido con el modelo conceptual del empresario. (GCME)
- c) El grado de desviación del modelo conceptual del empresario con referencia al modelo teórico. (GDME)

Modelo Teórico propuesto

Item	Descripción	Puntos	Total
1	Resultados del Negocio		40
1.1	Evolución de la facturación	8	
1.2	Exposición por ventas	7	
1.3	Evolución del empleo	5	
1.4	Coeficiente de exportación	6	
1.5	Grado de satisfacción de los clientes	8	
1.6	Grado de satisfacción de los empleados	6	
2	Gerenciamiento de Procesos		25
2.1	Grado de especialización productiva	5	
2.2	Realización de inversiones	6	
2.3	Control de procesos	14	
3	Planeamiento Estratégico		27
3.1	Cultura hacia la calidad	12	
3.2	Trabajo en equipo	8	
3.3	Competencias, experiencia y capacitación.	7	
4	Información y Análisis		8
4.1	Cooperación tecnológica con otros agentes	8	
TOTAL		100	100

La determinación de los puntajes asignados a cada criterio surge de manera empírica a partir de la propia experiencia de los autores, estableciéndose cierta preponderancia sobre aquellos ítems (2.3, 3.1, 3.2, 3.3 y 4.1) que aportan a la capacidad innovativa de las firmas⁴¹.

Los indicadores previamente mencionados se definirán numéricamente de la siguiente manera:

Grado de adherencia al modelo teórico (GAMT):

(Resultado / Teórico) x 100

Grado de coherencia con el modelo empresario (GCME):

(Resultado / Empresario) x 100

Grado de desviación del modelo empresario (GDME):

((Teórico – Empresario) / Teórico) x 100

3. Conclusiones

El análisis comparativo de modelos realizado muestra que los mismos, si bien parten de una misma base conceptual, tienen importantes diferencias estructurales que deben ser consideradas a la hora de seleccionarlos para una aplicación específica.

Por otro lado, los mismos, han desarrollado una importante y exitosa experiencia en el campo de las grandes organizaciones. Este escenario de análisis, sin embargo, dista mucho de ser aplicable a las pequeñas y medianas empresas en la Argentina.

Es por lo tanto necesario considerar la información de campo que muestran investigaciones previas sobre la evolución de PyMEs con elevado posicionamiento competitivo, para elaborar un modelo realista de aplicación efectiva en dicho escenario y que haga uso de las bases conceptuales subyacentes en los modelos mencionados, pero efectivamente adaptadas a la realidad que se pretende diagnosticar.

En definitiva las características del modelo propuesto son las siguientes:

1. No se parte de un modelo desarrollado o copiado de otros generados en ámbitos totalmente diferentes a los relacionados con la aplicación propuesta.
2. El modelo elaborado se fundamenta en investigaciones y experiencias previas en PyMEs similares a las que se propone diagnosticar, pero sin renunciar a la utilización de los conceptos universales de la administración para la calidad total.
3. Dentro de este modelo se contempla la estructura conceptual del máximo responsable de la organización, en cuanto a su valoración de los criterios sobre los cuales se intenta diagnosticar.
4. Se establecen los resultados comparando tres áreas que surgen como esenciales: el modelo teórico propuesto, las ideas o conceptos que maneja el empresario de la PyME y la realidad operativa de la empresa.

A partir de lo antedicho se contestan las siguientes preguntas:

- ¿Cómo esta la empresa en relación a los parámetros que parecen ser comunes en las organizaciones (PyMEs), mejor posicionadas? (**GAMT**)
- ¿Qué desviaciones se encuentran entre lo que el diagnóstico muestra y lo que el empresario pretende? (**GCME**)
- ¿En cuánto difiere el modelo conceptual del empresario del modelo teórico propuesto? (**GDME**)

Las respuestas a estas preguntas (a partir de observar los indicadores resultantes) y el análisis de detalle de su composición (análisis de los ítems que componen los criterios más comprometidos), permiten establecer los lineamientos para el desarrollo de un plan de intervención.

Se aplicó el diagnóstico a 10 empresas PyME industriales y se generaron los informes respectivos para los responsables de las empresas.

Se observó, en esta muestra, una correlación positiva ($R= 0,620$), entre el grado de adherencia al modelo propuesto (GAMT) y la evolución de la facturación de la firma, como así también una importante correlación negativa ($R= 0,862$), entre el grado de desvío del modelo empresario (GDME) y la misma evolución de la facturación.

