AAQ 4979

Tesis
GP2006
B39

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

BASES PARA EL DISEÑO DE UN PREMIO NACIONAL DE RECONOCIMIENTO A LA CALIDAD

presentado por
BAYONA DE SEPULVEDA, ALBA ZULEYMA

para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
CASAÑAS ECHEZURIA, DIEGO JOSÉ

Caracas, enero de 2006

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

BASES PARA EL DISEÑO DE UN PREMIO NACIONAL DE RECONOCIMIENTO A LA CALIDAD

presentado por
BAYONA DE SEPULVEDA, ALBA ZULEYMA

para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
CASAÑAS ECHEZURIA, DIEGO JOSE

Caracas, enero de 2006

Dedicatoria

A mi esposo e hijos

Agradecimientos

Deseo expresar mi profundo agradecimeitno al Prf. Jorge Velazco por su ayuda en la culminación de este Trabajo de Grado y por compartir conmigo todos sus conocimientos

Agradezco igualmente a los Profesores Casañas, Yáber y Santana por su colaboración en la fase inicial de este Trabajo

Agradezco el apoyo de mis jefes y compañeros de Ingeniería Bucros

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
CARACAS - VENEZUELA

BASES PARA EL DISEÑO DE UN PREMIO NACIONAL DE RECONOCIMIENTO A LA CALIDAD

Autor: Alba Z. Bayona de Sepúlveda

Tutor: Diego J. Casañas E.

Fecha: Enero de 2006

RESUMEN

El presente Trabajo Especial de Grado es una Investigación Aplicada, enmarcada en la modalidad de Investigación & Desarrollo, para sentar las bases de un reconocimiento nacional venezolano a la calidad, en todos los rubros posibles.

El trabajo bajo prácticas de calidad, en proyectos, es relativamente nuevo en Venezuela, y son aun muchas las empresas que desconocen la existencia de prácticas que pueden ayudar a mejora el desempeño de los mismos, a pesar de que las exigencias de los usuarios en cuanto a la calidad de los entregables de dichos proyectos es cada vez mayor. Considerando que las prácticas de la calidad, dentro de una empresa, conducen al mejoramiento continuo de los procesos dentro de la misma, y; por lo tanto, repercute en el producto o servicio que se vende, una propuesta de premio nacional a la calidad que es importante porque incentiva la implantación de dichas prácticas, además de crear la cultura de la calidad dentro de la empresa u organización, y que estas prácticas sean de uso continuo.

Para la realización del trabajo de investigación se desarrollará un estudio de los premios internacionales y nacionales a nivel regional, con el fin de analizar los elementos que se evalúan cuando se otorgan cada uno de estos premios. Finalmente como producto de la investigación se establecerán las bases para el diseño de un premio nacional de reconocimiento a la calidad.

Palabras clave: Sistemas de gestión de la calidad. Premios internacionales a la calidad, Premios latinoamericanos a la calidad, Gerencia, Calidad, Premio, Proyecto.

INDICE GENERAL

Páginas Preliminares..... ...i
- Dedicatoria i
- Agradecimientos ii
- Resumen iii
- Indice general iv
- Indice de tablas v
- Indice de figuras vi

Cuerpo del documento..... ..1
Introducción 1
Capítulo 1. Propuesta de Proyecto 3
- Planteamiento y delimitación de la problemática 3
- Justificación e importancia del proyecto 6
- Objetivos 6
- Marco Metodológico 7

Capítulo 2. Marco Teorico-Conceptual ..... .14
Marco teórico 14
- Conceptos de la Calidad ..... .14
- Procesos de la gerencia de la calidad ..... .16
- Autores de la Calidad ..... .18
- Normalización y Estandarización de Sistemas de Gestión de la Calidad ..... .19
- Reconocimientos y Premios a la Calidad .... .20
- Análisis de los aspectos claves del reconocimiento y la premiación a la excelencia en calidad 21
- La búsqueda y el mantenimiento de la excelencia en empresas que ejecutan proyectos.....21

Marco Conceptual 21
Capítulo 3. Marco organizacional 39
- Breve historia de la organización.....39
- Visión 41
- Misión 42
- Principios y valores 42
- Organigrama 42
- Aspectos de la organización relacionados con el proyecto de investigación 43

Capítulo 4. Desarrollo y analisis de los reconocimientos a la calidad 44
- Premio PMI al proyecto del año 44
- Premios internacionales 47
- Premios nacionales 53

- Análisis 72

Capítulo 5. Aplicación del instrumetno de investigación 76

- Planteamiento y análisis de los resultados de la aplicación del Cuestionario 76
- Análisis 82

Capítulo 6. Bases para la formulación de un reconocimiento nacional Venezolano a la calidad.....84

- Propuesta básica 84
- Propuesta ampliada 85

Capitulo 7. Evaluación del proyecto..... 86

- Cumplimiento de los objetivos del proyecto de investigación 86
- Otros aspectos importantes a considerar en la evaluación de los resultados del proyecto de investigación 87

Capítulo 8. Conclusiones y recomendaciones 88

- Conclusiones 88
- Recomendaciones 89

Referencias Bibliográficas..... .90

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Autores de la Calidad 18
Tabla 2. Criterios de clasificación de las empresas 66
Tabla 3. Empresas participantes 70
Tabla 4. Categorías de participación.....71
Tabla 5. Resumen premios internacionales.....72
Tabla 6. Resumen premios nacionales 73

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. El ciclo PDCA..... 23
Figura 2. Ciclo del mejoramiento continuo..... 27
Figura 3. trilogía de Juran 37
Figura 4. Organigrama de la empresa.....42
Figura 5. Premio al proyecto del año.....45
Figura 6. Modelo de evaluación 58
Figura 7. Modelo propuesto 84

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo resentar las bases para el diseño de un premio nacional de reconocimiento a la Calidad que sirva de estímulo a las empresas e instituciones venezolanas para incentivar el trabajo bajo los criterios de calidad y contribuir a masificar el uso de esta prácticas.

Una de las razones que justifican el trabajo, es la necesidad que existe de extender las prácticas de calidad, con el fin mejorar los procesos dentro de una empresa, entiéndase inclusive organización pequeña o grande, con la finalidad de que repercuta directamente en la calidad de sus productos o servicios. Así como la de crear la cultura de la calidad dentro de la empresa u organización, y que estas prácticas sean de uso continuo.

Con el fin de presentar la justificación de motivos, la tesis esta dividida en ocho capítulos, los cuales se comentan a continuación.

En el capítulo 1 se plantea la problemática, los objetivos, la justificación y el marco metodológico con el fin de mostrar la situación actual.

En el capítulo 2 se presenta el marco teórico que sustenta la investigación.

En el capítulo 3 correspondiente al marco organizacional, se hace una breve reseña de la empresa que apoya la investigación y los aspectos de la organización relacionados con el trabajo de investigación.

En el capítulo 4 se desarrolla y analizan los premios a la calidad. El estudio incluye los premios internacionales, los premios nacionales del ámbito latinoamericano, el premio otorgado por el Project Managment Institute (PMI) y se establecen las bases del premio nacional.

En el capítulo 5 se analizan los resultados de la aplicación del instrumento de investigación.

En el capítulo 6 se realiza la propuesta básica para la formulación del reconocimiento venezolano a la calidad.

En el capítulo 7 se evalúa el proyecto de investigación. Se verifica en este capítulo el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Finalmente en el capítulo 8 se establecen las conclusiones y las recomendaciones.

CAPITULO I
PROPUESTA DE PROYECTO

1.1. Planteamiento y delimitación de la problemática

1.1.1. Síntomas y Causas

Cada vez es más importante el desarrollo de proyectos bajo normas de calidad, por los beneficios (ahorro en tiempo y recursos) que reporta el uso de dichas prácticas en el desarrollo de los mismos, lo cual internacionalmente se ha traducido en la creación de premios internacionales con el fin de motivar a las empresas que se distinguen en este sentido, en el mejoramiento continuo de la calidad de tales proyectos.

El trabajo bajo prácticas de calidad, en proyectos, es relativamente nuevo en Venezuela, y son aun muchas las empresas que desconocen la existencia de prácticas que pueden ayudar a mejora el desempeño de los mismos, a pesar de que las exigencias de los usuarios en cuanto a la calidad de los entregables de dichos proyectos es cada vez mayor.

Los premios internacionales a la calidad, son otorgados a empresas y evalúan diferentes criterios siempre desde el punto de vista de la calidad, a diferencia del Premio otorgado por el Project Managment Institute (PMI) "PMI Project of the Year Award" (Project Management Institute, 2003, párr. 1) creado para premiar el proyecto y el equipo de trabajo que ha mantenido una gerencia de proyecto ejemplar durante la ejecución del mismo, uno de cuyos temas a evaluar, es el de la gerencia de la calidad. Este premio está alineado a los planes estratégicos del Instituto en las áreas de imagen y conocimiento.

En Venezuela existen dos entes gubernamentales que se encargan de certificar las empresas, en términos de calidad. Estas instituciones son: Fondonorma y Sencamer. Si bien es cierto que la certificación constituye un estímulo para las empresas, no existe un premio nacional a la calidad, ni para empresa ni para proyecto, que motive a trabajar en este sentido. En general, se busca la certificación por razones puntuales y logrado el objetivo se deja un de lado las buenas prácticas de calidad, las razones generalmente económicas: la calidad cuesta.

Considerando que las prácticas de la calidad, dentro de una empresa, conducen al mejoramiento continuo de los procesos dentro de la misma, y; por lo tanto, repercute en el producto o servicio que se vende, una propuesta de premio nacional a la calidad es importante porque incentiva la implantación de dichas prácticas en la realización de productos y servicios, lo cual puede en el futuro conducir a ahorro en tiempo y dinero en la generación de dichos productos.

En lo que a proyectos se refiere, las consideraciones son las mismas anteriores, con una implicación adicional porque la implantación de las normas de calidad impacta, por una parte, la calidad de los entregables y por la otra las expectivas del cliente. En pocas palabras el equipo de trabajo debe buscar su propia excelencia como ejecutor de proyectos y como suplidor de un servicio.

1.1.2. Pronóstico

Si no se incentiva el uso de las prácticas de calidad tanto en las empresas como en los proyectos, se continuarán realizando solo las certificaciones a determinados procesos, pero no se incentivará la política de calidad que no solamente debe ser incorporada sino que

debe ser globalmente asimilada por el personal dentro de la empresa o del proyecto.

1.1.3. Control al Pronóstico

La investigadora propone sentar las bases del diseño de un premio nacional de calidad. Particularmente, y dada la complejidad del alcance global; en este trabajo, la investigadora se concretará a lo concerniente a proyectos.

1.1.4. Formulación de la Problemática o la pregunta de la investigación

Surge así la siguiente pregunta sobre el tema de estudio: ¿Una propuesta de Premio Nacional a la Calidad podrá motivar a un mayor número de empresas a trabajar bajo estos criterios y podrá contribuir a masificar el uso de estas prácticas, incluyendo el caso de los proyectos?

1.1.5. Sistemización de la Problemática

¿Cuáles son las características de los premios de calidad?
¿Cuáles son las características diferenciadoras de los premios nacionales?
¿Cómo podrían ser motivadas las empresas?
¿Cuáles serían los mecanismos de motivación?
¿Cómo incentiva un premio el uso generalizado de prácticas de calidad?
¿Cuáles particularidades aplicar a un premio a las empresas vinculadas con la definición, desarrollo y ejecución de proyectos?

1.2. Justificación e importancia del proyecto

Según Méndez, (2001), "la motivación práctica contribuye a la solución de problemas concretos que afectan a organizaciones empresariales, públicas o privadas".

Esta investigación es de tipo práctico, pues se espera contribuir con las empresas venezolanas, en la mejora de la calidad de los proyectos que ejecutan.

También, tal como lo contempla Méndez, existe el interés del investigador por acrecentar sus conocimientos en el área de la gestión de los sistemas de calidad y específicamente en los mecanismos de promoción y reconocimiento.

Una de las razones que justifican el trabajo, es la necesidad que existe de extender las prácticas de calidad, con el fin mejorar los procesos dentro de una empresa, entiéndase inclusive organización pequeña o grande, con la finalidad de que repercuta directamente en la calidad de sus productos o servicios. Otra de las razones fundamentales es crear la cultura de la calidad dentro de la empresa u organización, y que estas prácticas sean de uso continuo.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Establecer las bases del diseño de un Premio Nacional que reconozca la Calidad, en todas las áreas de actividad empresarial e institucional.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de benchmarking de los más importantes premios internacionales
- Realizar un estudio de benchmarking de premios nacionales del ámbito regional latinoamericano
- Describir el premio otorgado por el PMI y los parámetros que evalúa, como análisis complementario a los premios internacionales y latinoamericanos
- Formular las bases del premio nacional a la calidad

1.4. Marco Metodológico

1.4.1. Tipo de Investigación

La investigación que se origina en el trabajo es una investigación aplicada (Yáber y Valarino, 2003, p. 5) tipo investigación y desarrollo, ya que existe una necesidad y producto que pudiera satisfacer dicha necesidad. (Yáber y Valarino, 2003, p. 7).

Según Méndez, (2001) "el éxito de una investigación depende de la calidad de la información que se obtiene de las fuentes, así como de su tabulación ordenamiento, procesamiento y presentación". En este sentido la metodología a seguir será la siguiente:

1.4.2. Diseño de la Investigación

Según Fidias (1997) el diseño de la investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado.

Sabino (1994, p93) define que cuando no se aplica el proceso de

verificación de hipótesis sino la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente, la investigación es de tipo descriptiva.

El modelo teórico acá adoptado tiene su base en el modelo de excelencia de la teoría de los sistemas de gestión de la calidad, ISO 9000:2000, y en este caso aplicado a un premio nacional a la calidad de empresas e instituciones.

Aparte del modelo de referencia, esta investigación se apoya en una investigación de campo, donde se analiza la problemática de la calidad en el contexto internacional.

1.4.3. Identificación de las fuentes de información

Según Méndez (2004, pág.173), "Los datos son la fuente para construir la información que es la materia prima para el desarrollo del trabajo. Sabiendo que, la información está definida como la adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se tienen sobre una determinada materia. El investigador debe informarse sobre aspectos que tienen relación con el objeto de conocimiento en el trabajo propuesto.

Para el trabajo, se utilizarán fuentes secundarias de información como son las páginas web de cada premio y la información de los periódicos, libros, revistas, artículos, etc. donde se puede encontrar información que puede ser utilizada para el desarrollo del trabajo. Esta información debe ser cuidadosamente clasificada e identificada y debe ser seleccionada de acuerdo a los objetivos y las preguntas de investigación planteadas.

1.4.4. Investigación de Campo

Antes de las fuentes secundarias, Méndez (2004, p153) se refiere a las fuentes primarias "la información que el investigador debe recoger en forma directa", y ofrece cinco metodologías (observación, observación no participante o simple, observación participante, encuestas y cuestionarios, entrevistas y sondeos).

Según UPEL (2004, pág. 14) "se entiende por investigación de campo el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de metodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo"

Para este Trabajo Especial de Grado, se utilizó la última técnica recomendada por Méndez, o sea la de Cuestionarios, entrevistas y Sondeos, haciendo especial hincapíé en el Cuestionario.

1.4.5. Población y Muestra

Se acudirá a las fuentes primarias de información por medio de un instrumento de recolección de datos para lo cual se definirá una población y una muestra.

La población se define como el conjunto de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes y que son susceptibles de ser observables.

Tamayo (1992, p. 72), define la población como "la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una

característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación"

Para la presente investigación, la población la constituyen principalmente todas las empresas consultoras y constructoras de proyectos, agrupadas en la Cámara Venezolana de Consultores (CAVECON) y de la Cámara de la Construcción.

CAVECON es una asociación empresarial de firmas consultoras venezolanas integrada por setenta firmas consultoras que representan más del 80% de la capacidad de consultoría organizada de Venezuela y cuya misión es promover el desarrollo de las empresas Venezolanas de Consultoría y servicios profesionales, participando activamente en la definición de políticas que afectan al sector, divulgando la capacidad y experiencia de sus miembros, fomentando la competitividad, ética empresarial y excelencia en la atención de nuestros clientes, soportada en una organización eficiente y efectiva, que permita la estimulación de sus mercados tradicionales y la apertura y de nuevos mercados y contribuya con la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo del país.

Por otra parte la Cámara de la Construcción es una institución representada, en todo el territorio nacional, a través de 28 Cámaras Estadales, manteniendo un fluido contacto con las autoridades estadales, municipales y empresas regionales para atender los múltiples temas que afectan el desenvolvimiento de su sector de actividad.

La muestra, según lo define Sierra (1985), es una parte representativa de un conjunto, población o universo elegido, que se somete a una observación científica con el objeto de obtener resultados básicos. Esto quiere decir, que la muestra viene a representar una porción de la población.

Para los fines de esta investigación, la muestra está constituida por 25 Gerentes de Proyectos de diferentes empresas de las cámaras mencionadas.

1.4.6. Tratamiento y análisis de la información

Según Méndez (2004) "El investigador, aparte de ser muy selectivo en cuanto a la información que encuentre en fuentes bibliográficas impresas, debe extraer las correspondientes reseñas que le permitan volver de nuevo a su consulta, además de elaborar las fichas correspondientes que le garanticen el registro de la información de interés para el estudio".

El investigador debe contestar la pregunta ¿Para qué sirve la información procesada y ordenada? Y el análisis se inicia con el manejo de los datos obtenidos y contenidos en cuadros gráficos y tablas que facilitan el manejo de la formación y el análisis de la misma.

El análisis debe dar respuesta a las preguntas de investigación y a los objetivos que se han planteado.

1.4.7. Presentación de los Resultados

Con la información tabulada ordenada y procesada se puede establecer la forma como se hará la presentación, bien sea mediante tablas, cuadros, gráficos u otros medios que el investigador decida utilizar.

La información que se presente debe dar soporte para sustentar el cumplimiento de los objetivos y las respuestas a los planteamientos realizados; en este momento, el investigador debe decidir cuál información

presentar y que uso se le dará en un informe o ante un auditorio.

Finalmente, debe definir la forma más adecuada para la presentación de los resultados y realizarla. Esta presentación debe servir de apoyo que facilite la comprensión de los resultados y lo más importante es que cualquier persona pueda entender el alcance de la información.

1.4.8. Resultados Esperados

Como resultado de este trabajo se contará con una propuesta de premio nacional a la calidad que no existe en Venezuela y como consecuencia, se espera el incremento del número de empresas que implementan el uso de las prácticas de calidad en sus procesos, así como mayor número de empresas buscando la certificación de sus procesos y participando en la búsqueda de este premio.

1.4.9. Consideraciones éticas

El código de ética profesional del Colegio de Ingenieros, regido por la ley de ejercicio profesional, expresa como abordar, desarrollar y aplicar los conocimientos adquiridos en la disciplina, cumpliendo con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, las leyes orgánicas, reglamentos, ordenanzas y normas nacionales, regionales y locales inmersas en toda actividad profesional que corresponda a dar respuestas tanto al sector público como privado.

Además de las consideraciones tomadas para el alcance de este trabajo, en cuanto a la confidencialidad de la información suministrada por la empresa, también serán respetadas las consideraciones éticas dictadas por el "Project Management Institute" (PMI) (2004). (p. 1-9)

De acuerdo al código de ética de los miembros del "Project Management Institute" (PMI) (2004), (p.1), los profesionales dedicados a la Gerencia del Proyecto deben comprometerse a:

- Mantener altos estándares de una conducta íntegra y profesional.
- Aceptar las responsabilidades de sus acciones.
- Buscar continuamente mejorar sus capacidades profesionales.
- Practicar la justicia y honestidad.
- Alentar a otros profesionales a actuar de una manera ética y profesional.

