



PROPUESTA DE UN MODELO DE CALIDAD A IMPLANTAR EN EL NACIONAL MONTE DE PIEDAD

RICARDO THIERRY AGUILERA *

ELISEO VILALTA Y PERDOMO **

**Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey
Campus Ciudad de México**

The National Monte de Piedad has decided to launch the quality concept in all its operations, thus it has re-oriented all efforts in order to provide a better service and increase the number of satisfied clients. This effort has been instrumented through a quality program and widely extended to reinforce the concept of the project: "Institutional Renovation". This vision recognizes this need of change as an opportunity rather than a mending situation, and simultaneously it echoes the strengths that the National Monte de Piedad has in its character of an ancient institution with more than 225 years of existence.

INTRODUCCIÓN

El Nacional Monte de Piedad ha decidido impulsar el concepto de calidad en todas sus operaciones, de tal manera que está reorientando sus esfuerzos a ofrecer sus servicios con un mejor desempeño para satisfacción de sus clientes y usuarios.

Para ello su Patronato tuvo el interés inicial de considerar la posibilidad de utilizar el Modelo de Dirección por Calidad, desarrollado por la Fundación Mexicana para la Calidad. Este modelo es una herramienta de diagnóstico, a través de la cual se evalúan los esfuerzos

de Calidad y creación de valor para los clientes y usuarios, el personal, los accionistas, la comunidad y el grupo social en que se encuentra ubicada una organización. Es el instrumento utilizado para otorgar El Premio Nacional de Calidad, máximo reconocimiento que se da a las empresas destacadas en la aplicación de procesos de calidad en nuestro país.

En forma conjunta entre el Nacional Monte de Piedad y el Centro Interdisciplinario de Tecnologías para la Industria (CITI), se establecieron tres distintos estudios que consideramos servirían para confirmar la posibilidad de la implantación, las adecuaciones necesarias, o un

* Es profesor del ITESM, Campus Ciudad de México desde 1985 en el Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la División de Ingeniería y Arquitectura. Director del Centro Interdisciplinario de Tecnologías para la Industria de la misma institución, así como de las revistas Diálogos, Latindustria y SisteMéxico y asesor de diversas empresas en comercio electrónico. Línea de investigación: Implantación de Sistemas de Calidad, Ergonomía, Logística de Servicios y Mercadotecnia.

** Es Maestro en Sistemas de Manufactura del ITESM, Campus Ciudad de México. Editor Científico del Centro Interdisciplinario de Tecnologías para la Industria y Profesor del Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la División de Ingeniería y Arquitectura de la misma institución. Línea de investigación: Sistemas de Información y Administración de Proyectos. Es Asesor en el Sector Público y en el Sector Privado. Estudiante de Doctorado en Sistemas de Información en la Universidad de Lincoln, Inglaterra.

dictamen negativo al respecto. Los tres estudios o herramientas de adquisición de conocimiento se centraron en un diagnóstico de la posibilidad de implantación del Modelo de Dirección por Calidad; una revisión del nivel de satisfacción de los clientes y usuarios del Nacional Monte de Piedad, y un análisis del estado que guarda el clima organizacional en el Nacional Monte de Piedad. En este documento se hace referencia a las adecuaciones que se requirieron hacer al Modelo.

METODOLOGÍA

Con el fin de desarrollar un sistema funcional, se decidió conformar un equipo de trabajo interdisciplinario e interjerárquico, que permitiera el libre tránsito e intercambio de ideas que fluían a través de la organización, y que no eran necesariamente del conocimiento de todos. Se buscaba utilizar un método de *reflexión en acción*, que como señala Schön (1991), permite revisar:

- Los medios, lenguajes y repertorios que los participantes usan para describir la realidad y conducir experimentos
- Los sistemas apreciativos que cada quien utiliza en la definición de problemas, la evaluación de las investigaciones y la conversación reflexiva
- Las teorías por las cuales los participantes toman sentido de los fenómenos
- Las estructuras de roles dentro de las que los participantes definen sus tareas y delimitan el marco institucional

De los miembros del equipo, cada uno era a su vez el líder de un grupo de trabajo del área a la que pertenecía. Este grupo se conformaba de entre tres a seis participantes que se autorregulaban; esto es, definían sus propios horarios, roles y reglas de operación. De esta forma se logró la participación de un mayor número de personas y el compromiso interno de lograr desarrollar un diagnóstico compartido. En total intervinieron más de 50 personas en este proceso de diagnóstico.