El reducido tamaño de las aplicaciones efectuadas no permite, sin embargo, proponer conclusiones definitivas con fundamentación estadística sobre estos puntos. La acumulación de futuros resultados, al continuar aplicando el modelo a otras firmas, permitirá avanzar sobre las correlaciones mencionadas, confirmándolas o modificándolas, e incluso estableciendo otras, entre los criterios y variables planteadas, que puedan ser de interés en este campo de estudio.

No obstante lo anterior, los diagnósticos realizados permitieron establecer que se cuenta con un mecanismo relativamente simple para establecer áreas de oportunidad estratégica (Ver ejemplo en

Anexo II), que puede incluso ser utilizado como autoevaluación. Sin embargo, resulta evidente que los ítems de control de proceso y cultura hacia la calidad estarán mejor tipificados por un evaluador externo a la firma.

Referencias Bibliográficas

1. ASQ, (1999). *The certified quality manager handbook*, ASQ Quality Press, Wisconsin, EEUU.
2. Baldrige National Quality Program, (2002). *Criteria for Performance Excellence*, NIST, Gaithersburg, MD, EEUU.
3. Bounds, G. (1994). *Beyond Total Quality Management*, Mc Graw Hill, EEUU.
4. Cantú Delgado (1997). *Desarrollo de una cultura de calidad*, Mc Graw Hill, México.
5. Crosby, P. (1979). *Quality is free*, Mc. Graw Hill, EEUU.
6. Cumming, T. , Worley, C. (2001). *Organization development and change*. South Western College Publishing, EEUU.
7. Deming W. Edwards (1986). *Out of the crisis*, MIT: Center for advanced engineering studies, EEUU.
8. EFQM, (2001). *EFQM Levels of Excellence*, European Quality Award, EFQM.
9. Feigenbaum Armand V. (1991). *Total Quality Control*, McGraw-Hill, New York, EEUU.
10. Fundación Premio Nacional a la Calidad, (1999), *Guía para la evaluación de la Calidad de gestión en las pequeñas y medianas empresas*, Argentina.
11. Garvin, D.A., (1988). *Managing Quality: The strategic and competitive edge*, The Free Press, EEUU.
12. Hagen Mark R., (2000). "Quality Awards Make Winners of US All", *Quality Progress*, Aug-2000, ASQ, Wisconsin: EEUU, pp 41-49.
13. Huxtable, N. (1998). *Calidad total para la pequeña y mediana empresa*, Turpial.
14. ISO (2000). *ISO 9001:2000 Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*, ISO TC/176, Ginebra, Suiza
15. ISO (2000). *ISO 9004:2000 Sistemas de gestión de la calidad – Directrices para la mejora del desempeño*, ISO TC/176, Ginebra, Suiza
16. Ishikawa Kaoru (1986), *¿Que es el control total de la Calidad?*, Editorial Norma, Colombia.
17. JUSE, (2000), *Deming Prize Criteria and accompanying viewpoints*, Deming Electronic Network.
18. Julien, Pierre Andre (1993). *Small Business Journal*, Vol. 5 – Nro.2. Kluwer Academic Publishers.
19. Juran J., (1987), *Juran on Quality Improvement*, Juran Institute, Wilton CT, EEUU.
20. Kantis Hugo (1998). "Capacidad estratégica y respuestas empresariales de las PyMEs: elementos conceptuales y evidencias del caso Argentino". Del libro: *Desarrollo y gestión de PyMEs*, Cap. 6. UNGS, Argentina.
21. Koontz, H. Weihrich, H. (1998). *Administración: una perspectiva global*. Mc Graw Hill, México.
22. Milesi Dario (2000). *Del ajuste macro a la competitividad micro: Desempeño reciente de las PyMEs industriales argentinas*. Documento de trabajo Nro. 20. UNGS, Argentina.
23. Motta, Jorge (1998). "El resurgimiento de las PyMES, espejismo, fenómeno transitorio o nueva tendencia de organización industrial". *Desarrollo y gestión de PyMES*. Cap. 2. UNGS, Argentina.
24. Oger Brigitte, Platt David, (2000). "Value Measurement and Value Creation Models in Europe and US: A Comparison of the EFQM Excellence Model and the Baldrige Award Criteria", Instituto de Administración de Empresas, Universidad de Paris.
25. Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA.
26. Shiba Shoji (1995). *TQM: Desarrollos Avanzados*, Portland: Productivity Press, EEUU.
27. Simons, R. (1994). *Los sistemas de control como instrumentos para la renovación estratégica*. Deusto. España.
28. Thibaut, J.P. (1994) *Manual de diagnóstico de la empresa*. Paraninfo. España.
29. Tonk Hampton Scott, (2000) "Integrating ISO 9001:2000 and the Baldrige Criteria", *Quality Progress*, Aug-2000, ASQ, Wisconsin:EEUU, pp 51-55.
30. Valdez Rivera, S. (1998). *Diagnóstico Empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas*. Trillás. México
31. Vokurka Robert, Stading Gary, Brazeal Jason, (2000). "A Comparative Analysis of National and Regional Quality Awards", *Quality Progress*, ASQ, Wisconsin: EEUU.
32. Yoguel Gabriel, Milesi Dario, Rabetino Rodrigo (1999). "Restricciones exógenas y competencias endógenas". Del libro: *Los problemas del entorno de negocios*, Cap. 10, Miño y Dávila, Bs. As: Argentina.
33. Yoguel Gabriel, Boscherini Fabio (1998). "Hacia un modelo interpretativo de las actividades innovativas en las PyMEs: Evidencias del caso Argentino". Del libro: *Desarrollo y Gestión de PyMEs*, Cap. 9, UNGS, Argentina.
34. Yoguel Gabriel, Moori Koenig Virginia, (1999). "Metodología y diseño de indicadores para evaluar la competitividad de las firmas: El caso de una muestra de PyMEs del Gran Buenos Aires", Documento de trabajo 17, UNGS, Argentina.

