

UNIVERSIDAD NACIONAL DE JUJUY

Facultad de Ingeniería

Guía de Planificación y Control de la Producción

MODELO DE GESTION EMPRESARIAL DE EXCELENCIA

AUDITORIAS DE CALIDAD

PRACTICA

7

OBJETIVOS

- Comprender las metodologías de evaluación de los sistemas de Gestión Empresarial de Excelencia administrando correctamente componentes, factores, formas de evaluación y análisis de resultados.
- Aplicar el modelo de auditorías del Premio Nacional de la Calidad.

MARCO TEÓRICO

Se puede definir que la calidad de la gestión de una empresa estará determinada por los niveles de satisfacción que logre en cada uno de los sectores que tienen un interés común en el desempeño de la organización (partes interesadas o “stakeholders”): los clientes, los accionistas, el personal, los proveedores y la comunidad, integrados de una manera dinámica y creativa.

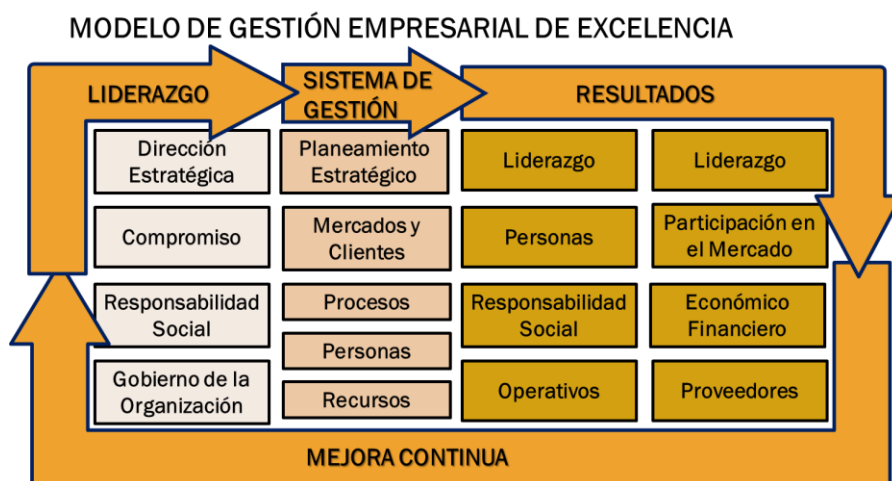
El “Modelo de Gestión Empresarial de Excelencia” presentado por la Fundación “Premio Nacional de la Calidad”; ofrece los lineamientos claros de un sistema de gestión coherente e integrado. (Similar al Premio Nacional Malcolm Baldrige a la Calidad)

Ha sido desarrollado como marco de referencia para:

Ayudar a mejorar los procesos de la organización proponiendo un conjunto de factores de desempeño, integrados y orientados a los resultados.

Servir de referencia para un proceso de autoevaluación y de diagnóstico que pueda ser utilizado como una herramienta de mejora interna, detectando Fortalezas y Oportunidades de Mejora de la organización y permitiendo el desarrollo de un Plan de Mejora.

Constituir el parámetro para la evaluación de las empresas que se postulan al Premio Nacional a la Calidad.



Conceptos aplicados en su desarrollo:

- El enfoque en los clientes y el mercado

- b. La responsabilidad social de la empresa
- c. El liderazgo de la conducción
- d. La gestión de la calidad
- e. La administración de los procesos
- f. La creatividad y la innovación
- g. El desarrollo y el compromiso de las personas
- h. Las relaciones con los proveedores e integrantes de las redes de comercialización
- i. La orientación hacia los resultados

COMPONENTES, CRITERIOS Y FACTORES

COMPONENTE	FACTORES	VALUACIÓN
LIDERAZGO	Dirección Estratégica	40
	Compromiso	20
	Responsabilidad Social	20
	Gobierno de la Institución	30
	TOTAL	110
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	Desarrollo de la Estrategia	40
	Planes Operativos	40
	TOTAL	80
ENFOQUE EN MERCADOS Y CLIENTES	Conocimiento de Mercados y Clientes	30
	Gestión de las Relaciones con los Clientes	25
	Gestión de las Redes de Comercialización	10
	Manejos de Quejas y Reclamos	10
	Determinación de la Satisfacción y Lealtad de los Clientes	25
	TOTAL	100
GESTIÓN DE PROCESOS	Enfoque de la Gestión de Procesos	20
	Procesos de Diseño de Productos y Servicios	20
	Procesos de Producción, Servicio y Apoyo	40
	Procesos Relativos a Proveedores	10
	TOTAL	90
GESTIÓN DE PERSONAS	Organización de las Personas y del Trabajo	30
	Educación, capacitación y desarrollo	30
	Satisfacción de las personas	30
	TOTAL	90
GESTIÓN DE RECURSOS	Gestión de Recursos Económicos y Financieros	30
	Gestión de la Información y de los Conocimientos	20
	Gestión de la Tecnología, la infraestructura y las Asociaciones	15
	Gestión de los Recursos Naturales	15
	TOTAL	80
RESULTADOS	Resultados del Liderazgo	30
	Resultados de la Gestión con los Clientes	90
	Resultados de Participación de Mercado	50
	Resultados Económicos Financieros	70
	Resultados Operativos	70
	Resultados Relativos a Proveedores	20
	Resultados de la Gestión de las Personas	70
	Resultados de las Acciones Relativas a la Responsabilidad Social	50
	TOTAL	450
TOTAL		1000

APLICACIÓN DEL MODELO

Una Práctica o Metodología de Excelencia debe ser o estar:

- Bien definida: explica claramente cómo aborda cada requerimiento del Modelo
- Pertinente: se centra en aspectos relevantes, toma en cuenta las necesidades de los distintos grupos de interés involucrados, tiene un diseño adecuado a tales fines
- Sistemática: se aplica en forma repetitiva tal como ha sido diseñada, generando datos e información que permiten luego su control, aprendizaje y mejora.
- Preventiva: contiene mecanismos que ayudan a evitar posibles errores que pudieran ocurrir en su aplicación, y/o a atenuar sus consecuencias.
- Innovadora: incluye conceptos y/o técnicas de excelencia que han sido adaptadas a la organización, poco habituales en el sector / mercado en el que la misma opera, que mejoran su posición competitiva dentro del mismo.
- De avanzada: contiene conceptos y/o técnicas exclusivos, investigados y desarrollados por iniciativa de la propia organización, que le confieren a la misma una clara ventaja competitiva a nivel global.