El proceso se llevó a cabo a través de una serie de sesiones -ocho en total-, donde se discutía el estado de avance de cada grupo de trabajo y se aclaraban dudas, que en muchos de los casos eran contestadas entre ellos mismos. Además, se trabajaba en la construcción de un lenguaje común que incluyera algunos conceptos de sistemas. De dichas conversaciones y de un intenso

trabajo de escritorio, resultó un modelo conceptual que fue aprobado y se presenta a continuación:

MODELO CONCEPTUAL

Todo modelo pretende crear una razonable correlación con el sistema real, y se usa para entender mejor su comportamiento, sin hacer una labor destructiva sobre el mismo. "Los modelos son más que analogías: son medios para revelar la estructura clave del sistema bajo estudio" (Beer, 1972). El problema es, que como se trata de un imposistema, tenemos la obligación de considerar todas las variables que participan en la operación de la simplificación del modelo.

De todas maneras, para poder desarrollar un modelo conceptual que capture las principales características de cualquier sistema, es recomendable empezar a desarrollarlo basándose en algún mecanismo de diagramado que facilite la comprensión para todos los participantes en dicho desarrollo. En el caso específico del Nacional Monte de Piedad empezamos analizando su misión y, por ende, sus actividades primarias:

- Otorgar préstamos prendarios e hipotecarios sin propósitos de lucro a quienes los requieren de manera urgente, con tasas de interés fijadas de acuerdo con los fines humanitarios de asistencia que dieron origen a esta Institución.
- Ayudar a quienes realizan obras asistenciales con fines humanitarios, en beneficio de personas que necesitan el auxilio dentro de la República Mexicana.

Este par de actividades, que pudieran parecer excluyentes, pueden verse como complementarias o paralelas a través de la figura 1. En primer lugar se muestra el mecanismo de obtención de recursos que en el Nacional Monte de Piedad se logra a través de actividades como: Almoneda, Avalúo, Empeño, Crédito Hipotecario, y otros que puedan desarrollarse en su momento.

Por su parte, también aparece un proceso que distribuye esos recursos en cuatro destinos principalmente:

- El Fortalecimiento de la Institución (De la Torre, 2000), acrecentando el patrimonio de la misma en sus instalaciones y recursos financieros, a fin de poder asegurar su permanencia en el futuro
- La Ayuda Asistencial, que se entrega a unas cuatrocientas Instituciones de Asistencia Privada, y



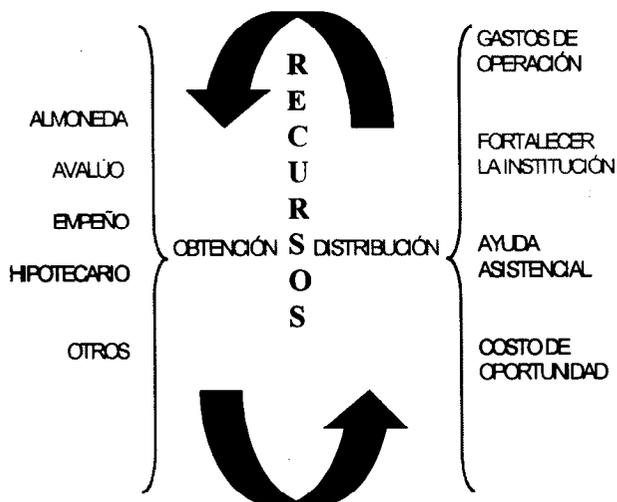
que participan como elemento multiplicador en las tareas filantrópicas del Nacional Monte de Piedad

- El Costo de Oportunidad, que representa el ofrecer créditos a tasas inferiores de las que se encuentran en el mercado
- Los Gastos de Operación, que se erogan para permitir que nuestra Institución funcione en forma adecuada.

(Beer, 1975) a una de las principales funciones que el Nacional Monte de Piedad se ha auto impuesto: *ser un ejemplo a seguir dentro de las Instituciones de Asistencia Privada.*

La viabilidad se presenta en un sistema cuando éste es auto referenciado, y para ello debe cumplir con las siguientes características: mantener su identidad, poder auto repararse, ser consciente de sí mismo y ser recursivo en sí mismo (Beer, 1985)

Figura 1
Flujo de Recursos en el Nacional Monte de Piedad



Fuente: Elaboración propia.

De este modelo simplificado de la operación se puede percibir una posible fuente de tensiones en la organización. Por una parte la administración de los recursos, y por la otra las actividades filantrópicas que dan origen a la Institución. Ambas actividades son fundamentales, pues si bien el Nacional Monte de Piedad nació con la idea de auxiliar con créditos blandos a personas con necesidades, también requiere para su subsistencia y expansión maximizar el uso de sus recursos.

Para resolver la supuesta paradoja que se mostraba en el modelo, se establecieron dos consideraciones:

- Primero: que la solución fuera lo suficientemente general como para poder aplicarla prácticamente en cualquier Institución de Asistencia Privada. Para ello se buscaba introducir el concepto de viabilidad

- Segundo: eliminar la incomodidad que representa el concepto de maximización de recursos que, si bien es necesaria y éticamente correcta, suele generar indisposición de parte de las organizaciones altruistas (De la Torre, 2001). Para ello se decidió incorporar el concepto de *transformación* (Checkland y Scholes, 1990); esto es, la traducción de ciertos recursos en beneficios no necesariamente comparables. Un ejemplo de lo anterior es el proceso de creación de energía eléctrica aprovechando una caída de agua, o el aprovechamiento del vapor de agua generado al calentar el fluido que se encuentra dentro del reactor en una central nuclear.

