

# MODELOS Y PREMIOS DE EXCELENCIA. APRECIACIÓN SOBRE SU ORGANIZACIÓN Y APLICACIÓN EN UNA PROVINCIA CUBANA

**Ing. Pedro Francisco Tamayo García**

**Dra. C Mayra Rosario Moreno Pino**

**MSc. María Cecilia Ochoa Meza**

[mmoreno@ict.uho.edu.cu](mailto:mmoreno@ict.uho.edu.cu)

Universidad de Holguín

## **Resumen:**

La institución y el otorgamiento de Premios de la Calidad han devenido práctica internacional que favorece la excelencia en la gestión de las organizaciones para lograr con eficacia, eficiencia y la competitividad de los resultados y lograr un reconocimiento formal y público a empresas destacadas por sus modelos de gestión integralmente avanzados.

En Cuba se otorga desde 1999 el Premio Nacional a la Calidad de la República de Cuba. Este movimiento se ha generalizado por todo el país mediante la institución de Premios Provinciales de Calidad.

El presente trabajo presenta una valoración preliminar sobre la organización y aplicación de esta experiencia en la provincia de Holguín, Cuba, su procedimiento de evaluación y otorgamiento, los criterios de evaluación y resultados obtenidos.

**Palabras claves:** Modelo de excelencia, premios de calidad, gestión de calidad total.

**L 00** – General

## **Summary**

The institution and the adjudication of quality premiums have happened practical International that favors the excellence in the administration of the organizations to achieve with efficacy efficiency and the competitiveness of the results and achieving a formal and public recognition to outstanding enterprises by its management models wholly advanced.

In Cuba it awards from 1999 the National Premium to the Quality of the Cuba Republic. This movement has generalized for the whole country by means of the institution of Provincial Premiums of Quality.

The present work presents a preliminary assessment on the organization and application of this experience at Holguín's province, Cuba, the procedure of evaluation and adjudication, the criteria of evaluation and obtained results.

## **Introducción**

En el desarrollo contemporáneo de la gestión de la calidad en las organizaciones empresariales varios autores como Torres, Treto y Santos (2003) y la práctica organizacional han identificado la influencia de tres enfoques fundamentales para llevarla a cabo, ellos son: enfoque normalizado a través de las normas ISO, enfoque de los gurús o grandes maestros de la calidad y el enfoque de los modelos y premios de excelencia según se muestra en la figura Nr1.

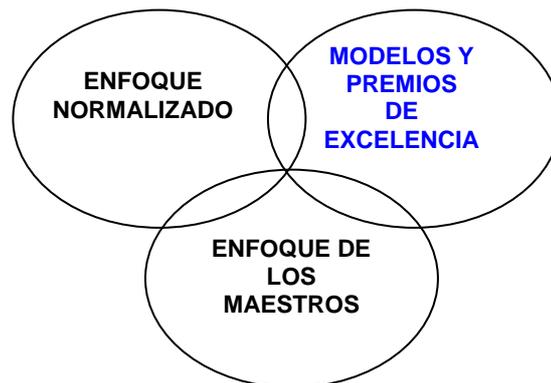


Figura No 1. Enfoques de la Gestión de la Calidad.  
Fuente: Torres, Treto y Santos (2003)

El proceso evolutivo del movimiento de la calidad y la excelencia a lo largo de la historia y del presente siglo, ha seguido hasta nuestros días, es de hacer notar a lo largo del siglo XX se resume el proceso como un cambio progresivo de los enfoques respecto a la calidad, el proceso evolutivo se inicia con un enfoque tradicional con esfuerzos dirigidos solo a inspeccionar en masa la recepción de materiales y materias primas, y en el producto final, evolucionando luego hacia el control estadístico de calidad en las etapas intermedias de la cadena de producción, luego el aseguramiento de la calidad con énfasis en la atención a la calidad en todas las etapas del ciclo de vida del producto y finalmente la calidad es considerada como una variable estratégica, dirigidos los modelos hacia la gestión estratégica e integral considerado los modelos modernos de calidad y de excelencia como el EFQM, Iberoamericano y las Normas Internacionales ISO, es decir se puede decir según el cuadro No 1, el carácter evolutivo por lo que ha pasado la calidad y la excelencia.