Algunas obligaciones profesionales indicadas por el Project Management Institute, (PMI) (2004) (p.2) que son particularmente aplicables a este trabajo son:

- Revelar completa y oportunamente cualquier conflicto profesional.
- Respetar y proteger apropiadamente los derechos intelectuales de otros; revelar y reconocer apropiadamente las contribuciones profesionales, intelectuales y de investigación de otros.
- Procurar mejorar sus capacidades, habilidades y conocimientos profesionales, y dar a conocer sus calificaciones profesionales de forma sincera y certera.

Para la presente investigación se consideran los siguientes principios y valores:

- Se mantendrá la confidencialidad de la información contenida en la presente investigación relacionada con la empresa en estudio
- Se realizará un trabajo profesional que refleje la veracidad de los análisis y resultados del estudio.
- Se respetará la propiedad intelectual y los derechos de autor de los creadores de las investigaciones documentales que sirven de apoyo a esta investigación.

CAPITULO 2
MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

Marco Teórico

Según Méndez (2004), "el marco teórico tiene dos aspectos diferentes. Por una parte, permite ubicar el tema objeto de investigación dentro del conjunto de las teorías existentes, con el propósito de precisar en cuál corriente del pensamiento se inscribe y en qué medida significa algo nuevo o complementario".

"Por otra parte, el marco teórico es una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación. También incluye las relaciones más significativas que se dan entre esos elementos teóricos".

2.1 Conceptos de la Calidad

2.1.1. Calidad

Conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o cosa.

La calidad es algo que todos piensan que entienden, pero significa diferentes cosas para distintas personas. Los movimientos que se han generado mundialmente hacia la búsqueda de la calidad se han centrado en diferentes aspectos o dimensiones. La gente en entrenamiento, ventas, ingeniería y servicios, cada una tiene sus propias nociones sobre lo que es calidad, dónde empieza, dónde termina y cómo puede medirse.

En la misma magnitud en la cual los movimientos hacia la calidad han crecido, la definición de calidad se ha hecho cada vez más difícil. Al término de calidad están asociados muchos términos como Control de Calidad, QC (Quality Control), Aseguramiento de Calidad, QA (Quality Assurance), Control Total de la Calidad, TQC (Total Quality Control), términos que igualmente contribuyen a hacer más difícil la definición.

2.1.2. Calidad Total

Es una sistemática gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general utilizando los recursos de los cuales dispone.

A partir de 1950, se desencadena en Japón el desarrollo de las principales teorías sobre la calidad total. Japón debía recuperarse de la II guerra mundial y no disponía de recursos propios excepto las personas y su materia gris.

A Ohno, directivo de la Toyota, se le impusieron varias limitaciones: No podía despedir a nadie, no tenia capital y no podía exportar. Con estas limitaciones, el buscó la colaboración de los empleados formándolos para que trabajaran mejor haciéndolos responsables de lograr los objetivos de la empresa; enfocó la empresa hacia el clientes buscando todo lo que añadía valor al cliente. Esto obtuvo resultados espectaculares lo que se aprecia en la competitividad de todas las empresa. Las metodologías y herramientas que se utilizaron inicialmente en el área de producción se han extendido a toda la empresa dando lugar al modelo de gestión conocido como Calidad Total.

2.1.3. Sistema de Gestión de la Calidad

Un sistema de calidad, en general, consta de dos partes: una parte escrita, que es una serie de documentos en los cuales se describe el sistema ajustándose a una norma, y una segunda parte práctica, que a su vez consta de dos puntos: aspectos físicos como locales, maquinaria, calibres e instrumentos de control y aspectos humanos, como son los procesos de adiestramiento, formación de personal, mejora de vida y cultura organizativa.

2.2 Procesos de la Gerencia de la Calidad

2.2.1 Planificación de la Calidad

La planificación de la calidad es el primer paso dentro de los procesos de la gestión de la calidad. La planificación de la Calidad debe cubrir los siguientes aspectos:

- Establecer la prioridad de los procesos en función de factores críticos.
- Determinar las expectativas del cliente.
- Definir el producto.
- Establecer las especificaciones del producto y sus estándares.
- Definir el proceso de producción.

En resumen, la planificación debe ser el proceso de identificación de los hitos y estándares que son importantes para el desarrollo del proyecto y la manera cómo se cumple.

2.2.2 Aseguramiento de Calidad

El aseguramiento de la calidad debe ser una parte integral de todas las organizaciones de procesos, desde el momento que surge la idea hasta

completar el ciclo de vida del producto o servicio, porque es un sistema integrado de gerencia.

Es el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad.

Los grandes compradores se dieron cuenta que para garantizar que sus proveedores les enviaran los productos cumpliendo sus especificaciones, era necesario que organizaran y documentaran todos aquellos aspectos de la empresa que pudieran influir en la calidad del producto. Por ello empezaron a obligar a sus proveedores a garantizar la calidad. Este sistema de calidad documentado con procedimientos e instrucciones técnicas cuyo cumplimiento es revisado por medio de auditorias, se le conoce como sistema de aseguramiento de la calidad.

2.2.3 Control de Calidad

Surge a principios del siglo XX momento en el cual se define una división de funciones y separación entre la planificación y la ejecución de la empresa, en consecuencia una diferenciación entre las personas que ejecutan tareas y las que controlan.

El segundo gran hito fue la "línea de montaje" desarrollada por Henry Ford. Este sistema requería que las piezas utilizadas en la misma línea fueran intercambiables y por lo tanto debían cumplir unos requisitos mínimos. Introdujo las tolerancias que las piezas deberían cumplir para garantizar su montaje y era necesario el control final de las mismas. Se impuso así el concepto e inspección aplicada a todos los productos terminados. Luego hacia 1930 se introduce la estadística (planes de muestreo) a la inspección, reduciendo los costos al evitar controlar el 100% de las piezas. Diversos análisis determinaron que realizando controles

intermedios se evitaba procesar un producto con defectos que iba a ser rechazado al final. Se paso así de la inspección al final de producto acabado, al control de la calidad en las diferentes fases del proceso. Luego se vio que reportaba menor costo y era mas fiable controlar el proceso que el producto. Si se controlaba el proceso el producto salía bien y no requería control. Por esto se difundió la herramienta "control estadístico del proceso"

2.3 Autores de la Calidad

A continuación se mencionan algunos autores que han dado aportes a la calidad:

Tabla 1. Autores de la Calidad

Autor	Aporte
Walter Shewhart	Ciclo PDCA "El proceso metodológico básico para asegurar las actividades fundamentales de mejora y mantenimiento: Plan-Do-Check-Act"
Edward Deming	Catorce puntos que se deben contemplar para la dirección de la empresa
Malcoln Baldrige	Contribuyó al desarrollo de la gerencia de la calidad, como una clave para la prosperidad de Norteamérica.
Joseph Juran	Trilogía de Juran: "La planificación, control y mejora de la calidad son los instrumentos del directivo de la gestión de la calidad."
Kaoru Ishikawa	Círculos de Calidad. Grupos de voluntarios con el objetivo de mantener la calidad de los procesos y el entorno de trabajo.
Taiichi Ohno	Just in time. Sistema de gestión de producción que permite entregar al cliente el producto con la calidad exigida, en la cantidad precisa y en el momento exacto.
Masaaki Imai	Kaizen que significa mejora continua en japonés. Es el espíritu y practica de los principios de mejora continua en la empresa
Genichi Taguchi	Ingeniería de calidad. Métodos APRA el diseño y desarrollo de los procesos de industrialización con el máximo de eficiencia.
Kiyoshi Suzaki	Gestión visual. Sistema donde la información necesaria para la gestión operativa esta presente donde trabajan las personas.

Fuente: www.spri.es

2.4 Normalización y Estandarización de Sistemas de Gestión de la Calidad

Con la evolución de la industria surgió la necesidad de normalizar el concepto de calidad para poder hacer un referencial común. Inicialmente las normas de calidad estaban pensadas para la industria armamentista; sin embargo, la industria en general tenía una necesidad de normalizar sus sistema de calidad y es por eso que el Reino Unido editó en 1973 la Norma BS 5750 (Quality Experts, 2003, párr. 2) de sistemas de inspección y creó un sistema de registros para todas las empresas que cumplieran con esta norma. Viendo la necesidad de extender a todo el mundo la idea de disponer de un registro de empresas que cumpliera con la norma BS 5750, el comité de la Organización Internacional de Estándares (ISO) elaboró, en 1987, la Norma Internacional de Calidad ISO 9000.

Las organizaciones crean productos (la palabra producto se refiere a producto o a servicio) destinados a satisfacer las necesidades del cliente. Estas necesidades se transforman en unos requisitos y éstas a su vez en unas especificaciones técnicas y de uso, las cuales por si solas no pueden garantizar la calidad de los productos. Por esta razón nacen las normas de la calidad como un complemento a los requisitos y para asegurar que éstos se cumplen. El objetivo de las normas es proporcionar elementos para que una organización pueda lograr la calidad en sus productos a la vez que los mantiene en el tiempo, de forma que las necesidades del cliente sean satisfechas permanentemente; establecer directrices mediante las cuales la organización pueda seleccionar y utilizar las normas, proporcionar a la dirección la seguridad de que se tiene la calidad deseada y proporcionar a los clientes la seguridad de que el producto tiene la calidad deseada, concertada, pactada o contratada.

La estandarización de sistemas de calidad se refiere al conjunto de acciones necesarias para proporcionar la confianza de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad y que maneje un lenguaje común.

2.5 Reconocimientos y Premios a la Calidad

En el ámbito Internacional existen los siguientes premios que seràn objeto de estudio:

- Premio Deming a la Calidad (Deming Prize)
- Reconocimiento Norteamericano a la Calidad (The Malcoln Baldrige National Quality Award)
- El Premio Japonés a la Calidad (The Japan Quality Award)
- Premio Europeo a la Excelencia
- Premio del Project Management Institute (PMI) al Proyecto del Año

Por otra parte, existen diversos Premios Nacionales como son:

- Premio Iberoamericano a la Calidad
- Premio Nacional a la calidad de Argentina
- Premio Nacional de calidad de Brasil
- Premio a la Calidad Chileno
- Premio a la Calidad Colombiano
- Premio a la Calidad de la República de Cuba
- Premio Nacional a la Calidad Total de Ecuador
- Premio a la Calidad de México
- Premio Nacional a la calidad y a la excelencia en gestión de Paraguay
- Premio Nacional a la calidad del Perú
- Premio a la Calidad Uruguayo

2.6 Análisis de los aspectos claves del reconocimiento y la premiación a la excelencia en calidad

Al realizar el análisis de cada Premio se podrá definir cuáles son los aspectos claves de los reconocimientos, pero de antemano se puede afirmar que el estímulo del premio lo que busca es mejorar la competitividad de las empresas en el mercado nacional e internacional y la búsqueda de mejoras en la calidad de productos y servicios.

2.7 La búsqueda y el mantenimiento de la excelencia en empresas que ejecutan proyectos

Las empresas que ejecutan proyectos, también tienen productos y servicios que ofrecer por lo que la búsqueda de la certificación de sus procesos y el manejo de proyectos bajo estándares de calidad es una meta que persigue para mantenerse en un amiente donde las exigencias en cuanto a calidad de productos y servicios es cada vez más fuerte, y donde la competencia es cada día mayor. La calidad de los servicios y productos es lo que hace la diferencia a la hora de escoger una empresa para un determinado proyecto.

Marco Conceptual.

Según Méndez (2004), "su función es definir el significado de los términos (lenguaje técnico) que van a emplearse con mayor frecuencia y sobre los cuales convergen las fases del conocimiento científico (observación, descripción, explicación y predicción)".

Aseguramiento de la calidad

"Son todas las acciones necesarias, planificadas para garantizar que el producto o servicio satisfacen los requerimientos específicos de calidad"

(Dearborn, 1994, p.333).

Calidad

Son todas las características que dan apoyo a una entidad (empresa, proyecto) para satisfacer unas necesidades establecidas Binghman & Gryna & Jurán, 1990, p.6).

Calidad Total

Es un "conjunto de actividades organizadas y llevadas a cabo por la organización para llevar efectiva y eficientemente a la organización al cumplimiento de sus objetivos así como a generar productos y servicios con un nivel de aceptación que satisfaga las necesidades de los clientes, en el tiempo y el costo adecuado" (Quality Digest, 2003, párr.1).

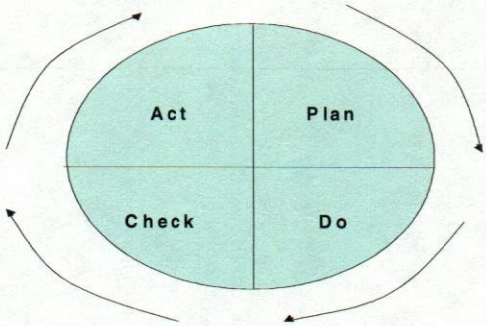
Certificación.

Cuando el cumplimiento de las normas es voluntario y tan sólo se desea demostrar a terceros el cumplimiento de las mismas, la empresa se certifica por un organismo competente que verifica el cumplimiento de esta normativa.

Ciclo PDCA

Aporte a la calidad de Walter Shewhart, es un proceso metodológico para realizar las actividades de mejora y mantener lo mejorado. Plan (planificar) - Do (hacer) - Check (comprobar) - Act (ajustar)

Figura No 1 El Ciclo PDCA



Fuente: Walton, M (1990)

Círculos de calidad

Pequeño grupo compuesto por voluntarios que resuelve los problemas más operativos de la empresa. Los componentes pertenecen a la misma área de trabajo y habitualmente es el propio grupo quien determina el problema a resolver. Tienen como objetivo la obtención de mejoras en el seno de la empresa y cumplen dos funciones: involucrar y aumentar el compromiso de las personas con la empresa y ser un canal de comunicación en los dos sentidos.

Control de la calidad

Es el conjunto de técnicas y actividades, de carácter operativo, utilizadas para verificar los requisitos relativos a la calidad del producto o servicio.

Gerencia.

Acción de dirigir, administrar y representar una empresa y sus órganos directores

Gestión visual

Sistema donde la infamación necesaria para la gestión operativa esta en el puesto de trabajo.

Homologación

Cuando el cumplimiento de una norma es obligatorio se necesita demostrar su cumplimiento para estar dentro de la legalidad. Para ello se somete a un dictamen de un organismo competente que verifica el cumplimiento de las leyes, reglamentos o normas que se apliquen para cada caso

Ingeniería de la Calidad

Son métodos para el diseño de productos y desarrollo de procesos de industrialización. Estos métodos buscan que los productos que sean insensibles a la variabilidad debida a las condiciones de uso del producto, a la variabilidad de las materias primas que se utilizan y a la variabilidad propia del proceso de fabricación.

Just in time. (Justo a tiempo)

Sistema de gestión de producción que permite entregar la cliente el producto con la calidad exigida en cantidad precisa y en el momento exacto.. La utilización de este sistema esta orientado a mejorar los resultados con la participación de los empleados mediante la eliminación de tareas o actividades que no aporten valor, especialmente la reducción de inventarios.

Kaizen (mejora continua)

Es el espíritu y la práctica de los principios de mejora continua. Kai significa cambio y Zen bondad. Los principios del Kaizen son: Pequeños cambios o mejoras continuas, orientación a todas las personas, todo es mejorable, la información es compartida y uso de tecnologías existentes.

Método Baldrige

Es un proceso en constante cambio, cónsono con su filosofía de mejoramiento continuo que en esencia tiene ocho puntos que deben estar

presentes dentro de la empresa, para mantener dentro de la misma la filosofía de trabajo en términos de calidad. Estos ocho puntos son:

- Un plan para mejorar todas las operaciones continuamente
- Un sistema para medir las mejoras que se van implementando
- Un plan estratégico, basado en comparar el mejor desempeño de la empresa con el desempeño de las mejores empresas del mundo.
- Una relación cercana con suplidores y clientes que permita un alimentación de los procesos
- Un conocimiento profundo de las necesidades de los clientes, de manera que lo que el cliente necesite pueda ser trasladado rápidamente al producto
- Una larga relación con los clientes que incluya los servicios postventa
- Hacer énfasis en prevenir errores antes que corregirlos
- Lograr que los conceptos y la idea de la calidad corra desde el tope hasta la parte más baja de la organización.

Algunos conceptos manejados cuando se adopta la filosofía Baldrige son los siguientes:

- Mejoramiento continuo. Este es el tema básico del premio. Mejorar implica hacer los pasos para lograr la meta, pero continuo significa repetir el proceso por siempre revisando en cada caso lo que se esta haciendo, como mejorarlo, es decir, produciendo constantes cambios buscando siempre el hacerlo mejor. El mejoramiento continuo involucra dos preguntas básicas: ¿Cómo se hace y cómo se evalúa?. La respuesta a cómo se hace es por aproximación. Se puede describir el proceso de la empresa, métodos, herramientas y técnicas usadas. La segunda pregunta tiene que ver más con los resultados obtenidos
- Planificación y procesos. Planificar en los términos del Premio Baldrige significa predecir como pueden cambiar con el tiempo sus medidas de calidad y proceso; es la serie de actividades en las cuales alguien cambia algo. En otras palabras, las entradas son cambiadas a salidas de un

proceso

- Los procesos y la prevención. La prevención es la base de la calidad. La meta es cero defectos en los productos o servicios, lo cual se hace prestando atención en la cadena de producción para eliminar los problemas antes que afecten el producto o servicio final.
- Procesos internos. Muchas empresas se preguntan porque se debe invertir tiempo y dinero en revisar los procesos internos o sub procesos, haciendo énfasis sólo en los procesos principales. Baldrige hace énfasis en la revisión de todos los procesos de la empresa porque en todos hay posibilidad de mejoras que afecten positivamente los resultados.
- El concepto de satisfacción. Esto, en el proceso Baldrige, es un concepto dinámico que considera la comunicación directa con el cliente y sus necesidades, como la base para las mejoras en los productos o servicios que el cliente demande.
- La calidad como garante de una buena relación. La necesidad de un cliente debe ser satisfecha por la empresa con sus productos y servicios y debe mantenerse a lo largo del proceso de venta y postventa.
- Benchmarking. Es el proceso de estudiar las prácticas que funcionan bien en las mejores empresas del mundo, con el fin de establecer metas operativas para la propia empresa.
- Mapa del mejoramiento continuo. Es un ciclo que consiste en responder continuamente como se hace y como se evalúa. Con las respuestas a esta preguntas se retroalimenta el ciclo y el proceso. Se puede detallar en la Figura 2.

Figura 2. Ciclo del mejoramiento continuo

Fuente: La investigadora

Una de las ventajas de la metodología Baldrige es la creación de un lenguaje y de estándares comunes para calidad, que trajo como consecuencias inmediatas la aceleración del aprendizaje de muchos conceptos, disciplinas y prácticas de calidad, que en conjunto forman la gerencia de la calidad. En segundo lugar se estableció un mejor nivel de comunicación dentro de las empresas. En tercer lugar el proceso contempla una cantidad de conocimientos de calidad que sirven como recursos para las empresas, al establecer valores y estándares comunes, dar a conocer modelos que pueden ser seguidos imitados y estudiados, creando una base de conocimientos que puede ser usada por la organización en su propio beneficio. La razón más importante para participar en el proceso Baldrige es aprender sobre la misma empresa.

Método de Deming.