Este concepto de transformación, que sirve para cualquier Institución de Asistencia Privada -y de hecho para cualquier sistema-, permite adecuar ambas visiones, aunque para ello es conveniente distinguir los elementos fundamentales que componen al modelo:

- Generador de la rotación: tal como en el caso de la generación eléctrica por una planta hidráulica donde se utiliza una turbina por la que pasa el agua fluyente, en el caso que nos ocupa existe un conjunto de elementos que actúan como generadores de recursos; en términos generales, en las Instituciones de Asistencia Privada pueden ser los donadores o los usuarios de ciertos servicios.
- Eje rotor: este elemento es el transmisor de la torque provista por el Generador. Para ello se requiere de una serie de elementos que permitan realizar esta transferencia de energía de giro.
- Aprovechamiento de la rotación: en un salto de agua el giro del eje rotor se utiliza en un generador eléctrico, que aprovecha la capacidad con que contamos para producir electricidad, al mover una serie de imanes dentro de un circuito eléctrico. De manera similar, los recursos pueden ser administrados para propiciar una labor social y multiplicar este esfuerzo apoyados en otros sistemas

similares, como podrían ser otras Instituciones de Asistencia Privada

Para visualizar lo comentado en los puntos anteriores conviene analizar la figura siguiente

Figura 2
Modelo de Transformación "Recursos-Necesidades"



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien; este modelo debe reflejar un aspecto fundamental: la capacidad de asegurar la calidad en el servicio. Para ello es fundamental considerar cuáles son los elementos que participan en cada uno de los componentes del modelo y un sistema de adaptación que asegure las actividades de esos elementos dentro de ciertos requerimientos establecidos.

Este proceso de retroalimentación permite la aparición de dos tipos de ciclos de modificación de las prácticas. En primer lugar, el ciclo de adaptación y control que permite modificar el comportamiento del personal a la hora de ejecutar tareas específicas. En segundo lugar, el ciclo de mejora continua que aparece cuando se presenta la posibilidad de generar nuevas prácticas. Para ello se requiere identificar la oportunidad y compararla con las mejores prácticas. Para lograr lo anterior tenemos que incluir un conjunto de "válvulas" que permitan controlar los flujos de ingreso y egreso tanto de recursos como de necesidades sociales, como se muestra en la figura a continuación:

Figura 3
Modelo de Calidad Propuesto para Una Institución de Asistencia Privada



Fuente: Elaboración propia

El modelo propuesto muestra un juego de válvulas para cada "turbina", que son los elementos controladores de sus actividades.

Para Administrar Recursos se consideran:

- Los recursos que ofrecen generalmente los donadores. Éstos también se pueden obtener a través de usuarios de algunos servicios que se ofrecen, o de clientes que pueden adquirir ciertos productos generados por la Institución
- Los recursos que se destinan a los empleados, y a la operación en sí misma

Para satisfacer necesidades se toman en cuenta:

- El proceso de identificación de las necesidades de la comunidad y los usuarios, para poder atacar las deficiencias sociales con mejor precisión
- El mecanismo de medición del valor creado. Esto con el fin de maximizar el beneficio social que generan las actividades de la Institución

Es importante reconocer también qué significan en términos operativos los elementos de *Administrar Recursos* y *Satisfacer Necesidades*, sin olvidar el eje rotor.

Al hablar del sistema Administrar Recursos hacemos referencia al conjunto de procesos que usualmente se cubren para poder generarlos, distribuirlos y controlarlos, de forma tal que se logre garantizar una operación transparente y eficiente. Es por ello que si queremos

implicar el concepto de calidad en este sistema, tenemos que asegurar que dichos procesos cuenten con la capacidad de ser administrados y mejorados.

Figura 4
Sistema de Administración de Recursos



Fuente: Elaboración propia

Esto supone entonces, que adicionalmente a los dos elementos identificados con anterioridad, tenemos que agregar un sistema de administración y mejora de procesos. Este mecanismo será el que garantizará que las operaciones de administración cuenten con la capacidad de adecuación y mejoramiento continuo, indispensables en cualquier sistema de aseguramiento de calidad.

En el caso de *Satisfacer Necesidades*, el sistema debe centrarse en un elemento que logre la transformación deseada de recursos en beneficio social, que para este fin puede ser el conocimiento organizacional, que incluye los conocimientos "implícito", "explícito" y "cultural" (Choo, 1999).