<b>PASADO</b>	<b>ACTUAL</b>
Sólo Inspección	Control, Aseguramiento y Gestión
Secreto de Estado	Socialización
Correctivo	Preventivo
Operativo	Estratégico
Sólo inspección, control y aseguramiento	Gestión, Innovación y Desarrollo Sostenido
Sólo el producto	Ahora también el servicio, los procesos y los sistemas
Sólo el enfoque al cliente	Ahora el cliente y el resto de las partes interesadas
Solo atención a la calidad	Gestión Integrada (Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud, RSE, otras ) y la Excelencia
Élite y lujo	Una necesidad para todos ( La Sociedad )

**Cuadro No 1.** Carácter Evolutivo de la Calidad y la Excelencia.

Fuente: Ochoa Meza, María C. (2012)

El enfoque normalizado se basa en la aplicación de los requisitos y orientaciones contenidos en las reconocidas normas de la familia ISO 9000. Su uso está ampliamente extendido y aceptado a nivel internacional, con el beneficio adicional que proporciona la certificación de los sistemas de gestión de la calidad en conformidad con los requisitos de la ISO 9001.

El enfoque de los gurús de la calidad incluye los resultados de los trabajos desarrollados por reconocidas personalidades considerados como los padres de la calidad, tales como William Edward Deming, Armand Vallin Feigenbaum, Kauro Ishikawa, Joseph M. Juran, Philip B. Crosby, entre otros.

Los modelos de excelencia, como modelos sistémicos de gestión no normativos, emergen como resultantes de los principales factores de éxito en las organizaciones, por tanto son dinámicos, por lo que sus diferentes versiones en

las diferentes regiones y países han ido evolucionando. Al mismo tiempo que establecen objetivos, fundamentos, conceptos, principios y criterios de la excelencia que se traducen en los aspectos encontrados en la práctica organizacional de elevado desempeño; también constituyen un valioso enfoque de autoevaluación que permite saber en cada una de las organizaciones el grado de avance en su rumbo hacia la calidad total.

Sobre la base de un Modelo de Gestión de Calidad Total o de Excelencia se identifican y reconocen aquellas organizaciones líderes por el éxito alcanzado en la gestión global y de la calidad, en un franco camino hacia la excelencia. Así son conocidos prestigiosos premios como Premio Malcolm Baldrige (EE UU), Premio Deming (Japón), Premio Iberoamericano de la Calidad, Premio EFQM (Europa) y otros premios de diferentes países y regiones.

El enfoque de los modelos de excelencia ha devenido práctica internacional mediante la institución y el otorgamiento de premios de la calidad, tanto nacional como regional a partir de la conformidad con requisitos cada vez más exigentes. Es una práctica dirigida a propiciar y evidenciar una excelencia en la gestión de las organizaciones, basada en la innovación, aprendizaje institucional y la mejora continua para lograr con eficacia y eficiencia la competitividad y sostenibilidad en los resultados de la gestión.

Desde finales del siglo pasado y hasta la actualidad han estado coexistiendo en las organizaciones empresariales la inspección, el control, el aseguramiento, la gestión de la calidad, incluyendo las normas ISO 9000 y por otra parte la gestión de la calidad total o enfoque de excelencia abarcando a toda la organización.

El enfoque de los modelos de excelencia en la gestión según criterios de varios autores como Carvajal y Rodríguez, (2007) no conllevan a una contraposición con otros enfoques como el de las normas ISO 9000, sino más bien, una combinación e integración sinérgica de los mismos en un marco más amplio y completo de gestión. Ambos se basan en los principios comunes siguientes:

- Permiten identificar fortalezas y debilidades
- Posibilitan la evaluación ante modelos genéricos
- Proporcionan una base para la mejora continua y,
- Posibilitan el reconocimiento externo.

La diferencia radica en su campo de aplicación:

- La familia de la norma ISO 9000 es prescriptiva, especifica requisitos de actuación para los sistemas de gestión de la calidad (norma ISO 9001) y la gestión para el éxito sostenido de una organización (norma ISO 9004). El cumplimiento de dichos requisitos se determina mediante la evaluación de dichos sistemas y,
- Los modelos de excelencia en la gestión no son prescriptivos y son aplicables a todas las actividades y partes interesadas en una organización. Establecen criterios que permiten mediante la autoevaluación comparativa del desempeño de la organización frente al modelo utilizado como guía.

**Un análisis comparativo según los criterios y subcriterios de los principales modelos de excelencia a nivel mundial**

Como se puede apreciar los Modelos Deming y Malcom Baldrige tienen siete (7) criterios, mientras que los Modelos EFQM e Iberoamericano tienen nueve (9) criterios.

