

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS MONTERREY

DIVISION DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERIA



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY.

ESTUDIO DEL LIDERAZGO Y SU RELACION CON LOS
CRITERIOS DE PERSONAL, PLANEACION Y CUENTES EN EL
PREMIO NACIONAL DE CALIDAD

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD EN
SISTEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

FOR:

ANA GUADALUPE QUIRONEZ FLORES

MONTERREY, N. L.

MAYO DE 2004

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY**

CAMPUS MONTERREY

**DIVISION DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERIA**



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY.**

**ESTUDIO DEL LIDERAZGO Y SU RELACION CON LOS
CRITERIOS DE PERSONAL, PLANEACION Y CLIENTES EN EL
PREMIO NACIONAL DE CALIDAD**

T E S I S

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE:**

**MAESTRO EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD EN
SISTEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

POR:

ANA GUADALUPE QUINONEZ FLORES

MONTERREY, N. L.

MAYO DE 2004

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

**CAMPUS MONTERREY
DIVISIÓN DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERIA**



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY**

**ESTUDIO DEL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LOS CRITERIOS DE
PERSONAL, PLANEACIÓN Y CLIENTES EN EL PREMIO NACIONAL DE
CALIDAD**

TESIS

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO
ACADÉMICO DE:**

**MAESTRO EN CIENCIAS
ESPECIALIDAD EN SISTEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**POR:
ANA GUADALUPE QUIÑONEZ FLORES**

MONTERREY, N.L.

MAYO 2004

DEDICATORIA

A ti Señor,

Por todas las oportunidades y los éxitos que has puesto en mí camino.

A mis padres,

Por su apoyo y amor incondicional que me han dado a lo largo de mi vida.

A mis amigos,

Que sin su ayuda no hubiera logrado al término de este trabajo.

A Julio,

Por su paciencia, amor y apoyo.

AGRADECIMIENTOS

A la M.C. Silvia Lizett Olivares por su apoyo durante la realización de esta tesis, por sus consejos y ayuda.

Al Dr. Humberto Cantú por sus comentarios que ayudaron a enriquecer este trabajo.

Al Dr. Carlos Chee por sus aportaciones para la mejora de esta investigación.

A todas las personas, que de alguna u otra manera estuvieron involucradas en la realización de esta tesis, especialmente a las empresas que me apoyaron con sus respuestas.

INDICE

CAPITULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Definición del problema.....	4
1.3 Pregunta de investigación.....	7
1.4 Justificación.....	7
1.5 Objetivo.....	8
1.5.1 Objetivo general.....	8
1.5.2 Objetivos secundarios.....	9
1.6 Hipótesis.....	9
1.7 Limitaciones.....	9

CAPITULO 2 MARCO TEORICO

2.1 Introducción.....	11
2.1.1 Premio Nacional de Calidad.....	11
2.1.2 Principios y valores.....	12
2.1.3 Diagrama del Modelo Nacional para la Calidad Total.....	13
2.1.3.1 Descripción.....	13
2.1.4 Criterios del premio nacional de calidad.....	14
2.2 Liderazgo.....	15
2.2.1 Características del liderazgo.....	16
2.3 Clientes.....	21
2.4 Planeación.....	26
2.5 Personal.....	30
2.6 Valor creado: resultados.....	32
2.7 Estudio realizado a la relación existente entre los criterios del Premio Malcom Baldrige (MBNQA).....	32

CAPITULO 3 METODOLOGIA

3.1 Introducción.....	36
3.2 Tipo de investigación utilizada.....	36
3.3 Hipótesis específicas.....	37
3.4 Diseño de la investigación.....	38
3.5 Variables de estudio.....	39
3.6 Selección de la muestra.....	39
3.6.1 Tamaño de la muestra.....	41
3.7 Recolección de los datos.....	42
3.7.1 Selección del instrumento de medición.....	42
3.7.2 Aplicación de la muestra.....	43
3.8 Pruebas estadísticas utilizadas.....	43
3.8.1 Estadística descriptiva.....	44
3.8.2 Prueba de correlación	45
3.8.3 Prueba Kruskal-Wallis.....	45

CAPITULO 4 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

4.1 Variables de estudio.....	46
4.2 Diseño de la encuesta.....	49

CAPITULO 5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Introducción.....	51
5.2 Generalidades de la encuesta.....	51
5.3 Clasificación general de las empresas.....	52
5.3.1 Clasificación por tamaño de la organización.....	52
5.4 Análisis estadístico de los resultados.....	53
5.4.1 Resultados obtenidos por las organizaciones.....	54
5.4.2 Resultados de las pruebas de correlación.....	59

CAPITULO 6 CONCLUSIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

6.1 Introducción..... 64
6.2 Conclusiones..... 64
6.3 Futuras investigaciones..... 68
6.4 Recomendación al Premio Nacional de Calidad..... 68
REFERENCIAS..... 69

ANEXOS

Anexo 1.....
Anexo 2.....
Anexo 3.....

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un concepto que se ha manejado durante mucho tiempo dentro de las organizaciones, es de suma importancia debido a que es la base para la dirección de las mismas. Dentro de este rubro existen diferentes definiciones y criterios de lo que es liderazgo, según Crosby (1990) existen diversas características para el liderazgo con las cuales un líder debe contar, las cuales son: personas dispuestas a aprender, éticas, disponibles, decididas, enérgicas, confiables, sensatas, modestas, apasionadas, agradables.

Como ya se mencionó anteriormente el tener liderazgo es la base de la dirección, por lo que dentro del Premio Nacional de Calidad es uno de los criterios que toma en cuenta para la evaluación de las organizaciones.

Dentro del Premio Nacional de Calidad el criterio de liderazgo “incluye el papel y la participación de la Alta Dirección en la determinación del rumbo de la organización, así como la forma en que diseña, implanta y evalúa, el proceso de mejora y la cultura de trabajo deseada” (Premio Nacional de Calidad 2002).

Es por esto que es importante el liderazgo dentro en las organizaciones, ya que los líderes son los encargados de dirigir las empresas, así como de tomar decisiones para mantenerlas y sacarlas adelante.

En esta tesis se pretende probar si el liderazgo es la pieza fundamental para que los diferentes criterios del premio nacional de calidad que en este caso se tomaran en cuenta los siguientes: clientes, personal y planeación funcionen de una mejor manera.

1.1 ANTECEDENTES

El liderazgo ha existido a lo largo de toda la historia de la humanidad, ya que se ha creído que es base fundamental de la sociedad y de las organizaciones que la conforman.

Durante el proceso de evolución del hombre y las diferentes actividades que ha realizado dentro de la misma han aparecido diversas formas de agrupación, las cuales siempre contaban con un líder para dirigir las y llegar a los objetivos de las mismas. Es casi instintivo que dentro de las organizaciones exista un líder el cual guíe las acciones del grupo.

A lo largo de la vida de las organizaciones han existido diferentes etapas las cuales tenían diferentes necesidades y objetivos a las actuales. Por lo que el concepto de liderazgo ha ido evolucionando junto con ellas.

El liderazgo ha aparecido también en diferentes sistemas de calidad y certificaciones a través de la historia de la calidad, además de los sistemas de calidad creados a través del tiempo, incluso se crearon formas para premiar a las mejores empresas dentro de este tema.

Actualmente existen diferentes premios de calidad además de certificaciones. En lo que se refiere a los premios existe el Premio Deming, el Premio Malcom Baldrige, el Premio Europeo, y actualmente en México fue desarrollado el Premio Nacional de Calidad.

A partir de la aparición de el Premio Deming en 1951 instituido por el JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers) para premiar a individuos y empresas que cumplen con criterios de la administración de la calidad, se fueron desarrollando los diferentes premios. En 1991, la European Foundation for Quality Management, en asociación con la Comisión Europea y la Organización Europea de Calidad, anunció la creación del premio Europeo de Calidad.

Después en 1987 el Premio Malcom Baldrige se hizo ley en los Estados Unidos bajo el nombre del secretario de comercio del Presidente Reagan. Se crearon diferentes premios en diferentes países, hasta que en México se creó el Premio Nacional de Calidad como un apoyo a la calidad y basados en los diferentes premios que ya existían anteriormente.

El Premio Nacional de Calidad cuenta con diferentes criterios los cuales han sido modificados a través de su existencia. Entre los que se encuentra el liderazgo, que es uno de los criterios que se ha modificado, anteriormente el criterio decía lo siguiente:

“El equipo líder, administra y fija el rumbo a seguir. Practica y vive los principios y valores de calidad, y de esta manera impulsa con su ejemplo la cultura de la organización hacia la mejora continua”. (Premio Nacional de Calidad, 2000).

Actualmente el criterio es:

“Este criterio incluye el papel y la participación directa de la Alta Dirección en la determinación del rumbo de la organización, así como la forma en que se diseña, implanta y evalúa el proceso de mejora y la cultura de trabajo deseada” (Premio Nacional de Calidad, 2002).

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La mayoría de las personas piensan que el liderazgo es parte fundamental de las organizaciones, ya que se considera que el éxito de las mismas es debido a él.

El liderazgo es aplicado en cada una de las actividades que se realizan en equipo o en las diferentes organizaciones, ya que se supone debe existir quien dirija a las otras personas hacia las metas que se tienen establecidas en común.

En un estudio realizado por Collins y Porras (1995) preguntaron a ejecutivos y estudiantes de administración a que se debía el éxito de las organizaciones visionarias, la mayoría mencionó que fue “un gran liderazgo”.