Este conocimiento corresponde al "saber hacer" ("know-how") de la Institución. Es tal conjunto de prácticas y políticas el que le da a cada organización su propia manera de hacer las cosas. En él se acumulan todos los esfuerzos altruistas y representa a su vez la manera como se traducen voluntades en hechos concretos. Es por ello que el conocimiento organizacional es el que permite la construcción aterrizada del concepto de

altruismo o beneficio social. Nace tanto de la experiencia como de la capacitación y puede ser administrado, almacenado, distribuido y hasta vendido como si fuera un producto físico. Este conocimiento organizacional es lo que se compra cuando se solicita una franquicia.

Figura 5
Sistema de Satisfacción de Necesidades



Fuente: Elaboración propia.

Por último, nos encontramos con el proceso de transferencia que es el eje rotor, que permite trasladar los esfuerzos que realiza el sistema de *Administrar Recursos* al sistema de satisfacer necesidades. En otras palabras, transfiere los recursos con que la administración cuenta, para las actividades altruistas de la Institución. En ambos casos lo que se busca es cumplir con la operación de maximización, ya sea de generación de recursos o de transformación en bienestar social.

Este proceso de transferencia se ejerce a través de los elementos fundamentales de cualquier sistema social: los individuos y la comunicación. Es por ello que al hablar de este sistema, involucramos al ser humano y los procesos de comunicación, enfocándonos en el concepto de redundancia para identificar dónde se localiza la información y dónde se almacena el conocimiento en la organización (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Para facilitar esta tarea, construimos una diferencia ciertamente artificial. Por una parte se preservó el concepto de *Liderazgo*, que tiene una función de guía y comunicación, y por la otra el *Desarrollo de Personal*, que incrementa la eficiencia del proceso mismo de la transferencia.

Figura 6
Proceso de Transferencia

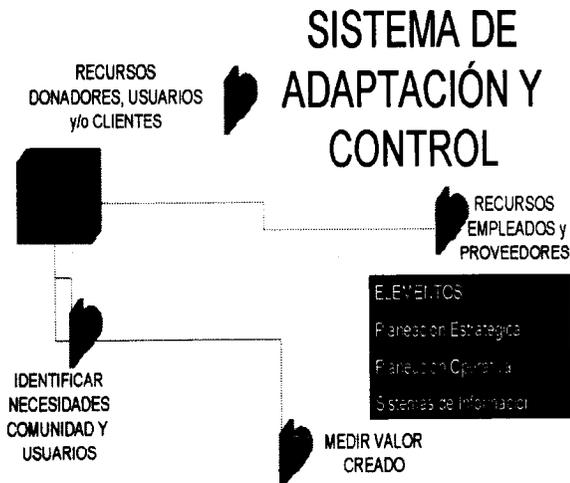
TRANSFERENCIA



Fuente: Elaboración propia

Para considerar este modelo de Calidad completo faltaría el *Sistema de Adaptación y Control* que ya se había mencionado anteriormente, y que es el conjunto de válvulas a través de las cuales se puede modificar la actuación de la Institución.

Figura 7
Sistema de Adaptación y Control



Fuente: Elaboración propia

Este Sistema de Adaptación y Control cuenta con tres elementos constitutivos:

- La Planeación Estratégica, en la que se definen la misión, visión, objetivos y políticas a seguir
- La Planeación Operativa, en la que se aterriza la planeación estratégica y se convierte en una serie de planes operacionales que garanticen el cumplimiento de lo deseado
- Los Sistemas de Información, con cuya existencia se crea un foro donde los conocimientos, experiencias, instrucciones y definiciones conviven, y permite la construcción de una organización inteligente, capaz de aprender y adaptarse a una realidad tan cambiante

Hasta el momento se ha mostrado una visión general de lo que entendemos como el modelo propuesto para cualquier Institución de Asistencia Privada y en específico en el Nacional Monte de Piedad, pero es necesario describir con mayor precisión el mecanismo de aseguramiento de calidad de cada uno de los elementos del modelo.

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

Este criterio examina los elementos fundamentales que participan en la administración de los recursos en cualquier Institución de Asistencia Privada: las entradas, los procesos en sí, y las salidas. Por lo tanto, pone especial atención en los sistemas de creación de relaciones de largo plazo con donadores, usuarios y clientes, la administración y mejora de los procesos y la construcción de acuerdos de beneficios para ambas partes, o sea, con los empleados y proveedores. Así pues, estudia la efectividad en los mecanismos de mejora de procesos administrativos.

Estudiemos cada uno de los elementos por separado:

Recursos (Donadores, Usuarios y/o Clientes)

Este subcriterio examina la forma en que la organización construye y conserva las relaciones con donadores actuales y potenciales.

Administración y Mejora de Procesos

Este subcriterio examina la forma en que la organización estructura sus procesos en cadenas de valor para cumplir con su misión y lograr sus objetivos estratégicos, así como la manera en que administra y mejora continuamente los procesos clave y de apoyo para dar valor a sus usuarios, clientes y mercados.