La teoría de Deming se basa en el mejoramiento continuo (Walton, 1990, p. 13). El método de Deming está orientado al control estadístico de los procesos y en el mismo define catorce puntos importantes y siete daños mortales dentro de una empresa así como los obstáculos. Los catorce

puntos importantes son:

- Crear el propósito para el mejoramiento constante del producto y del servicio. El Dr. Deming sugiere una nueva definición en las compañías donde lo importante para una empresa, más que hacer dinero, es permanecer en el negocio y generar empleos a través de la innovación, el desarrollo, el mejoramiento continuo y el mantenimiento.
- Adoptar una nueva filosofía. Se necesita una nueva religión o credo donde los errores y el negativismo es inaceptable.
- Cesar la dependencia en la inspección masiva. En general en las empresas se inspeccionan los productos en la línea de ensamble; los productos defectuosos son descartados o corregidos produciéndose un retrabajo. El efecto es que se paga para que se generen productos defectuosos y se les paga para que los corrijan. La calidad debe ir dirigida al control y mejoramiento de los procesos. Con entrenamiento los trabajadores son dirigidos hacia el trabajo sin errores.
- Terminar con la práctica de premiar al que venda al menor costo. Esta es una práctica en la cual se incurre y se tiende a sacrificar calidad por costo.
- Mejorar constantemente y por siempre el sistema de producción y servicio. El mejoramiento no es un esfuerzo de un rato. La gerencia está obligada a buscar continuamente la forma de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad.
- Fortalecer el entrenamiento. A menudo los trabajadores han aprendido de otros trabajadores que nunca han sido entrenados para realizar el trabajo apropiadamente; nadie les ha indicado formalmente como hacer el trabajo, en consecuencia no se puede hacer el trabajo bien porque no sabe como hacerlo.
- Fortalecer el liderazgo. La labor de un supervisor consiste en ayudar a la gente a hacer su trabajo mejor y aprender por métodos objetivos quien necesita ayuda.
- Manejo de la seguridad. Para asegurar la mejorar calidad y

productividad los empleados deben sentirse seguros. Muchos empleados temen preguntar o tomar posición aun sin entender de que se trata su trabajo o que es correcto y que no lo es.

- Romper barreras entre las diferentes áreas o departamentos. A menudo dentro de la empresa se crean competencias entre los distintos departamentos por conseguir una meta. De esta manera no se trabaja en equipo creando más problemas que soluciones.
- Eliminar los lemas, exhortaciones, a la fuerza de trabajo. Esto no ayuda a hacer mejor el trabajo. Hay que dejar que los mismos trabajadores generen sus propios lemas y metas.
- Eliminar las cuotas. Al establecer cuotas de trabajo se crea la expectativa para que cada persona consiga una meta, la cual pueden tratar de conseguir a cualquier costo.
- Eliminar barreras en el trabajo. Generalmente los empleados están dispuestos a hacer un buen trabajo y se sienten mal cuando no lo hacen. Muy a menudo el equipo en mal estado o los materiales defectuosos son causas que generan mal trabajo, por lo tanto son barreras que deben ser eliminadas.
- Crear un vigoroso programa educacional. Tanto la gerencia como los trabajadores deben ser educados en los métodos nuevos de trabajo, incluyendo equipos de trabajo y técnicas estadísticas de control.
- Tomar acciones para ir hacia la transformación. Esto requiere un grupo gerencial con un plan de acción para llevar a cabo la misión de calidad. La mayoría del personal debe comprender perfectamente los 14 puntos que se han mencionado para trabajar en la búsqueda de la calidad y del mejoramiento.

Por otra parte los siete daños mortales dentro de una empresa son:

- Cambio en el propósito de la empresa. Una empresa que no tiene constancia en sus propósitos no tiene planes para permanecer en el negocio. Esto crea inseguridad en la gerencia y en los empleados.
- Énfasis en ganancias a corto plazo. Esto hace daño y afecta la calidad y

la productividad

- Evaluación anual o por desarrollo. Esto es desastroso porque crea alta rivalidad en el equipo de trabajo.
- Cambios en la gerencia. Esto hace que la gerencia nunca sepa hacia donde va la empresa y que no se conozcan los planes a largo plazo, lo cual es necesario para la calidad y la productividad
- Figuras de la empresa desconocidas lo cual las hace también inalcanzables.
- Excesivos costos asociados a la salud de los empleados, lo cual hace incrementar los costos de los productos o servicios
- Altos costos de las garantías

Los obstáculos difieren de los puntos y los daños en que pueden ser controlados fácilmente y son:

- "La esperanza de un postre instantáneo" (Walton, 1990, p. 19). La idea de que el mejoramiento en la calidad y la productividad se da sólo con decirlo.
- La suposición de que resolver algunos problemas, la automatización y nueva maquinaría puede transformar la industria.
- "Buscar ejemplos" (Walton, 1990, p. 19). Algunas empresas buscan una receta que seguir en lugar de establecer su propia ruta hacia la calidad.
- "Nuestros problemas son diferentes" (Walton, 1990, p. 19) Es la excusa de algunos gerentes para evitar tratar con los temas de la calidad.
- "Nuestro departamento de control de calidad se encarga de nuestros problemas de calidad" (Walton, 1990, p.20) Es otra excusa de la gerencia para evitar tomar responsabilidades.
- "Nosotros instalamos control de calidad" (Walton, 1990, p.20) otra excusa que deja a los gerentes fuera del juego
- La suposición de que "sólo es necesario establecer especificaciones" (Walton, 1990, p. 20) Suponer que sólo cumpliendo con las especificaciones todo estará bien, es un error.

La teoría de Deming toma en cuenta también otros principios, como son la regla del 85-15 que supone que el 85 % de lo que está mal esta asociado al sistema y solo el 15% tiene que ver con las personas; el conocimiento del cliente ya que el esfuerzo de la calidad requiere una nueva forma de pensar acerca de quien es el cliente y cuales son sus necesidades, entendiéndose por cliente también el cliente interno, lo cual es muy importante para el proceso de transformación de la calidad; y el ciclo PDCA estudiado anteriormente

La transformación hacia la calidad debe basarse en los siguientes puntos:

- Las decisiones deben ser hechas con base en los hechos
- Las personas que conocen mejor el trabajo son las que deben liderizar las trasformaciones y cambios
- El trabajo en equipo tiene mayor éxito que el trabajo individual
- Los equipos deben ser entrenados para resolver los problemas, lo cual incluye el entrenamiento en el manejo de reuniones
- Es útil brindar información gráfica

Finalmente Deming sugiere el uso de las siguientes herramientas que servirán de apoyo para presentar los avances en los cambios hacia la implantación de la calidad y del mejoramiento de los procesos:

- Diagrama causa-efecto
- Diagramas de flujo de procesos
- Diagramas de Pareto
- Gráficos simples con resultados de los procesos en un periodo
- Histogramas en los que se indique frecuencias de ocurrencias de eventos
- Diagramas donde se indiquen relaciones entre variables
- Diagramas de control donde se indiquen las variaciones en los sistemas.

Modelo.

Es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, si es el caso, modificar.

Modelo EFQM de Excelencia

Tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a conocerse a si mismas y en consecuencia a mejorar su funcionamiento.

La idea básica del Modelo de Excelencia es proporcionar a las organizaciones una herramienta de mejora de su sistema de gestión. La herramienta no es normativa ni prescriptita; no dice cómo hay que hacer las cosas, respetando así las características de cada organización y la experiencia de sus miembros. Para mejorar, es necesario conocer primero la situación actual de la organización, por lo cual es conveniente examinar de forma sistemática los aspectos de su funcionamiento.

Normalización

Es "toda actividad que soporta soluciones para aplicaciones repetitivas que se desarrollan, fundamentalmente, en el área de las ciencias, la tecnología y la economía, con el fin de conseguir una ordenación óptima en un determinado contexto" (Nebrera, 2002, p. 3).

Norma

Es un "patrón con el que se pueden comparar resultados" (Binghan & gryna & Jurán, 1990, p. 641)

Normas ISO

Son una serie de estándares que delinean los requerimientos para un sistema administrativo de calidad, regidas por 5 normas internacionales para la administración y aseguramiento de la calidad. Son también un

conjunto de normas que actúan como referencia. Estos estándares tienen las características de no ser específicas para un determinado producto, no están dirigidos a un sector industrial en particular y son complemento a normas de productos. Las normas son voluntarias, sin embargo la creciente competitividad las ha hecho obligatorias como consecuencia de una reacción en cadena, donde los involucrados en la cadena cliente-proveedor exigen que sus proveedores estén certificados.

Dentro de estas normas hay varias clasificaciones, las cuales se mencionan a continuación:

- Serie ISO 8402 (Nebrera, 2002, p. 8), que contiene las definiciones y el vocabulario que se emplean en el resto de las normas.
- Serie ISO 9000 (Nebrera, 2002, p. 8), que contiene las direcciones para seleccionar y utilizar las normas para el aseguramiento de la calidad. Esta norma contiene los siguientes 20 elementos:
  - Responsabilidad de la dirección
  - Sistema de calidad
  - Revisión de contrato
  - Control de diseño
  - Control de documentos y datos
  - Adquisiciones
  - Control de productos proporcionados por el cliente
  - Identificación y rastreabilidad del producto
  - Control de proceso
  - Inspección y prueba
  - Control de equipo de inspección, medición y prueba
  - Estado reinspección y prueba
  - Control de producto no conforme
  - Acción correctiva y preventiva
  - Manejo, almacenamiento, empaque, conservación y entrega
  - Control de registros de calidad
  - Auditorias de calidad

- Capacitación
- Servicio postventa
- Técnicas estadísticas

- Serie ISO 9001 (Nebrera, 2002, p. 9), que consiste en el detalle de un modelo muy completo de aseguramiento de la calidad en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio postventa, por lo tanto es la que abarca más áreas dentro de la empresa y es la que más se aplica en las empresas industriales
- Serie 9002 (Nebrera, 2002, p. 9) que consiste en el destalle de un modelo para el aseguramiento de la calidad en la producción e instalación, cuando el suministrador debe asegurar la conformidad con los requisitos. Es el sistema que se aplica en las empresas industriales que no hacen diseño de sus productos y en las empresas de servicios
- Serie ISO 9003 (Nebrera, 2002, p. 9), que incluye un modelo para el aseguramiento de la calidad en la inspección y ensayos finales, cuando únicamente el suministrador debe asegurar la conformidad con los requisitos. Es el caso de las empresas comerciales
- Serie ISO 9004 (Nebrera, 2002, p. 9), que describe un conjunto básico de elementos con los que puede desarrollarse e implantarse un sistema de gestión de la calidad
- Serie ISO 9004-2 (Nebrera, 2002, p. 9), que se refiere a la gestión de la calidad y a los elementos del sistema de calidad, específicamente dentro del sector de las empresas de servicios
- Serie ISO 10011/1/2/3 (Nebrera, 2002, p. 9), que es un conjunto de normas para la auditoria de los sistemas de calidad, en las cuales se describen la forma de realizar una auditoria (1), los requisitos que deben cumplir los auditores (2) y la forma de monitorear y mantener el desempeño del auditor (3).
- Serie ISO 10012/1/2. Son requisitos de aseguramiento de calidad para el equipo de medición, en los cuales se describe el sistema de confirmación

metrológica para el equipo de medición (1) y el control de los procesos de medición (2)

- Serie 10013 (Nebrera, 2002, p. 9) guía para la redacción del Manual de Calidad.
- ISO 14000, que es un grupo de estándares que cubren las siguientes áreas:
  - Administración de sistemas de medio ambiente (14001, 14002, 14004)
  - Auditoria ambiental (14010, 14011, 14012)
  - Evaluación de funcionamiento ambiental (14031)
  - Etiquetado ambiental (14020, 14022, 14023, 14024, 14025)
  - Ciclo de vida de valuaciones (14040, 14041, 14042, 14043)

Este es el único estándar destinado para que terceras partes hagan el registro. La ISO 14000 es un sistema de administración estándar, no se trata de un producto tangible y el propósito es que las compañías mejoren su funcionamiento ambiental sin que haya estándares para el funcionamiento o niveles de mejora. Esta norma es general, ya que todos los miembros de la organización participan en la protección del medio ambiente; es proactiva porque está enfocada a ver hacia a delante y tomar acciones en vez de reaccionar ante las órdenes o políticas de control; y es un sistema enfocado porque promueve la protección del medio ambiente por medio del uso de un sistema de administración del medio ambiente a través de todas las funciones de la organización.

Los elementos de un sistema de administración de calidad del medio ambiente son:

- Una política ambiental soportada por la alta gerencia
- Identificación de aspectos ambientales e impactos significativos
- Identificación de aspectos legales, entre otros
- Metas ambientales, objetivos y metas que soporten políticas
- Un programa de administración ambiental

- Definición de roles, responsabilidades y autoridades
- Entrenamiento y actualización de procedimientos
- Procesos de comunicación del sistema para todos los interesados
- Procedimientos de documentación y de operación
- Procedimientos de respuesta en caso de emergencia
- Procedimientos de monitoreo y desglose de operaciones que pueden tener un impacto en el medio ambiente
- Procedimientos de corrección de medidas no confortantes
- Registro de procedimientos de administración
- Un programa para auditar y acciones correctivas
- Procedimientos para revisión de la administración del sistema

Planificación de la calidad

Consiste en la identificación de los estándares que son relevantes para el proyecto y la determinación de cómo satisfacerlos;

Premios internacionales

Reconocimientos creados a nivel internacional para reconocer el esfuerzo realizado por diversas empresas en la implementación exitosa de prácticas de calidad en sus organizaciones.

Premios nacionales de calidad.

Reconocimientos creados a nivel nacional para reconocer el esfuerzo realizado por las empresas nacionales en la implementación exitosa de prácticas de calidad en sus organizaciones.

Proyecto

Ensamble armónico para lograr un fin. "Es una secuencia bien definida de eventos con un principio y un final, dirigidos a alcanzar un objetivo claro, y realizados por personas dentro de unos parámetros establecidos, tales como tiempo, costo, recursos y calidad" (Microsoft, 1995, p. 4). "Es una

serie de tareas que culmina en la creación o finalización de una nueva iniciativa, producto o actividad en una fecha especificada" (Stover, 2002, p. 22)

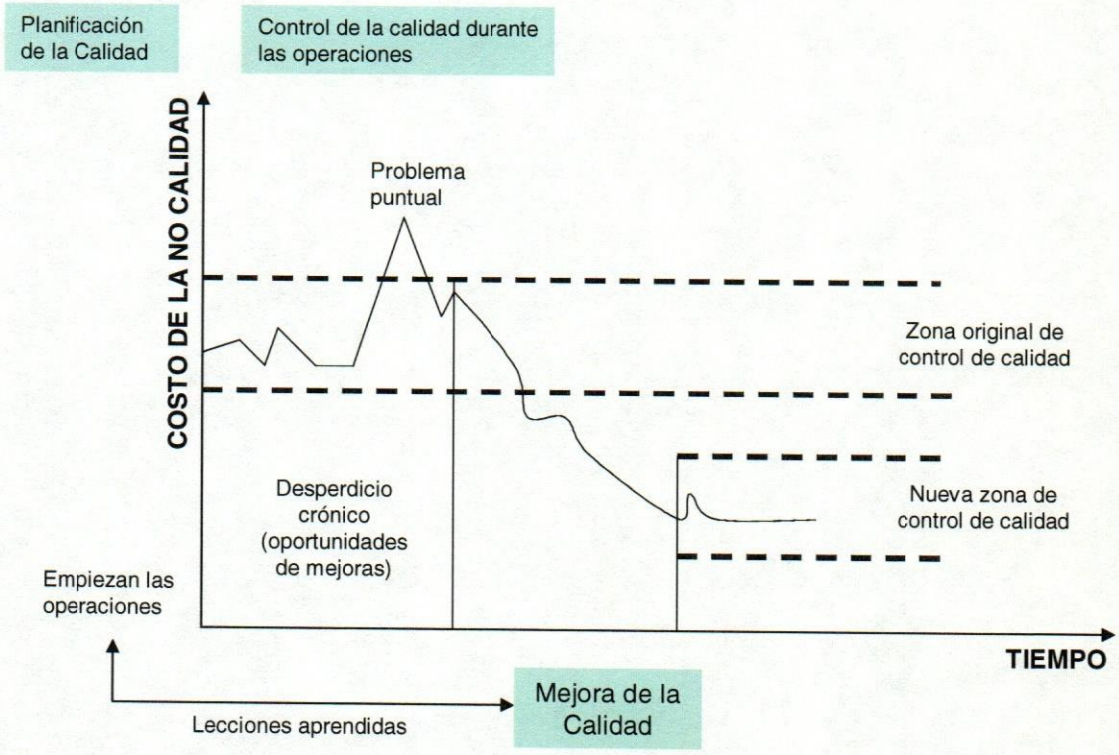
Sistema de gestión de la calidad

Es un "conjunto de la estructura de la organización de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos, que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad" (Nebrera, 2002, p. 4).

Trilogía de Juran

Se basa en tres aspectos que se muestran en la figura 3.

Figura 3. Trilogía de Juran



Fuente: www.spri.es

En la planificación la empresa fija unos costos de mala calidad y define las acciones para superarlos. Luego aplica el control de la calidad durante el proceso de fabricación, tomando acciones correctoras cuando se aleja de los objetivos. En paralelo se va aplicando la mejora de calidad para reducir el nivel de costo de mala calidad.

CAPITULO 3
MARCO ORGANIZACIONAL

3.1. Breve historia de la organización

Ingeniería Bucros, C.A., es una empresa venezolana que comenzó actividades en 1985 y desde sus inicios, sus servicios han sido dedicados al sector eléctrico venezolano que engloba las empresas que generan, transmiten, distribuyen y venden energía eléctrica, realizando distintos proyectos en las áreas de transmisión y distribución, especialidad en la cual ha mantenido su liderazgo. Sin embargo, muy rápidamente los servicios se fueron diversificando, tanto en su naturaleza como en los clientes, por lo cual se comenzó a realizar labores de ingeniería conceptual, básica y de detalles, estudios técnicos específicos, inspección de obras, procura de equipos y materiales. Igualmente, la cartera de clientes se amplió a otros muy importantes en especial el sector petrolero venezolano, el sector de industrias básicas o pesadas, empresas de servicio y el sector industrial de manufactura.

Utilizando alianzas estratégicas y apoyados en su personal gerencial, Bucros tiene la capacidad técnica y experiencia comprobada, para desarrollar estudios y evaluaciones de los sistemas eléctricos asociados al Sistema Eléctrico Nacional (SEN) y Sistema Eléctrico Petrolero (SEP), bajo un concepto de alta calidad y ética profesional haciendo un aporte de ingeniería con alto valor agregado nacional.

Con el crecimiento gradual y el aumento de experiencia, los clientes fueron solicitando servicios en áreas diferentes a la electricidad, que incluían: ingeniería civil, mecánica, procesos e instrumentación, elaborando proyectos multidisciplinarios. Las necesidades cambiantes de los clientes y

del mercado en general, propiciaron el uso de tecnologías modernas como parte del abanico de servicios, un área en donde Ingeniería Bucros ha desarrollado proyectos de digitalización de información y planos, paquetes de sistemas de información geográfica y el uso de las técnicas digitales más avanzadas para complementar el uso de programas PLC-CAD y uso de rayos láser con geoposicionamiento para generación de perfiles tridimensionales.

La continua adaptación a las necesidades de los clientes ha conducido a la siguiente etapa referente a la realización de proyectos dentro de la modalidad IPC o de Ingeniería, Procura y Construcción, tanto de forma individual como mediante consorcios específicos con otras empresas de prestigio. En ese particular, se han ejecutado obras de infraestructura asociadas a desarrollos urbano-sociales.

Para el período 2006–2010 la empresa tiene como meta incluir las disciplinas Mecánica e Instrumentación como áreas de especialización de la Empresa.

Ingeniería Bucros tiene una capacidad de ejecución de servicios por Bs. 10 MM/año y ejecución de obras, mediante Consorcios, por un monto de Bs. 50MM/año.

Es una empresa reconocida en Inspección de obras civiles y electromecánicas ejecutando servicios de ingeniería asociados a Proyectos de construcción financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Banco Mundial, tales como el PITSA, Proyecto SALUD, Desarrollo de Comunidades del Sur del Edo. Bolívar, Interconexión eléctrica Venezuela-Brasil.

El capital actual es de Bs. 2.1 MM pagado, con una nómina base de 70

personas repartidas en sus oficinas de Caracas, Maturín y Ciudad Guayana, con una planta física total de 1.000 m2. Asimismo, bajo la modalidad de consorcio se dispone de bases de operaciones en el área centro-occidental del país, en particular los Estados Carabobo, Aragua, Cojedes, Guárico, Miranda y Yaracuy.