Además ellos compararon compañías exitosas con otras compañías que tenían éxito pero no se consideraban como visionarias debido a que no tenían una visión a largo plazo, además de que los directores que se quedaban a cargo de las mismas siempre eran personas ajenas a la empresa.

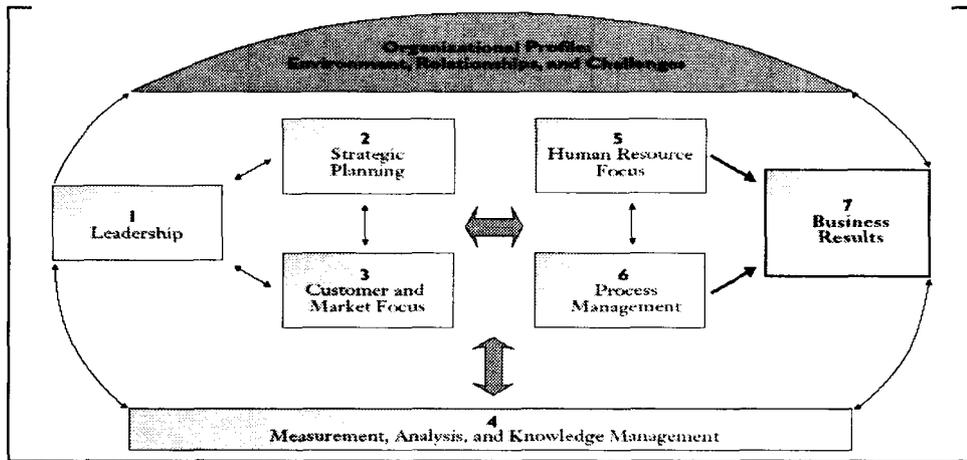
Según su estudio, entre estas compañías el liderazgo no era un factor relevante que afectara el desempeño de las organizaciones, ya que lo importante suponen son los valores y la ideología con la cual cuenta la empresa y que es inculcada a través de las generaciones a los diferentes directores que se hacen cargo de la compañía, ya que desde su fundación se establecieron los mismos y se siguen manteniendo por medio de estos.

“De igual modo, todos los líderes, por carismáticos y visionarios que sean, al fin mueren. Pero una compañía visionaria no muere necesariamente si tiene fortaleza organizacional para sobrevivir a cualquier líder y seguir siendo visionaria y vibrante, decenio tras decenio y a lo largo de muchas generaciones. (Collins y Porras, 1995).

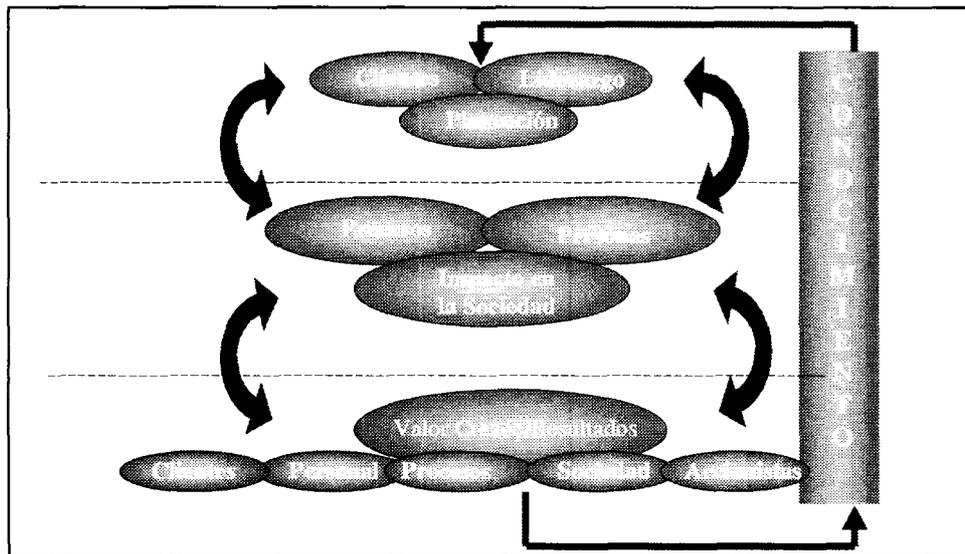
Visto desde otro punto de vista diferente al liderazgo, Crosby (1990) dice que “los ejecutivos (líderes) determinan aquello que debe dirigirse”. El ve al ejecutivo como aquél que determina lo que debe hacerse, el que delega puestos para lograr los resultados deseados, requisitos, además de que son los que generan la mayor parte del dinero y conduce en conjunto hacia las oportunidades para acumular riqueza.

Otro enfoque diferente son los premios de calidad en los cuales la mayoría cuenta con el criterio liderazgo por lo que al parecer se toma como un criterio importante para el desarrollo de las empresas. Por esto se quiere saber si tiene alguna relevancia dentro de los premios y si afecta directamente a los demás criterios. En este caso específicamente se analizarán los diferentes criterios del Premio Nacional de Calidad, para encontrar la relevancia del criterio liderazgo.

Si se comparan los modelos de calidad del Malcom Baldrige y el Premio Nacional de Calidad (Ver figuras 1.1 y 1.2) se puede observar que en el Malcom Baldrige se tiene al liderazgo como el criterio principal, es decir el que mueve a los demás, en cambio en el Premio Nacional de Calidad no es así, lo que lleva a plantear la siguiente pregunta ¿Es verdad que el liderazgo es importante en el desarrollo de las organizaciones, afectando así los criterios del modelo de ACT?



1.1 Modelo MBNQA



1.2 Modelo Nacional para la Calidad Total

1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es la relación entre el criterio de liderazgo y los criterios clientes, personal y planeación del Premio Nacional de Calidad?

1.4 JUSTIFICACIÓN

Actualmente la mayoría de las empresas cuentan con líderes que son los encargados de dirigir las acciones que tiene que llevar a cabo la organización, por lo cual se cree que es de suma importancia para el desarrollo de las mismas, ya que son los encargados de dirigir la visión, misión y los valores de la empresa para que se mantengan dentro de la misma para llegar a las metas y objetivos que se propusieron.

En un estudio realizado por Hay Group y la Asociación (2000) para el Progreso de la Dirección (APD), decía que “Desarrollar una cultura de empresa fuerte y fomentar el liderazgo influye decisivamente a la hora de retener a los directivos y cuadros medios de una directiva”.

En otro estudio realizado por Clifford y Cavanagh (1989) de la excelencia de las pequeñas y medianas empresas atribuyen el liderazgo como causa del éxito de dichas empresas. Los estudios realizados sobre excelencia en varios países europeos llegan a la misma conclusión.

Como se puede observar dentro de las organizaciones y en estudios realizados anteriormente el liderazgo es importante, pero también existen contradicciones con respecto al tema, por lo que es necesario plantear una investigación la cual lleve a averiguar cual de los puntos de vista es el correcto.

La ventaja de investigar el liderazgo en relación a los demás criterios, es que se puede verificar si tiene suficiente importancia, o al contrario el Premio Nacional de Calidad puede estársela restando, para así poder cambiar el peso que se le esta dando dentro del mismo.

Así como también para que las organizaciones sepan que tanto énfasis deben poner dentro de este rubro, no solo para el momento de estar participando en el Premio Nacional de Calidad, sino también al establecer sus sistemas de calidad.

1.5 OBJETIVOS

Los objetivos de esta investigación se dividen en dos. El primero es el objetivo general y es la meta de esta investigación. Los objetivos secundarios servirán como un aporte adicional a esta tesis, sin olvidar el fin de esta que es el de buscar la correlación del liderazgo con los criterios de clientes, planeación y personal del Premio Nacional de Calidad.

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar cuál es la relación existente entre el criterio de liderazgo, y los criterios clientes, personal y planeación del Premio Nacional de Calidad, para

conocer la relevancia del mismo dentro de las organizaciones y del mismo premio.

1.5.2 OBJETIVOS SECUNDARIOS

- Determinar el grado de cumplimiento que tienen las empresas de los criterios clientes, planeación, personal y resultados del Premio Nacional de Calidad.
- Determinar si existe una diferencia en el grado de cumplimiento de dichos criterios.

1.6 HIPÓTESIS

Existe una correlación positiva entre los criterios clientes, personal y planeación del Premio Nacional de Calidad y el criterio liderazgo.

1.7 LIMITACIONES

Las limitaciones con las cuales cuenta esta tesis son el número de criterios que tiene el Premio Nacional de Calidad 2002, debido a que dentro del tiempo estipulado para realizarla es relativamente corto, por lo que no se analizaron todos los criterios, solo se tomaron en cuenta para la investigación, los criterios personal, clientes y planeación.

Otro factor es el tiempo con el cual cuentan las empresas para responder la encuesta.

También el tamaño de muestra es otra limitación, ya que si se analizara una muestra más grande se podría arrojar una mayor evidencia sobre las relaciones existentes entre las variables de estudio.

Otra limitación que es el apoyo que las empresas dan a este tipo de investigaciones, debido a que sus políticas no lo permiten o los datos que se van a proporcionar son confidenciales.

Por ultimo, es una limitación también la validez y confiabilidad del instrumento ya que no se llevó a cabo esta prueba por falta de tiempo.

MARCO TEÓRICO

2.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se encontrará la investigación bibliografica acerca de cada uno de los criterios que se usaron para la realización de esta tesis y del Premio Nacional de Calidad donde se tomaron los criterios para esta tesis.