Empleados y Proveedores

Este subcriterio examina cómo la organización diseña, desarrolla y estructura sus gastos operativos y construye cadenas de mutuo beneficio con sus proveedores, siguiendo sus metas y planes estratégicos y operativos.

SISTEMA DE TRANSFERENCIA

Con este criterio se estudia el mecanismo de transferencia del valor económico en valor social. Para ello se centra en los actores de dicha transformación, pues son ellos los que generan con su labor el efecto multiplicador que se pretende maximizar.

El análisis dedica especial atención a la efectividad de los sistemas de capacitación en Habilidades, Actitudes y Valores:

- Habilidades, para que cada quien cumpla con conocimiento de causa y responsabilidad las actividades que tenga asignadas
- Actitudes, por ser elementos fundamentales de todo servicio
- Valores, por ser la razón de las actividades de la organización

Los elementos que componen este sistema son presentados con detalle a continuación:

Liderazgo:

Examina cómo la Alta Dirección impulsa con su actuación personal la creación de valor y desarrollo sostenido en el largo plazo, basándose en una cultura de calidad.

- Habilidades Administrativas
- Actitud Comunicativa
- Valores Humanos

Desarrollo de Personal:

En este criterio se analizan los mecanismos y las políticas con que cuenta la institución para identificar, estimular y optimizar la participación y el potencial del personal.

- Habilidades Operativas
- Actitud Comunicativa
- Valores Humanos

SISTEMA DE SATISFACCIÓN DE NECESIDADES

Este criterio examina los elementos fundamentales que participan en la satisfacción de necesidades que ofrece cualquier Institución de Asistencia Privada: la identificación de las necesidades, los procesos en sí y la medición del valor. Por lo tanto, pone especial atención en los sistemas de creación de relaciones de largo plazo con la comunidad y los usuarios, la administración del conocimiento organizacional y la medición adecuada del beneficio social logrado.

Así pues, esta variable utiliza tres elementos para su revisión:

Identificar las necesidades de la comunidad y de los usuarios:

Este elemento analiza la forma en que se identifican y conocen los requerimientos y necesidades completas de la comunidad a quien sirve la institución, y de los usuarios que pertenecen a ella en el corto y largo plazo.

Conocimiento Organizacional:

Examina la forma en que se fortalecen y conservan las experiencias y conocimientos adquiridos por la organización. Se evalúa hasta qué punto es una institución con capacidad de aprendizaje.

Medir el Valor Creado:

Examina la forma en que la institución revisa y evalúa los niveles de satisfacción de la comunidad a quien atiende, y de los usuarios que pertenecen a ella. Compara los recursos invertidos contra los resultados que la institución obtiene de su operación.

SISTEMA DE ADAPTACIÓN Y CONTROL

Este criterio examina los mecanismos disponibles, tanto para definir los objetivos estratégicos de la institución como para operacionalizarlos en las actividades cotidianas. Adicionalmente estudia las herramientas con las que se da seguimiento al desempeño organizacional. Para ello, analiza las estrategias y tácticas aplicadas en la administración de los recursos con que cuenta la organización: los ingresos, egresos y sus fuentes y destinos.

Esta variable utiliza tres elementos para su revisión:

Planeación Estratégica:

Examina la mecánica con la que la institución diseña sus estrategias para mejorar su desempeño global y su posición competitiva, y así asegurar su permanencia en el largo plazo.

Planeación Operativa:

Analiza la forma en que la organización operacionaliza su planeación estratégico, así como la forma en que se da seguimiento a su cumplimiento.

Sistemas de Información:

Se revisa la manera en que se seleccionan y administran los datos y la información generados, así como los procesos de adaptación y control que se utilizan para la planeación, la definición de indicadores, la evaluación y las oportunidades de mejora y/o innovación en todos los procesos, sistemas y niveles.