Anexo I: Figuras

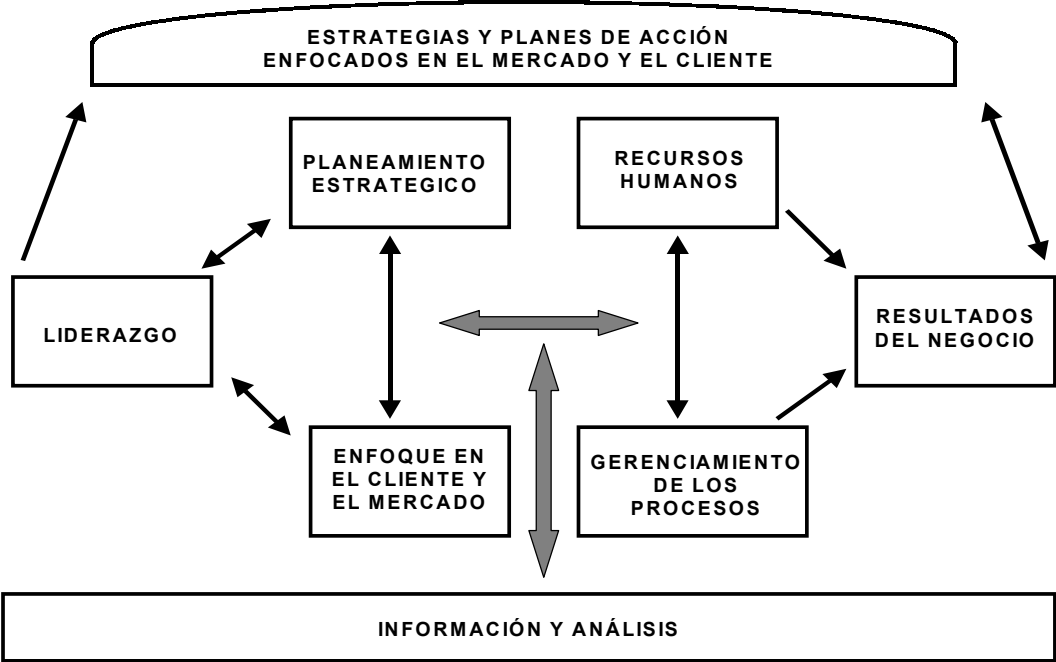


Fig. 1



Fig. 2

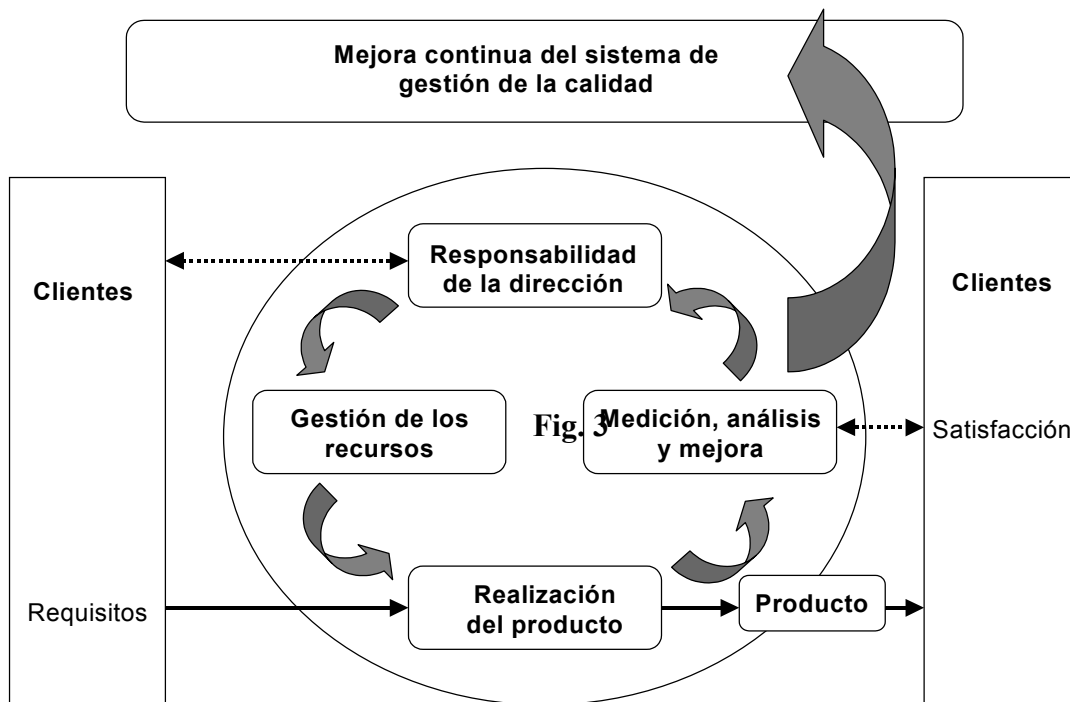