La comparación de estos criterios, se observa en el cuadro No 2, presentado a continuación:

<b>Criterios</b>	<b>Modelo Deming</b>	<b>Modelo Malcom Baldrige</b>	<b>Modelo EFQM</b>	<b>Modelo Iberoamericano</b>
1	Liderazgo con Visión	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo y Estilo de Dirección
2	Cooperación Interna y Externa	Planificación Estratégica	Personas	Desarrollo de las Personas
3	Aprendizaje	Enfoque en el cliente y en el mercado	Política y Estrategia	Política y Estrategia
4	Gestión de Procesos	Dimensión, Análisis y Dirección del conocimiento	Alianzas y Recursos	Asociados y Recursos
5	Mejora Continua	Enfoque en los recursos humanos	Procesos	Clientes
6	Satisfacción del empleado	Dirección de procesos	Resultados en los Clientes	Resultados en los Clientes
7	Satisfacción del Cliente	Resultados económicos y empresariales	Resultados en las personas	Resultados en las personas
8			Resultados en la Sociedad	Resultados en la Sociedad
9			Resultados Claves	Resultados Globales

**Cuadro No 2.-** Comparación de Criterios entre Modelos

Fuente: Ochoa Meza, María C. (2012)

Como se observa todos los modelos coinciden en cuanto a darle importancia primeramente al Liderazgo, en la consecución de la excelencia final. Igual de segundo están las personas o el talento humano, luego las políticas y estrategias, sin embargo en el Modelo Deming este aspecto no está considerado. En cuarto lugar, están las alianzas y los recursos, lo cual le corresponde a la gestión de recursos internos (financieros, conocimientos, información) y externos (distribuidores, alianzas, proveedores). El Modelo Deming recoge estas funciones dentro del criterio de

cooperación externa y el aprendizaje, pero el Modelo Malcom Baldrige no se centra tanto en los recursos externos, sino en los internos, el criterio cuatro “Dimensión, Análisis y Dirección del Conocimiento, hace hincapié en el saber hacer y en la gestión del conocimiento con el fin de guiar las mejoras y la competitividad organizacional. En el quinto lugar se encuentran el criterio de los procesos y los clientes, es de hacer notar que el Modelo Malcom Baldrige contiene ambos conceptos en el criterio 3 y 6. El Modelo Deming sólo recoge en el criterio cuarto la gestión por procesos, en este modelo el criterio de liderazgo se tiene en cuenta como fin principal la satisfacción del cliente, y para ello es necesario llevar a cabo los procesos y las actividades con cierta debilidad por el cliente. Observando el criterio seis (6), el Resultado de los Clientes, se tiene en cuenta en los modelos EFQM e Iberoamericano, sin embargo en el modelo Deming está en el siete y en el Malcom Baldrige está como subcriterio del criterio siete (7). En general se observa, que en donde tiene mayor peso el sistema organizativo es en el Modelo Iberoamericano, seguido del Modelo Baldrige y el EFQM. Sin embargo, en cuanto a los resultados donde existe mayor peso o relevancia es en el EFQM, seguido del Modelo Malcom Baldrige y en último lugar el Iberoamericano. En cuanto a los subcriterios varían en cada modelo y no son iguales, como se observa según el cuadro No 3, la comparación de estos.

<b>Criterios</b>	<b>Subcriterios del Modelo EFQM</b>	<b>Subcriterios del Modelo Iberoamericano</b>	<b>Subcriterios del Modelo Malcom Baldrige</b>
1 Liderazgo	1.a.- Desarrollo de funciones, objetivos y valores. 1.b.-Implicación en el desarrollo, implantación y mejora del sistema de gestión. 1.c.-Implicación con los ciudadanos, socios, colaboradores y representantes de la sociedad. 1.d.-Motivación, Apoyo y reconocimiento de las personas. 1.e.-Impulsar el cambio en la	1.a.- Compromiso de los líderes con una cultura de compromiso. 1.b.-Implicación de los líderes con el personal de fuera y dentro de la organización. Cubrir las necesidades de los grupos de interés. 1.c.-Desarrollo de una estructura organizativa para una eficaz aplicación de la política y la estrategia. 1.d.- Mejora y Gestión Sistemática de los	1.a.-Liderazgo Organizacional  1.b.- Responsabilidad Social