2.1.1 Premio Nacional de Calidad

El Premio Nacional de Calidad se basa en un modelo para la calidad total (Premio Nacional de Calidad, 2002), el cual tiene como principal propósito impulsar la mejora continua de las organizaciones mexicanas de cualquier giro o tamaño para proyectarlas de manera ordenada a niveles competitivos y de clase mundial. Esta proyección se logra en la medida en que las organizaciones aplican en su operación cotidiana los valores de la administración por calidad. La principal fuerza motriz de esta transformación es la creación de valor superior para los clientes y consumidores finales.

El modelo nacional de calidad refleja el esfuerzo, experiencia y conocimiento de empresas participantes, evaluadores y especialistas nacionales e internacionales. Este modelo no es prescriptivo, es decir, promueve el empleo de prácticas o herramientas acordes a las características particulares de la organización y su entorno, y no se basa en ninguna teoría o corriente.

Dicho modelo es también una guía para definir a cualquier organización como un sistema. Es también una herramienta para el diagnóstico y evaluación del progreso o grado de madurez. Finalmente, es un sistema de gestión que permite provocar la evolución de la organización para lograr niveles de competitividad y clase mundial y asegurar su permanencia y crecimiento sostenido.

Consiste en ocho criterios que a su vez se subdividen en subcriterios y representan los elementos fundamentales de todo sistema organizacional. Su contenido, permite identificar los sistemas y procesos de la organización y su estructura facilita su administración y mejora.

2.1.2 Principios y valores

- Estimular el establecimiento de procesos integrales de calidad.
- Promover la productividad y la calidad en productos, servicios y procesos.
- Promover el uso del modelo para la calidad en las organizaciones mexicanas.
- Difundir experiencias de organizaciones ganadoras.
- Fomentar las exportaciones con base en la calidad y el personal.
- Promover la viabilidad de las empresas.
- Ofrecer una herramienta única de diagnóstico y mejora continua.

2.1.3 Diagrama del Modelo Nacional para la Calidad Total

2.1.3.1 Descripción

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

Liderazgo, Clientes y Planeación.- permite dar direccionamiento y propiciar la competitividad, transformación cultural y generación de valor para el desarrollo sostenido.

Personal, Procesos y Sociedad.- integra los elementos de transformación y generación de valor, es decir, son aquellos sobre los que se manifiestan las estrategias para provocar la mejora continua de los sistemas y procesos, productos y servicios.

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

Conocimiento.- es el componente que integra y retroalimenta a los elementos del sistema.

A continuación se muestra en forma de diagrama el modelo anteriormente descrito (ver Fig.2.1):

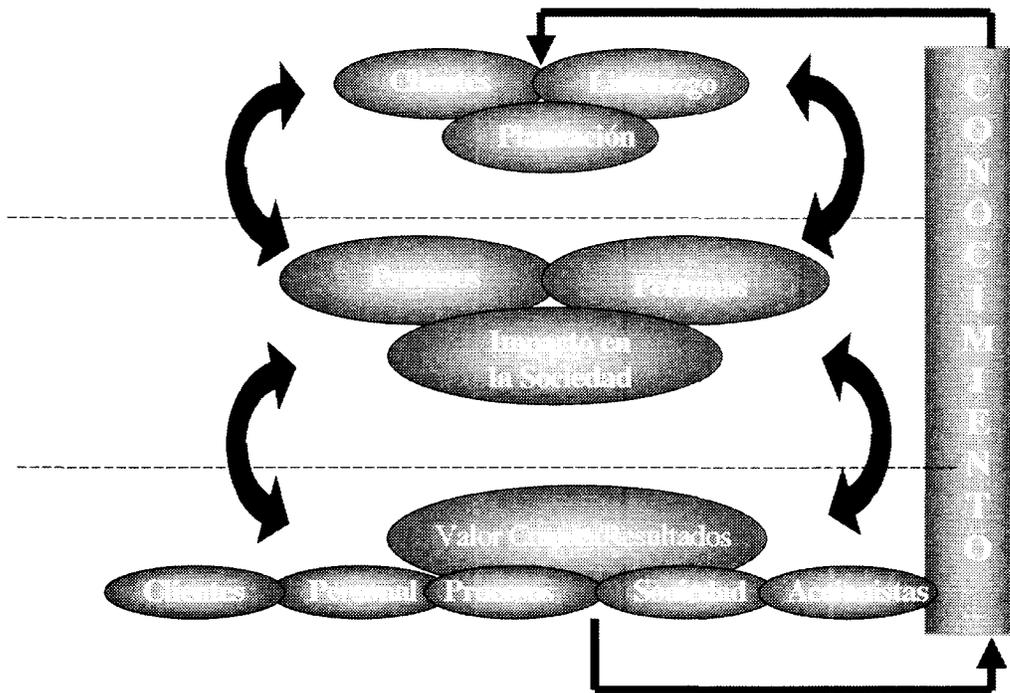


Figura 2.1. Modelo Nacional para la Calidad Total
(Premio Nacional de Calidad, 2002)

2.1.4 Criterios del premio nacional de calidad

El Premio Nacional de Calidad 2002 cuenta con ocho criterios los cuales son:

1. Clientes
2. Liderazgo

3. Planeación
4. Información y conocimiento
5. Personal
6. Procesos
7. Impacto social
8. Valor creado: resultados

A continuación se muestra la descripción de los criterios liderazgo, clientes y planeación que han sido utilizados en la investigación:

2.2 Liderazgo

El criterio liderazgo incluye el papel de la alta dirección en la determinación del rumbo de la organización, así como la forma en que diseña, implanta y evalúa el proceso de mejora y la cultura de trabajo deseada y el proceso de mejora.

Este criterio se encuentra dividido en dos subcriterios, los cuales especifican más a detalle lo que pide el premio.

Los subcriterios son los siguientes:

Liderazgo mediante el ejemplo. Es cómo la alta dirección dirige a la organización mediante su actuación personal, creando valor para los grupos de interés.

Cultura organizacional. Cómo los líderes promueven principios y valores de la organización y cómo los despliegan para promover una cultura enfocada a la mejora continua y el desarrollo de ventajas competitivas.

Existen otras definiciones y modelos que tiene cierta relación con el premio a continuación se mostrarán algunas de ellas, éstas están dadas de acuerdo a la apreciación que cada autor tiene del término y según sus experiencias e investigaciones, en general el liderazgo es la influencia que se tiene en las personas y en los sistemas bajo autoridad de una persona, teniendo un impacto y por medio de lo cual se logran resultados significativos.

Los líderes crean valores, visión, misión, políticas y planes de calidad para la empresa los cuales sirven para cumplir con las necesidades de los involucrados en la misma.

2.2.1 Características del liderazgo

Existen una variedad de características que distinguen al liderazgo y que le da distintos enfoques. A continuación se muestran las diferentes características con las que cuenta el liderazgo.

Según Kotter (1997) algunas de las características que debe tener un liderazgo efectivo en puestos de alta dirección en organizaciones empresariales son:

- Conocimientos del sector industrial.

Vasto conocimiento del sector industrial (mercado, competencia, productos, tecnologías).

Vasto conocimiento de la empresa (personas importantes y porque lo son, cultura, historia, sistemas).

- Relaciones en la empresa y en el sector industrial.

Amplio conjunto de sólidas relaciones en la empresa y en el sector industrial.

- Reputación e historial.

Excelente reputación y sólido historial en una vasta gama de actividades.

- Potencial y habilidad.

Agudeza mental (capacidad económica moderadamente sólida, buen criterio, capacidad de pensar de forma estratégica y multidimensional).

Sólida habilidad para relacionarse con otras personas (capacidad para desarrollar rápidamente buenas relaciones de trabajo, compatibilidad, capacidad de venta, sensibilidad ante las personas y la naturaleza humana).

- Valores personales.

Alto grado de honestidad (en general valora a todo tipo de personas y grupos).

- Motivación.

Alto nivel de energía.

Fuerte impulso rector (necesidad de poder y realización basadas en la confianza en si mismo).

Otro concepto de liderazgo es que es la capacidad de influir positivamente en las personas y en los sistemas bajo autoridad de una persona, para tener un

impacto significativo y conseguir resultados importantes. Los líderes crean valores claros y visibles de la calidad, e integran estos valores en las metas, políticas y planes de la empresa que sirven para cumplir las necesidades de sus interesados (Evans y Lindsay 1999).

Las características que busca el Premio Nacional de Calidad (2002) para un liderazgo efectivo/ejemplar con el cual deben contar los líderes dentro de las organizaciones son:

- Deben establecer directrices y crear la visión de centrarse en los clientes, con valores claros y visibles, de manera estratégica, balanceando las necesidades de todos los grupos de interés.
- Asegurar la creación de estrategias, sistemas y métodos para mejorar la competitividad, estimular la innovación y generar conocimiento.
- Deben inspirar y motivar a su total fuerza de trabajo y alentar la contribución de todos los empleados, su desarrollo y aprendizaje, para ser creativos e innovadores, a través de la utilización del pensamiento sistémico.
- A través de su ejemplo, deben servir de modelo con su comportamiento, ética y congruente al involucrar, comunicar, dar asistencia y apoyo, así como desarrollar futuros líderes, revisar el desempeño de la organización y reconocer el desempeño de los empleados.