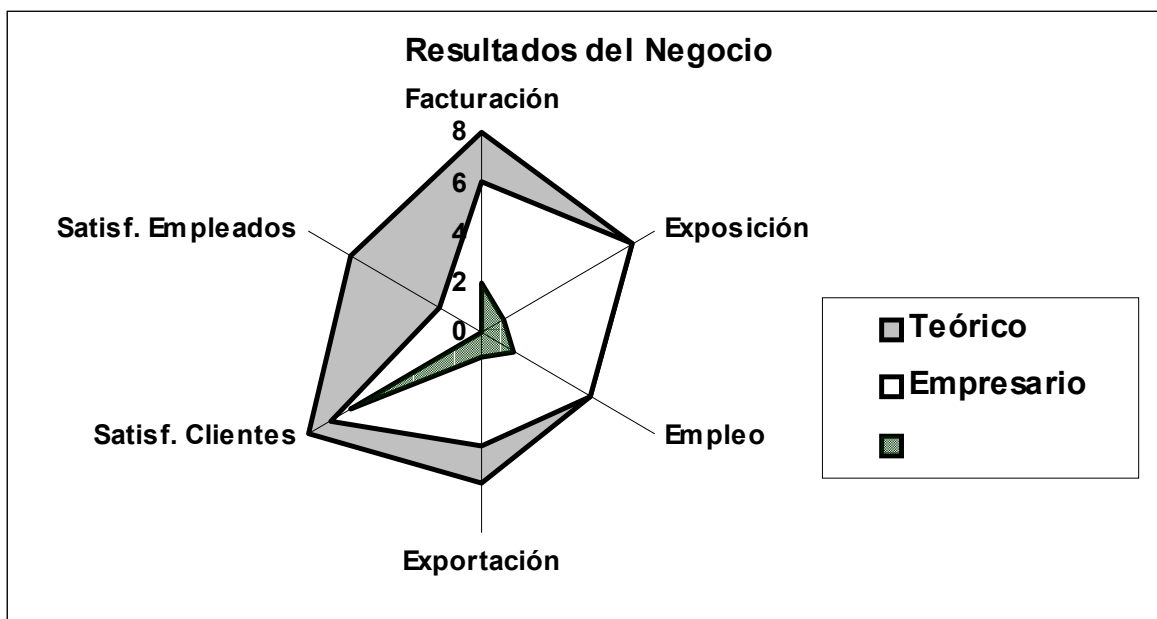
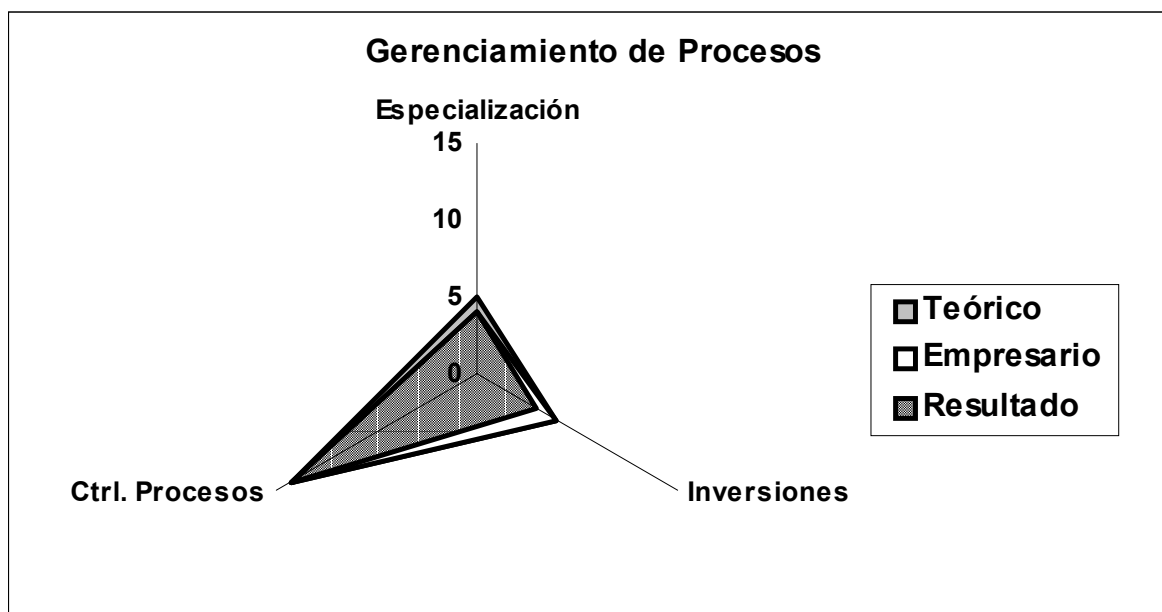