	organización	procesos.	
2 Política y Estrategia	<p>2.a.- Necesidades y Expectativas actuales y futuras como fundamento de la política y estrategia.</p> <p>2.b.- Información procedente de actividades relacionadas con el rendimiento y el aprendizaje</p> <p>2.c.-Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia.</p> <p>2.d.-Despliegue de la política y estrategia mediante un esquema de procesos claves.</p>	<p>2.a.-Orientada hacia el mercado, se basa en las necesidades y expectativas de los grupos de interés.</p> <p>2.b.-Emplea información obtenida a partir de mediciones y actividades de investigación</p> <p>2.c.-Se desarrolla, evalúa, revisa y mejora.</p> <p>2.d.-Comunicación de la política y Estrategia.</p>	<p>2.a.- Desarrollo de la Estrategia</p> <p>2.b.-Despliegue de la Estrategia.</p>
3 Desarrollo de las Personas	<p>3.a.-Planificación, gestión y Mejora de los Recursos Humanos.</p> <p>3.b.-Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y de las capacidades.</p> <p>3.c.-Implicación y asunción de responsabilidades.</p> <p>3.d.-Diálogo entre las</p>	<p>3.a.-Planificación y Mejora del personal.</p> <p>3.b.-Desarrollo de la capacidad, conocimiento y desempeño.</p> <p>3.c.-Comunicación y capacidad de las personas.</p> <p>3.d.-Atención y reconocimiento.</p>	<p>5.a.- Sistema de Trabajo.</p> <p>5.b.-Aprendizaje y Motivación del empleado.</p> <p>5.c.-Bienestar y satisfacción del empleado.</p>

	<p>personas y la organización.</p> <p>3.e.-Recompensa, Reconocimiento y atención.</p>		
<p>4</p> <p>Alianzas y Recursos</p>	<p>4.a.-Gestión de alianzas externas</p> <p>4.b.-Recursos Económicos y financieros</p> <p>4.c.-Locales, dependencias, equipos y materiales</p> <p>4.d.-Tecnología</p> <p>4.e.- Información y conocimiento</p>	<p>4.a.- Gestión de Recursos Financieros</p> <p>4.b.-Gestión de Recursos de Información y Conocimiento</p> <p>4.c.- Gestión de los Inmuebles, equipos, tecnología y materiales.</p> <p>4.d.-Gestión de los recursos externos, incluidos los de los asociados.</p>	<p>4.a.-Dimensión y Análisis del Rendimiento organizacional.</p> <p>4.b.-Gestión de la Información y del conocimiento.</p>
<p>5</p> <p>Procesos y Clientes</p>	<p>5.a.-Diseño y gestión sistemática de procesos</p> <p>5.b. Mejora Continua de los Procesos</p> <p>5.c.-Orientación de los procesos y procedimientos hacia la satisfacción del cliente</p> <p>5.d.-Prestación de Servicios y productos al cliente</p> <p>5.e.-Gestión y Mejora</p>	<p>5.a.-Identificación de necesidades y expectativas</p> <p>5.b.-Diseño y Desarrollo de Productos y Servicios</p> <p>5.c.-Fabricar, suministrar y mantener productos y servicios</p> <p>5.d.-Cultivar y mejorar las relaciones con los clientes</p>	<p>3.a.-Conocimiento del cliente y del mercado</p> <p>3.b.-Relaciones con el cliente y satisfacción</p> <p>6.a.- Procesos de creación de valor</p> <p>6.b.-Procesos soporte</p>

	de la relación con los clientes		
6 Resultados	6.a.- Medidas de percepción 6.b.- Indicadores de Rendimiento	6.a.- Medidas de percepción 6.b.-Medidas del desempeño	7.-a Resultados enfocados al cliente 7.b.-Resultados en los productos y servicios
7 Resultados	7.a.- Medidas de Percepción 7.b.-Indicadores de Rendimiento	6.a.- Medidas de percepción 6.b.-Medidas del desempeño	7.-a Resultados enfocados al cliente 7.b.-Resultados en los productos y servicios
8 Resultados	7.a.- Medidas de Percepción 7.b.-Indicadores de Rendimiento	6.a.- Medidas de percepción 6.b.-Medidas del desempeño	7.-a Resultados enfocados al cliente 7.b.-Resultados en los productos y servicios
9 Resultados	9.a.-Resultados clave del rendimiento de la organización 9.b.-Indicadores clave del rendimiento de la organización	9.a.-Medidas de percepción 9.b.- Medidas del desempeño	7.-c.-Resultados financiero y del mercado 7.b.-Resultados en los Recursos Humanos 7.e.- Resultados en la efectividad 7.f.-Resultados en la autoridad y en la Responsabilidad Social

Cuadro No 3.- Comparación de los subcriterios de los Modelos.

Fuente: Ochoa Meza, María C. (2012)

En Cuba fue instituido desde 1999 el Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba (PNCRC) a través de la Resolución No126-99 del Ministerio de Economía y Planificación, de fecha 23 de marzo de 1999, como reconocimiento a las organizaciones que se distinguen 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 previamente establecidos, con vistas a lograr una alta competitividad y confiabilidad de sus productos y servicios.