De acuerdo con Kouzes (1999) las prácticas fundamentales par un liderazgo ejemplar son:

- **Desafiar el proceso.** Los líderes corren riesgos, son pioneros, son personas que están dispuestas a avanzar hacia lo desconocido. Están preparados para aceptar riesgos, para innovar y experimentar con miras a encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

- **Inspira una visión compartida.** Los líderes albergan el deseo de hacer que algo ocurra, de cambiar la forma en que son las cosas y de crear algo que nunca nadie haya creado antes. Pero esta visión tiene que ser transmitida a sus seguidores. Una persona sin seguidores no es un líder, y la gente no sigue a nadie hasta que acepta una visión como propia.

- **Habilitar a otros para actuar.** El liderazgo es un esfuerzo de equipo. Los líderes ejemplares consiguen el apoyo y la ayuda de todos aquellos que deberán funcionar en el proyecto.

- **Servir de modelo.** Para servir de modelo los líderes deben de tener claros sus principios orientadores, deben tener creencias, las cuales puedan defender.

- **Brindar aliento.** Parte de la tarea de un líder es mostrar a las personas que son capaces de triunfar.

A continuación en la figura 2.2 se muestra un modelo de liderazgo (Merigo, 2002).

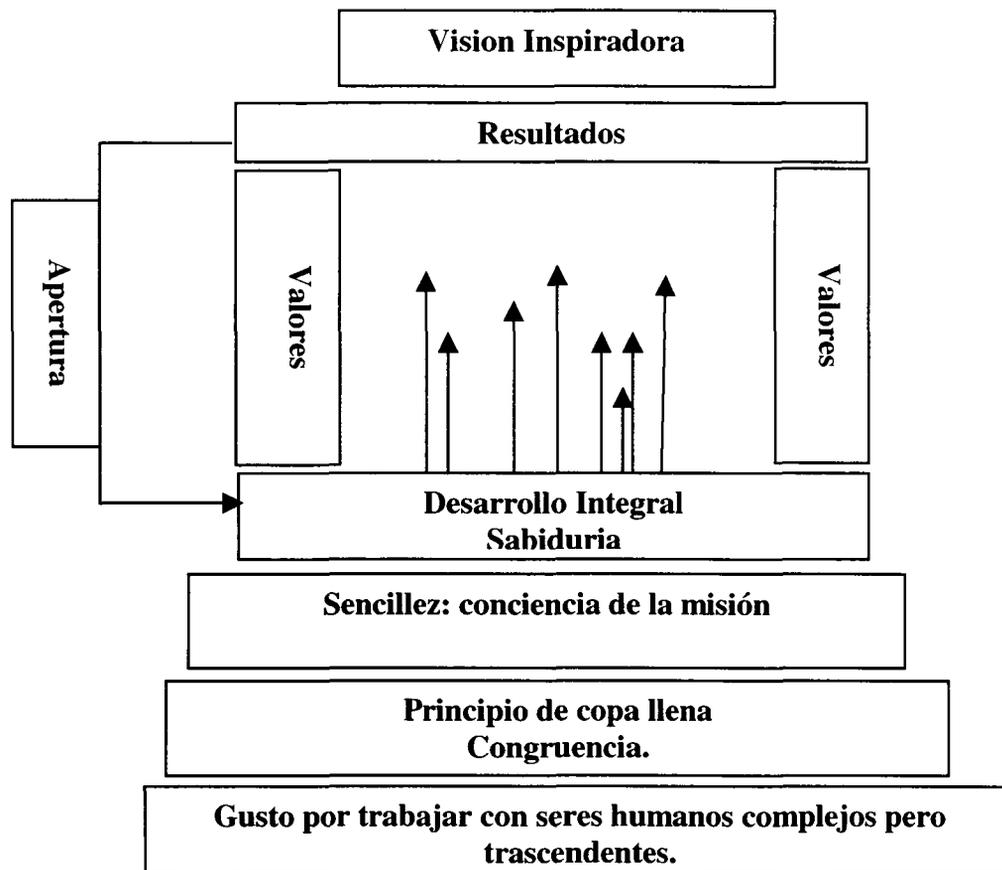


Figura 2.2 Modelo de liderazgo (Merigo, 2002)

Existen también otros estilos de liderazgo que se denominan como básicos, estos estilos están dentro de un modelo que está dividido en cuadrantes, los cuales se refieren a cuatro estilos de mando diferentes que provienen de una combinación entre el interés de las personas -relación- o el interés por la ejecución de las tareas -supervisión-, (Merigo, 1999). En la figura 2.3 se muestra el modelo ya antes mencionado:

R E L A C I Ó N	Baja Supervisión Alta Relación 3 Participar	Alta Supervisión Alta Relación 2 Vender
	4 Delegar Baja Supervisión Baja Relación	1 Ordenar Alta Supervisión Baja Relación
	SUPERVISION	

Figura 2.3 Estilos de liderazgo (Merigo, 1999)

2.3 Clientes

Este criterio incluye la forma como la organización profundiza en el conocimiento de los clientes y mercados y como estos perciben el valor proporcionado por la organización. Asimismo, incluye la manera en que se fortalece la relación con sus clientes y usuarios finales y la evaluación de su satisfacción y lealtad.

Los subcriterios con los que cuenta el criterio de clientes son los siguientes:

Conocimiento de mercados y clientes. Es la manera en que la organización conoce y actualiza su conocimiento sobre las necesidades y preferencias completas de sus clientes, usuarios finales y mercados, en el corto y largo plazo.

Relación integral con los clientes. Es el como la organización da respuesta a los requerimientos detectados en sus sistemas de conocimiento y promueve la construcción y fortalecimiento de las relaciones positivas y de largo plazo con sus clientes, con el fin de lograr su preferencia, retención y lealtad.

Medición del valor creado. Es la forma en la que la organización evalúa los niveles de satisfacción y lealtad de sus segmentos de clientes y usuarios finales, como consecuencia del uso de sus productos y servicios, y por la relación completa con su organización.

Según Swift (2001) el cliente valioso, leal, generador de ganancias, satisfecho y rentable, es el punto focal de las organizaciones rentables y en expansión por todo el mundo. También menciona que existen diferentes tipos de clientes los cuales se definen a continuación:

Consumidor. Es el cliente de las ventas a menudeo, el cual adquiere un producto o servicio final. Por lo general se trata de una persona o de una familia.

Negocio a negocio. Es el cliente que adquiere un producto o servicio para incorporarlo a los productos que vende a otro cliente o empresa, utilizando dentro de su propia organización el producto o servicio adquiridos, para aumentar la gama de sus ofertas o sus utilidades.

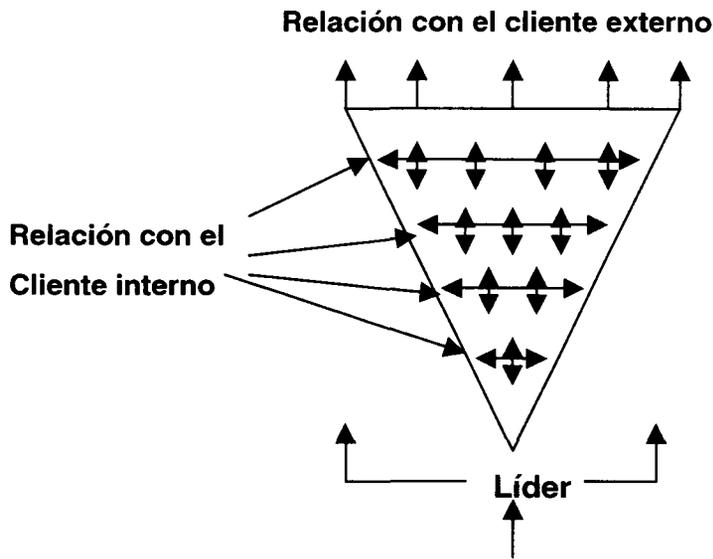
Canal, distribuidor, franquiciario. Es una persona u organización que no trabaja directamente en una empresa, ni figura (por lo general) en su nómina. Adquiere un producto para venderlo o usarlo en calidad de representante suyo, ubicado en esta área.

Ciente interno. Es una persona o unidad de negocios que pertenece a la misma empresa (o empresas asociadas) y requiere sus productos o servicios para sus negocios. Por lo general es el tipo de cliente al que menos se presta atención en una organización, pero que con el tiempo es el más rentable (potencialmente).

Para las organizaciones es necesario conocer y tener como una prioridad a sus clientes, debido a que las empresas que aplican esto pueden tener una mejor ventaja competitiva. Actualmente la diferencia competitiva entre las empresas es el servicio que les da a sus clientes.

Hacer énfasis a la necesidad del cuidado del consumidor para ser parte de una estrategia de negocios que necesita un término corto de entrenamiento. Mostrar que si el cuidado del consumidor es tratado como una estrategia, este se mueve hacia la alta gerencia y se vuelve un tema de liderazgo.

El liderazgo en todos los niveles es un elemento clave para el cuidado efectivo del consumidor. Un gerente, quien ha sido líder, se vuelve un modelo para su equipo (ver figura 2.4).



Misión del consumidor, cultura (comportamiento) y normas de comunicación.

Figura 2.4. Comportamiento de liderazgo afecta al cliente (Morris, 1996).

En el orden de promover el efectivo cuidado del cliente, el líder debe estar involucrado en la misión de satisfacer al cliente, tener un perfil que soporte las palabras y acciones, hacer continuos intentos para mejorar los estándares de cuidado en sus propios clientes internos y externos, asegurar que el cuidado del cliente se vuelva parte de la valoración e incentivos en cada nivel, además de promover el benchmarking contra el mejor de los mejores.