Fig. 3

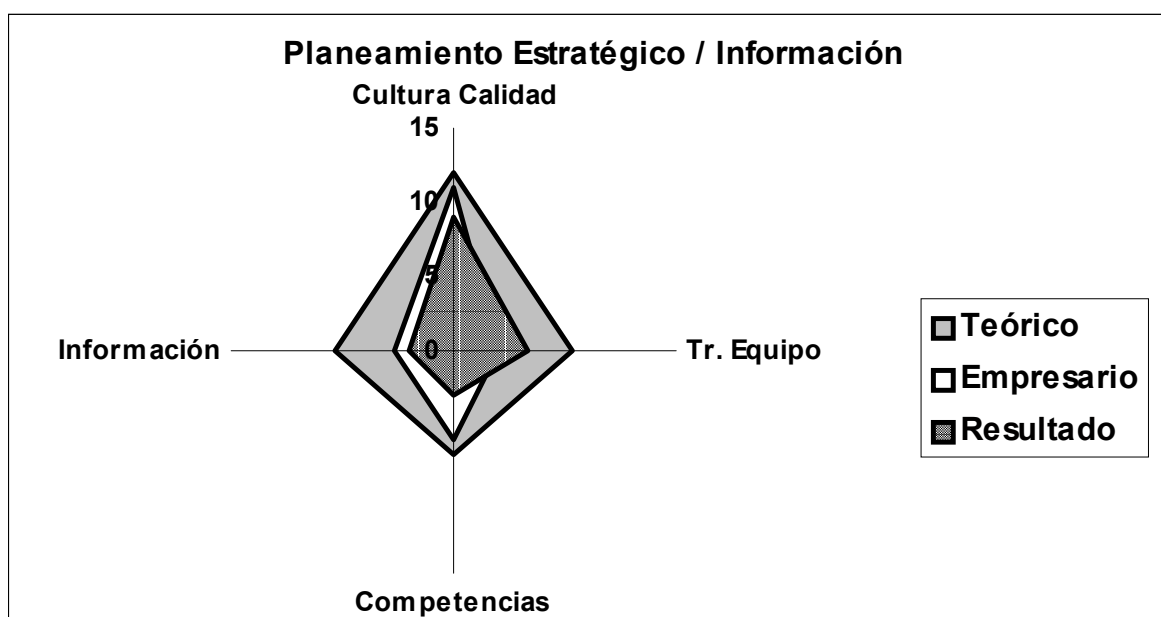
Anexo II: Ejemplo de aplicación a una PyME industrial



Se observan resultados muy alejados de los objetivos empresarios (GCME: 40%) y del modelo planteado (GAMT: 30%).