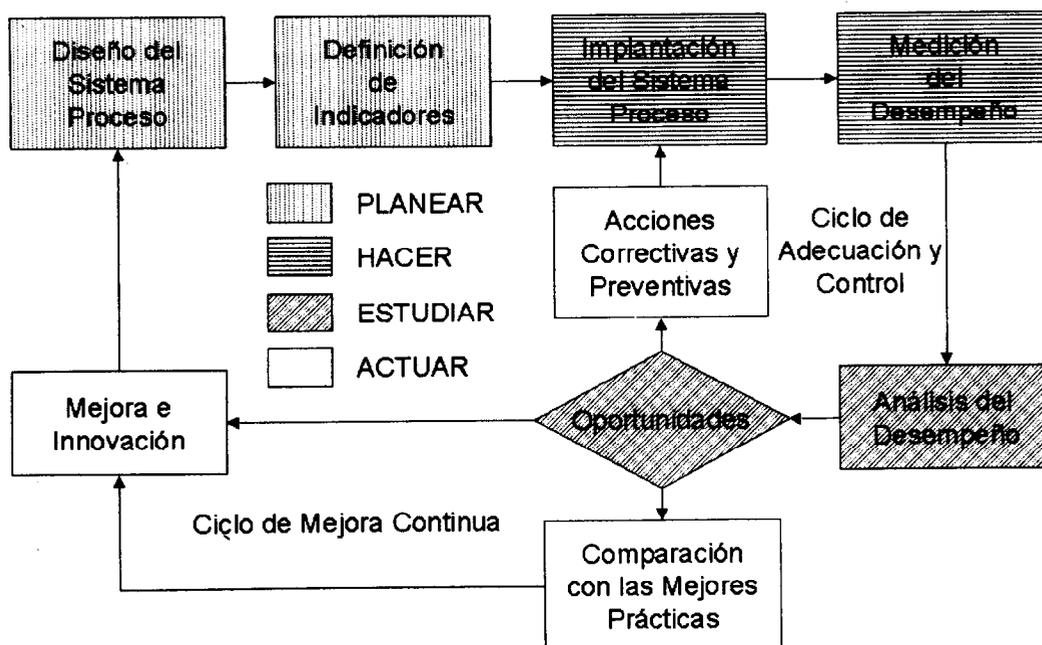
ESTRUCTURA DE LOS ELEMENTOS DEL MODELO

Los elementos del Modelo deben seguir un mecanismo que garantice un proceso de mejora continua. Un mecanismo que pretende realizarlo y que en principio resultaría funcional, es el que se muestra a continuación, mismo que incorpora cuatro actividades esenciales:

- Planear: donde centramos nuestro esfuerzo en reconocer los riesgos inherentes al desarrollo de una actividad, y buscamos los caminos y medios más sutiles para obtener el éxito

- Hacer: actividad que irónicamente suele ser olvidada, ya que pasar del proceso de la planeación a la acción es uno de los movimientos más difíciles en general, dada la estructura actual de toma de decisiones de reconocimientos. Es en extremo difícil convencer a la gente de lo que debe hacer y de tomar riesgos
- Estudiar: proceso que suele ser mal entendido y cuyos resultados son peor aplicados. Cuando se analizan los resultados de las operaciones, el objetivo final debiera ser identificar cómo hacer las cosas mejor; en lugar de ello se tiene la tendencia natural a buscar culpables y no a identificar los aspectos que deben y pueden ser mejorados dentro de un proceso
- Actuar: es la parte más delicada de este mecanismo. En los pocos casos en que este proceso es llevado a la práctica y alcanza este estadio de desarrollo, se presentan todos los efectos que identificamos como *Resistencia al Cambio*. Es pues una parte delicada y cuyos resultados siempre son inciertos; de todas maneras, es esencial concebir programas de implantación adecuados, donde se considere el clima organizacional como uno de los factores fundamentales

Figura 8
Modelo de Administración y Mejora de Sistemas / Procesos



Fuente: Tomado de Modelo de Dirección por Calidad, El Premio Nacional de Calidad.



De esas cuatro actividades se desprende la siguiente estructura, que deben seguir todos los elementos del Modelo de Calidad

Tabla 1
Estructura de Modelos de Calidad

<p>DISEÑO DEL SISTEMA / PROCESO</p>	<p>Los componentes de diseño que aseguran la mejora continua en el desempeño de los procesos abarcan: Identificación de los sistemas y procesos que solicitan los subcriterios del modelo, Documentación de los modelos, mapas, diagramas de flujo y procedimientos, Medidas preventivas que garantizan la consistencia en el desempeño, Definición de responsabilidad operativas y administrativas, Relación con otros sistemas de la organización.</p>
<p>INDICADORES</p>	<p>La medición de los sistemas incluyen: Definición de indicadores, de acuerdo con los propósitos del sistema o proceso, Gráficos o registros de datos, Métodos de medición, calibración y recolección de datos (muestreo y frecuencias) Responsables.</p>
<p>IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA / PROCESO</p>	<p>Este elemento representa la etapa de ejecución o funcionamiento de los procesos o sistemas. La característica principal de la implantación es la estandarización, la forma en que se integran sus actividades y prácticas a la operación rutinaria, de acuerdo con el diseño definido, y puede incluir las siguientes actividades: Difusión y despliegue de la documentación en el lugar de aplicación o utilidad, Capacitación sobre la tecnología operativa, Ejercicio de las responsabilidades definidas, Instalación de medidas preventivas y sistemas de medición, Seguimiento y revisión sistemáticos, En esta sección se solicita la presentación de datos que permitan evidenciar la consistencia de la operación, es decir, su uso cotidiano y generalizado.</p>
<p>MEDICIÓN Y ANÁLISIS</p>	<p>Este elemento se refiere al registro y análisis sistemático de datos relacionados con los indicadores de un sistema o proceso. Permite tomar decisiones y conocer el grado de control o mejora. Se solicitan los indicadores graficados de los últimos 3 años con un desglose del último periodo, a fin de contar con suficientes datos históricos para apreciar los cambios en los niveles de desempeño de los indicadores y los efectos de las acciones tomadas. En el análisis del desempeño son necesarios datos de referencia. Los más comunes son: Límites naturales o de control del proceso, Cambios en los niveles de desempeño de los indicadores con relación a la capacidad de los procesos o sistemas, Niveles actualizados del desempeño de las instituciones líderes y/o competidores, Propósito del sistema. En este elemento se solicita la descripción de los métodos empleados para asegurar la validez y confiabilidad de los datos que se presentan.</p>
<p>MEJORA CONTINUA</p>	<p>La mejora continua incluye las acciones correctivas, preventivas, de mejora e innovación, así como la comparación referencial de los sistemas y procesos. Las acciones correctivas son utilizadas para mejorar, adecuar y controlar los procesos y sistemas. Las acciones preventivas tienen como objetivo robustecer el proceso para que su desempeño sea consistente y libre de errores o fallas. Las acciones de mejora entregan como resultado "mejores formas de trabajar", con efectos positivos sostenidos. Las acciones de innovación son inspiradas por la necesidad de generar saltos cuánticos en el desempeño de los procesos. La comparación con las mejores prácticas es una herramienta de aprendizaje y mejora continua. Cuando el proceso requiere mejorar o confirmar su nivel competitivo, se realizan comparaciones referenciales. La aplicación de este proceso generalmente concluye en acciones de mejora o innovación.</p>