Además, los líderes para conocer realmente a sus clientes además de reunir y analizar información cuantitativa sobre ellos, deben aplicar y gestionar de las maneras que sirva mejor para apoyar las decisiones de inversión y despliegue de recursos. Todo esto puede ser definido como gestión del conocimiento de los clientes, es decir, el aprovechamiento eficaz de información y experiencia

para que sirvan de palanca en la captación, desarrollo y retención de una cartera de clientes rentable. Dicha gestión puede ser explicada como un círculo cerrado (Figura 2.5).

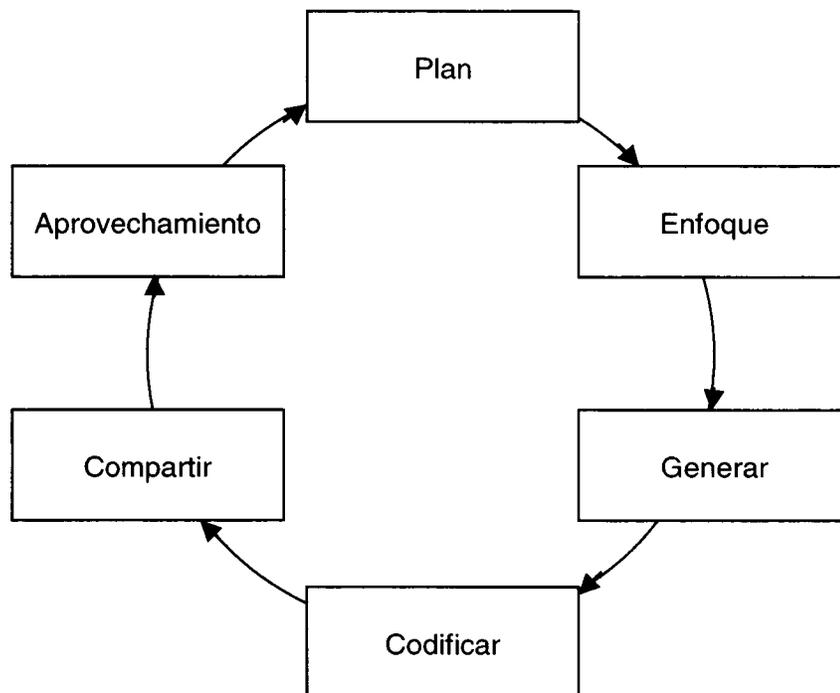


Figura 2.5. Gestión del conocimiento de los clientes: un proceso de círculo cerrado (Wayland y Cole, 1998)

Si se intentan gestionar las relaciones con los clientes con una base adecuada de conocimiento se está limitando la cantidad de valor que puede ofrecerse al cliente. Si posee un conocimiento destacado del cliente, pero no pone en

práctica los medios para codificar y aprovechar en su empresa dicho conocimiento, perderá oportunidades.

El proceso de liderazgo de calidad es aquel que incluye en cuanto a los clientes se refiere, el conocimiento de los requerimientos del cliente el 100 por ciento de las veces, ayudando a los empleados a entender las necesidades para identificar los requerimientos del cliente, entrenando a los empleados para identificar los requerimientos del cliente.

“El proceso de liderazgo de calidad solidifica y fortalece a largo plazo la relación con los clientes” (Flieman y Auld, 1993).

2.4 Planeación

Este criterio incluye la forma en que la planeación orienta a su organización hacia la mejora de su competitividad, incluyendo la forma en que se define sus objetivos y estrategias y cómo estos son desplegados en la organización.

Los subcriterio del criterio planeación son:

Planeación estratégica. Es la forma en que la organización establece sus objetivos globales y desarrolla sus estrategias, así como la adecuación de las mismas ante los cambios en el entorno, con la finalidad de obtener un mejor desempeño global, mejor posición competitiva y su permanencia en el largo plazo.

Planeación operativa. Es cómo la organización despliega sus objetivos y estrategias en planes de acción y cómo se verifica que la ejecución de dichos planes contribuye en la consecución de los objetivos estratégicos.

La planeación estratégica según Hax y Majluf (1996) tiene nueve dimensiones clave, que en conjunto proporcionan una definición unificada del concepto. La estrategia es:

- Una forma de establecer los propósitos de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo.
- Una definición de ámbito competitivo de la empresa.
- Un intento de conseguir una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios mediante la adecuada respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa y las fortalezas y debilidades de la organización.
- Una forma de definir las tareas directivas integrando las perspectivas corporativa, de negocio y funcional.
- Un patrón de decisiones coherente, unificador e integrador.
- Una definición de la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se proponen para los grupos participantes de la empresa.
- Un cambio para pensionar la organización hacia el logro de sus objetivos.
- Un medio de desarrollar las competencias esenciales de la organización.

- Una forma de adquirir recursos tangibles o intangibles que desarrollen las suficientes capacidades que aseguren la ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Por lo que la estrategia se convierte en una estructura fundamental a través de la cual una organización puede definir su continuidad, así como su adaptación en un entorno cambiante.

Según Navas y Guerras (2002) para implantar una estrategia es necesaria, una estructura organizativa que sustente su realización. Pero uno de los elementos cruciales de dicha estructura es el sistema de dirección y liderazgo, cuya función principal es responsabilizarse de los objetivos generales de la empresa y canalizar los esfuerzos de sus miembros hacia ellos.

En este sentido, el papel que se asigna al líder en una organización se puede concretar a través de cuatro actividades esenciales que deben desempeñar para que su función sea realmente eficaz:

1. *Fijar la orientación básica de la empresa:* Esta actividad del liderazgo supone crear visiones y estrategias claramente articuladas y fácilmente comprensibles. Es decir, el liderazgo debe crear la visión de la empresa. Cuando esta visión esta bien definida por un líder y es ampliamente aceptada permite dotar a la empresa de una clara orientación al futuro.
2. *Diseño de la organización:* El liderazgo también debe estar implicado en el diseño de la organización. Esto supone evaluar el funcionamiento general de la organización, cambiar las estructuras organizativas, los sistemas y

procesos de modo que asegure una implantación con éxito de la visión y estrategias elegidas.

3. *Inculcar una cultura comprometida con la excelencia y comportamiento ético:* Esta actividad del liderazgo va encaminada a lograr el compromiso de todos los miembros de la organización en la consecución del éxito empresarial. Un enfoque útil del liderazgo consiste en alentar y apoyar a aquellas personas que sean capaces de aportar nuevas ideas y formas de hacer las cosas dentro de la empresa. Hay que fomentar la creatividad en el personal, para que a través de la participación y la negociación puedan expresar sus ideas.
4. *Gestión de las presiones políticas:* Para la formulación e implantación del plan estratégico, la dirección se suele ver sometida a ciertas presiones políticas, procedentes de los distintos grupos de participantes en la empresa.

En un estudio realizado por Drago y Clements (1999) se investigó la relación entre tres características de liderazgo: poder/control, creatividad y personas/dependencia, sobre la intensidad del plan, así como el énfasis puesto a las herramientas específicas dentro del proceso de planeación.

La visión que se tomó en este estudio es que el CEO, como líder, diseñara un sistema de planeación estratégica que realizara su estilo de liderazgo. Más específicamente, este es sugerir que el efecto del liderazgo pondrá énfasis sobre la planeación en general y sobre las diferentes herramientas dentro del proceso de planeación.

Los resultados de este estudio indican que la planeación intensiva es afectada fuertemente por las características de liderazgo. Una conclusión que debe ser llevada para estos resultados es que los beneficios de la planeación son percibidos como altos para estos con características fuertes de liderazgo.

2.5 Personal

Este criterio incluye la forma como la organización logra el desarrollo del personal durante su vida laboral, desde la selección hasta la separación, con el propósito de optimizar su desempeño y calidad de vida, considerando el enfoque estratégico de la organización.

Los subcriterios con los que cuenta este criterio son:

Sistemas de trabajo. Examina la forma como la organización diseña sus sistemas de trabajo, evalúa el desempeño y establece los esquemas de reconocimiento, para lograr un alto desempeño y alcanzar los objetivos de la organización.

Desarrollo de competencias. Es la forma de cómo la organización desarrolla conocimientos, habilidades y actitudes, definidos a partir de los sistemas de trabajo y la planeación estratégica, con la finalidad de lograr el crecimiento del personal y el alto desempeño de la organización.

Calidad de vida. Incluye la forma en como la organización mejora la satisfacción, motivación, salud y bienestar de su personal en el trabajo y como promueve el bienestar de la familia.

En lo referente al criterio de personal, la evaluación del desempeño puede dar al empleado una pauta de donde se encuentran sus deficiencias, para el departamento de personal las evaluaciones logran que las compensaciones, las colocaciones, la capacitación, el desarrollo y la planeación de carreras sean más eficaces. Además el departamento obtiene retroalimentación sobre actividades de desarrollo, el proceso de obtención de trabajadores, los diseños de puestos y los desafíos externos.

La evaluación de desempeño puede realizarse por medio de técnicas que varían de una organización a otra. Dicha evaluación hace énfasis a objetivos fijados y apoyados, con una política de aplicación del personal.

Algunos métodos de evaluación de desempeño son el de escala de calificación, escalas de calificación basadas en la conducta, lista de verificación, método de elección forzada, métodos de incidentes críticos, métodos de investigación de campo y método de evaluación en grupo.

