



# Profundiza más

## Recurso de Aprendizaje

### CLASE 6

#### ACTIVIDAD AUTOEVALUACIÓN 1

#### CASO MALCOLM BALDRIGE

### TRAYECTORIA HACIA EL BALDRIGE – BRANCH-SMITH

Adaptado de (Evans & Lindsay, 2015)

Ubicada en fort Worth, Texas, la **División de Impresiones de Branch-Smith** (BSPD, siglas de Branch-Smith Pinting Division), una de las dos divisiones de Branch Smith, Inc, es un negocio familiar de cuarta generación, fundado en 1910 por Aaron Smith. La División de Impresiones, que emplea a más 100 empleados de tiempo completo, se especializa en prestar diversos servicios integrales a sus clientes lo que comprende diseño, impresión, cubiertas y correo relacionados con la impresión de pliegos de materiales de varias páginas. Entre los productos hay publicaciones, revistas, catálogos, directorios y libros.

Su trayectoria hacia el Baldrige inicio en 1992, cuando David Branch, presidente del consejo y director ejecutivo, reconoció la necesidad de que la empresa dejara de ser una compañía pequeña con una cultura paternalista, que se caracterizaba más por actividades que por procesos y reaccionaba ante los problemas, para convertirse en un negocio más "profesionalizado" construido en torno a procedimientos documentados, operaciones repetibles, evaluación y mejoramiento regulares y un sistema gerencial completamente integral.



# Profundiza más

Parte de esta motivación era aprovechar el enfoque del sector manufacturero en la calidad. BSPD se relacionó con un consorcio de negocios organizado por Marlow Industries (empresa otrora beneficiaria del Premio Baldrige) y por consultoría externa.

Desarrollaron un plan de capacitación de dos años sobre temas relacionados con la excelencia en el desempeño, como satisfacción del cliente, planificación estratégica y medición (los elementos de los Criterios Baldrige).

En 1994, BSPD desarrolló un plan de control de calidad y comenzó un proceso de evaluación interna siguiendo los Criterios Baldrige. La oportunidad significativa de crecimiento que se reconoció fue mejorar en el ámbito de la administración de procesos. En consecuencia, BSPD se embarcó en lograr la certificación ISO 9001. En enero de 1996, se convirtió en la primera compañía impresora independiente estadounidense en obtener la certificación. Más o menos en el mismo periodo cobraba impulso el Premio a la Calidad de Texas (ahora llamado Premio a la Excelencia en el Desempeño de Texas), el equivalente estatal del Programa Baldrige. Como muchos programas estatales, el de Texas diseñó varios niveles de premiación para evaluar hasta qué grado una organización ha desarrollado y utilizado métodos sólidos y equilibrados que conduzcan a mejores niveles y tendencias de desempeño. Estos difieren por el tamaño de la aplicación requerida, si se realiza una inspección de campo a la organización y si la puntuación es asignada por examinadores. Sin embargo, en todos los casos se proporciona al aspirante un informe de retroalimentación. BSPD compitió por el premio de nivel 2 en 1995; al año siguiente, David Branch se volvió examinador. Con ayuda de la información del Premio a la Calidad de Texas lo mismo que por la experiencia de haber participado en inspecciones de campo, David obtuvo conocimientos importantes sobre cómo aplicar los Criterios Baldrige en su empresa. Entre estas nociones estaba la relevancia de la alineación de metas y una base de datos de calidad sólida con matrices que descienden en forma de cascada desde la dirección hasta los grupos de trabajo. La base de datos se convirtió en el fundamento sobre el cual la planificación estratégica, la responsabilidad del liderazgo y las actividades de revisión de la gestión dieron rumbo al negocio. Esto



# Profundiza más

condujo a las primicias de un modelo de excelencia en el desempeño integral interno llamado Innovating Excellence™ que se aplicó por completo en el año 2001.