Fuente: Elaboración propia.

La aplicación de esta estructura en el modelo se muestra en el documento "Manual de Evaluación del Modelo de Calidad del Nacional Monte de Piedra".

PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL MODELO

Actualmente toda organización necesita de herramientas e instrumentos que le permitan tener una mejor capacidad de decisión que agilice su planeación para poder ser más competitiva y productiva. Dentro de esta productividad y competencia las personas pasan a ser un factor clave, incluyendo todo el conjunto de habilidades, experiencias, conocimientos y capacidades para realizar ciertas tareas específicas, así como coordinarse con otros para cumplir objetivos y metas.

Al hablar de un modelo basado en la Calidad, nos enfrentamos al hecho de que se requiere de un serio compromiso a lo largo y ancho de toda la organización. Este compromiso parte de la apertura al cambio que tengan las personas que laboran para la misma. Sin embargo, dichos modelos buscan inicialmente que los altos mandos pongan el ejemplo que todos deberán seguir si realmente están involucrados, lo cual podrá describirse como una "derrama" en la organización.

Para decir que existe compromiso organizacional debe existir congruencia en el deber ser y lo que es. Es decir, que manejando un estándar o teniendo una norma o

patrón existente -en este caso las sugerencias hechas en su momento-, sería un gran obstáculo no contar con el apoyo de la gente que ocupa puestos estratégicos en la estructura de la organización.

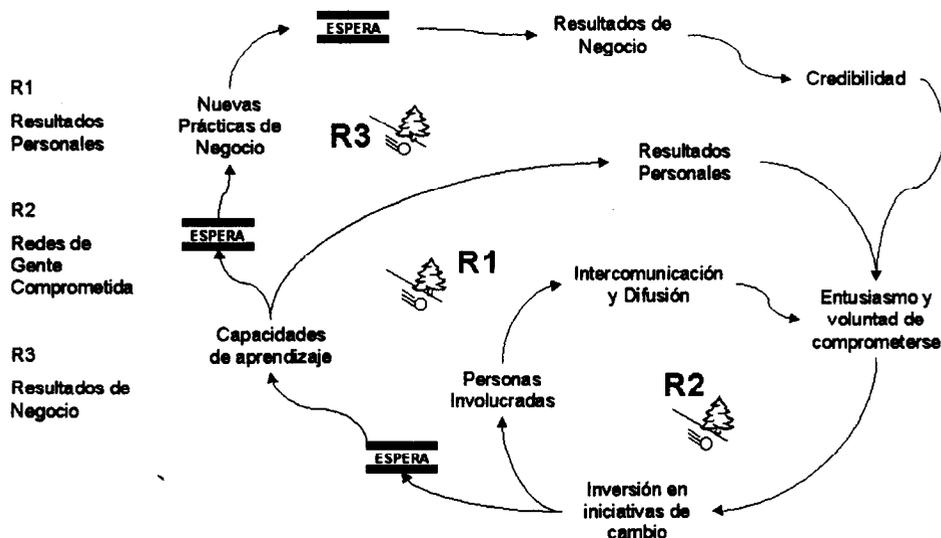
De hecho, y como Senge (2000) propone, existen tres ciclos que se requieren para realizar un cambio profundo en las organizaciones. Estos tres ciclos son:

Resultados Personales (R1): el entusiasmo y la voluntad de los individuos para comprometerse aumentan cuando existen resultados personales de una iniciativa de cambio.