“Los requerimientos de la descripción de un puesto brindan los criterios para evaluar el desempeño de la persona que lo realiza”. (Sherman, Bohlander y Snell, 1999)

Otro punto importante es el desarrollo de competencias.

2.6 Valor creado: Resultados

Evalúa el desempeño de la organización en cuanto a la creación de valor hacia sus diferentes grupos de interés, así como el análisis de la relación causal entre los indicadores clave del negocio y los procesos y sistemas de la organización.

Subcriterios:

Resultados del valor creado para clientes y mercados. Incluye los resultados de valor creado para sus mercados, cliente y usuarios y su relación causal con los procesos y sistemas organizacionales.

Resultados de valor creado para el personal. Incluye los resultados del valor creado APRA el personal y su relación causal con los procesos y sistemas organizacionales.

2.7 Estudio realizado a la relación existente entre los criterios del Premio Malcom Baldrige (MBNQA).

Existen diversos estudios los cuales muestran la relación que existe entre los criterios de los premios de calidad, uno de ellos es el realizado por Pannirselvam y Ferguson (1999).

Dicho estudio esta basado en que las organizaciones comienzan a tener como objetivo la clase mundial buscando instalar un enfoque de valores tales como un buen liderazgo, enfoque al cliente, respeto por los empleados y mejora continua.

El Premio Malcom Baldrige esta formulado alrededor de estos valores. La estructura del MBNQA tiene una estructura que consiste en siete categorías. La estructura tiene cuatro elementos básicos: manejo, sistema, medida del progreso y metas.

Con base en la estructura mencionada anteriormente se construyó un modelo (figura 2.6), el cual se muestra a continuación:

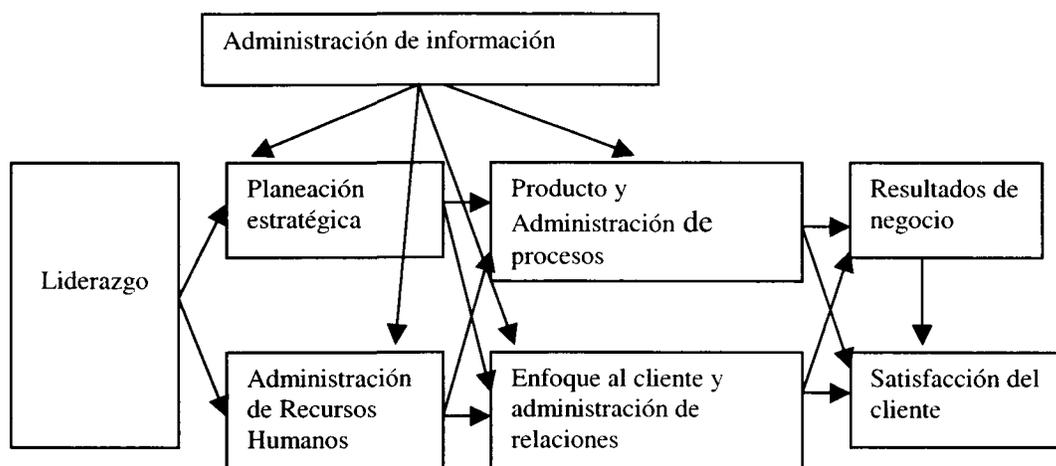


Figura 2.6. Modelo MBNQA de actuación de la calidad

En este estudio se tuvieron diferentes hipótesis las cuales estuvieron basadas en las relaciones existentes entre los criterios del MBNQA, ya sea directa o indirectamente. Esta investigación tuvo como resultado que una organización que utiliza procedimientos de administración de calidad, internamente y en el mercado, tiene una gran dependencia de la construcción de la infraestructura

que soporta sus procesos de administración de calidad. El MBNQA presenta al liderazgo como la fuerza que dirige y que influencia a todos los otros elementos de la administración de calidad. El resultado de esta investigación parcialmente valida este rol de liderazgo que enfatiza por el MBNQA. Dicho resultado indica que el liderazgo afecta significativamente directa o indirectamente todos los sistemas, excepto la planeación estratégica de calidad e administración de información, lo cuales no fueron analizados en el modelo.

Otro estudio que muestra relaciones entre los criterios del Malcolm Baldrige es el realizado por Wilson y Collier (2000) el cual busca probar la teoría y desempeño causal de los vínculos implicados en el MBNQA.

Los objetivos de este estudio son:

1. Desarrollar un modelo de medición y construir relación y escalas que son precisas en la captura del contenido e intento de los criterios de MBNQA.
2. Probar la teoría general de que el liderazgo maneja el sistema que crea resultados.
3. Proveen mejores ideas dentro de las direcciones específicas del agente causal entre las siete categorías del Baldrige.

En la figura 2.7 se muestra un modelo causal hipotético del Malcolm Baldrige Nacional Quality Award.

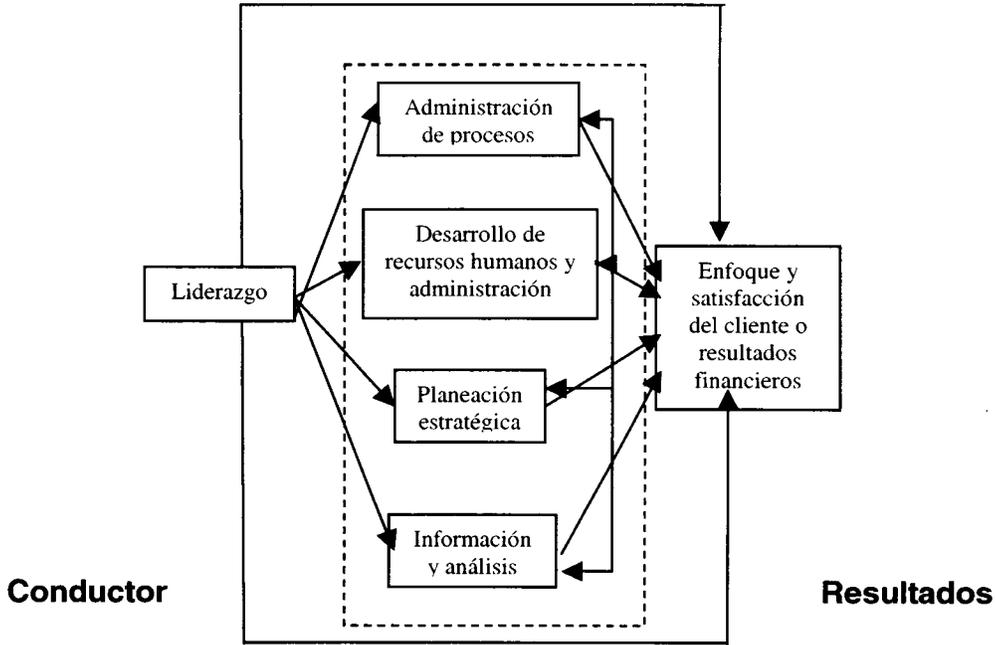


Figura 2.7 Un modelo causal hipotético del Malcolm Baldrige National Quality Award (Wilson y Collier, 2000)

METODOLOGÍA

3.1 Introducción

El presente capítulo describe el método de investigación utilizado para alcanzar los objetivos del estudio. También se explicará la selección de la muestra para la realización de la investigación, y la metodología para la recolección de los datos.

3.2 Tipo de investigación utilizada

Existen diferentes tipos de investigación, exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa. En este caso se utilizaron la descriptiva y la correlacional. A continuación se muestra una breve explicación de lo que es cada uno de estos tipos de investigación, lo que servirá para ayudarnos a entender el porque se utilizaron este tipo de investigaciones.

Estudios descriptivos. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Hernández, Fernandez y Baptista, 1998).

La primera parte de la investigación será de este tipo (primera parte de la encuesta, que contiene los criterios clientes, planeación, personal y resultados).

Estudios correlacionales. Los estudios correlacionales pretenden contestar a preguntas de investigación. Este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables en un contexto particular (Hernández, et al 1998).

La segunda parte de la investigación está enfocada a este tipo de estudio (segunda parte de la encuesta, que contiene los criterios a relacionar que son clientes, personal y planeación, con el criterio liderazgo).

3.3 Hipótesis específicas

Anteriormente ya se planteó el problema y la hipótesis general de la investigación. En este punto se desglosarán las hipótesis basadas en la hipótesis general.

Las hipótesis nos indican lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado (Hernández, et al 1998).

Las hipótesis que se desarrollaron para este estudio fueron las siguientes:

Hipótesis 1.1

Existe relación entre el criterio de liderazgo y el criterio de clientes, con base en los requisitos exigidos por los dos criterios.

Hipótesis 1.2

Existe relación entre el criterio de liderazgo y el criterio de planeación, con base en los requisitos exigidos por los dos criterios.

Hipótesis 1.3

Existe relación entre el criterio de liderazgo y el criterio de personal, con base en los requisitos exigidos por los dos criterios.

3.4 Diseño de la investigación

Existen dos tipos de diseños para una investigación que son el diseño experimental y el no experimental, en este caso se usó el no experimental. Este tipo de diseño, es el que se realiza sin manipular deliberadamente variables. La investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en el contexto natural, para después analizarlos, es decir el investigador no tiene control directo de las variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

En esta investigación se utilizó dicho diseño de investigación debido a que las variables no iban a ser manipuladas, simplemente se iban a tomar en cuenta tal y como estaban sucediendo dentro de la organización a la cual le fue aplicada la encuesta, sin alterar, ni provocar ninguna situación en especial.