En Ingeniería Bucros se trabaja bajo el principio de la satisfacción del cliente con productos de calidad clase mundial, confiabilidad a toda prueba y competitividad en el mercado. Actualmente, Ingeniería Bucros está finalizando el proyecto para implantar el Sistema de Gestión de la Calidad, diseñado de acuerdo a las características de su negocio con miras a obtener la Certificación bajo el modelo contractual ISO 9001-2000 para este año, consciente de los beneficios que un Sistema de Gestión de la Calidad reporta al mejoramiento continuo de sus procesos y por ende a la satisfacción de sus clientes y de toda la organización.

Ingeniería BUCROS cuenta con instrumentos de medición de avanzada, equipos de seguridad integral y dotación de vehículos para facilitar las labores de campo. Adicionalmente, dispone de equipos modernos de computación con los más novedosos programas de ingeniería y capacidad de desarrollar herramientas y aplicaciones adaptadas a las necesidades de los Clientes, garantizando confiabilidad, máxima capacidad de respuesta y calidad en el producto final.

3.2. Visión

Ser una Empresa de Ingeniería, Consolidada y de Prestigio en la prestación de Servicios de Calidad, con personal calificado, tecnología de punta y rentabilidad adecuada para la Organización.

3.3. Misión

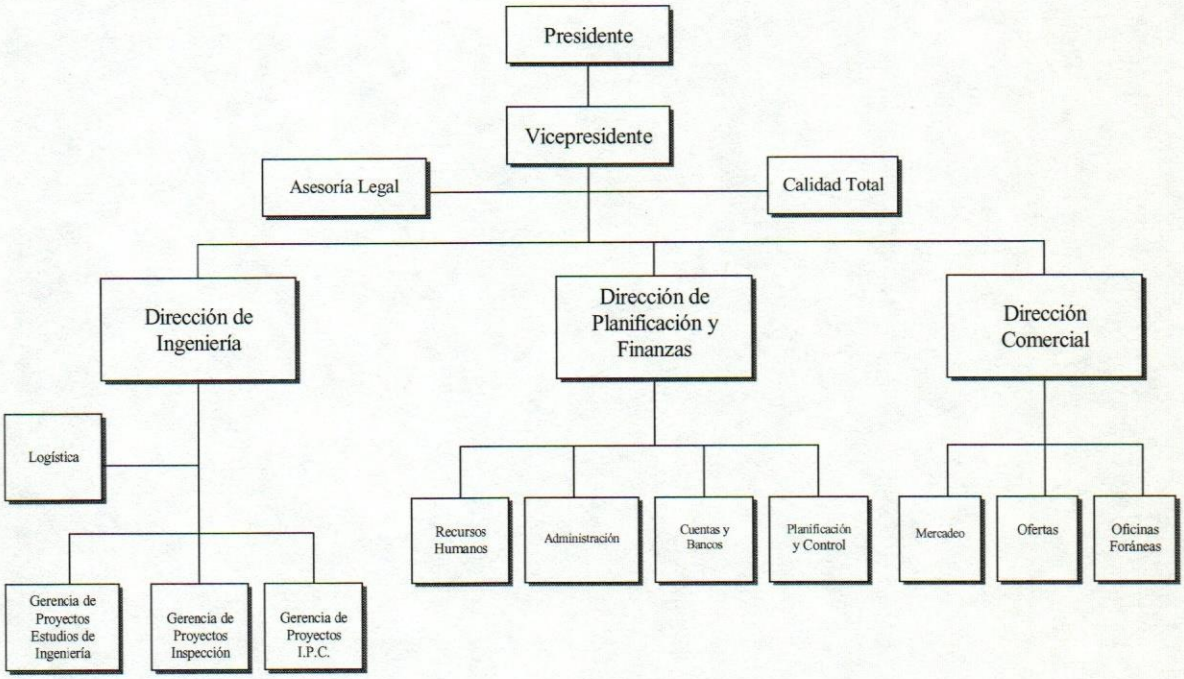
Prestar Servicios de Ingeniería, Procura y Construcción a los sectores Eléctrico, Petrolero, Industrial y de Servicios en General, ofreciendo a nuestros Clientes, productos con estándares de Calidad a una justa relación Costo-Beneficio.

3.4. Principios y Valores

Los valores de la empresa son: Honestidad, Competitividad, Respeto, Compromiso y Disciplina.

3.5. Organigrama

Figura 4. Organigrama de la empresa



Fuente: Ingeniería Bucros

3.6. Aspectos de la organización relacionados con el proyecto de investigación

La empresa ha manifestado su preocupación por el área de calidad razón por la cual se creó una Gerencia de Calidad Total y se nombró el comité de calidad que ha organizado toda una infraestructura para tratar de implantar un modelo de gestión de calidad dentro de la empresa.

La gerencia de calidad total está constituida, a su vez, por dos especialidades: Calidad y Seguridad e Higiene, que cuentan con personal especializado en estas áreas y con el cual cubren las necesidades de la empresa y de los proyectos en estos aspectos.

Como se indicó anteriormente, una de las metas de la Gerencia es la búsqueda de la certificación en los procesos medulares como son la realización de estudios y proyectos y el proceso de inspección de obras. La búsqueda de esa certificación nos ha llevado a la idea de formular las bases de un premio nacional de calidad, analizado como un proyecto, ya que tal premio no existe en el país, y considerando que el otorgamiento de tal distinción impulsaría a trabajar con más ahínco en la búsqueda de la excelencia a las empresas e instituciones nacionales. Es así como surge la idea de plasmar en este Trabajo Especial de Grado una propuesta para un Premio Nacional a la Calidad.

CAPITULO 4
DESARROLLO Y ANALISIS DE LOS RECONOCIMIENTOS A LA CALIDAD

4.1 Premio PMI al Proyecto del Año

El Programa de Premios del Project Management Institute (PMI) reconoce las contribuciones individuales del gerente de proyectos en el desarrollo y ejecución de las prácticas de gerencia de proyectos, así como sus contribuciones al Instituto, pero su más prestigioso premio "El Proyecto del Año" es otorgado al proyecto que pasa el riguroso proceso de selección y a aquel equipo cuyos miembros hayan demostrado un desarrollo superior en la aplicación de los principios y técnicas de la gerencia de proyectos.

Adicionalmente, el PMI premia a la persona que haya hecho significantes contribuciones de desarrollo o literarias a la gerencia de proyectos. Los individuos son también premiados por sus reconocidos trabajos profesionales en la gerencia de proyectos o por su trabajo para el PMI.

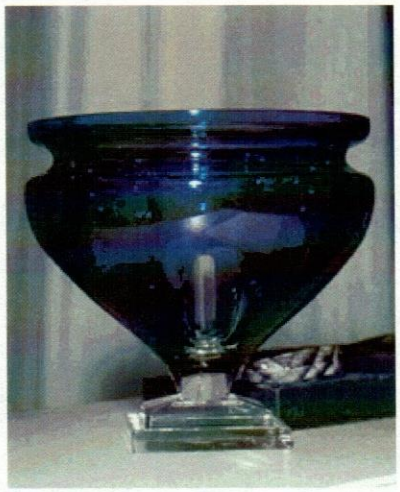
Bajo el Programa de Premios Profesionales el PMI ofrece los siguientes premios:

- Proyecto del Año
- Linn Stuckenbrouck, al Personaje más destacado del Año
- A la Contribución más Distinguida
- David Clealand, a la mejor contribución literaria en Gerencia de Proyectos
- Eric Jenett, a la Excelencia en la Gerencia de Proyectos
- Al Desarrollo
- Al Avance de la Comunidad a través de la Gerencia de Proyectos
- Al Producto del año

- Al Proveedor del año

Para el análisis que se realiza en este trabajo se considerarán los requisitos para la participación en el Premio Proyecto del Año, con el cual se efectuarán las comparaciones del caso. En la Figura No 5 se presenta una fotografía del premio que se otorga.

Figura 5. Premio al Proyecto del Año (PMI)



Fuente: PMI

El Proyecto del Año es un premio en el cual pueden participar todos los proyectos sin importar el tamaño o el tipo de industria. El propósito es reconocer tanto al proyecto como al equipo de trabajo por su desempeño superior y ejecución ejemplarizante de la gerencia de proyectos. Este premio está alineado al plan estratégico del Instituto en las áreas de imagen, marca y conocimientos.

En este premio pueden participar proyectos de cualquier parte del mundo sin importar, como ya se mencionó anteriormente, ni el tamaño ni la industria ni su localización. Tampoco tiene que estar registrado en el Instituto.

Los criterios generales para participar son:

- Completar o exceder las necesidades del cliente, lo cual debe evidenciarse mediante carta emitida por el cliente del proyecto.
- Completar o mejorar el presupuesto y el tiempo de desarrollo del proyecto si se compara con el plan establecido originalmente
- Aplicación de técnicas de gerencia de proyectos originales o inclusión de aplicaciones prácticas o métodos innovadores.
- Aspectos técnicos y mejora de la imagen del gerente de proyectos, por la efectiva aplicación de los principios indicados en la Guía del Gerente de Proyectos Cuerpo de Conocimientos (PMBOK Guide)
- Complejidad del proyecto, condiciones, problemas, barreras que requieren un equipo especial de gerencia y desarrollo.

El proyecto del año es seleccionado en un proceso de tres grados o niveles. En el primer nivel la nominación del proyecto es sometida al PMI a través del Dpto. de Mercadeo, donde se le asigna una persona contacto. Los proyectos en este nivel son revisados por un panel de jueces. Completada esta primera fase los proyectos que cumplan con los requisitos pasan a una nueva revisión por parte de un gran panel, compuesto por personas que han demostrado éxitos y experiencia en gerencia de proyectos. Este panel selecciona los proyectos que avanzan al nivel de semifinalistas. En este nivel, los proyectos son revisados por un panel de jueces de diferentes partes del mundo, que han demostrado éxito y experiencia en gerencia de proyectos. Se seleccionan aquí los tres mejores proyectos que son evaluados por un panel de profesionales de todas partes del mundo, los cuales han sido seleccionados, a su vez, porque han demostrado tener amplia experiencia y haber sido exitosos en la gerencia de proyectos, para finalmente escoger el proyecto ganador.

4.2 Premios Internacionales

4.2.1 Premio Deming a la Calidad (Deming Prize)

El Premio Deming, instituido en 1951, tiene una gran historia y se le ha otorgado el crédito por guiar a las empresas japonesas de manufactura desde su reputación como calidad de segunda clase a su actual posición de reconocida excelencia a la calidad, principalmente en el área de productos. Este premio es otorgado en seis categorías: Compañías, Pequeñas Empresas, Divisiones de Empresas, Sitios de Trabajo, Compañías Trasnacionales e Individuos.

El primer paso para iniciar el proceso para el Premio Deming requiere que la empresa se someta a un formulario que incluye historia de la empresa y que precise los esfuerzos realizados hacia el control de calidad. En el siguiente nivel de evaluación, la empresa debe presentar un reporte sobre sus sistemas de gestión de la calidad, denominado Descripción de las Prácticas de Control de Calidad. Al llegar al siguiente nivel, se planifica un examen en sitio, el cual implica una presentación de la empresa, y sesiones de revisión, preguntas y respuestas con la alta gerencia de la empresa.

Este premio se otorga con base en los criterios de:

- Mejoramiento continuo de los procesos, que significa una revisión constante de los procesos para disminuir las variaciones y eliminar los defectos, y una innovación continua para estar siempre en la cabeza de los desarrollos dejando atrás a la competencia.
- Satisfacción del cliente que, en pocas palabras, significa mantener al cliente satisfecho. Suplir las necesidades del cliente tratando de dar un poco más de lo que se le ofrece sin que ello implique mayores costos.
- La calificación se orienta a la revisión de los procesos de la empresa, ya

que sostienen que si los procesos se van mejorando, en consecuencia los resultados (productividad, rentabilidad, etc.) también mejorarán. El proceso para la selección del Premio Deming está ligado a un gran hermetismo y secreto. El jurado del premio examina una lista de criterios ya establecidos, cuando evalúa una empresa, y es libre de innovar e interpretar en cada caso; ayudando, de esta manera, a las empresas a mejorar y controlar sus procesos, hasta el punto de poder participar en este premio. Además, el premio establece su propio criterio de calidad.

4.2.2 Premio Norteamericano a la Calidad (Malcolm Baldrige National Quality Award)

El premio fue creado para reconocer el esfuerzo de las organizaciones en su desempeño hacia la excelencia como elemento hacia la competitividad. El premio no solo reconoce la excelencia sino que ayuda a fomentar el conocimiento sobre los requerimientos para la búsqueda de la excelencia, además de promover el compartimiento de información sobre las estrategias exitosas en la búsqueda de la excelencia y los beneficios de aplicar dichas estrategias. Este premio está orientado hacia los resultados y hacia la satisfacción del cliente.

El premio no se entrega a un producto o servicio específico, y la organización debe tener un sistema que asegure el mejoramiento continuo en el desarrollo de los productos o servicios, y que prevea la manera de satisfacer y dar respuesta al responsable dentro de la organización (Dueño del producto o servicio). El mismo tiene las siguientes categorías:

- Negocios de manufactura
- Negocios de servicio
- Pequeños negocios
- Organizaciones de salud

En el premio pueden participar organizaciones y unidades de negocio públicas o privadas, con o sin fines de lucro, ubicadas en el área de los Estados Unidos y sus territorios.

Las bases para la selección de criterios a evaluar en cada organización participante son tomadas del estado del arte de las organizaciones que están trabajando para lograr desarrollos organizacionales de excelencia. Estos criterios reflejan las mejores prácticas validadas para el desarrollo de la excelencia y son en forma general los siguientes:

- Liderazgo. Los cambios dentro de las organizaciones deben ir de arriba hacia abajo, porque es allí arriba donde se tiene la autoridad para realizar dichos cambios. Bajo este criterio se examina, cómo los líderes conforman y hacen llegar hacia abajo los valores de la calidad, cómo estos valores son integrados en un sistema de calidad y como se dirige la responsabilidad pública.
- Información y análisis. Bajo este criterio se examina la validez, el análisis la gerencia y el uso de la data para el logro de la calidad y el mejoramiento en el desarrollo de las competencias
- Planificación de estrategias de calidad. Se examinan los planes de procesos y como los requerimientos claves de calidad son integrados en un plan de negocios a corto y largo plazo
- Gerencia y desarrollo de recursos humanos. Se examinan los elementos claves y cómo la empresa desarrolla el potencial de trabajo, para el logro de sus objetivos. Se examina cómo la empresa construye y mantiene una cultura hacia el trabajo con calidad, que propicie la participación de todo el personal y todas las organizaciones.
- Gerencia de procesos de calidad Se examinan los procesos utilizados por la empresa para lograr la calidad. Se analizan los elementos claves del los procesos de gerencia que incluyen el diseño de procesos de calidad para todas las unidades, desarrollo sistemático de la calidad y el aseguramiento de la calidad.

- Calidad y resultados operacionales. Se examinan los niveles de calidad de la empresa y las mejoras que se generan en los desarrollos operacionales así como los niveles de calidad de las empresas que son competencia
- Satisfacción del cliente Se evalúa las relaciones de la empresa con los clientes y su conocimiento sobre los requerimientos de los mismos, así como los factores que determinar la competencia de mercado.

Para participar en este premio la organización envía su auto-certificación, la cual es revisada por un grupo de jueces. Las organizaciones con mayor puntaje son visitadas y el panel de jueces hace su recomendación. Las organizaciones son seleccionadas finalmente por la Secretaría de Comercio. Una vez entregados los premios, se espera que las organizaciones compartan la información sobre sus prácticas de excelencia con otras organizaciones.

4.2.3 Premio Japonés a la Calidad (Japan Quality Award)

Como se mencionó anteriormente, este premio fue creado para promover la calidad, no solo de productos y servicios, sino de toda la administración en general, por iniciativa del "Japan Productivity Center for Socio Economic Development", en 1995. EL premio es consecuencia también del Asian Productivity Organization que desarrolló este proyecto en 11 naciones: Taiwán, Fiji, Hong Kong, India, Indonesia, Sri Lanka, Corea, Malasia, Filipinas, Vietnam y Singapur. El premio es administrado por el sector industrial y en la actualidad tiene más de 300 miembros corporativos y 800 individuales. Sus actividades están definidas por un consejo de 21 presidentes y directores generales de compañías y un comité técnico formado por 7 miembros, que son los responsables de definir y mejorar continuamente los criterios del premio.

Cada año se entregan 6 premios para dos compañías por cada una de las categorías: Sector Manufactura, Sector Servicios y Pequeña y Mediana Empresa.

Los criterios para la evaluación son:

- Liderazgo y visión de la alta dirección. Se evalúa el liderazgo de los altos ejecutivos.
- Entendimiento e interacción con clientes mercados. Se refiere a la rápida respuesta a las necesidades del mercado y de los clientes
- Mapeo y despliegue de las estrategias. Se examina el trabajo en equipo y su interrelación con los objetivos estratégicos de la calidad.
- Desarrollo de los recursos humanos y ambiente que promueve el aprendizaje. Se analiza la educación y entrenamiento de los recursos humanos, así como el desarrollo de habilidades alineadas a la estrategia
- Administración de los procesos. Se evalúa la mejora continua de los sistemas y procesos.
- Uso y distribución de la información. Se evalúa cómo se maneja la información y los canales de distribución de la misma
- Resultados de las actividades de la organización. Se evalúan las actividades de la organización y los resultados examinando el compromiso para la protección del medio ambiente y responsabilidad pública.
- Satisfacción del cliente. Se analiza la calidad juzgada por los clientes

El objetivo del premio no es solo el de dar un reconocimiento, sino el de lograr una reforma en la administración, el incremento de la competitividad y el cumplimiento de las necesidades de los actores de la organización.

4.2.4 Premio Europeo a la Excelencia

El Premio Europeo a la Excelencia fue creado en 1991, para reconocer la excelencia empresarial, premiando a las empresas que tienen un alto compromiso con la calidad, abordando cada año un aspecto empresarial distinto. La participación en el Premio se basa en la aplicación por parte la empresa de El Modelo Europeo de Excelencia, el cual constituye un conjunto de criterios que permiten analizar la calidad de la gestión de una empresa/organización y sus resultados. Se trata de un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la auto-evaluación con base en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización, usando como guía los criterios del modelo.

La utilización sistemática y periódica del modelo por parte del equipo directivo permite a éste el establecimiento de planes de mejora con base en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. Es decir, su aplicación con base en:

- La comprensión profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa.
- La evaluación de la situación de la misma en cada una de las áreas.

La EFQM concede anualmente el Premio Europeo a la Excelencia, previo examen de la situación de las organizaciones candidatas de acuerdo con los criterios del modelo.

El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, patrocinado por la EFQM y la Comisión de la UE, base del Premio Europeo a la Calidad tiene como criterios de medición dentro del modelo.

- Liderazgo: Es el motor del modelo y se refiere a la forma como el equipo de dirección desarrolla la visión, la misión y los valores, para lograr el éxito a largo plazo; al logro de los compromisos personales y a la

manera como se pone en práctica un sistema de gestión.

- Personal: Es la gestión y desarrollo de los conocimientos del personal para potenciar su trabajo individual y en equipo.
- Políticas y estrategias: Es la planificación a mediano y largo plazo
- Colaboradores y recursos: Como se gestionan los colaboradores y recursos para el logro de las metas.
- Procesos. Núcleo del modelo en el cual se indica cómo se diseña, gestiona, y mejoran los procesos, con el fin de generar valor a sus clientes.
- Resultados en el personal: Se mide la satisfacción de necesidades y expectativas de los miembros de la organización
- Resultados en clientes. Se mide la satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes por medio de indicadores
- Resultados en la sociedad: Se mide el grado de cumplimiento de las responsabilidades de la organización con la sociedad y la satisfacción de expectativas.
- Rendimiento: Medida en la que se alcanzan metas y objetivos.