Con el establecimiento del premio nacional de calidad de la República de Cuba se persiguen los siguientes objetivos:

1. Estimular y reconocer a las organizaciones que se distingan por el éxito alcanzado en su gestión empresarial y de la calidad, convirtiéndolas en organizaciones de referencia dentro de las mejores.
2. Promover el empleo de la experiencia cubana en la utilización del enfoque y las prácticas de gestión total de calidad, como una vía para impulsar el mejoramiento continuo de la calidad, la eficiencia y competitividad.
3. Fomentar el empleo de los criterios del premio como una guía para avanzar hacia la excelencia y desarrollo de una cultura nacional por la calidad.
4. Propiciar la estabilidad y madurez empresarial necesaria para alcanzar un permanente nivel de confianza en su gestión.

Por otra parte, el Premio Nacional de calidad de la República de Cuba constituye no solo un honor sino un compromiso para los ganadores, los cuales deben dar a conocer sus experiencias y resultados a quienes se muestren interesados, así como convertirse en promotores del desarrollo integral de la calidad y para el logro continuo de una Cultura Nacional de Calidad.

Asimismo se han ido instituyendo gradualmente los Premios Provinciales en todas las provincias del país, a partir de la identificación de los resultados positivos de la elevación de la cultura por la calidad en los territorios. Las bases para la evaluación y el otorgamiento de estos reconocimientos se han armonizado con los intereses locales y sus requisitos correspondientes con los exigidos para el Premio Nacional, constituyéndose en un acicate para aspirar a escalar en el nivel de reconocimiento y en la obtención del PNCRC.

Con estas premisas fue instituido en el 2005 el Premio a la Calidad y la Competitividad en la Provincia de Holguín por Resolución del Comité Ejecutivo de la Asamblea Provincial del Poder Popular, como un medio para reconocer formal y públicamente los méritos de las organizaciones provinciales por los éxitos alcanzados en su gestión general, así como por la calidad de sus producciones y(o) servicios. La Oficina Territorial de Normalización de Holguín fue la gestora de ello, dando cumplimiento al Programa de la Calidad en la provincia y a los objetivos al respecto establecido en la planeación estratégica.

Con el establecimiento del Premio a la Calidad y la Competitividad en la Provincia de Holguín se persiguen los siguientes objetivos:

- Estimular y reconocer a las organizaciones que se distingan por el éxito alcanzado en su gestión empresarial y de la calidad, convirtiéndolas en organizaciones de referencia dentro de las mejores.
- 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 impulsar el mejoramiento continuo de la calidad, la eficiencia y la competitividad.
- Fomentar el empleo de los criterios del Premio como una guía para avanzar hacia la excelencia y desarrollo de una cultura por la calidad en la provincia.

- Propiciar la estabilidad y madurez empresarial necesarias para alcanzar un permanente nivel de confianza en su gestión.

Desde el año 2005 y hasta la fecha se han realizado 7 ediciones y se ha librado la convocatoria de participación en su 8. edición correspondiente a los resultados del 2012.

A partir de los resultados obtenidos y tomando en consideración el interés mostrado por el Gobierno local, se realizó una valoración preliminar al respecto, considerando el nivel de participación de las entidades, referido a la correspondencia del interés de los empresarios en demostrar su competencia ante la aplicación del modelo con resultados exitosos, así como el estado comparativo de la participación de las entidades atendiendo a los diferentes sectores (producción y servicios).

Para su realización se utilizaron como fuentes fundamentales las propias bases del premio, datos históricos de participación en las diferentes ediciones del mismo, empresas con sistemas de gestión certificados, principales aspectos susceptibles de mejora en las empresas en la aplicación del modelo a partir de los informes de postulación de las empresas participantes en las diferentes convocatorias.

## **Desarrollo**

### **Del procedimiento de evaluación y otorgamiento:**

El Premio se otorga anualmente en acto solemne a las organizaciones que resulten ganadoras del mismo. Es entregado por el Gobierno Provincial oído el criterio del Comité de Expertos.

El Comité de Expertos se constituye con especialistas de reconocida trayectoria, designados por los organismos y organizaciones rectoras en los temas a evaluar, garantizándose la independencia de los evaluadores y una composición representativa que avale el rigor y fiabilidad en la evaluación de los expedientes de las organizaciones aspirantes.

Los integrantes del Comité de Expertos reciben la capacitación necesaria, dirigida a asegurar una interpretación uniforme de los criterios del Premio y de su sistema de evaluación, así como de los procedimientos que regulan su actuación.

La participación en el premio abarca un amplio espectro de entidades radicadas en la provincia, desde una empresa estatal, entidades pertenecientes al sector cooperativo y empresas mixtas o sociedades mercantiles, nacionales o extranjeras.