BSPD solicitó de nuevo la retroalimentación en materia de desarrollo del programa del Premio a la Calidad de Texas en 1998. Luego solicitó el Premio a la Calidad de Texas en 1999 y lo recibió. La retroalimentación en ese momento indicó que: “El rango de calificación es indicativo de las organizaciones que tienen métodos eficaces y buenos resultados en la mayoría de las categorías, pero cuyo despliegue en ciertas áreas clave es aún demasiado nuevo para demostrar resultados”. Se necesitan más indicadores de despliegue y resultados para demostrar integración, continuidad y madurez. Por tanto, si bien se identificaron más depuraciones en el nivel estatal, los métodos generales de BSPD merecieron un nivel elevado de reconocimiento.

Durante los siguientes tres años, BSPD compitió por el Premio Baldrige. En 2000, la compañía no recibió una inspección de campo. Aunque los examinadores reconocieron que tenían ciertas fortalezas fundamentales y prácticas destacadas, por ejemplo: “La División de Impresiones de Branch-Smith usa un proceso sistemático de planificación basado en hechos que se aplica en toda la organización, desde el establecimiento de su dirección organizacional general hasta los detalles, como determinar su sistema de reconocimientos y remuneración. Reúne, ya sea en forma directa o indirecta, datos entrantes de clientes, empleados, proveedores, agrupaciones de colegas del sector, organizaciones profesionales y otras comparables fuera del sector. Los líderes ejecutivos utilizan esa información para establecer objetivos de corto y largo plazos que se adaptan a cada una de sus cuatro metas principales. Los equipos de empleados crean planes de acción para cumplir con esas metas y objetivos. Esta División cuenta con un sistema amplio que recaba información sobre el desempeño en su base de datos para el mejoramiento de la calidad (DMC) a fin de dar seguimiento diario al desempeño, para el análisis y la revisión mensual, para crear nuevos planes de acción a fin de abordar los procesos que quedan cortos con relación a las metas de desempeño y para la planificación



# Profundiza más

estratégica anual. Este método sistemático es un factor clave en el éxito de la División para cumplir con los requisitos de sus clientes”.

También señalaron algunas debilidades (oportunidades de mejoramiento), como: “La División de Impresiones de Branch-Smith no proporciona información sobre los resultados acerca de varios ámbitos que parecen importantes para su éxito. Estas áreas incluyen la participación de mercado, el nivel de fallas y el nivel de errores que llegan a los clientes, la eficacia de sus programas de educación y capacitación, la lealtad y las recomendaciones del cliente, los resultados que miden la responsabilidad para el público distinta a las emisiones al ambiente de compuestos orgánicos volátiles (COV), la efectividad de su sistema de trabajo, el impacto del desempeño de los proveedores en el manejo de su División, e indicadores de que alcanza su meta de mejorar continuamente sus sistemas de control de calidad. Tampoco segmenta los resultados por grupos de productos, servicios o empleados. El desarrollo de los procesos de diseño y entrega de la División de Impresiones de Branch-Smith se concentra en la disponibilidad de tecnología nueva en mayor grado que en los cambios en el mercado. Esta División no proporciona evidencias de que se mantiene al corriente de los cambios en el mercado con la misma meticulosidad con la que se informa de los cambios tecnológicos en el sector”.

La retroalimentación del examinador señaló que: “La División de Impresiones de Branch-Smith obtuvo una puntuación en la banda 3 (351-450) en la revisión consensuada de las solicitudes por escrito para el Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige. Demuestra un método sistemático que es sensible a los propósitos básicos de la mayoría de los incisos, pero aún es demasiado temprano para que el despliegue en algunos "ámbitos que deben abordarse" y fundamentalmente, que demuestre resultados. Las tendencias de mejoramiento iniciales en ámbitos de importancia para los requisitos organizacionales esenciales son evidentes”.