El premio es otorgado a:

- Todo tipo de empresa privada grande.
- A organismos del sector público de diferentes sectores.
- A PyMES, empresas / organizaciones con menos de 250 empleados

4.3 Premios Nacionales

Antes de entrar de lleno en los premios nacionales a la calidad se mencionará el premio Iberoamericano a la Calidad.

El Premio Iberoamericano a la Calidad es uno de los Programas de Cooperación de la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno y viene otorgándose desde el año 2000 por sus Mandatarios. En la actualidad, son ya 26 organizaciones de diferentes países ibero-

americanos las que han obtenido este reconocimiento internacional. Este reconocimiento busca promover la Gestión Global de la Calidad como vía segura del progreso sostenible, avala la solidez y competitividad de la organización premiada y la convierte en una referencia mundial. Es también importante anotar que la participación al Premio Iberoamericano sólo es posible para empresas que hayan ganado el Premio Nacional a la Calidad en sus respectivos países.

El premio es gestionado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (Fundibeq) y otorgado a aquellas organizaciones que se han destacado por sus resultados exitosos, fruto de una excelente calidad de su gestión, de acuerdo al Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

La finalidad de este Premio es contribuir cada año a elevar el nivel de competitividad de las organizaciones iberoamericanas y mejorar la imagen de sus productos y servicios, dentro y fuera de sus respectivos países. En su desarrollo colaboran anualmente más de 150 evaluadores, expertos profesionales de los 21 países iberoamericanos, y es fallado por un Jurado Internacional integrado por eminentes expertos de la calidad iberoamericanos.

4.3.1 Premio Nacional a la Calidad de Argentina

Premio instituido en 1994 para la promoción, desarrollo y difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad de los productos y de los servicios ofrecidos por empresas, a fin de apoyar la modernización y competitividad de organizaciones argentinas.

La experiencia internacional ha demostrado el indiscutible valor del premio como instrumento para producir el cambio cultural hacia la calidad y la eficiencia. Esto despertó el interés de un grupo de jóvenes ejecutivos y

empresarios argentinos por impulsar la Calidad desde el Congreso de la Nación.

Fue así como en agosto de 1991 se presentó un proyecto de Ley de declaración de interés nacional al mejoramiento de la calidad. A partir de allí se trabajó con particular dedicación e interés en la búsqueda del consenso y en la difusión de la iniciativa para concluir con la sanción definitiva de la Ley 24127 que instituye el Premio Nacional a la Calidad con el objeto de promocionar, desarrollar y difundir los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en los productos y en los servicios que se originan en el sector empresarial con el fin de apoyar la modernización y competitividad de esas organizaciones.

El proceso de elección se realiza en función de una serie de criterios de evaluación, básicamente aplicables a todo tipo de organización.

Los criterios de evaluación están sustentados en tres componentes que conforman el modelo de evaluación:

- Liderazgo: cualquier proceso de transformación hacia una organización de calidad se inicia en la decisión y vocación por lograrlo de quienes la conducen.

- Sistema de Gestión: la acción continúa con el establecimiento de un sistema de gestión que incorpore en todos sus niveles los principios, técnicas y herramientas actuales de la Calidad.

- Resultados: finalmente, como consecuencia de ambos componentes, se obtienen los resultados deseados por todos los sectores involucrados en la operación de la organización.

4.3.2 Premio Nacional de Calidad de Brasil

Este premio es entregado desde 1992. Tiene como fin promover una conciencia de calidad y productividad entre las empresas brasileñas productoras de bienes y servicios y facilitar la difusión de mejoras practicas en organizaciones, incluidas las públicas.

La participación en el premio puede ser en una de las siguientes categorías:

- Grandes empresas
- Medias empresas
- Pequeñas empresas y microempresas
- Organizaciones sin fines de lucro
- Organizaciones de administración pública

Las organizaciones que desean participar deben elaborar una relación de gestión donde aborden dos criterios de excelencia.

Las organizaciones premiadas pueden hacer uso del premio para publicidad y pueden solicitar información a otras empresas sobre estrategias de desempeño que tuvieron éxito y sobre los beneficios de l uso de estas estrategias.

El premio es otorgado con base en ocho criterios de excelencia en el desempeño tomados a partir del compartimiento de experiencias entre organizaciones de sectores públicos y privados.

Las organizaciones candidatas al premio deben ofrecer información sobre su sistema de gestión, sus procesos de mejora y sobre los resultados alcanzados de acuerdo con lo que se solicita en cada uno de los criterios. Esta información tiene por objeto demostrar que el candidato utiliza

enfoques eficaces y ejemplos que pueden ser utilizados por otras organizaciones.

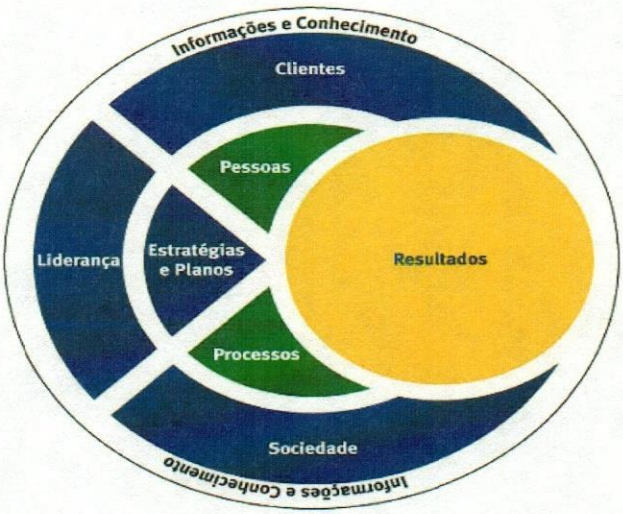
El modelo de excelencia de Brasil refleja la experiencia y el conocimiento de trabajo de muchas organizaciones y especialistas de Brasil y del exterior durante doce años de existencia de la fundación Nacional de calidad. Por su flexibilidad, su simplicidad de lenguaje y por no obligar el uso de practicas de gestión especificas ,el modelo es útil para la evaluación, diagnostico y orientación de cualquier tipo de organización publica o privada y de cualquier tamaño.

Los ocho criterios de excelencia que evalúa el premio son:

- Liderazgo
- Planes y estrategias
- Clientes
- Sociedad
- Información y conocimiento
- Personas
- Procesos
- Resultados

El modelo de excelencia del Premio de Nacional de Calidad es representado en un diagrama y se utiliza en los procesos de auto evaluación y de evaluación de los candidatos al premio. En la Figura 6 se presenta el modelo de evaluación.

Figura 6. Modelo de evaluación



Fuente: www.fnq.org.br

4.3.3 Premio chileno a la calidad

Desde 1997, el Centro Nacional de la productividad y calidad hace entrega de este reconocimiento cuyos objetivos son la generación de conciencia sobre la importancia de la calidad en la comunidad nacional, la comprensión de los elementos de gestión especialmente los relacionados con personas que permiten obtener niveles superiores de calidad y competitividad y difundir las experiencias exitosas de los ganadores o empresas destacadas.

El Premio Nacional a la Calidad es una distinción pública anual, creada por Decreto Supremo, que se entrega a las empresas y organizaciones chilenas que demuestran tener una gestión de excelencia, comparable con la gestión de otras organizaciones de excelencia a nivel internacional.

Las bases de la evaluación se sustentan en tres conceptos que marcan una nueva visión de la empresa y las organizaciones en Chile, orientándolas hacia la excelencia en su gestión:

- El Esfuerzo, entendido como el trabajo constante y persistente por hacer las cosas cada vez mejor y de manera continua.

- La Calidad, entendida como la satisfacción de los clientes de la organización y de todos sus grupos de interés asociados (dueño o mandante, cliente, trabajadores y la sociedad en su conjunto)

- El Desarrollo, expresado en una mejoría en las condiciones de vida de la población de nuestro país por la vía de lograr un aumento de la productividad y competitividad general de sus empresas y organizaciones.

El Premio Nacional a la Calidad tiene por objetivo promover:

- La toma de conciencia, por parte de las empresas y organizaciones privadas y públicas, de la importancia de la calidad y la productividad como elementos fundamentales de la competitividad.

- La comprensión de los factores y elementos que, tal como ha demostrado la experiencia de organizaciones exitosas en todo el mundo, tienen una influencia decisiva en la obtención de niveles superiores de calidad. Con especial énfasis en aquellos relacionados con el desarrollo de las personas.

- La difusión amplia y el análisis compartido de experiencias de organizaciones exitosas que han desarrollado un modelo de gestión de excelencia con resultados destacados en todas las áreas relevantes de la gestión, destacando sus procedimientos, etapas y beneficios paulatinamente alcanzados.

- Los cambios culturales necesarios de provocar para la implementación exitosa de una gestión de excelencia en las organizaciones, y la generación de un proceso de aprendizaje en las organizaciones chilenas y toda la comunidad en el ámbito de la calidad integral.

A partir de 1996; se inicia, en Chile, la aplicación de los Modelos de Gestión de Excelencia, siendo el Centro Nacional de Productividad y Calidad el encargado de su administración y difusión a través del Premio Nacional a la Calidad, inspirado en el modelo Malcolm Baldrige (USA) ampliamente utilizado por las organizaciones en Estados Unidos. Luego, el alto grado de universalidad del modelo, permitió su adaptación y aplicación a la realidad chilena, constituyéndose en una guía para las organizaciones del país.

El Premio Nacional a la Calidad se entregó por primera vez en 1997 y, en 1998, se hizo extensivo al sector público, donde ha sido un poderoso estímulo a la modernización de los servicios.

Para el premio, se compite en categoría empresa, en categoría Servicios Públicos y en categoría organizaciones sin fines de lucro. En la categoría empresa, se clasifica de acuerdo al número de unidades fabricadas vendidas: como gran empresa para mayores de 1 millón de piezas y con mas de 500 trabajadores de jornada completa., intermedia para un número de unidades fabricadas y vendidas entre cien mil y un millón y Pyme para empresas con menos de cien mil unidades vendidas. En cuanto a servicios públicos, se clasifica en servicios públicos nacionales con o sin atención directa de público y en unidades regionales de servicios públicos que se refiere a servicios no pertenecientes a la región metropolitana. En Organizaciones sin fines de lucro se contemplan fundaciones, corporaciones, asociaciones gremiales, mutuales de seguros.

También podrán postular las divisiones de las organizaciones. Para efectos del Premio Nacional a la Calidad, se entiende por división toda organización que siendo parte de una organización mayor cumple con los siguientes requisitos:

- Tiene una misión propia definida explícitamente y conocida por el personal, proveedores y clientes.

- Su operación incluye en forma completa todos los procesos necesarios para producir los productos y/o servicios asociados a su misión.
- Tiene resultados financieros y operacionales propios y completos que permiten evaluarla separadamente de la organización matriz.
- Tiene una estructura de gerencia propia, cuya autoridad ejecutiva superior se relaciona directamente con el máximo ejecutivo corporativo.

En todo caso, la postulación de una "división" deberá ser confirmada por los representantes legales de la organización matriz, con una carta de presentación y confirmación de la postulación. Las organizaciones postulantes deberán acreditar, a lo menos, tres años de operación continua en el mercado nacional.

4.3.4 Premio Colombiano a la calidad

El Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, denominado hasta el 2001 Premio Colombiano a la Calidad, fue creado por el decreto 1653 de 1975 como reconocimiento del Gobierno Nacional a las organizaciones, tanto del sector público como del privado que se distinguen por tener un enfoque práctico en el desarrollo de procesos de gestión hacia la calidad y la productividad, para lograr una alta competitividad y confiabilidad de sus productos y servicios.

El Premio es responsabilidad del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, quien tiene a su cargo la formulación de la política de modernización empresarial y promoción de la competencia, cuyo objetivo es incrementar la efectividad, la productividad y la competitividad de las organizaciones. Para su logro se ha definido la estrategia de Desarrollo Tecnológico y Calidad, uno de cuyos elementos básicos es el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión cuyo objetivo es promover el

mejoramiento de la gestión, con criterios de categoría mundial, mediante el reconocimiento de organizaciones destacadas por contar con sistemas de gestión avanzados, el intercambio y aprendizaje de experiencias exitosas y la utilización de los criterios como una guía fundamental en el desarrollo de la gestión hacia la calidad, la productividad y la competitividad.

Los criterios de evaluación del premio son:

Gestión Estratégica. Se examina el direccionamiento estratégico definido por la organización para desarrollar y sostener la capacidad de generación de valor, así como los procesos para el despliegue y seguimiento de la estrategia y la alineación de la estrategia, la estructura y la cultura hacia el alcance de los propósitos organizacionales.

Gestión de Clientes y mercados. En este capítulo examina la prioridad e importancia que le da la organización a sus clientes y usuarios finales, y la efectividad de los sistemas utilizados para conocer, interpretar, determinar y satisfacer necesidades, antes, durante y después de la entrega de sus productos y/o servicios.

Liderazgo. Se examina el papel y la participación de la alta dirección en la creación y mantenimiento de la visión, misión, políticas, principios y valores, así como el enfoque hacia los clientes y la promoción de un proceso de mejoramiento permanente en toda la organización.

Desarrollo de las personas. Este capítulo examina el alcance y la profundidad con que se desarrolla, involucra y apoya a las personas para que participen en el mejoramiento de la organización. Determina si se fomenta el desarrollo de las personas para hacerlas autónomas, creativas e innovadoras, con capacidad de colaborar y comprometerse activamente con el mejoramiento de la organización, sus procesos, y los servicios que ofrece. Analiza los sistemas para construir y mantener un ambiente que propicie la participación real, el trabajo en equipo, el respeto por las personas, la innovación y el desarrollo del capital intelectual.

Gerencia de información. Se examina la efectividad, oportunidad, alcance, validez, análisis y el uso de hechos y datos, como elemento básico para mejorar el desempeño estratégico y operacional de la organización. Analiza cómo el sistema de información es un soporte fundamental para el mejoramiento de los procesos, productos y/o servicios

Gestión de procesos. Esta área examina el grado en que la organización ha desarrollado un pensamiento de procesos, la manera como organiza y relaciona sus procesos y desarrolla sus actividades cotidianas, desde la definición, despliegue y seguimiento de la estrategia, hasta las acciones necesarias para entregar los productos y/o servicios al mercado, cumpliendo los requerimientos de todas las partes interesadas.

Responsabilidad social. Esta área examina el grado en que la organización ha desarrollado un sistema que le permita gestionar los impactos de sus productos y actividades sobre los ecosistemas y la sociedad, promoviendo una cultura de renovabilidad de los recursos e integración con la comunidad, así como las acciones emprendidas para cumplir con las reglamentaciones actuales sobre el tema

Resultados. Esta área examina los resultados de la organización y su evolución, desde las perspectivas interna y externa, y la manera como contribuyen a la sostenibilidad de la organización, así como el impacto generado en los grupos de interés, la comunidad y el medio ambiente.

Adicional al premio a la calidad de la gestión para la dirección de Mipymes del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo se estructuró el proyecto denominado Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las Mipymes, en alianza con la Asociación Colombiana para el Avance de la Ciencia A.C .A.C. Este Premio fue creado mediante el decreto número 1780 del 26 de junio de 2003 y sus principales objetivos son:

- Crear mecanismos para fomentar una cultura hacia la innovación y el desarrollo tecnológico, que conlleve a una mayor productividad y competitividad en los sectores económicos del país.

- Reconocer y estimular el talento, las investigaciones aplicadas y las actitudes empresariales que permitan la introducción de nuevos procesos y/o productos, o la modificación de los mismos, dentro de las empresas.

- Promover la gestión integral hacia la innovación como fundamento de la productividad y competitividad.

El reconocimiento es entregado en tres categorías: microempresa, pequeña empresa y mediana empresa, a las organizaciones que se caracterizan por su labor continua de avanzar y posicionarse tecnológicamente en los mercados.

4.3.5 Premio Nacional de calidad de la República de Cuba

El Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba ha sido instituido como reconocimiento a las organizaciones que se distingan en la obtención de resultados relevantes en la aplicación de la gestión total de la calidad y la eficiencia económica, sobre la base del cumplimiento de un conjunto de requisitos establecidos.

Objetivos del Premio

- Reconocer a las organizaciones que se distingan por el éxito alcanzado en su gestión empresarial y de la calidad.

- Promover el empleo de la experiencia cubana en la utilización del enfoque y las prácticas de gestión total de la calidad, como una vía para lograr eficiencia y competitividad.

- Fomentar el empleo de los criterios del Premio como una guía para avanzar hacia la excelencia.
- Propiciar la estabilidad y madurez empresarial necesarias para alcanzar un permanente nivel de confianza en su gestión.

4.3.6 Premio Nacional de la Calidad Total de Ecuador

El Premio Nacional de Calidad, se creó como un estímulo hacia las empresas en su camino a la competitividad; fue instituido en el año 2.001 por el Gobierno Nacional a través de decreto ejecutivo, y dando su administración a la Corporación Ecuatoriana de Calidad Total. Para la premiación, se escogió de entre algunos modelos a nivel mundial, el modelo de Malcolm Baldrige, el cual es un modelo de autoevaluación, que permite a las empresas conocer sus puntos fuertes y sus puntos de mejora; está basado en siete criterios de excelencia, que no son prescriptitos y son adaptables al tamaño y tipo de empresa.

Aunque el Premio Nacional de la Calidad todavía no ha sido entregado a empresa alguna, el directorio instituyó "La medalla al mérito de la Calidad" como un estimulo a las participantes que alcanzan un mayor puntaje.

4.3.7 Premio Mexicano a la calidad

Tiene como objeto promover la adopción de modelos integrales de calidad con Base al modelo Nacional para la calidad total, es uno de los premios pioneros a nivel mundial se entrega desde 1990

El objetivo del premio es promover y estimular la adopción de procesos integrales de calidad total con base en el Modelo de Dirección por Calidad, así como reconocer a las empresas industriales, comercializadoras y de servicios, instituciones educativas y dependencias de gobierno que operan

que sostienen que si los procesos se van mejorando, en consecuencia los resultados (productividad, rentabilidad, etc.) también mejorarán. El proceso para la selección del Premio Deming está ligado a un gran hermetismo y secreto. El jurado del premio examina una lista de criterios ya establecidos, cuando evalúa una empresa, y es libre de innovar e interpretar en cada caso; ayudando, de esta manera, a las empresas a mejorar y controlar sus procesos, hasta el punto de poder participar en este premio. Además, el premio establece su propio criterio de calidad.

4.2.2 Premio Norteamericano a la Calidad (Malcolm Baldrige National Quality Award)

El premio fue creado para reconocer el esfuerzo de las organizaciones en su desempeño hacia la excelencia como elemento hacia la competitividad. El premio no solo reconoce la excelencia sino que ayuda a fomentar el conocimiento sobre los requerimientos para la búsqueda de la excelencia, además de promover el compartimiento de información sobre las estrategias exitosas en la búsqueda de la excelencia y los beneficios de aplicar dichas estrategias. Este premio está orientado hacia los resultados y hacia la satisfacción del cliente.

El premio no se entrega a un producto o servicio específico, y la organización debe tener un sistema que asegure el mejoramiento continuo en el desarrollo de los productos o servicios, y que prevea la manera de satisfacer y dar respuesta al responsable dentro de la organización (Dueño del producto o servicio). El mismo tiene las siguientes categorías:

- Negocios de manufactura
- Negocios de servicio
- Pequeños negocios
- Organizaciones de salud

En el premio pueden participar organizaciones y unidades de negocio públicas o privadas, con o sin fines de lucro, ubicadas en el área de los Estados Unidos y sus territorios.