Para aspirar al premio es necesario que las entidades cumplan algunos prerequisites que se establecen como excluyentes si la organización aspirante o alguna de sus dependencias, ha presentado deficiencias graves o sanciones, por incumplimientos de las regulaciones legales vigentes, dentro del período de evaluación considerado, los cuales incluyen resultados satisfactorios respecto a los portadores energéticos, las finanzas y la contabilidad, generar productos de calidad avalados por los clientes y ostentar la condición de Administración Responsable en la Gestión Ambiental.

La evaluación de las organizaciones aspirantes al Premio se conforma por dos elementos esenciales:

- La autoevaluación de acuerdo con un cuestionario elaborado por el Comité de Expertos.

- La evaluación realizada por el propio Comité de Expertos o parte de él a partir de la revisión de los expedientes y las visitas in situ.

Las etapas del proceso para el otorgamiento del Premio son las siguientes:

Solicitud de la organización que aspira

Preevaluación

Auto evaluación (elaboración del informe de postulación)

Evaluación, propuesta y decisión

Entrega del Premio

Retroalimentación

### De los criterios de evaluación:

Los criterios utilizados para la evaluación de los aspirantes al Premio están armonizados con los del PNCRC, de ahí que responda al modelo de excelencia propuesto por éste tal y como se representa en la Figura No. 2.

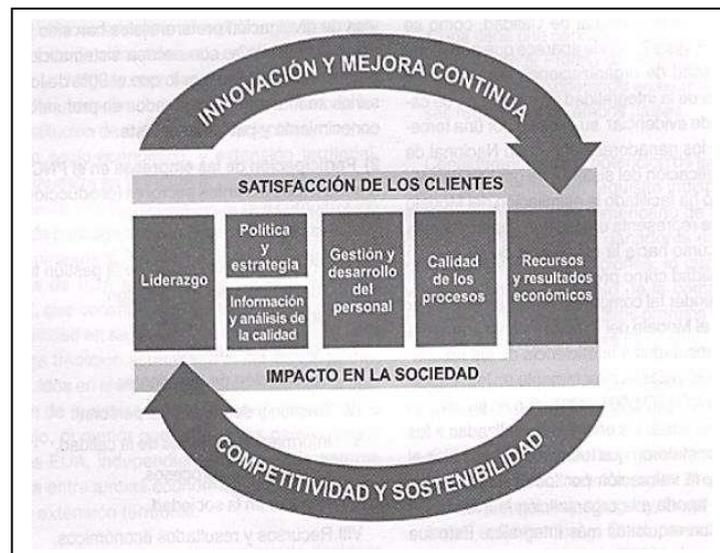


Figura No. 2: Modelo de excelencia del Premio de Calidad de la República de Cuba

Fuente: Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba, CITMA-ONN, 2009

Los criterios una vez armonizados con los intereses locales y con los requisitos del Premio Nacional han sido definidos como:

- 1 Liderazgo
- 2 Política y estrategia
- 3 Satisfacción de los clientes
- 4 Gestión del capital humano
- 5 Información y análisis de la calidad
- 6 Calidad de los procesos
- 7 Impacto en la sociedad

## 8 Recursos y resultados económicos

Estos criterios constituyen principios básicos deseables dentro de la gestión de la calidad en una organización y su proceso de mejora continua. Su desarrollo contempla el enfoque e implementación de las directrices y los métodos utilizados para lograr los objetivos trazados, así como la evaluación y revisión sistemática de los mismos, donde se analizan los resultados o efectos logrados a fin de identificar, jerarquizar, planificar y poner en práctica las acciones que conduzcan a intensificar los puntos fuertes y mejorar los puntos débiles identificados.

A continuación se brinda una visión general de cada criterio y la puntuación máxima a obtener en cada uno:

### **Criterio 1: Liderazgo (100 puntos)**

Analiza el papel, compromiso y participación directa de la alta dirección de la organización como líderes principales en el empeño por desarrollar y poner en práctica una cultura de excelencia empresarial y los valores necesarios para lograr el éxito y el mejoramiento continuo de toda la organización. También, analiza el enfoque para la promoción del desarrollo de capacidades de liderazgo a todos los niveles dentro de la propia organización.

### **Criterio 2: Política y estrategia (80 puntos)**

Examina, de forma integral, cómo la organización desarrolla su misión y su visión y las pone en práctica a través de una estrategia apoyada por adecuados programas que orientan las acciones de la organización hacia el logro del liderazgo en calidad y la satisfacción de los clientes

### **Criterio 3: Satisfacción de los clientes (200 puntos)**

Valora la prioridad e importancia que le da la organización a sus clientes y cómo gestiona las relaciones con estos, con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas. Asimismo, se valoran los resultados obtenidos y las tendencias en los niveles de satisfacción de los clientes, a través de indicadores utilizados tanto para conocer sus percepciones como para controlar, interpretar, prevenir y mejorar el desempeño de la organización en tal sentido.