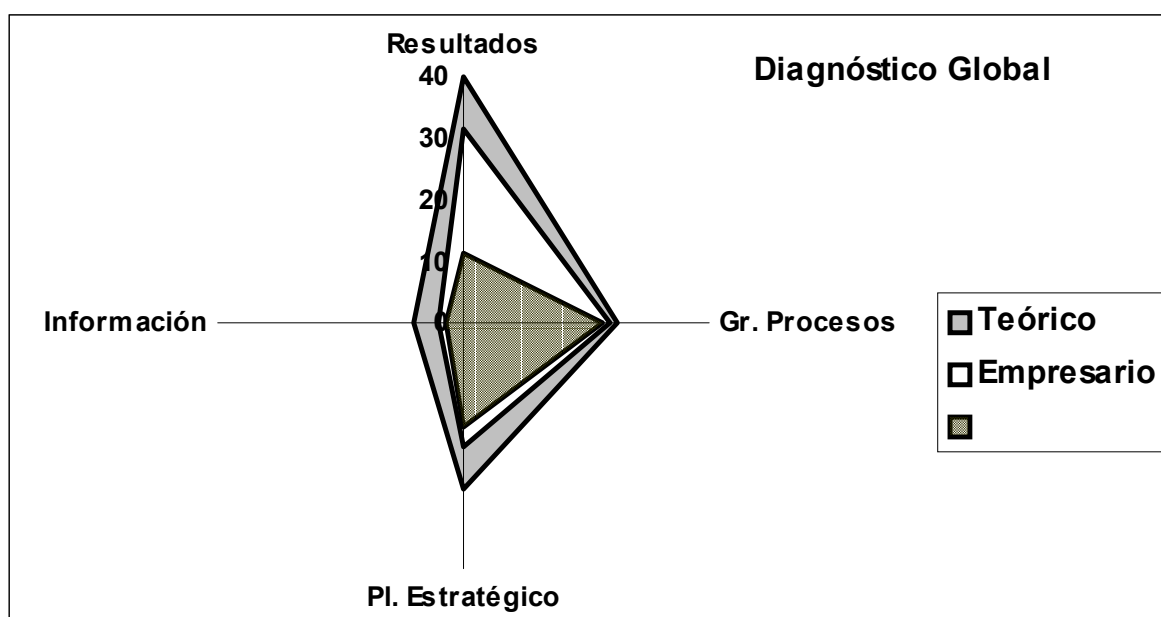


Los resultados en esta área pueden considerarse como altamente satisfactorios, ya que adhieren fuertemente al modelo planteado (GAMT: 90%) y a la conceptualización del empresario (GCME: 95%).



Es evidente que aquí aparecen las áreas de oportunidad buscadas, ya que se observan importantes discrepancias en: “Trabajo en equipo”, “Competencias, experiencia y capacitación” e “Información y análisis”.

Diagnóstico Global



Aquí se observa nuevamente que los resultados están muy afectados, que el gerenciamiento de procesos es claramente el área con mejor performance y que en planeamiento estratégico e información y análisis están las mayores oportunidades de mejora.