Las bases para la selección de criterios a evaluar en cada organización participante son tomadas del estado del arte de las organizaciones que están trabajando para lograr desarrollos organizacionales de excelencia. Estos criterios reflejan las mejores prácticas validadas para el desarrollo de la excelencia y son en forma general los siguientes:

- Liderazgo. Los cambios dentro de las organizaciones deben ir de arriba hacia abajo, porque es allí arriba donde se tiene la autoridad para realizar dichos cambios. Bajo este criterio se examina, cómo los líderes conforman y hacen llegar hacia abajo los valores de la calidad, cómo estos valores son integrados en un sistema de calidad y como se dirige la responsabilidad pública.
- Información y análisis. Bajo este criterio se examina la validez, el análisis la gerencia y el uso de la data para el logro de la calidad y el mejoramiento en el desarrollo de las competencias
- Planificación de estrategias de calidad. Se examinan los planes de procesos y como los requerimientos claves de calidad son integrados en un plan de negocios a corto y largo plazo
- Gerencia y desarrollo de recursos humanos. Se examinan los elementos claves y cómo la empresa desarrolla el potencial de trabajo, para el logro de sus objetivos. Se examina cómo la empresa construye y mantiene una cultura hacia el trabajo con calidad, que propicie la participación de todo el personal y todas las organizaciones.
- Gerencia de procesos de calidad Se examinan los procesos utilizados por la empresa para lograr la calidad. Se analizan los elementos claves del los procesos de gerencia que incluyen el diseño de procesos de calidad para todas las unidades, desarrollo sistemático de la calidad y el aseguramiento de la calidad.

- Calidad y resultados operacionales. Se examinan los niveles de calidad de la empresa y las mejoras que se generan en los desarrollos operacionales así como los niveles de calidad de las empresas que son competencia
- Satisfacción del cliente Se evalúa las relaciones de la empresa con los clientes y su conocimiento sobre los requerimientos de los mismos, así como los factores que determinar la competencia de mercado.

Para participar en este premio la organización envía su auto-certificación, la cual es revisada por un grupo de jueces. Las organizaciones con mayor puntaje son visitadas y el panel de jueces hace su recomendación. Las organizaciones son seleccionadas finalmente por la Secretaría de Comercio. Una vez entregados los premios, se espera que las organizaciones compartan la información sobre sus prácticas de excelencia con otras organizaciones.

4.2.3 Premio Japonés a la Calidad (Japan Quality Award)

Como se mencionó anteriormente, este premio fue creado para promover la calidad, no solo de productos y servicios, sino de toda la administración en general, por iniciativa del "Japan Productivity Center for Socio Economic Development", en 1995. EL premio es consecuencia también del Asian Productivity Organization que desarrolló este proyecto en 11 naciones: Taiwán, Fiji, Hong Kong, India, Indonesia, Sri Lanka, Corea, Malasia, Filipinas, Vietnam y Singapur. El premio es administrado por el sector industrial y en la actualidad tiene más de 300 miembros corporativos y 800 individuales. Sus actividades están definidas por un consejo de 21 presidentes y directores generales de compañías y un comité técnico formado por 7 miembros, que son los responsables de definir y mejorar continuamente los criterios del premio.

Cada año se entregan 6 premios para dos compañías por cada una de las categorías: Sector Manufactura, Sector Servicios y Pequeña y Mediana Empresa.

Los criterios para la evaluación son:

- Liderazgo y visión de la alta dirección. Se evalúa el liderazgo de los altos ejecutivos.
- Entendimiento e interacción con clientes mercados. Se refiere a la rápida respuesta a las necesidades del mercado y de los clientes
- Mapeo y despliegue de las estrategias. Se examina el trabajo en equipo y su interrelación con los objetivos estratégicos de la calidad.
- Desarrollo de los recursos humanos y ambiente que promueve el aprendizaje. Se analiza la educación y entrenamiento de los recursos humanos, así como el desarrollo de habilidades alineadas a la estrategia
- Administración de los procesos. Se evalúa la mejora continua de los sistemas y procesos.
- Uso y distribución de la información. Se evalúa cómo se maneja la información y los canales de distribución de la misma
- Resultados de las actividades de la organización. Se evalúan las actividades de la organización y los resultados examinando el compromiso para la protección del medio ambiente y responsabilidad pública.
- Satisfacción del cliente. Se analiza la calidad juzgada por los clientes

El objetivo del premio no es solo el de dar un reconocimiento, sino el de lograr una reforma en la administración, el incremento de la competitividad y el cumplimiento de las necesidades de los actores de la organización.

4.2.4 Premio Europeo a la Excelencia

El Premio Europeo a la Excelencia fue creado en 1991, para reconocer la excelencia empresarial, premiando a las empresas que tienen un alto compromiso con la calidad, abordando cada año un aspecto empresarial distinto. La participación en el Premio se basa en la aplicación por parte la empresa de El Modelo Europeo de Excelencia, el cual constituye un conjunto de criterios que permiten analizar la calidad de la gestión de una empresa/organización y sus resultados. Se trata de un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la auto-evaluación con base en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización, usando como guía los criterios del modelo.

La utilización sistemática y periódica del modelo por parte del equipo directivo permite a éste el establecimiento de planes de mejora con base en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. Es decir, su aplicación con base en:

- La comprensión profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa.
- La evaluación de la situación de la misma en cada una de las áreas.

La EFQM concede anualmente el Premio Europeo a la Excelencia, previo examen de la situación de las organizaciones candidatas de acuerdo con los criterios del modelo.

El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, patrocinado por la EFQM y la Comisión de la UE, base del Premio Europeo a la Calidad tiene como criterios de medición dentro del modelo.

- Liderazgo: Es el motor del modelo y se refiere a la forma como el equipo de dirección desarrolla la visión, la misión y los valores, para lograr el éxito a largo plazo; al logro de los compromisos personales y a la

manera como se pone en práctica un sistema de gestión.

- Personal: Es la gestión y desarrollo de los conocimientos del personal para potenciar su trabajo individual y en equipo.
- Políticas y estrategias: Es la planificación a mediano y largo plazo
- Colaboradores y recursos: Como se gestionan los colaboradores y recursos para el logro de las metas.
- Procesos. Núcleo del modelo en el cual se indica cómo se diseña, gestiona, y mejoran los procesos, con el fin de generar valor a sus clientes.
- Resultados en el personal: Se mide la satisfacción de necesidades y expectativas de los miembros de la organización
- Resultados en clientes. Se mide la satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes por medio de indicadores
- Resultados en la sociedad: Se mide el grado de cumplimiento de las responsabilidades de la organización con la sociedad y la satisfacción de expectativas.
- Rendimiento: Medida en la que se alcanzan metas y objetivos.

El premio es otorgado a:

- Todo tipo de empresa privada grande.
- A organismos del sector público de diferentes sectores.
- A PyMES, empresas / organizaciones con menos de 250 empleados

4.3 Premios Nacionales

Antes de entrar de lleno en los premios nacionales a la calidad se mencionará el premio Iberoamericano a la Calidad.

El Premio Iberoamericano a la Calidad es uno de los Programas de Cooperación de la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno y viene otorgándose desde el año 2000 por sus Mandatarios. En la actualidad, son ya 26 organizaciones de diferentes países ibero-

americanos las que han obtenido este reconocimiento internacional. Este reconocimiento busca promover la Gestión Global de la Calidad como vía segura del progreso sostenible, avala la solidez y competitividad de la organización premiada y la convierte en una referencia mundial. Es también importante anotar que la participación al Premio Iberoamericano sólo es posible para empresas que hayan ganado el Premio Nacional a la Calidad en sus respectivos países.

El premio es gestionado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (Fundibeq) y otorgado a aquellas organizaciones que se han destacado por sus resultados exitosos, fruto de una excelente calidad de su gestión, de acuerdo al Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

La finalidad de este Premio es contribuir cada año a elevar el nivel de competitividad de las organizaciones iberoamericanas y mejorar la imagen de sus productos y servicios, dentro y fuera de sus respectivos países. En su desarrollo colaboran anualmente más de 150 evaluadores, expertos profesionales de los 21 países iberoamericanos, y es fallado por un Jurado Internacional integrado por eminentes expertos de la calidad iberoamericanos.

4.3.1 Premio Nacional a la Calidad de Argentina

Premio instituido en 1994 para la promoción, desarrollo y difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad de los productos y de los servicios ofrecidos por empresas, a fin de apoyar la modernización y competitividad de organizaciones argentinas.

La experiencia internacional ha demostrado el indiscutible valor del premio como instrumento para producir el cambio cultural hacia la calidad y la eficiencia. Esto despertó el interés de un grupo de jóvenes ejecutivos y

empresarios argentinos por impulsar la Calidad desde el Congreso de la Nación.

Fue así como en agosto de 1991 se presentó un proyecto de Ley de declaración de interés nacional al mejoramiento de la calidad. A partir de allí se trabajó con particular dedicación e interés en la búsqueda del consenso y en la difusión de la iniciativa para concluir con la sanción definitiva de la Ley 24127 que instituye el Premio Nacional a la Calidad con el objeto de promocionar, desarrollar y difundir los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en los productos y en los servicios que se originan en el sector empresarial con el fin de apoyar la modernización y competitividad de esas organizaciones.

El proceso de elección se realiza en función de una serie de criterios de evaluación, básicamente aplicables a todo tipo de organización.

Los criterios de evaluación están sustentados en tres componentes que conforman el modelo de evaluación:

- Liderazgo: cualquier proceso de transformación hacia una organización de calidad se inicia en la decisión y vocación por lograrlo de quienes la conducen.

- Sistema de Gestión: la acción continúa con el establecimiento de un sistema de gestión que incorpore en todos sus niveles los principios, técnicas y herramientas actuales de la Calidad.

- Resultados: finalmente, como consecuencia de ambos componentes, se obtienen los resultados deseados por todos los sectores involucrados en la operación de la organización.

4.3.2 Premio Nacional de Calidad de Brasil

Este premio es entregado desde 1992. Tiene como fin promover una conciencia de calidad y productividad entre las empresas brasileñas productoras de bienes y servicios y facilitar la difusión de mejoras practicas en organizaciones, incluidas las públicas.

La participación en el premio puede ser en una de las siguientes categorías:

- Grandes empresas
- Medias empresas
- Pequeñas empresas y microempresas
- Organizaciones sin fines de lucro
- Organizaciones de administración pública

Las organizaciones que desean participar deben elaborar una relación de gestión donde aborden dos criterios de excelencia.

Las organizaciones premiadas pueden hacer uso del premio para publicidad y pueden solicitar información a otras empresas sobre estrategias de desempeño que tuvieron éxito y sobre los beneficios de l uso de estas estrategias.

El premio es otorgado con base en ocho criterios de excelencia en el desempeño tomados a partir del compartimiento de experiencias entre organizaciones de sectores públicos y privados.

Las organizaciones candidatas al premio deben ofrecer información sobre su sistema de gestión, sus procesos de mejora y sobre los resultados alcanzados de acuerdo con lo que se solicita en cada uno de los criterios. Esta información tiene por objeto demostrar que el candidato utiliza

enfoques eficaces y ejemplos que pueden ser utilizados por otras organizaciones.

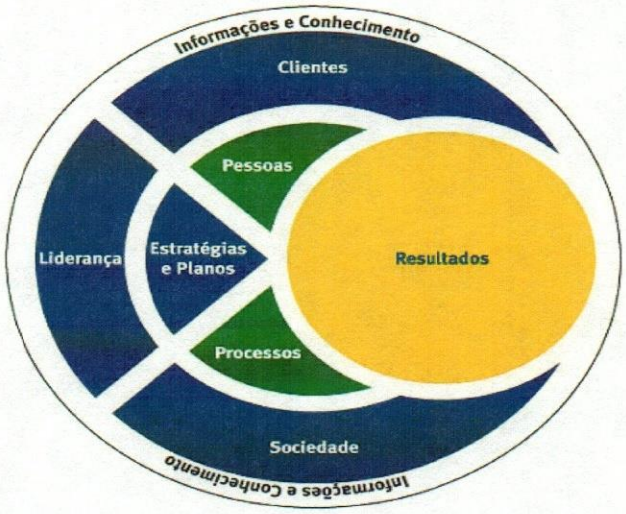
El modelo de excelencia de Brasil refleja la experiencia y el conocimiento de trabajo de muchas organizaciones y especialistas de Brasil y del exterior durante doce años de existencia de la fundación Nacional de calidad. Por su flexibilidad, su simplicidad de lenguaje y por no obligar el uso de practicas de gestión especificas ,el modelo es útil para la evaluación, diagnostico y orientación de cualquier tipo de organización publica o privada y de cualquier tamaño.

Los ocho criterios de excelencia que evalúa el premio son:

- Liderazgo
- Planes y estrategias
- Clientes
- Sociedad
- Información y conocimiento
- Personas
- Procesos
- Resultados

El modelo de excelencia del Premio de Nacional de Calidad es representado en un diagrama y se utiliza en los procesos de auto evaluación y de evaluación de los candidatos al premio. En la Figura 6 se presenta el modelo de evaluación.

Figura 6. Modelo de evaluación



Fuente: www.fnq.org.br

4.3.3 Premio chileno a la calidad

Desde 1997, el Centro Nacional de la productividad y calidad hace entrega de este reconocimiento cuyos objetivos son la generación de conciencia sobre la importancia de la calidad en la comunidad nacional, la comprensión de los elementos de gestión especialmente los relacionados con personas que permiten obtener niveles superiores de calidad y competitividad y difundir las experiencias exitosas de los ganadores o empresas destacadas.

El Premio Nacional a la Calidad es una distinción pública anual, creada por Decreto Supremo, que se entrega a las empresas y organizaciones chilenas que demuestran tener una gestión de excelencia, comparable con la gestión de otras organizaciones de excelencia a nivel internacional.

Las bases de la evaluación se sustentan en tres conceptos que marcan una nueva visión de la empresa y las organizaciones en Chile, orientándolas hacia la excelencia en su gestión:

- El Esfuerzo, entendido como el trabajo constante y persistente por hacer las cosas cada vez mejor y de manera continua.

- La Calidad, entendida como la satisfacción de los clientes de la organización y de todos sus grupos de interés asociados (dueño o mandante, cliente, trabajadores y la sociedad en su conjunto)

- El Desarrollo, expresado en una mejoría en las condiciones de vida de la población de nuestro país por la vía de lograr un aumento de la productividad y competitividad general de sus empresas y organizaciones.

El Premio Nacional a la Calidad tiene por objetivo promover:

- La toma de conciencia, por parte de las empresas y organizaciones privadas y públicas, de la importancia de la calidad y la productividad como elementos fundamentales de la competitividad.

- La comprensión de los factores y elementos que, tal como ha demostrado la experiencia de organizaciones exitosas en todo el mundo, tienen una influencia decisiva en la obtención de niveles superiores de calidad. Con especial énfasis en aquellos relacionados con el desarrollo de las personas.

- La difusión amplia y el análisis compartido de experiencias de organizaciones exitosas que han desarrollado un modelo de gestión de excelencia con resultados destacados en todas las áreas relevantes de la gestión, destacando sus procedimientos, etapas y beneficios paulatinamente alcanzados.

- Los cambios culturales necesarios de provocar para la implementación exitosa de una gestión de excelencia en las organizaciones, y la generación de un proceso de aprendizaje en las organizaciones chilenas y toda la comunidad en el ámbito de la calidad integral.

A partir de 1996; se inicia, en Chile, la aplicación de los Modelos de Gestión de Excelencia, siendo el Centro Nacional de Productividad y Calidad el encargado de su administración y difusión a través del Premio Nacional a la Calidad, inspirado en el modelo Malcolm Baldrige (USA) ampliamente utilizado por las organizaciones en Estados Unidos. Luego, el alto grado de universalidad del modelo, permitió su adaptación y aplicación a la realidad chilena, constituyéndose en una guía para las organizaciones del país.

El Premio Nacional a la Calidad se entregó por primera vez en 1997 y, en 1998, se hizo extensivo al sector público, donde ha sido un poderoso estímulo a la modernización de los servicios.

Para el premio, se compite en categoría empresa, en categoría Servicios Públicos y en categoría organizaciones sin fines de lucro. En la categoría empresa, se clasifica de acuerdo al número de unidades fabricadas vendidas: como gran empresa para mayores de 1 millón de piezas y con mas de 500 trabajadores de jornada completa., intermedia para un número de unidades fabricadas y vendidas entre cien mil y un millón y Pyme para empresas con menos de cien mil unidades vendidas. En cuanto a servicios públicos, se clasifica en servicios públicos nacionales con o sin atención directa de público y en unidades regionales de servicios públicos que se refiere a servicios no pertenecientes a la región metropolitana. En Organizaciones sin fines de lucro se contemplan fundaciones, corporaciones, asociaciones gremiales, mutuales de seguros.

También podrán postular las divisiones de las organizaciones. Para efectos del Premio Nacional a la Calidad, se entiende por división toda organización que siendo parte de una organización mayor cumple con los siguientes requisitos:

- Tiene una misión propia definida explícitamente y conocida por el personal, proveedores y clientes.

- Su operación incluye en forma completa todos los procesos necesarios para producir los productos y/o servicios asociados a su misión.
- Tiene resultados financieros y operacionales propios y completos que permiten evaluarla separadamente de la organización matriz.
- Tiene una estructura de gerencia propia, cuya autoridad ejecutiva superior se relaciona directamente con el máximo ejecutivo corporativo.

En todo caso, la postulación de una "división" deberá ser confirmada por los representantes legales de la organización matriz, con una carta de presentación y confirmación de la postulación. Las organizaciones postulantes deberán acreditar, a lo menos, tres años de operación continua en el mercado nacional.

4.3.4 Premio Colombiano a la calidad

El Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, denominado hasta el 2001 Premio Colombiano a la Calidad, fue creado por el decreto 1653 de 1975 como reconocimiento del Gobierno Nacional a las organizaciones, tanto del sector público como del privado que se distinguen por tener un enfoque práctico en el desarrollo de procesos de gestión hacia la calidad y la productividad, para lograr una alta competitividad y confiabilidad de sus productos y servicios.

El Premio es responsabilidad del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, quien tiene a su cargo la formulación de la política de modernización empresarial y promoción de la competencia, cuyo objetivo es incrementar la efectividad, la productividad y la competitividad de las organizaciones. Para su logro se ha definido la estrategia de Desarrollo Tecnológico y Calidad, uno de cuyos elementos básicos es el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión cuyo objetivo es promover el

mejoramiento de la gestión, con criterios de categoría mundial, mediante el reconocimiento de organizaciones destacadas por contar con sistemas de gestión avanzados, el intercambio y aprendizaje de experiencias exitosas y la utilización de los criterios como una guía fundamental en el desarrollo de la gestión hacia la calidad, la productividad y la competitividad.

Los criterios de evaluación del premio son:

Gestión Estratégica. Se examina el direccionamiento estratégico definido por la organización para desarrollar y sostener la capacidad de generación de valor, así como los procesos para el despliegue y seguimiento de la estrategia y la alineación de la estrategia, la estructura y la cultura hacia el alcance de los propósitos organizacionales.

Gestión de Clientes y mercados. En este capítulo examina la prioridad e importancia que le da la organización a sus clientes y usuarios finales, y la efectividad de los sistemas utilizados para conocer, interpretar, determinar y satisfacer necesidades, antes, durante y después de la entrega de sus productos y/o servicios.

Liderazgo. Se examina el papel y la participación de la alta dirección en la creación y mantenimiento de la visión, misión, políticas, principios y valores, así como el enfoque hacia los clientes y la promoción de un proceso de mejoramiento permanente en toda la organización.