3.5 Variables de estudio

Las variables de estudio tomados en cuenta dentro de esta investigación son los criterios de clientes, personal y planeación, los cuales van a ser correlacionados con el criterio de liderazgo.

3.6 Selección de la muestra

En esta parte de la investigación se determinaron los sujetos que serían medidos, la delimitación de la población, se eligió el tipo de muestra que en este caso es fue una muestra probabilística. También se definió el tamaño de la muestra.

La muestra que se tomó en esta investigación esta conformada por empresas manufactureras, de diferentes tamaños y giros, del área metropolitana de Monterrey.

En tabla 3.1 que se muestra a continuación se puede observar las empresas clasificadas de acuerdo al giro, tamaño y número de empleados:

	GIRO	NO. DE EMPLEADOS	TAMAÑO
A	Alimenticia	249	Mediana
B	Fabricación de productos químicos	84	Pequeña
C	Fabricación de productos químicos	40	Pequeña
D	Manufactura y diseño de carrocerías y remolques	300	Grande
E	Remanufactura de cartuchos	130	Mediana
F	Producción de electrodos de carbón	406	Grande
G	Papel	150	Mediana
H	Manufactura	350	Grande
I	Alimenticia	365	Grande
J	Transformación	250	Grande
K	Fabricación de reductores de velocidad y componentes	246	Mediana
L	Maquiladora	100	Pequeña
M	Fabricación de autopartes	57	Pequeña
N	Elaboración de botanas	900	Grande
O	Metal mecánica extrusión de aluminio	500	Grande
P	Fabricación de paneles de yeso	85	Pequeña
Q	Manufactura	179	Mediana
R	Transformación de plásticos	250	Grande
S	Fabricación de sacos de poliuretano	298	Grande
T	Fabricación de carrocerías	520	Grande
U	Fabricación de productos químicos	60	Pequeña
V	Confección de ropa	264	Grande
W	Fabricación de enfriadores comerciales	940	Grande
X	Recubrimientos a tubos de acero	131	Mediana
Y	Producción de empaque de cartón corrugado	272	Grande
Z	Fabricación de muebles cerámicos	389	Grande
AA	Fabricación, ensamble y manufactura de motores eléctricos	1036	Grande
AB	Fabricantes de calderas y calentadores de agua	87	Pequeña
AC	Fabricación y ensamble de tablillas de circuito impreso	493	Grande
AD	Fabricante de artículos de plástico	185	Mediana

Tabla 3.1 Clasificación de las empresas

3.6.1 Tamaño de la muestra

Cuando se hace una muestra probabilística, se debe preguntar, dado que una población es de N , ¿Cuál es el menor número de unidades muestrales que necesito para conformar una muestra (n) que me asegure un error estándar menor a una cantidad fijada?

Los cálculos que fueron realizados para determinar el tamaño de la muestra fueron tomados de la formula estadística para muestras finitas.

$$n = \frac{Z^2 \times P(1-P) \times N}{e^2 \times (N-1) + Z^2 \times P(1-P)}$$

Donde:

n = Tamaño representativo de la muestra

Z = Nivel de confiabilidad (1.645)

N = Tamaño de la población (289)

P = Probabilidad de éxito (0.90)

e = Error esperado (0.1)

Por lo tanto:

$$n = \frac{(1.645)^2 \times (0.90) (1-0.90) \times 289}{(0.1)^2 \times (289 - 1) + (1.645)^2 \times (0.90) (1 - 0.90)}$$

$$n = 22.5 \approx 23$$

En este caso la formula para elegir la muestra dio como resultado veintitrés pero se realizaron treinta, ya que es una muestra mas significativa.

3.7 Recolección de datos

Una vez seleccionado el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con nuestro problema de estudio e hipótesis, el siguiente paso fue recolectar los datos sobre las variables involucradas en la investigación.

Según Roberto Hernández Sampieri (1998) este punto implica tres actividades que son:

- a). Seleccionar un instrumento de medición o desarrollar uno.
- b). Aplicar el instrumento de medición. Es decir, obtener las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para el estudio.
- c). Preparar la mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente (codificación de los datos).

3.7.1 Selección del instrumento de medición

Se crearon un instrumento de medición que consta de dos partes el cual esta basado en cada una de las hipótesis que se realizaron que tiene como plataforma los requisitos pedidos por el Premio Nacional de Calidad 2002.

La primera parte del instrumento esta basado en los requisitos pedidos por el premio nacional de calidad, el cual sirvió para realizar un diagnostico del

cumplimiento de dichos requisitos. El segundo instrumento esta construido con base en a artículos y libros los cuales muestran la relación que puede llegar a existir entre los criterios clientes, personal y planeación, y el liderazgo.

Se tomó en cuenta para el diseño de la encuesta los siguientes aspectos que fueron considerados relevantes para agilizar el proceso de aplicación y recolección de datos:

1. Lenguaje entendible
2. Redacción clara y concisa de las preguntas

3.7.2 Aplicación de la encuesta

Primeramente se seleccionaron las empresas a las cuales se desea aplicar el instrumento de medición realizado. Una vez que se llevo a cabo el registro de empresas se procedió a contactarlas para pedir la participación en la investigación contestando la encuesta, esto se hizo vía telefónica. Para después enviar las encuestas vía correo electrónico. El número de encuestas enviadas fue de 115, teniendo una tasa de respuesta del 27.27%.

3.8 Pruebas estadísticas utilizadas

Se capturaron los datos recolectados de las empresas, esto con base en una escala de Likert la cual va desde totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo. Se verificara la información obtenida de las encuestas, y se obtendrán los diferentes grados de cumplimiento de los criterios, lo cual ayudará a encontrar la correlación que existe entre el criterio de liderazgo y los diferentes

criterios del Premio Nacional de Calidad y a comprobar cada una de las hipótesis específicas establecidas para esta investigación.

Es decir al procesar esta información por medio de un estudio estadístico se obtendrán los resultados necesarios para la comprobación de las hipótesis específicas.

Como un estudio adicional para esta investigación, se utilizaron los datos obtenidos en la primera parte de la encuesta que cuenta con cuatro secciones que son los criterios de clientes, planeación, personal y resultados, con lo que se busca encontrar el grado de cumplimiento que tienen las empresas de estos criterios además de si existe una diferencia entre el grado de cumplimiento de cada uno de ellos.

3.8.1 Prueba de Correlación

La prueba de correlación fue aplicada en la segunda parte de la encuesta, donde se busco si existía relación entre los criterios de personal, clientes y planeación, con el criterio liderazgo. De acuerdo a Huck y Cormier (1996) uno de los métodos mas apropiados para probar relaciones entre variables es el de correlaciones, los estadísticos mas comunes para la obtención de correlaciones son por Pearson, Spearman y por Kendall. En esta investigación se usó el coeficiente de correlación de Spearman.

Esta prueba ayudara a comprobar la hipótesis de la investigación que es la siguiente: “Existe una correlación positiva entre los criterios clientes, personal y planeación del Premio Nacional de Calidad y el criterio liderazgo”.

3.8.2 Estadística descriptiva de cada variable

Para el objetivo específico que era determinar el grado de cumplimiento que tienen las empresas de los criterios Cliente, Planeación, Personal y Resultados del Premio Nacional de Calidad lo que se hizo fue describir los datos, valores o puntuaciones para cada una de las variables.

Se utilizaron frecuencia y moda en cada uno de los criterios, que se encuentran en la primera parte del instrumento de medición, que son clientes, planeación, personal y resultados, además del promedio obtenido en cada uno de los criterios antes mencionados.

3.8.3 Prueba Kruskal – Wallis

Para el objetivo específico que era determinar una diferencia en el grado de cumplimiento de los criterios Clientes, Personal, Planeación y Resultados se llevo a cabo la prueba Kruskal – Wallis, la cual se utiliza para probar la hipótesis de que k muestras independientes son de poblaciones idénticas (Walpole, 1993).

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

4.1 Variables de estudio

De acuerdo con el Premio Nacional de Calidad existen ocho criterios, los cuales pueden ser tomados en cuenta para la realización de la investigación, pero en este caso solo se analizaron los criterios de personal, clientes, planeación y liderazgo, con esto se busco el poder alcanzar el objetivo fijado.

Se buscaron los puntos en los que se cree tiene una relación directa con el liderazgo, esto en base a los requisitos que exigidos por el Premio Nacional de Calidad. Se analizaron cada uno de los subcriterios del liderazgo que en este caso son liderazgo mediante el ejemplo y cultura organizacional, estos dos puntos se compararon con los subcriterios requeridos de los otros criterios del Premio Nacional de Calidad.

A continuación se muestra la comparación:

Liderazgo

Mediante el ejemplo

- Despliegue del rumbo estratégico.
- Misión, visión y valores.
- Código de conducta.
- Involucramiento con clientes, socios y sociedad.
- Crear el ambiente (autocontrol, responsabilidad, participación, continuo aprendizaje e innovación del personal).
- Evaluación del desempeño global de la organización.

Cultura organizacional

- Promoción de la misión, visión y valores y la aplicación del código de conducta.
- Cultura deseada.

Clientes

Conocimiento de mercados y clientes

- Identifica segmentos de mercado relacionados con la estrategia de la organización.
-

Planeación

Planeación estratégica

- Objetivos globales y estrategias.