Redes de Personas Comprometidas (R2): existen "comunidades de práctica" en todas las organizaciones, ya que siempre se presentan redes de individuos que confían unos en los otros en la ejecución del trabajo real. Estas redes son casi siempre superiores a los canales jerárquicos para difundir nueva información, puesto que la información que pasa a través de ellas tiene credibilidad.

Resultados de Negocio (R3): el proceso de cambio personal y la creación de grupos comprometidos siempre genera resultados positivos para el negocio. El problema se presenta cuando la Alta Dirección no se encuentra dispuesta a aceptar los cambios que se requiere hacer al interior de la organización.

Figura 9
Proceso de Cambio Profundo (Senge et al, 2000)



Fuente: Elaboración propia.



Ahora bien; todo sistema viviente empieza siendo pequeño, y si esto lo aplicamos a las organizaciones, entenderemos los motivos del por qué este tipo de procesos de cambio profundo se basan en grupos piloto, cuyo papel es actuar como incubadores de ideas que adquieran y ajusten el conocimiento a los requerimientos reales de la institución.

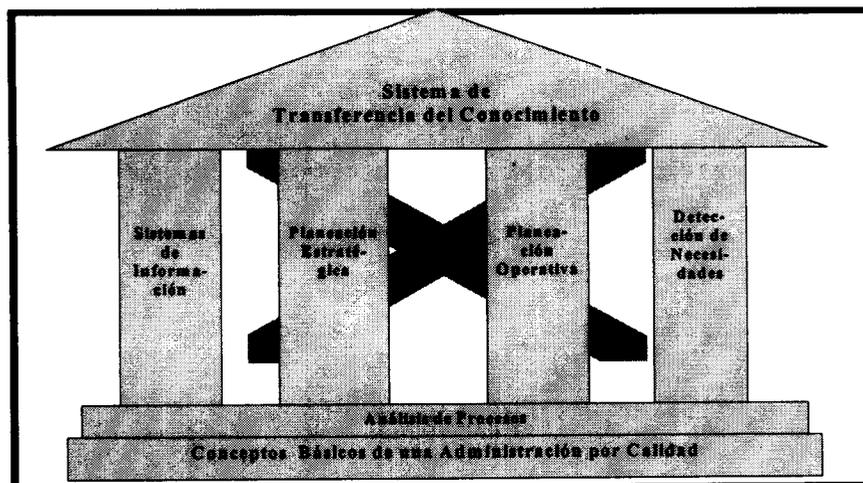
Por lo tanto, como considera Senge (2000), algunas consideraciones básicas son:

- Casi siempre el compromiso inicial se limita a unas pocas personas
- Empezar en pequeño y crecer poco a poco

- Los resultados y herramientas útiles son más importantes que un plan detallado
- Si el tiempo apremia, atender primero a la crisis
- La capacidad de operar está en los límites y éstos se presentan en el interior

Así pues, es fundamental que realmente los empleados modifiquen su paradigma de trabajo e inicien la difusión e intercomunicación de cómo se deben hacer las cosas. Para ello se propuso un programa de capacitación que puede observarse en la siguiente figura, con un taller específico para cada etapa:

Figura 10
Modelo de Capacitación



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Es de gran importancia señalar que este modelo ha logrado ser lo suficientemente general como para poder utilizarlo en procesos de interrelación que el Nacional Monte de Piedad tiene de manera continua con otras Instituciones de Asistencia Privada, como es por ejemplo el mecanismo de asignación de donativos que mediante este modelo permite definir con mayor precisión los montos y el valor social esperado en esta inversión.

Actualmente se encuentra en proceso de análisis para su implantación.

BIBLIOGRAFÍA

- Beer, S. (1972). **Brain of the Firm**. The Stafford Beer Classic Library, Ed. John Wiley & Sons, Chichester, UK.
- Beer, S. (1975). **Platform for Change**. The Stafford Beer Classic Library. Ed. John Wiley & Sons, Chichester, UK.
- Beer, S. (1985). **Diagnosing the System for Organization**. The Stafford Beer Classic Library. Ed. John Wiley & Sons, Chichester, UK.
- Checkland, P. & Scholes, J. (1990) **Soft Systems Methodology in Action**, Ed. John Wiley & Sons, Chichester, UK.
- Choo, C.W. (1999). **La Organización Inteligente**. Ed. Oxford, University Press, México.
- De la Torre, Alan, (2001). Junta de Evaluación del Programa, Documentos del CITI no publicados.
- De la Torre, Arturo, (2000). Reuniones de Trabajo. Documentos del CITI no publicados.
- Nonaka, I. & Takeuchi H., (1999). **La Organización Creadora de Conocimiento**. Ed. Oxford, University Press, México.
- Schon, D. (1991), **The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action**. Ed. Arena, Aldershot, Hanst, England.
- SENGE, P. et al. (2000), **La Danza del Cambio**. Ed. Norma, Bogotá, Colombia