Desarrollo de las personas. Este capítulo examina el alcance y la profundidad con que se desarrolla, involucra y apoya a las personas para que participen en el mejoramiento de la organización. Determina si se fomenta el desarrollo de las personas para hacerlas autónomas, creativas e innovadoras, con capacidad de colaborar y comprometerse activamente con el mejoramiento de la organización, sus procesos, y los servicios que ofrece. Analiza los sistemas para construir y mantener un ambiente que propicie la participación real, el trabajo en equipo, el respeto por las personas, la innovación y el desarrollo del capital intelectual.

en México, que se distinguen por contar con las mejores prácticas de calidad total y mostrarlas como modelos a seguir por la comunidad mexicana. Pueden participar todas las entidades Mexicanas del sector industrial, comercial, de servicios, de educación y de gobierno que cuenten con:

- Procesos sostenidos, aplicando conceptos de mejora continua hacia la calidad total.
- No haber sido objeto de sanción por parte de cualquier otra institución federal o estatal, en el periodo 2000-2001; y
- No es indispensable contar con certificaciones ISO9000 para participar por el Premio Nacional de Calidad.

Tabla 2. Criterios de clasificación de las empresas

Sector	Pequeña	Mediana	Grande
Industriales	1 a 100	101 a 500	Más de 501
Comercializadoras	2 a 20	21 a 100	Más de 101
Servicios	1 a 50	51 a 100	Mas de 101
Educación	Cualquier tamaño		
Gobierno	Cualquier tamaño		

Fuente: www.economia-prem.gob.mx:

El Modelo plantea una serie de elementos interrelacionados e interdependientes, con un enfoque sistémico que sustenta la administración de las organizaciones, representado en los siguientes factores que son los que se evalúan:

Liderazgo, Clientes y Planeación. Permite el direccionamiento y propicia la competitividad, transformación cultural y generación de valor para el desarrollo sostenido.

Personal, Procesos y Sociedad. Integra los elementos de transformación y generación de valor; es decir, aquellos sobre los que se manifiestan las

estrategias para provocar la mejora continua de los sistemas y procesos, productos y servicios.

Resultados. Integra el valor generado por la organización derivado del cumplimiento de sus estrategias y la mejora continua de los procesos y sistemas de trabajo.

Información y Conocimiento. Es el componente que integra y retroalimenta a los elementos del sistema.

4.3.8 Premio Nacional a la calidad y a la excelencia en gestión de Paraguay

Instituido en 1999 con el fin de promover y estimular el conocimiento y el establecimiento de los procesos de calidad total y de excelencia en la gestión.

La base para este Premio es la acreditación dada por la autoridad pertinente de un Estado, por la que reconoce la competencia técnica de un organismo para realizar tareas específicas.

La Acreditación constituye un instrumento de gran importancia para el desarrollo industrial, el comercio exterior y la protección al consumidor, ofreciendo garantías de calidad a lo largo de toda la cadena de calidad.

4.3.9 Premio nacional peruano a la calidad

Instrumento diseñado para orientar a las organizaciones en sus procesos de mejora continua que contribuya a incrementar sus condiciones de competitividad. El premio es entregado a las organizaciones que constituyen un ejemplo a seguir por sus logros en la implementación del modelo. El Premio nacional es

- Instrumento diseñado para orientar a las organizaciones en sus procesos de mejora continua que contribuya a incrementar sus condiciones de competitividad.

- Está concebido como un Modelo de Excelencia en la Gestión, que ayuda a implementar una gestión de calidad moderna y eficaz mediante el uso de conceptos del Modelo, auto evaluación y postulación al Premio

- El Premio es otorgado por el Comité de Gestión de la Calidad a las organizaciones que constituyen un ejemplo a seguir por sus logros en la implementación del Modelo.

Principios del Modelo son:

- Liderazgo y compromiso de la Alta Dirección
- Gestión orientada a la satisfacción del cliente
- Aprendizaje personal y organizacional
- Valoración del personal y de los socios
- Agilidad y flexibilidad
- Orientación hacia el futuro
- Innovación permanente
- Gestión basada en hechos
- Responsabilidad social
- Orientación a resultados y a creación de valor
- Perspectiva de sistema

Los objetivos del premio

1. Promover la Gestión Integral de la Calidad en organizaciones peruanas, a través de la utilización del Modelo de Excelencia en la Gestión

2. Promover una cultura de calidad y buen desempeño en la sociedad peruana, a fin de elevar su calidad de vida

3. Promover la autoevaluación con base en los criterios del Modelo de Excelencia en la Gestión

4. Reconocer públicamente los logros de aquellas organizaciones del país que demuestren haber implementado exitosamente el Modelo de Excelencia en la Gestión.

5. Promover intercambio de experiencias en la aplicación del Modelo

Las categorías en las que se puede competir son las siguientes:

- Producción de Bienes
  a. Grandes: Facturan más de US$ 20.000.000 anuales o tienen más de 500 trabajadores
  b. Intermedias: Facturan hasta US$ 20.000.000 anuales
  c. PYMES: Facturan hasta US$ 5.000.000 anuales

- Prestación de Servicios
  a. Grandes: Facturan más de US$ 20.000.000 anuales o tienen más de 500 trabajadores
  b. Intermedias: Facturan hasta US$ 20.000.000 anuales
  c. PYMES: Facturan hasta US$ 5.000.000 anuales

- Sector Público
  a. Grandes: Tienen más de 500 trabajadores
  b. Intermedias: Tienen más de 100 y menos de 500 trabajadores
  c. PYMES: Tienen hasta 100 trabajadores

4.3.10 Premio uruguayo a la calidad

Reconocimiento que hace el gobierno de la república con base en el modelo de mejora continua elaborado por el comité nacional de calidad.

El Premio nace de la inquietud de quienes permanentemente buscan los caminos para alcanzar un país con mayores posibilidades y mejor nivel de vida para sus habitantes. Surge la necesidad de integración con el resto del mundo, lo cual obliga a estar a la altura de quienes mejor hacen las cosas y donde la mayor ventaja es la "Cultura de la Calidad".

Como respuesta a esta realidad, en agosto de 1991, se presentó un proyecto de Ley, declarando de interés nacional el mejoramiento de la calidad, que derivó en la sanción definitiva de la Ley 24.127, en mayo de 1992, instituyendo el Premio Nacional a la Calidad.

En Julio de 1993, se reglamentó la referida Ley a través del decreto 1513 estableciendo su carácter simbólico y no económico.

El Objetivo del Premio Nacional a la Calidad es el de promover el desarrollo y difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la Calidad, estimular y apoyar la modernización y competitividad en las organizaciones públicas, asegurar la satisfacción de las necesidades y expectativas de las comunidades y preservar el ambiente humano y la óptima utilización de los recursos.

Para optar por el Premio pueden participar empresas públicas y privadas

Tabla 3. Empresas participantes.

Administración Pública	Sector Privado
Organismos y entes dependientes de los Poderes Nacionales o Provinciales. Unidades Organizativas que dependen de los entes antes mencionados. Empresas Estatales.	Empresas de Producción de Bienes. Empresas del Sector de Servicios. Organizaciones no Gubernamentales.

Fuente: La investigadora

Las categorías para la participación son las siguientes:

Tabla 4. Categorías de participación

Sector Público				Sector Privado		Tercer Sector
I	II	III	IV	Producción de Bienes	Sector de Servicios	Organizaciones no Gubernam.
De 20 a 200 Personas	De 201 a 500 Personas	De 501 a 1000 Personas	Más de 1000 Personas	Grandes Empresas Medianas Empresas Pequeñas Empresas		

Fuente: la investigadora

El Premio establece obligaciones para los que reciben el premio y derechos para los postulantes. Dentro de las obligaciones están:

- Difundir los conceptos, herramientas, procesos o sistemas para la mejora de la Calidad
- Elaborar un informe en forma de caso de estudio, descubriendo el desarrollo del proceso de Calidad en su organismo.
- Editar un video explicativo para difusión.
- Recibir la visita de grupos interesados en conocer el proceso de Calidad instrumentado.
- Participar en el Congreso Nacional de Calidad de la Administración Pública Nacional.

Como derechos están:

- Confidencialidad de las presentaciones y de la información que se genere durante el proceso de evaluación.
- Ser evaluados en un todo de acuerdo con la reglamentación establecida en las Bases del Premio.
- Recibir un informe de retroalimentación de la presentación, que sintetice las fortalezas encontradas y las áreas susceptibles de mejorar en su proceso de Calidad.
- Presentar propuestas de mejora del Premio Nacional a la Calidad ante el Consejo Revisor.

4.4 Análisis

A continuación se presentan dos tablas que resumen y permiten realizar comparaciones entre los diferentes premios.

Tabla 5 Resumen de Premios Internacionales

	Deming	Baldridge	Europeo	Japones
Categorias	Compañías Pequeñas Empresas Div. de Empresas Sitios de Trabajo Comp. Trasnacionales Individuos	Neg. Manufactura Neg. Servicio Neg. Pequeños Organizaciones de Salud	Empresas Grandes Organismos del Sector Público PYMES	Sector Manufactura Sector Servicios PYMES
Criterios	Mejoramiento continuo Satisfacción del cliente	Liderazgo Información y análisis Plani. estrategias de calidad Ger./Desarrollo de recursos humanos Ger. procesos de calidad Calidad/Resultados operacionales Satisfacción del cliente	Personal Políticas y estrategias Colaboradores y recursos Procesos. Resultados en personal Resultados en clientes. Resultados en la sociedad Rendimiento	Liderazgo y visión Interacción con clientes mercados Estrategias Desarrollo de RRHH Procesos Manejo de la Información Resultados Satisfacción del cliente

Fuente: La investigadora

Tabla 6. Resumen de Premios Nacionales

	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Mexico	Perú
Categorias	Todo tipo d e organización	Grandes empresas Medias empresas Pequeñas empresas y microempresas Organizaciones sin fines de lucro Organizaciones de administración pública	Empresa Servicios públicos organizaciones sin fines de lucro	Todo tipo d e organización	Industriales Comercializadoras Servicios Educación Gobierno	Producción de bienes Prestación d e servicios Sector publico
Criterios	Liderazgo Sistema de gestión Resultados	Liderazgo Planes y estrategias Clientes Sociedad Información y conocimiento Personas Procesos	Esfuerzo Calidad Desarrollo	Gestión estratégica Gestión d clientes y mercados Liderazgo Desarrollo de personas Gerencia de información Gestión de procesos Responsabilidad social Resultados	Liderazgo, Cliente y Planeación Personal, procesos y sociedad Resultados Información y conocimiento	Liderazgo Satisfacción del cliente Aprendizaje Valoración del personal y socios Agilidad/flexibilidad Orientación hacia el futuro Innovación Gestión basada en hechos Responsabilidad social Orientación a resultados y a creación de valor Perspectiva de sistema

Fuente: La investigadora

La información de los premios internacionales permite observar lo siguiente:

- Las categorías para participar en los premios, con diversos nombres son prácticamente las mismas y se refieren a empresas grandes, medianas y pequeñas, pudiéndonos referir a organizaciones.

- El único elemento que es común a los cuatro premios es la medición de la satisfacción del cliente, lo cual evidencia la importancia del cliente como comprador del producto o servicio.

- Apartando el premio Deming que, además de la satisfacción del cliente, evalúa solo el proceso de mejoramiento continuo, hay cuatro elementos que son comunes en la evaluación que hacen los otros tres premios:
    - El recurso humano dentro de las organizaciones como generadores de valor
    - La planificación estratégica. Se evidencia la importancia de saber para donde va la empresa y las estrategias que se implementen para cumplir las metas
    - La evaluación de los procesos, área en la cual se pueden obtener ahorros en recursos.
    - Resultados. La evaluación de los resultados permite determinar si se están cumpliendo las metas de la organización.
- El liderazgo y el manejo de la información es evaluado en dos de los premios.

En cuanto a los premios nacionales, puede participar cualquier tipo de organización. Contrario a lo que se observa en los premios internacionales, el elemento común que se evalúa en todos los premios es el liderazgo lo que evidencia la importancia que se le da a este elemento dentro de las organizaciones en el ámbito latinoamericano

Los cinco elementos que son evaluados en 4 de los 6 premios estudiados son la planificación estratégica, la satisfacción del cliente, la responsabilidad social, los recursos humanos y los resultados.

En 3 de los 6 premios se da importancia a la evaluación de los procesos y al manejo de la información.

Caso aparte es el premio chileno a la calidad en el que los elementos a avaluar son el esfuerzo, la calidad y el desarrollo, elementos que pueden ser el motivo de los avances diferenciados de ese país, especialmente en el área económica, si se compara con el resto de los países del continente.

Comparando los resultados, se puede observar que en los premios internacionales otorgados por países desarrollados el elemento común es la satisfacción del cliente mientras que en los países en vías de desarrollo, el elemento común de evaluación es el liderazgo.

Partiendo del análisis anterior, la propuesta de Premio Nacional a la Calidad en Venezuela debe ser orientada a estimular la participación de cualquier tipo de organización y entre los parámetros a evaluar, buscando la excelencia de los países desarrollados, deben contemplarse los siguientes elementos que también están presentes en los premios nacionales:

- Satisfacción del cliente
- Planificación estratégica
- Recurso humano
- Evaluación de procesos
- Resultados

Adicionalmente, en la lista debe estar también el liderazgo, elemento común en todos los premios nacionales.

CAPITULO 5
APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

5.1. Planteamiento y Análisis de los Resultados de la Aplicación del Cuestionario

A continuación se presentan los resultados

Pregunta No 1

¿Considera Ud que pueden aplicarse los criterios del Premio Deming a proyectos?

El 76% de los encuestados respondió que si pueden aplicar los criterios del premio Deming a proyectos y el 22% respondió que no

Pregunta No 2

¿En cual categoría del Premio Deming considera Ud que puede participar un proyecto?

El 73% respondió que el proyecto puede participar como una división de empresa, y el 27% opina que como una empresa pequeña o una compañía.

Pregunta No 3

¿En que orden colocaría los criterios del Premio Deming.? Considere el más importante como el N° 1

El 58% considera que la satisfacción del cliente es el criterio mas importante y el 42% considera más importante el mejoramiento continuo.

Pregunta No 4

Establecido el orden del los criterios, considerando que la suman del puntaje sea de 100 puntos, cuántos puntos asignaría a cada criterio?

El 66,66% de la población piensa que se debe dar más puntaje a la evaluación de la satisfacción del cliente y el 33% opina que el mayor puntaje debe ser para el mejoramiento continuo.

Pregunta No 5

¿Considera Ud que pueden aplicarse los criterios del Premio Baldrige a proyectos?

El 100% de la muestra contestó afirmativamente

Pregunta No 6

En cuál categoría del Premio Baldrige considera Ud. que puede participar un proyecto?

El 72% opina que se puede participar en la categoría Negocios de Servicios y el 28% opina que en la categoría Negocios Pequeños

Pregunta 7

. En que orden colocaría los criterios del Premio Baldrige. Considere el más importante como el No 1

El 76% opina que la calidad resultados operacionales es el criterio No 1, el 8% opina que es que la satisfacción del cliente y 16% piensa que la que la planificación y la estrategia.

Para el segundo criterio el 76% opina que es la satisfacción del cliente, el 8% opina que es la calidad resultados operacionales y el 16%

que es el liderazgo.

El 40% de la muestra opina que el tercer criterio en importancia es el liderazgo, 40% la información y 20% la gerencia de procesos y calidad

El 52% opina que el cuarto puesto corresponde a la gerencia y desarrollo de los recursos humanos, 24% que es planificación y la estrategia, 8% la información y 16% que es la calidad resultados operacionales.

El 56% opina que la gerencia procesos y calidad es el quinto criterio, el 8% que es gerencia desarrollo de recursos humanos, 20% información y análisis y 16% satisfacción del cliente.

El sexto criterio según el 52% de la muestra debe ser la planificación y estrategias, para el 16% es la gerencia y desarrollo de los recursos humanos, el 24% opina que es el liderazgo y 8% que e la gerencia de procesos y calidad.

Finalmente el 32% de la muestra opina que el séptimo criterio es la información, el 24% opina que es gerencia desarrollo de recursos humanos, 20% liderazgo, 16% gerencia de procesos y calidad y 8% planificación y la estrategia.

Pregunta No 8

Establecido el orden del los criterios, considerando que la suman del puntaje sea de 100 puntos, cuantos asignaría a cada criterio.

Con los porcentajes que asignaron la posición, se ubicó el promedio de puntos asignados resultando los siguientes:

Calidad resultados operacionales	26 puntos
Satisfacción del cliente	20
Liderazgo	16
Gerencia desarrollo de recursos humanos	10
Gerencia procesos y calidad	10
Planificación y estrategia	10
Información y análisis	8

Pregunta No 9

Considera Ud que pueden aplicarse los criterios del Premio Europeo a proyectos?

El 76% contesto Si, el 24 % que No

Pegunta No 10

En cual categoría del Premio Europeo considera Ud que puede participar un proyecto?

El 89% de la muestra contestó que pude participarse en la categoría Todo tipo y el 11% opinó que se pude concursar como Pyme

Pregunta No 11

En que orden colocaría los criterios del Premio Europeo. Considere el más importante como el No 1

Primer criterio: 78% opina que es resultados en el cliente 22% políticas y estrategias.

Segundo criterio: 47% piensa que es procesos, 11% rendimiento y 42% resultados en clientes.

Tercer criterio: 47% opina que debe ser resultados en el personal, 11% personal y 42% liderazgo.

Cuarto criterio: 42 % opina que es recursos, 36% procesos y 22% recursos humanos

Quinto criterio: 42% resultados en los clientes, 21% recursos y 36% rendimiento

Sexto criterio: 68% piensa que es estrategia, 11% procesos y 21% resultados en clientes

Séptimo criterio: 47% opina que es personal, 42 liderazgo y 11 rendimiento

Octavo criterio: 42% estima que es liderazgo, 36% rendimiento y 22 personal

Noveno criterio: 68% opia que es rendimiento, 21% personal y 11% liderazgo

Pregunta No 12

Establecido el orden del los criterios, considerando que la suman del puntaje sea de 100 puntos, cuantos asignaría a cada criterio

Los resultados son los siguientes:

Resultados en el cliente	23 puntos
Procesos	15
Recursos	12
Resultados en el personal	10
Políticas y estrategias	10

Personal	10
Liderazgo	8
Rendimiento	8

Pregunta No 13

Considera Ud que pueden aplicarse los criterios del Premio Japonés a proyectos

El 89% de la muestra opino que si el 11% opinó que no

Pregunta No 14

En cual categoría del Premio Japonés considera Ud que puede participar un proyecto

El 36% de la muestra opino que podría participar en la categoría empresas de manufactura, 52% como empresas de servicios y 12% en todas las categorías.

Pregunta No 15

En que orden colocaría los crieterios del Premio Japonés. Considere el más importante como el No 1

Primer criterio: El 52% opinó que es estrategias, 26% satisfacción del cliente y 22% interacción con clientes y mercados.

Segundo criterio: 42% opina que es satisfacción del cliente,32% interacción con clientes y mercados y 26 liderazgo

Tercer criterio 57% opina que es desarrollo de recursos humanos, y 43% liderazgo.

Cuarto criterio: 52% opina que es resultados, 26% liderazgo y 12% procesos.

Quinto criterio: 42% opina que es información, 32% liderazgo y 26% desarrollo de recursos humanos.

Sexto criterio: 57% opina que es interacción con los clientes, 43% procesos

Séptimo criterio: 63% opina que es liderazgo y 37% que es satisfacción del cliente.

Octavo criterio: El 52% opina que es procesos, 36% estrategias y 12% resultados.