Notas

- ¹ Denominación dada al enfoque administrativo derivado de la aplicación de las ideas de Deming, Juran y Crosby. Véase: H. Koontz, H. Weihrich, *“Administración, una perspectiva global”*, McGraw-Hill, México:1998.
- ² Un estudio realizado por el Centro Tecnológico LABEIN (España), sobre mas de 100 modelos, concluye la conveniencia de tomar como referencia, tanto para fines de análisis o investigación, cualquiera de los tres premios de calidad por excelencia, como son el Deming de Japón, el Baldrige de EE.UU y el EFQM de la UE.
- ³ Se utilizaron investigaciones previas realizadas en EEUU y Europa, como así también publicaciones de la American Society for Quality.
- ⁴ Se tomaron como referencia trabajos realizados previamente en el escenario de las PyMEs Argentinas y publicados por el Instituto de Industria de la Universidad Nacional de Gral. Sarmiento.
- ⁵ JUSE (Japanese Union of Scientist and Engineers), asociación de calidad del Japon.
- ⁶ TQC (Total Quality Control) y CWQC (Company Wide Quality Control), definen el despliegue de la Calidad a todas las áreas de la organización.
- ⁷ Este autor identifica las siguientes características diferenciales de las PyMEs: primero una fuerte concentración de la gestión normalmente con estrategias relativamente intuitivas que permiten a las PyMEs un proceso de toma de decisiones rápido y eficiente; segundo, la baja especialización de los factores de producción; tercero, sistemas de información internos (con pocos o ningún nivel jerárquico) y sistemas de información externos (el sistema de información externo se basa en una relación muy directa con el cliente, con una rápida reacción a requerimientos nuevos o cambiantes) menos formalizados.
- ⁸ Jorge J. Motta, El Resurgimiento de las PyMEs Espejismo, Fenómeno Transitorio o Nueva Tendencia de Organización Industrial?, Desarrollo y Gestión de PyMEs, Cap. 2, UNGS: 1998.
- ⁹ Deming W. Edwards, probablemente el mas prominente autor y maestro en temas de calidad. Publicó más de 200 trabajos en la materia y sus 14 puntos para la transformación, junto con el conocido ciclo PDCA, son bases conceptuales para todas las teorías posteriores. El máximo premio a la calidad en Japón lleva su nombre, en reconocimiento a su extraordinario aporte a la reconstrucción de la industria en la posguerra.
- ¹⁰ Según J.Juran, a mediados de la década del 70 los productos Japoneses comienzan a superar a los Occidentales en varias líneas de producto. Esta tendencia que se acentúa en los años siguientes tiene para este autor tres razones fundamentales: i) Un entrenamiento masivo en programas de calidad, ii) Programas anuales de mejora de la Calidad y iii) Liderazgo de la alta gerencia con relación a la calidad.
- ¹¹ Un estudio realizado por el Centro Tecnológico LABEIN sobre mas de 100 modelos, concluye la conveniencia de tomar como referencia, tanto para fines de análisis e investigación, como de promoción, difusión o evaluación, cualquiera de los tres premios de calidad por excelencia, como son el Deming de Japón, el Baldrige de EE.UU y el EFQM de la UE.
- ¹² Premio regional que incluye a: Austria, Bélgica, República Checa, Dinamarca, Alemania, Hungría, Irlanda, Italia, Holanda, Noruega, Portugal, Rusia, Eslovenia, España, Turquía y Gran Bretaña.
- ¹³ Ishikawa Kaoru, profesor de ingeniería de la universidad de ciencias de Tokyo, presidente del instituto de tecnología Musashi y miembro de JUSE (una de las dos organizaciones de calidad más grandes del mundo), es el primero y más conocido autor Japones en temas de calidad.
- ¹⁴ Véase norma ISO 9001:2000, 0.2, Enfoque basado en procesos.
- ¹⁵ Véase norma ISO 9004:2000, 0.3, “La norma ISO 9004 proporciona orientación sobre un rango mas amplio de objetivos de un sistema de gestión de la calidad que la norma ISO 9001, especialmente para la mejora continua del desempeño y de la eficiencia globales de la organización, así como de su eficacia”.
- ¹⁶ Véase norma ISO 9004:2000, Anexo A, directrices para la autoevaluación.
- ¹⁷ Distintas siglas que identifican la aplicación en la organización del concepto de Calidad Total (Company Wide Quality Control, Total Quality Control, Total Quality Management).
- ¹⁸ Ver Baldrige National Quality Program, Criteria Purposes, p1.
- ¹⁹ Ver Baldrige National Quality Program, *“2002 Criteria: Core Values, Concepts, and Framework”*, (Liderazgo visionario, Excelencia en la relación con el cliente, Aprendizaje organizacional y personal, Valoración de empleados y socios, Agilidad, Enfoque al futuro, Gerenciamiento para la innovación, Gerenciamiento basado en hechos, Responsabilidad pública y ciudadana, Enfoque en resultados y creación de valor, Perspectiva de sistemas).
- ²⁰ Ver EFQM *“Fundamental Concepts of Excellence”*, EQA Information Brochure 2001, (Orientación a los resultados, Enfoque al cliente, Liderazgo y constancia en el propósito, Gerenciamiento por procesos y basado en hechos, Desarrollo e involucración de los empleados, Aprendizaje continuo, innovación y mejora, Desarrollo de relaciones asociativas, Responsabilidad pública).
- ²¹ Trabajo de comparación de modelos realizado por Brigitte Oger (Instituto de administración de empresas de la universidad de París) y David Platt (Escuela de negocios de la universidad de Texas).
- ²² Ver *“Guía para la evaluación de la calidad de gestión en las pequeñas y medianas empresas”*, II.1 Los valores de la excelencia, Fundación Premio Nacional a la Calidad: 1999, (Enfoque en los clientes y el mercado, Responsabilidad social de la empresa, Liderazgo de las máximas autoridades, Aseguramiento de la calidad, Mejora continua – creatividad e innovación, Administración de los procesos, Desarrollo y compromiso del personal, Relaciones con los proveedores e integrantes de la cadena de distribución y Orientación a los resultados)

²³ Ver Norma Internacional ISO 9001, “Sistemas de gestión de la Calidad – Requisitos”, Prólogo: ISO 2000.

²⁴ Para la norma un proceso es: “Una actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados”. La gestión de dichos procesos y sus interacciones es el denominado enfoque basado en procesos.

²⁵ Ver Norma Internacional ISO 9001, “Enfoque basado en Procesos”, Introducción, 0.2, ISO 2000.

²⁶ Ver Norma Internacional ISO 9001, “Determinación de los requisitos relacionados con el producto”, 7.2.1.c); también mencionado en 1.1.a) y en 7.3.2.b).