### **Criterio 4: Gestión del Capital Humano (130 puntos)**

Evalúa el alcance y profundidad con que se desarrolla, involucra, apoya y utiliza el potencial total del capital humano de la organización, con vistas a contribuir activamente al logro de los objetivos trazados y a la mejora continua de sus procesos, productos y/o servicios, generando un ambiente que propicie el trabajo en equipo y el orgullo de pertenencia. Asimismo, se evalúan los resultados obtenidos en relación al reconocimiento, motivación e incentivos a la labor individual y colectiva.

### **Criterio 5: Información y análisis de la calidad (60 puntos)**

Examina el alcance, validez, análisis, uso y efectividad de la información como soporte básico para lograr los objetivos trazados y la mejora continua del desempeño estratégico y operacional de la organización, así como de la información de la calidad de los productos y/o servicios que ofertan.

### **Criterio 6: Calidad de los procesos (150 puntos)**

Analiza la identificación, control, revisión y corrección de los procesos para asegurar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y lograr la mejora continua de todas las actividades de la organización en su empeño por desarrollar una cultura de calidad y un enfoque moderno basado en la gestión total de la calidad. Asimismo, se analizan los aspectos relacionados con la innovación tecnológica y la propiedad industrial.

### **Criterio 7: Impacto en la sociedad (80 puntos)**

Valora los resultados de la Organización en el mejoramiento continuo de su entorno ambiental, social, y económico enfocado a la preservación de los ecosistemas. También valora el apoyo que brinda a la comunidad para impulsar su progreso y bienestar, así como la promoción de una cultura de calidad en el entorno comunitario

### **Criterio 8: Recursos y resultados económicos (200 puntos)**

Evalúa el control, utilización y conservación de los recursos (financieros, energéticos, materiales y otros) en apoyo a la política de eficiencia, así como los resultados económicos obtenidos en la gestión de la organización.

### **Resultados**

De las 32 entidades participantes en las 7 ediciones convocadas hasta la fecha, 23 han llegado a la categoría de finalistas y 9 han resultado ganadoras del Premio, para un promedio de 4 aspirantes y de 3 finalistas por edición, según se observa en la Figura No.4.

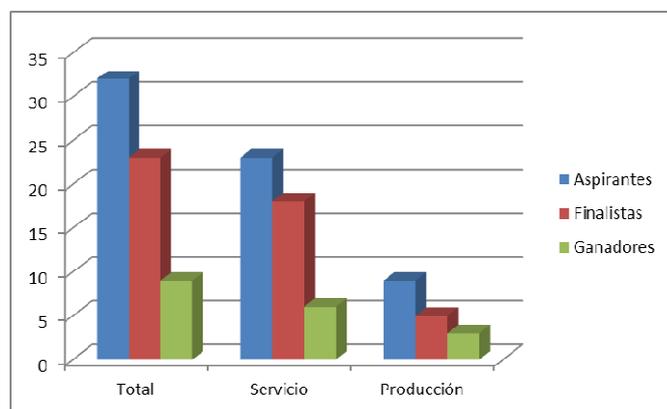


Fig. No. 3 Comportamiento global del proceso

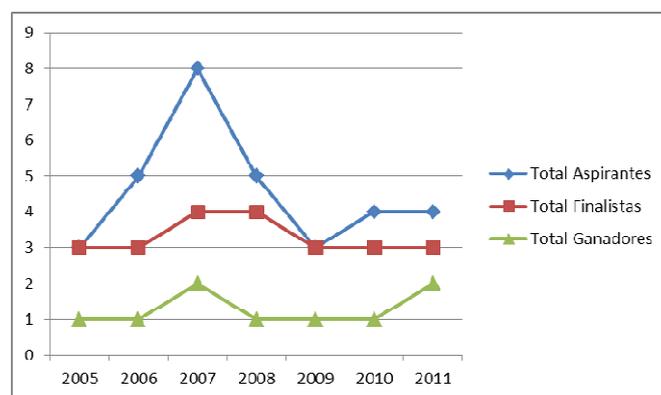


Fig. No. 4 Comportamiento general por años

Como se puede apreciar en la Figura No.3, hay una mayor participación de las empresas de servicio, las que constituyen el 72 % de las aspirantes, 78 % de las finalistas y 67 % de las ganadoras.