Una razón significativa por la que los resultados de BSPD fueron rezagando sus métodos puede explicarse desde una perspectiva estratégica. Como explicó el señor Branch,



# Profundiza más

"utilizábamos los criterios para mejorar la manera en que dirigíamos la empresa, pero también tuvimos que hacer modificaciones fundamentales respecto al negocio en el que estábamos". A finales de la década de 1990, BSPD reconoció la necesidad de cambiar a la tecnología de impresión digital para sobrevivir en el sector de las impresiones evolutivo y muy competitivo. El elevado costo de capital de esta tecnología requería un nuevo modelo de crecimiento que justificara la inversión. Esto generó cambios en la oferta de productos y servicios: una fuerza de ventas más grande, un nuevo énfasis en el servicio al cliente, y un mejor sistema de información para manejar la complejidad. En consecuencia, pasaron varios años antes de que comenzaran a darse resultados significativos, sobre todo en los ámbitos relacionados con las finanzas y con el cliente. Durante esta transición, BSPD siguió utilizando los Criterios Baldrige como base para depurar sus sistemas administrativos.

En 2001, la compañía recibió una inspección de campo por evaluadores del Premio Malcolm Baldrige, pero no fue elegida como beneficiaria del mismo. La retroalimentación de 2001 decía lo siguiente:

"La División de Impresiones de Branch-Smith obtuvo puntuaciones en la banda 5 (551-650), en la revisión consensuada de las solicitudes por escrito para el Premio Malcolm Baldrige. Aunque no se hizo una nueva puntuación en la inspección de campo, los hallazgos de dicha revisión habrían resultado en un aumento en la puntuación en el criterio 6 y ningún cambio en los criterios 1, 2, 3, 4, 5 y 7. Una compañía con este perfil de calificación en general demuestra que tiene un método sistemático eficaz y sensible a muchos de los ámbitos que tienen que abordarse y muchas de las necesidades organizacionales clave, con un proceso de evaluación y mejoramiento basado en hechos en los ámbitos fundamentales. No hay brechas importantes en el despliegue, y existe el compromiso con el aprendizaje organizacional y el hecho de compartirlo. Se informan tendencias de crecimiento y/o buen desempeño en la mayoría de los ámbitos de importancia. Los resultados abordan casi todas las exigencias de los clientes/interlocutores y procesos fundamentales, y demuestran ámbitos de fortaleza".



# Profundiza más

Por último, en 2002, BSPD recibió otra inspección de campo y fue seleccionada como beneficiaria del Premio Malcolm Baldrige. La compañía realizó un progreso considerable en el mejoramiento de su métodos y resultados. Por ejemplo, la debilidad ya mencionada en 2000 respecto a no mantenerse al corriente de los cambios en el mercado se mencionó ahora como una fortaleza: “Los cambios en las exigencias de los clientes se incorporaron en los procesos de diseño y producción de la División de Impresiones de Branch-Smith mediante el uso del software PSI, que utiliza formularios de solicitud de presupuesto para crear fichas de trabajo. Para la fase de diseño, los departamentos de arte y pre prensa electrónica también se apoyan en procesos de pruebas para este fin. Los responsables del servicio al cliente (RSC) y el personal de ventas son los encargados de asegurar que los cambios se incorporen a la ficha de trabajo del cliente. Se utiliza el proceso INC para vigilar y dar seguimiento a los costos asociados con no mantener actualizadas las exigencias del cliente cuando ocurren tales errores.

En resumen, la retroalimentación señaló: “El equipo que realizó la inspección de campo descubrió que el descriptor para calificar la banda 6 (650-750) era la puntuación general más exacta para la División de Impresiones de Branch-Smith. Una organización en esta banda por lo común demuestra métodos depurados, que comprenden mediciones fundamentales, buen despliegue y excelentes resultados en la mayoría de los ámbitos. La alineación organizacional, el aprendizaje y el hecho de compartirlo son herramientas gerenciales esenciales. Algunas actividades y resultados sorprendentes abordan las exigencias de clientes/grupos de interés, procesos y planes de acción. La organización es líder en el sector en algunos ámbitos”.

BSPD realizó claramente un progreso considerable en su trayectoria hacia la excelencia en el desempeño, lo que culminó con su reconocimiento como modelo ejemplar nacional en Estados Unidos.

- **REFERENCIA CITADA:**



# Profundiza más

- Evans, J., Lindsay, W. (2015). Administración y Control de la Calidad (9na. ed.). Cengage Learning.