²⁷ Ver Norma Internacional ISO 9004, “Objeto y campo de aplicación”, 1. ISO 2000.

²⁸ Ver Norma Internacional ISO 9004, 4.3.c) participación del personal; 5.5.3 comunicación interna; 6.2.1 participación del personal; 6.2.2.2 toma de conciencia y formación; etc.

²⁹ Ver Norma Internacional ISO 9004, 6.8 recursos financieros; 8.2.1.4 medidas financieras; etc.

³⁰ Estudio comparativo de las interrelaciones entre los sub-criterios de los premios Baldrige, Europeo y Deming.

³¹ Esta aparente inconsistencia en los resultados (hablando del MBNQA y el EQA), es, al menos en parte, producto de factores ambientales socio económicos diferentes entre EEUU y Europa. Se puede suponer que cada modelo está bien desarrollado para cooperar en la obtención de los objetivos de crear valor en cada ambiente en particular. (Oger y Platt, 2000).

³² Debe recordarse que las grandes corporaciones multinacionales tienen una cultura organizacional significativamente independiente del país en donde operan. Esto avala la posibilidad de utilizar modelos desarrollados en ambientes diferentes, pero consistentes con las modalidades estratégicas corporativas.

³³ *Casi todos los casos exitosos comparten la presencia de competencias endógenas avanzadas como consecuencia de un sendero evolutivo virtuoso. En estas firmas, los diversos planos que determinan las competencias endógenas (capacidad innovativa, aseguramiento de la calidad, entrenamiento y capacitación, organización del trabajo, inteligencia comercial) no sólo alcanzan un elevado nivel sino que también presentan una fuerte asociación. En consecuencia, las competencias endógenas tienen una fuerte sinergia.* (Yoguel 2002).

³⁴ Se tomaron como referencia trabajos realizados previamente en el escenario de las PyMEs Argentinas y publicados por el Instituto de Industria de la Universidad Nacional de Gral. Sarmiento (Boscherini y Yoguel, 1995, 1996), (Moori Koenig y Yoguel, 1999), (Milesi, 2000), entre otros.

³⁵ La denominación “Aseguramiento de la Calidad”, empleada por las Normas ISO 9000 durante sus dos primeras versiones (1987 y 1994), fue reemplazada posteriormente por “Gestión de la Calidad” (en la versión 2000), a los efectos de poner un mayor énfasis en la satisfacción de los clientes. En nuestro caso utilizaremos el término “Control de procesos”, dentro del capítulo 2 (Gerenciamiento de procesos), e incluiremos los restantes aspectos de la “Gestión de la Calidad”, en los capítulos 1, 3 y 4 del modelo propuesto.

³⁶ Según Yoguel y Boscherini (1998), la innovación no se reduce solo a las actividades aisladas orientadas a desarrollar nuevos productos y procesos, sino que involucra también el conjunto de desarrollos y mejoras incrementales realizadas en las distintas áreas (organización, comercialización, producción, etc.) y las actividades destinadas al desarrollo de la calidad.

³⁷ Para Cantú Delgado (1997), El mejoramiento continuo ocurre cuando los integrantes de los equipos identifican áreas de oportunidad para la innovación, comparten información y se influyen mutuamente para el cumplimiento de las metas comunes. La innovación es algo que se obtiene mediante el trabajo en equipo y la comunicación efectiva entre la administración y los empleados.

³⁸ Según Kantis (1998), en una recopilación de trabajos previos sobre características diferenciales de las PyMEs, miradas desde distintos ámbitos (Marketing, Finanzas y Gestión Estratégica), “...existe una estrecha vinculación entre la gestión estratégica y la cultura de la empresa, a su vez fuertemente influenciada por el empresario PyME...”

³⁹ El enfoque de la contingencia es eminentemente ecléctico e integrador, manifestando una tendencia a absorber los conceptos de las diversas teorías administrativas (cada cual criticando a las demás), en el sentido de ampliar los horizontes y mostrar que nada es absoluto. La tesis central de la teoría de la contingencia es la de que no existe un método o técnica generalmente válido, óptimo o ideal para todas las situaciones. (Chiavenato, 1982).

⁴⁰ Ponencia presentada por Tito Conti (Presidente de la Asociación Italiana de Calidad), en la Segunda Conferencia de Calidad de Croacia, Noviembre de 1999.

⁴¹ Un trabajo realizado por Moori Koenig, Yoguel (1999), muestra sobre 120 firmas analizadas que las de alto posicionamiento competitivo, tenían capacidad innovativa elevada en un 54,5% de los casos e intermedia en el 45,5% restante. Ninguna de las firmas de este grupo tenía capacidad innovativa reducida o muy reducida.