De acuerdo con la rama de la economía a la cual pertenecen se pudo determinar que:

- Sólo el 41% de las ramas han estado representadas en las diferentes ediciones convocadas.
- La rama más representada por su participación ha sido la industria básica con el 31 % del total de empresas participantes y de ellas 2 (22 %) han resultado ganadoras.
- Solo 2 empresas han resultado ganadoras en 2 ocasiones del premio.
- 10 organizaciones empresariales han participado en 2 o más ediciones.
- Las entidades que han sido acreedoras de la distinción representan a las ramas agrícola (2), la industria ligera (1), la industria básica (2) y los recursos hidráulicos (3).

En cuanto al comportamiento de cada criterio, tanto por los informes de postulación como por la evaluación realizada por los expertos se obtuvo que:

- El nivel de preparación de las organizaciones participantes ha ido aumentando gradualmente, lo que se denota en el incremento de la conformidad con los requisitos evaluados en cada criterio.

- El 97 % de las organizaciones participantes poseen Sistemas de Gestión de la Calidad certificado en conformidad con la norma ISO 9001. De ellas el 31 % ha implementado otros sistemas de gestión (ambiental, de seguridad y salud en el trabajo, entre otros).
- En general los criterios presentan evaluación superior al 60%, reflejando mejor desempeño en Liderazgo, Política y estrategia y Calidad de los procesos, aunque con fluctuaciones en su comportamiento.
- Los aspectos susceptibles de mejora que con mayor frecuencia se ponen de manifiesto están relacionados con requisitos específicos contenidos en los criterios 4 (Capital Humano), 5 (Información y análisis de la calidad) y 7 (Impacto en la sociedad)

## **Conclusiones**

- La institución y otorgamiento de premios de calidad regionales y nacionales en base a modelos de excelencia, ha devenido en un movimiento impulsor internacional que propicia y reconoce la excelencia en la gestión de las organizaciones.
- Tanto los sistemas de gestión de la calidad acorde a las normas ISO 9000 y los modelos de excelencia en la gestión facilitan la mejora continua de la de la gestión y el aumento de la competitividad de las organizaciones
- Obtener el Premio a la Calidad y la Competitividad de la provincia Holguín aporta a la organización un reconocimiento provincial que pueden utilizar a nivel nacional, convirtiéndose en organización de referencia dentro de las mejores, lo cual constituye no sólo un honor, sino un compromiso con el desarrollo de una Cultura de Calidad en la provincia, divulgando sus experiencias y resultados, como promotores del desarrollo integral de la calidad.
- El Premio a la Calidad y la Competitividad de la provincia Holguín es un proceso consolidado que mantiene niveles de participación similares a los del resto de las provincias del país.
- El sector de los servicios se encuentra representado mayoritariamente con un 72 % de participantes y un 67 % de ganadoras
- En la aplicación del modelo del premio por parte de las entidades aspirantes se aprecian los mejores desempeños en los criterios 1, 2 y 6. Las mayores oportunidades de mejoran suelen relacionarse con los criterios 4, 5 y 7.
- Como resultado de la estabilidad lograda en el proceso del Premio provincial, la provincia ha logrado alcanzar el PNCRC en 3 ediciones, de ellas 2 de forma consecutiva. Estos resultados contribuyen a prestigiar al empresariado del territorio y al trabajo por la calidad en la provincia.

## **Bibliografía**

1. Bases del Premio Iberoamericano de la Calidad 2011 <http://www.fundibeq.org>

2. Carvajal Arencibia, Mayra; Agustín Israel Rodríguez Rogert. Buscando la excelencia. Revista Normalización No.1, 2007. p. 50-60. La Habana, Cuba
3. Norma NC ISO 9001:2008. Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos
4. Norma NC ISO 9000:2005. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario
5. Irulegui Rodríguez, Agustín y colectivo de autores. Premios y reconocimientos a la excelencia. Revista Normalización, No.3, 2006, p. 4-12. La Habana, Cuba
6. Ochoa Meza, María Cecilia. Los Sistemas de Gestión de la Calidad y de la Excelencia como factor estratégico de éxito en las empresas Venezolanas. Tesis doctoral en elaboración, UNEFA, Caracas, República Bolivariana de Venezuela, 2012
7. Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba. Bases y cuestionario de evaluación. 11na. Edición, 2009
8. Premio Provincial a la Calidad y la Competitividad. Bases y cuestionario de autoevaluación. Holguín, 2011
9. Torres, Treto y Santos (2003). Enfoques para la gestión de la calidad. Revista Normalización No.2, 2003. La Habana, Cuba.