Pregunta No 16

Establecido el orden del los criterios, considerando que la suma del puntaje sea de 100 puntos, cuantos asignaría a cada criterio

Estrategias	25 puntos
Satisfacción del cliente	20
Desarrollo de recursos humanos	10
Resultados	10
Información	10
Interacción con los clientes	10
Liderazgo	8
Procesos	7

4.2 Análisis

Del análisis de la información se pueden obtener las siguientes

observaciones:

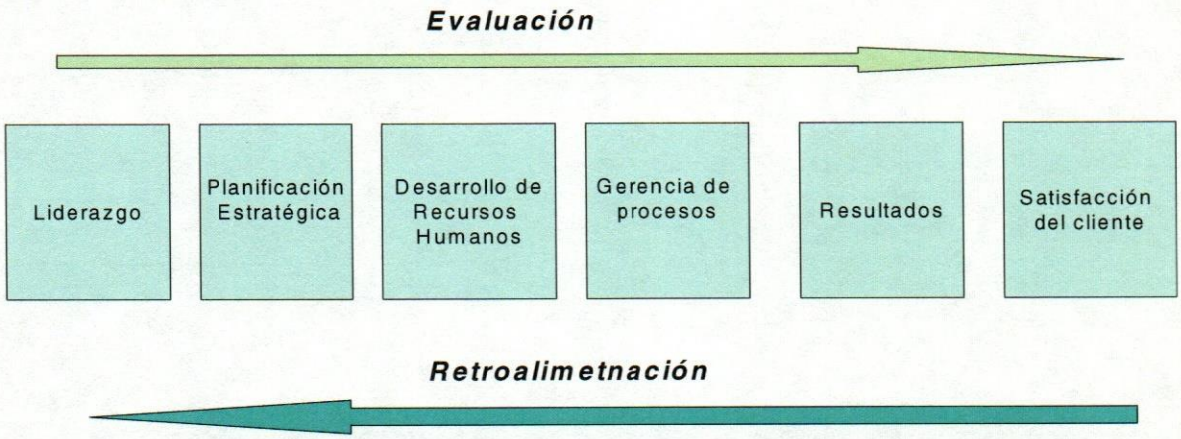
- Interés mostrado por las personas encuestadas en el tema de la calidad
- Expectativas ante la posibilidad de participar en un premio
- Se tiene claro el concepto de proyecto como una organización pequeña que puede participar en los premios
- La ponderación realizada de los criterios de evaluación coincide con las observaciones realizada anteriormente, colocando la satisfacción del cliente como el criterio mas importante a evaluar.
- Coincide también la valoración del criterio desarrollo del recurso humano colocándolo entre los primeros puestos en la ponderación.
- De igual manera el liderazgo analizado bajo los parámetros de los premios internacionales, no aparece como prioridad.
- El puntaje resulta equilibrado dando un poco mas de peso a las categorías según su importancia pero sin lucir exagerado en ningún caso. En otras palabras se concede peso a cada criterio.

CAPITULO 6
BASES PARA LA FORMULACIÓN DE UN RECONOCIMIENTO NACIONAL VENEZOLANO A LA CALIDAD

6.1. Propuesta Básica

La propuesta realizada en el capítulo 4, estableciendo las bases para un premio nacional a la calidad a partir de las bases de los premios internacionales y regionales del área latinoamericana, permite definir el siguiente modelo, el cual puede ser aplicado a cualquier tipo de organización.

Figura 7. Modelo Propuesto



Fuente: La investigadora

Para el reconocimiento nacional venezolano, a la calidad, se propone que cada elemento esté definido:

Liderazgo. Se evalúa la manera cómo los líderes hacen llegar los valores de la calidad y cómo se integran a un sistema de calidad

Planificación Estratégica. Evalúa los planes de procesos y la integración de

requerimientos claves de calidad en una plan de negocio a corto y largo plazo

Desarrollo de Recursos Humanos. Se analiza la educación, entrenamiento y desarrollo de habilidades, y la manera como se construye una cultura de trabajo con calidad propiciando la participación del recurso.

Gerencia de procesos. Se analizan los procesos utilizados para alcanzar la calidad estudiando los elementos de la calida: diseño desarrollo y a aseguramiento de la calidad.

Resultados. Se analizan los niveles de calida alcanzadas y las mejoras generadas en los desarrollos operacionales

Satisfacción del cliente. Se evalúa el grado de satisfacción del cliente al suplir sus necesidades y tratando de darle mas de lo que se ha ofrecido sin mayores costos.

6.2. Propuesta Ampliada

Una propuesta ampliada se está analizando paralelamente en el Postgrado de Sistemas de la Calidad de UCAB, en un trabajo de grado de maestría, el cual incluye la profundización en cada uno de los aspectos que aquí se tratan, a nivel de bases.

La propuesta ampliada incluye el análisis del peso de cada uno de los elementos que se evalúan en el modelo, el cual tiene que ser producto del consenso de expertos, respecto a la importancia de cada uno de los elementos dentro del modelo.

CAPITULO 7
EVALUACION DEL PROYECTO

7.1. Cumplimiento de los objetivos del proyecto de investigación.

Finalizada la etapa de análisis resulta prudente evaluar como ha sido el desempeño del proyecto.

Revisando los objetivos propuestos, se observa que efectivamente se cumplió el propósito al realizar la investigación sobre las características de los premios internacionales y nacionales objeto de estudio; se cumplió con el objetivo de estudiar las características del premio otorgado por el PMI y al final del capitulo 4 se establecen las bases del Premio Nacional de Calidad tomando como referencia los criterios de evaluación utilizados por los premios internacionales y nacionales estudiados,

En resumen, se cumplieron todos los objetivos específicos contemplados en el capítulo 1 y el objetivo general planteado al inicio del trabajo.

En cuanto a las dificultades para la realización del trabajo, las mayores complicaciones surgieron al tratar de recuperar los instrumentos de recolección de datos.

A pesar de que el tema de la calidad interesa, no hay cultura de calidad en las empresas, y la expectativa ante la creación de un premio nacional de calidad entusiasma. Este entusiasmo puede ser aprovechado para introducir al personal en el mundo de las Normas y de los procesos de la Calidad así como a la búsqueda de la certificación de los procesos medulares de la empresa, como primer paso a la participación en un Premio de esta naturaleza..

La información analizada en este trabajo sirve para establecer los parámetros que se evalúan cuando se desea premiar una organización por la calidad de su desempeño.

7.2. Otros aspectos importantes a considerar en la evaluación de los resultados del proyecto de investigación

Es importante considerar que una de las limitantes con que el investigador se consigue cuando se habla de calidad en el país, es el poco apego al 'reclamo' como ingrediente básico de los sistemas de gestión de la calidad.

Esta poca cultura de enfoque hacia la calidad, se traduce en los resultados del desempeño de empresas e instituciones, pero también en la posibilidad de trabajar con verdaderas herramientas de investigación, a los cuales los gerentes de empresas y funcionarios con grados de responsabilidad alto y medio puedan responder con precisión, sin ambigüedades, ni muchas veces con respuestas que se adivinan ser faltas a la realidad.

Otro aspecto es la dificultad para obtener la respuesta en el instrumento de investigación: A pesar de mostrar interés en el tema, se realizó la labor de seguimiento estricto a los encuestados para poder obtener oportunamente la información del cuestionario.

CAPITULO 8
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

Culminado el trabajo de investigación se concluye lo siguiente:

- El tema de la calidad entusiasma, especialmente cuando se habla de premios y modelos que pueden ser adaptados a nuestras necesidades e idiosincracia, a pesar de que son pocas las empresas que se han percatado de la importancia del trabajo bajo normas de calidad no solo por los ahorros que se pueden lograr, sino por los beneficios que aporta el trabajo dentro de esquemas de calidad.

- Se realizó un estudio comparativo de las características de los premios internacionales y nacionales, que eran unos de los objetivos específicos de trabajo especial de grado

- Se realizó un estudio más detallado del premio a la calidad que otorga el PMI a la categoría de proyectos.

- Se establecieron las bases del Reconocimiento Nacional Venezolano a la Calidad, el cual puede servir como motor generador para la implantación de sistemas de gestión de la calidad en las empresas.

- El trabajo ha resultado muy interesante, a juicio de la investigadora, por la ausencia de un premio de esta naturaleza en el país, y por el impacto que también ha causado en la investigadora el saber que casi todos los países latinoamericanos cuentan con premios nacionales a la calidad y participan anualmente en el Premio Iberoamericano, donde Venezuela no tiene ninguna participación.

- El trabajo ha estimulado a la investigadora para continuar con el proceso de implantación del proceso de calidad dentro de la empresa en la cual

labora y en la búsqueda de la dcetificación de los procesos medulares de la empresa, objetivos que se esperan concretar durante el año 2006.

8.2. Recomendaciones

La ejecución de la presente investigación permitió establecer las siguientes recomendaciones para ser aplicadas en la empresa:

- Fortalecer la implantación de los procesos de calidad
- Diseñar políticas y estrategias para crear la cultura de la calidad
- Formar y adiestrar grupos vinculados con los procesos de calidad
- Explorar las demandas y necesidades de nuestros clientes en cuanto ala calidad a fin de cumplir con sus expectativas
- Definir estrategias para lograr la cetificacion de los procesos medulares de la empresa a corto plazo
- Comunicar las estrategias

Como aporte al país, la recomendación es establecer la interacción con los organismos involucrados (Fondonorma, SENCAMER), a partir de este Trabajo Especial de Grado, y de trabajo de grado de maestría que se está adelantando actualmente en el Postgrado de Sistemas de la Calidad, de manera de darle forma o al menos de establecer los pasos preliminares del Reconocimiento Nacional Venezolano a la Calidad, al cual se propone sea denominado: Premio Venezolano a la Calidad.

Se recomienda también que el premio mencionado incluya todas las menciones posibles, de manera de estimular la cultura de la calidad y del mejoramiento continuo en el país.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bingham, R., Gryna, F & Juran, J. (1990). Manual de Control de Calidad. Barcelona, España: Reverté

- Bogan, C. & Hart, C. (1992). The Baldrige. Estados Unidos: R.R. Donnelley & Sons Company

- Dearbon, G. (1994). Managing Quality. Gran Bretaña: Barrie G. Dale

- Fidias, A (1997) Proyeto de investigación: Guía práctica para su elaboración. (2da edición). Caracas. Episteme

- Hirata, R (2003). The Japan Quality Award. Recuperado el 26 de agosto de 2003, de http://www.keisen.com/modules.php?name=News&file=article&sid=18

- Méndez, C (2001) Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación Bogotá. Mc graw Hill

- Microsoft Windows (1995). Microsoft Project para Windows paso a paso. España: Mac Graw Hill Interamericana

- Negrera, J. (2002). Curso de calidad por Internet. Recuperado el 10 de agosto de 2003, de http://www.eneotecnologia.com

- Project Management Institute. (2003). PMI Professional Awards Program. Recuperado el 20 de septiembre de 2003, de http://pmi.org/info/APProjectoftheyearaward.asp

- Project Management Institute. (2003) A guide to the Project management Body of Knowledge. Newtown square, Pennsylvania, USA.

- Quality Digest. (2003), Definición de Gerencia de calidad total. Recuperado el 22 de agosto de 2003, de http://www.qualityexperts.es/contenido/calidad/asesoramiento.htm

- Sabino, C (1992). El proceso de investigación. Editorial Panapo. Caracas

- Sierra B, R (1998) Tesis doctorales y trabajos de investigación cientifica. Metodología general de su elaboración y docuemtnacion. Editorial Paraninfo Madrid

- Store, T.(2002) Microsoft Project Running + .España: Mcgraw Hill Interamericana

- Tamayo, M (1997) El proceso de la investigación cientifica. Editorial Noriega. Era edición mexico. limusa

- Tecnoconsult. "2003) Glosario de términos. Manual de Normalización. Caracas, Venezuela.

- TQM Asesores (2003). Excellence for Quality Management. The European Quality Award. Recuperado el 22 de agosto, de http://www.efqm.org

- Valarino, E. & Yáber, G. (2003) Tipología, fases y modelo de gestión para la investigación de postgrado en Gerencia. Trabajo presentado en el Seminario sobre líneas de investigación en gerencia y economía de la empresa. Universidad Metropolitana Caracas, Venezuela. Julio 2003.

- Walton, M (1990) Deming management at work. Estados Unidos: Putnam Publishing group

ANEXOS

Anexo 1.

Cuestionario

ANEXO 1

DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRES BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

NOMBRE DE LA INVESTIGADORA: ALBA ZULEYMA BAYONA DE SEPULVEDA
CUESTIONARIO PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

A continuación se presenta un resumen los premios internacionales donde se indica, la categoría, los elementos de evaluación y el significado de cada uno de los elementos según el premio.

Tabla 7. Resumen de los elementos a avaluar en los premios internacionales

	Deming	Baldridge	Europeo	Japones
Categorias	Compañías Pequeñas Empresas Div. de Empresas Sitios de Trabajo Comp. Trasnacionales Individuos	Neg. Manufactura Neg. Servicio Neg. Pequeños Organizaciones de Salud	Empresas grandes Organismos del sector público Pequeña y Mediana empresa	Sector Manufactura Sector Servicios Pequeña y Mediana empresa
Criterios	-Mejoramiento continuo. -Satisfacción del cliente.	-Liderazgo. -Información y análisis. -Plani. estrategias de calidad. -Ger./Desarrollo de recursos humanos. -Ger. procesos de calidad. -Calidad/Resultados operacionales. el cliente.	-Liderazgo. -Personal. -Políticas y estrategias. -Colaboradores y recursos. -Procesos. -Resultados en personal. -Resultados en clientes. -Resultados en la sociedad . -Rendimiento.	-Liderazgo y visión. -Interacción con clientes/ mercados. -Estrategias. -Desarrollo de RRHH. -Procesos. -Manejo de la información. -Resultados. -Satisfacción del cliente.
Significado de cada criterio	**Mejoramiento continuo.** Revisión constante de los procesos para disminuir las variaciones y eliminar los defectos. Innovación	**Liderazgo**. Manera como los líderes conforman y hacen llegar hacia abajo los valores de la calidad, y cómo estos valores son	**Liderazgo.** Forma como el equipo de dirección desarrolla la visión, la misión y los valores, para lograr el éxito a largo plazo,	**Liderazgo y visión de la alta dirección**. Se evalúa el liderazgo de los altos ejecutivos. **Entendimiento e interacción con clientes/mercados**.

	continua **Satisfacción del cliente**. Mantener al cliente contento. Suplir sus necesidades. Dar más de lo que se le ofrece sin mayores costos.	integrados en un sistema de calidad. **Información y análisis**. Examen de la validez, el análisis y el uso de la data para el logro de la calidad y el mejoramiento en el desarrollo de las competencias **Planificación.** Análisis de los planes de procesos y la integración de los requerimientos claves de calidad en un plan de negocios a corto y largo plazo **Gerencia/desarrollo de RRHH**. Análisis de elementos claves, de la manera como la empresa desarrolla el potencial de trabajo, para el logro de sus objetivos, forma como se construye y mantiene una	al logro de los compromisos personales y a la manera como se pone en práctica un sistema de gestión. **Personal.** Es la gestión y desarrollo de los conocimientos del personal para potenciar su trabajo individual y en equipo. **Políticas/estrategias.** Es la planificación a mediano y largo plazo **Colaboradores y recursos**. Como se gestionan los colaboradores y recursos para el logro de las metas. **Procesos**. Forma como se diseña, gestiona, y mejoran los procesos, con el fin de generar valor a sus clientes.	Velocidad de respuesta a las necesidades de los clientes y del mercado. **Mapeo y despliegue de las estrategias**. Trabajo en equipo y asociacionismo. **Desarrollo de los recursos humanos** Educación y entrenamiento de los RRHH así como el desarrollo de habilidades. **Administración de los procesos**. Mejora continua de los sistemas y procesos. **Uso y distribución de la información**. Manejo de la información y sus canales de distribución. **Resultados de las actividades de la organización**. Actividades de la organización y su l compromiso para la protección del medio ambiente y responsabilidad pública.

		cultura hacia el trabajo con calidad propiciando la participación de todo el personal y las organizaciones. **Gerencia de procesos de calidad** Se examinan los procesos utilizados por la empresa para lograr la calidad. Análisis de elementos claves de gerencia como el diseño de procesos de calidad para todas las unidades, desarrollo sistemático de la calidad y aseguramiento de la calidad. **Calidad y resultados operacionales**. Examen de los niveles de calidad de la empresa y las mejoras que se generan en los desarrollos operacionales.	**Resultados en el personal**. Se mide la satisfacción de necesidades y expectativas de los miembros de la organización **Resultados en los clientes.** Se mide la satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes por medio de indicadores **Resultados en la sociedad**. Se mide el grado de cumplimiento de las responsabilidades de la organización con la sociedad y la satisfacción de expectativas. **Rendimiento.** Medida en la que se alcanzan metas y objetivos.	**Satisfacción del cliente.** Calidad juzgada por los clientes

		Satisfacción del cliente. Evaluación de las relaciones de la empresa con los clientes y su conocimiento sobre los requerimientos de los mismos, así como los factores que determinar la competencia de mercado.		

Fuente: La investigadora

Una vez entregada la información, se aplicó el siguiente instrumento:

1.- ¿Considera Ud que pueden aplicarse los criterios del Premio Deming a proyectos?

Si _ No __

2.- ¿En cuál categoría del Premio Deming considera Ud que puede participar un proyecto?

Compañías ____ Pequeñas Empresas ____ Una división de la empresa __ __ Sitios de Trabajo ___ Comp. Trasnacionales _____ Individuos _____

3.- ¿En qué orden colocaría los criterios del Premio Deming? Considere el más importante como el No 1.

Criterio	Nombre
Criterio 1	
Criterio 2	

4.- Establecido el orden del los criterios, considerando que la suma del puntaje sea de 100 puntos, ¿cuantos asignaría a cada criterio?

Criterio	Puntaje
Criterio 1	
Criterio 2	

5- ¿Considera Ud que pueden aplicarse los criterios del Premio Baldrige a proyectos?

Si __ No __

6.- ¿En cuál categoría del Premio Baldrige considera Ud que puede participar un proyecto?

Negocios de Manufactura _____ Negocios de Servicio _____ Negocios Pequeños _____ Organizaciones de salud _____

7.- ¿En cuál orden colocaría los criterios del Premio Baldrige? Considere el más importante como el No 1

Criterio	Nombre
Criterio 1	
Criterio 2	
Criterio 3	
Criterio 4	
Criterio 5	
Criterio 6	
Criterio 7	

8.- Establecido el orden del los criterios, considerando que la suma del puntaje sea de 100 puntos, ¿cuántos asignaría a cada criterio?

Criterio	Puntaje
Criterio 1	
Criterio 2	

Criterio 3	
Criterio 4	
Criterio 5	
Criterio 6	
Criterio 7	

9.- ¿Considera Ud que pueden aplicarse los criterios del Premio Europeo a proyectos?

Si __ No __

10.- ¿En cuál categoría del Premio Europeo considera Ud que puede participar un proyecto?

Todo tipo de Empresas _____ Organismos del sector público _____ Pequeña y Mediana Empresa _____

11.- ¿En que orden colocaría los criterios del Premio Europeo?. Considere el más importante como el No 1

Criterio	**Nombre**
Criterio 1	
Criterio 2	
Criterio 3	
Criterio 4	
Criterio 5	
Criterio 6	
Criterio 7	
Criterio 8	

12.- Establecido el orden del los criterios, considerando que la suma del puntaje sea de 100 puntos, ¿cuántos asignaría a cada criterio?

Criterio	Puntaje
Criterio 1	
Criterio 2	
Criterio 3	
Criterio 4	
Criterio 5	
Criterio 6	
Criterio 7	
Criterio 8	

13.- ¿Considera Ud que pueden aplicarse los criterios del Premio Japonés a proyectos?

Si __ No __

14.- ¿En cuál categoría del Premio Japonés considera Ud que puede participar un proyecto?

Sector manufactura _____ Sector Servicios _____ Peq/Med Empresa _____

15.- ¿En qué orden colocaría los criterios del Premio Japonés? Considere el más importante como el No 1

Criterio	Nombre
Criterio 1	
Criterio 2	
Criterio 3	
Criterio 4	
Criterio 5	
Criterio 6	
Criterio 7	
Criterio 8	

16.- Establecido el orden de los criterios, considerando que la suma del puntaje sea de 100 puntos, ¿cuantos asignaría a cada criterio?

Criterio	Puntaje
Criterio 1	
Criterio 2	
Criterio 3	
Criterio 4	
Criterio 5	
Criterio 6	
Criterio 7	
Criterio 8	