AUDITORÍA DEL MODELO: FORMAS DE EVALUACIÓN

La Asignación de Porcentajes de Cumplimiento (para Liderazgo, Sistema de Gestión y Resultados) tienen el propósito de posibilitar la evaluación de la organización en un momento dado, en forma de puntaje.

Una comparación de los puntajes obtenidos en diferentes períodos facilita, a su vez, la apreciación de los progresos alcanzados a lo largo del tiempo.

A los fines anteriores, inicialmente cada Factor debe ser sometido a un análisis que permita la determinación de un porcentaje de cumplimiento (en una escala de 0% a 100%), en relación a los requerimientos del Modelo.

Los porcentajes de cumplimiento de cada Factor deben ponderarse luego por los coeficientes asignados por el Modelo a cada uno de ellos, a fin de calcular los puntajes resultantes para los distintos Factores, Criterios y Componentes, así como para la organización en su conjunto.

Metodología	No se aprecia la existencia de prácticas y/o metodologías relacionadas con los requerimientos del Factor.	Algunos (<40%) de los requerimientos del Factor presentan metodologías y prácticas que están alineadas con los objetivos y estrategias de la organización y con otros requerimientos del Modelo relacionados.					Varios (40%-65%) de los requerimientos del Factor presentan metodologías y prácticas que están alineadas con los objetivos y estrategias de la organización y con otros requerimientos del Modelo relacionados. Se observa colaboración y sinergia entre las distintas áreas.					La mayor parte (65%-90%) de los requerimientos del Factor presenta metodologías y prácticas que están alineadas con los objetivos y estrategias de la organización y con otros requerimientos del Modelo relacionados. Se observa una clara colaboración y sinergia entre áreas y con los principales grupos de interés pertinentes.				La totalidad de los requerimientos del Factor presenta metodologías y prácticas que están alineadas con los objetivos y estrategias de la organización y con otros requerimientos del Modelo relacionados. Se observa alta colaboración y sinergia entre todas las áreas y con los grupos de interés pertinentes.			
	Despliegue	Las prácticas y/o metodologías presentadas no muestran alineación con los objetivos y estrategias de la organización.																	
Integración																			
Evaluación y Mejora																			
		0	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

El porcentaje final del Factor surgirá en principio del promedio de los distintos atributos evaluados (Metodología – Despliegue – Integración – Evaluación y Mejora), pero el Examinador podrá en forma sustentada asignar un valor diferente, por ejemplo, a partir de: a) La distinta importancia relativa que podrían tener para la organización diferentes Aspectos de un mismo Factor; b) La dispersión de las calificaciones de los Aspectos de un mismo Factor; c) La inconsistencia entre la descripción efectuada de un Factor, y los Resultados asociados al mismo; d) Premios y reconocimientos recibidos por entidades de prestigio. **En ningún caso el valor final asignado al Factor podrá superar en más de 20 puntos porcentuales al atributo de menor puntaje.**

% Final del Factor	0	10	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
--------------------	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

EVALUACIÓN: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para la evaluación de los Resultados de una organización, deberá tomarse en cuenta:

La relevancia de los datos (indicadores) presentados. Los mismos deben ser medidores adecuados / significativos / completos de los distintos requerimientos planteados por el Modelo de Excelencia en cada aspecto.

La existencia de comparaciones relevantes de los resultados obtenidos con los objetivos planteados (los que deben ser cada vez más desafiantes a lo largo del tiempo) y con resultados similares de organizaciones que puedan tomarse como referentes o modelos de cada tema analizado, y que dichas comparaciones resulten favorables.

La existencia de tendencias relevantes positivas (es decir, en el sentido deseado por la organización) en la evolución de los resultados de por lo menos los últimos 3 años (idealmente, los últimos 5 años), justificándose dicha evolución a partir de los cambios introducidos por la organización en su Liderazgo y/o Sistema de Gestión (es decir, no debe contemplarse en la valoración de tendencias el impacto favorable o desfavorable producido por factores externos, no controlables por la organización).

INSTRUCCIONES

- 1- En el caso Picat diseñar un modelo de gestión del planeamiento estratégico, específicamente los Planes Operativos del Frigorífico, que responda positivamente a los requerimientos de una auditoría aplicando el modelo de auditorías expuesto por el premio nacional de la calidad
- 2- En el caso Picat diseñar un modelo de gestión de personas (desarrollo de RRHH) del Frigorífico que responda positivamente a los requerimientos de una auditoría aplicando el modelo de auditorías expuesto por el premio nacional de la calidad

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KRAJEWSKI – RITZMAN, Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis. Pearson Educación, Quinta Edición.

HEIZER, RENDER, Principios de Administración de Operaciones, Pearson Educación, Quinta Edición.

FUNDACIÓN PREMIO NACIONAL DE LA CALIDAD, Modelo para una gestión empresarial de excelencia. Edición 2010.