Planeación operativa

- Despliega objetivos y estrategias.

Personal

Sistemas de trabajo

- Evaluación del desempeño.
- Esquemas de reconocimiento para lograr un alto desempeño y alcanzar los objetivos de la organización.

Desarrollo de competencias

- Desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes, definidas a partir de los sistemas de trabajo y la planeación estratégica.

Calidad de vida

- Mejora de la satisfacción, motivación, salud, bienestar de su personal en el trabajo.
-

Valor creado: Resultados

Los resultados o valor creado tiene una relación con cada uno de los criterios antes mencionada, ya que muestran los efectos de la aplicación de la cada uno de ellos dentro del modelo de calidad.

4.2 Diseño de la encuesta

La encuesta fue diseñada en su primera parte con cada uno de los requisitos pedidos por el premio nacional de calidad, en los criterios de clientes, planeación, personal y resultados.

La segunda parte se realizo en base al Premio Nacional de Calidad, libros y artículos, en los que se encontraba alguna relación entre el criterio seleccionado (planeación, personal y clientes) y el liderazgo.

La escala utilizada para la medición de los datos fue la escala de likert, la cual se muestra a continuación:

Totalmente de acuerdo		Indeciso		Totalmente en desacuerdo
50	40	30	20	10

La escala es la misma en todo el instrumento de medición, excepto en el criterio de resultados, que en esa parte quedaría de la siguiente forma:

Excelente		Regular		Pésimo					
5	○	4	○	3	○	2	○	1	○

La encuesta realizada para esta investigación evalúa en su primera parte los el grado de cumplimiento de las empresas de los criterios de clientes, planeación, personal y resultados del Premio Nacional de Calidad, lo cual mostrara si la empresas cumplen o no con dichos criterios es decir, es un autodiagnóstico de los criterio antes mencionados del premio.

Con la segunda parte de la encuesta que contiene al liderazgo, clientes planeación y personal, se pretendía encontrar la posible relación entre dichos criterios.

Las respuestas obtenidas en esta encuesta están basadas en la opinión del personal encargado del área de calidad, de las organizaciones participantes.

La encuesta completa se muestra en el anexo 1.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Introducción

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos después de codificar la información recopilada mediante la aplicación del instrumento de medición, utilizando las pruebas adecuadas para comprobar las hipótesis planteadas para esta investigación.

5.2 Generalidades de la encuesta

La encuesta esta dividida en dos secciones, donde la primera parte cuenta con los criterios clientes, planeación y personal que fueron los criterios seleccionados para esta investigación, además se agrego el criterio de valor creado que son los resultados de cada uno de los criterios antes mencionados y los resultados financieros. La segunda parte consta del criterio liderazgo y cada uno de los criterios antes mencionados (clientes, planeación y personal). Además de los datos generales de la empresa, lo que nos dará información del tamaño, número de empleados y giro.

5.3 Clasificación general de las empresas

De las treinta empresas que aportaron información para este estudio, se tomaron en cuenta solo empresas de manufactura, de diferentes tamaños y una diversidad de giros según el producto que fabrican, como se puede observar en la tabla 3.1, del capítulo anterior.

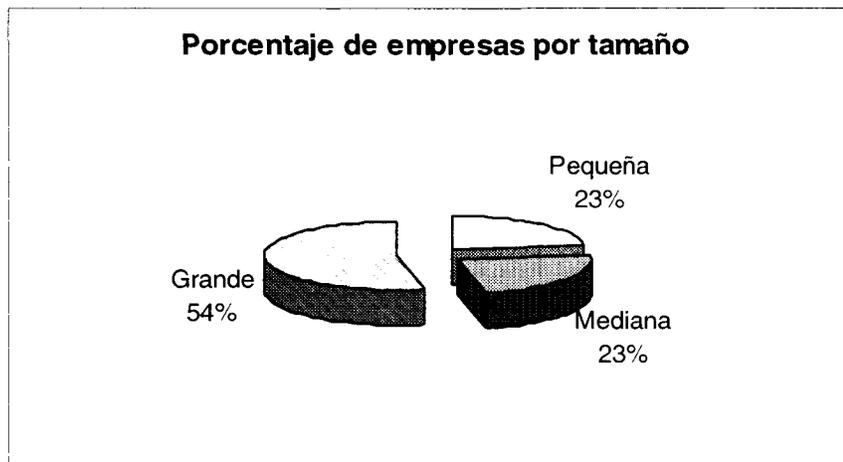
5.3.1 Clasificación por tamaño de la organización

La clasificación del tamaño de la organización, esta dada en función del número de empleados, de acuerdo con el SIEM (2003) se tienen los siguientes valores para el sector manufacturero:

TAMAÑO	NUMERO DE EMPLEADOS
Pequeña	11 – 50
Mediana	51 – 250
Grande	Mas de 250

Tabla 5.2. Clasificación de empresas de acuerdo al número de empleados (SIEM, 2003)

Tomando en cuenta la clasificación anterior se obtuvo que del total de treinta muestras, siete fueron pequeñas, siete medianas y catorce grandes, en la siguiente tabla se muestra en la gráfica y con los porcentajes de las empresas encuestadas:



Gráfica 5.1. Clasificación por tamaño de las empresas encuestadas

5.4 Análisis Estadístico de los resultados

En este punto se realizó un análisis de los resultados obtenidos de las encuestas que fueron respondidas por las diferentes empresas.

Primeramente se utilizó la correlación de Spearman, la cual sirvió para comprobar la posible relación entre los criterios clientes, planeación y personal, con el criterio liderazgo. El coeficiente de correlación de rangos de Spearman r_s , se basa en rangos para medir lo cercano de la relación entre dos variables. Las ventajas de la correlación de rangos según Triola (2000), son:

1. El método no paramétrico de correlación de rangos se puede usar en una gama más diversa de circunstancias que el método paramétrico de correlación lineal (Pearson).

2. Se puede usar correlación de rangos para detecta algunas relaciones que no son lineales.
3. Los cálculos de la correlación de rangos son mucho más sencillos que los de la correlación lineal.

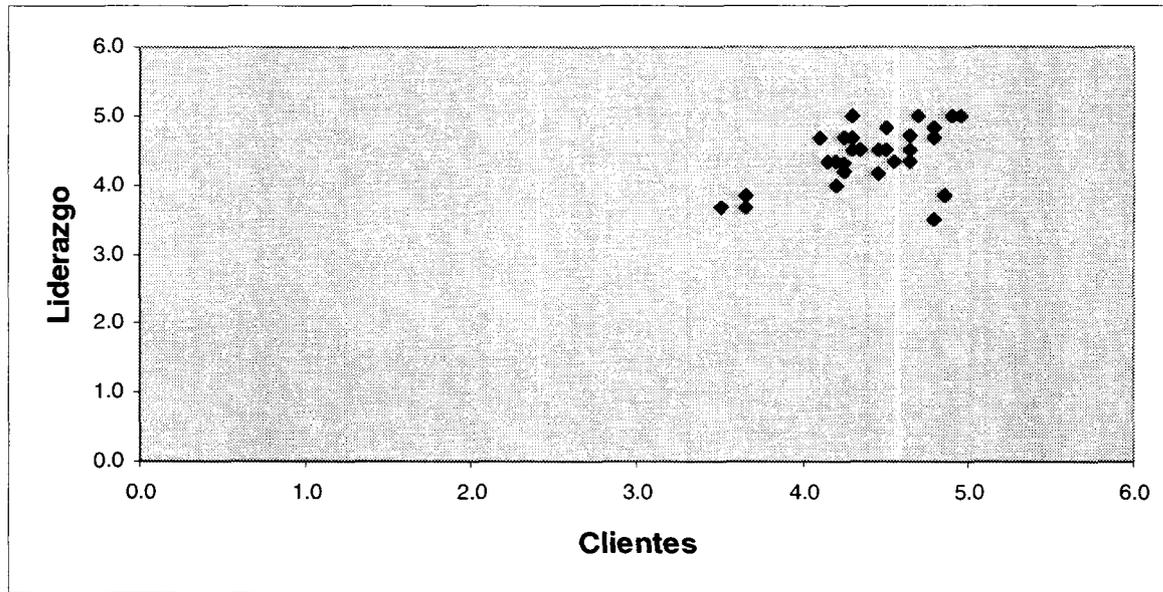
También fue utilizada la estadística descriptiva para cada una de las variables, lo cual servirá para hacer un análisis de los datos obtenidos en la primera parte del instrumento de medición, en cada uno de los criterios ahí contenidos. Además de la prueba Kruskal – Wallis que tiene como objetivo conocer si existe diferencia en el grado de cumplimiento de los criterios clientes, planeación, personal y resultados del Premio Nacional de Calidad.

5.4.1 Resultados de las pruebas de correlación

En este punto se busco saber si existía alguna relación entre los criterios de personal, planeación y clientes con el criterio liderazgo del Premio Nacional de Calidad, es decir, se busca comprobar si las hipótesis son verdaderas o no.

Hipótesis 1.1

Existe relación entre el criterio de liderazgo y el criterio de clientes, con base en los requisitos exigidos por los dos criterios.



Gráfica 5.7. Criterio liderazgo vs. Clientes del Premio Nacional de Calidad

$$H_0: \rho = 0$$

$$H_1: \rho \neq 0$$

Nivel de significancia $\alpha = 0.01$

Coefficiente de correlación = 0.3904

Valor critico $\rho = 0.467$

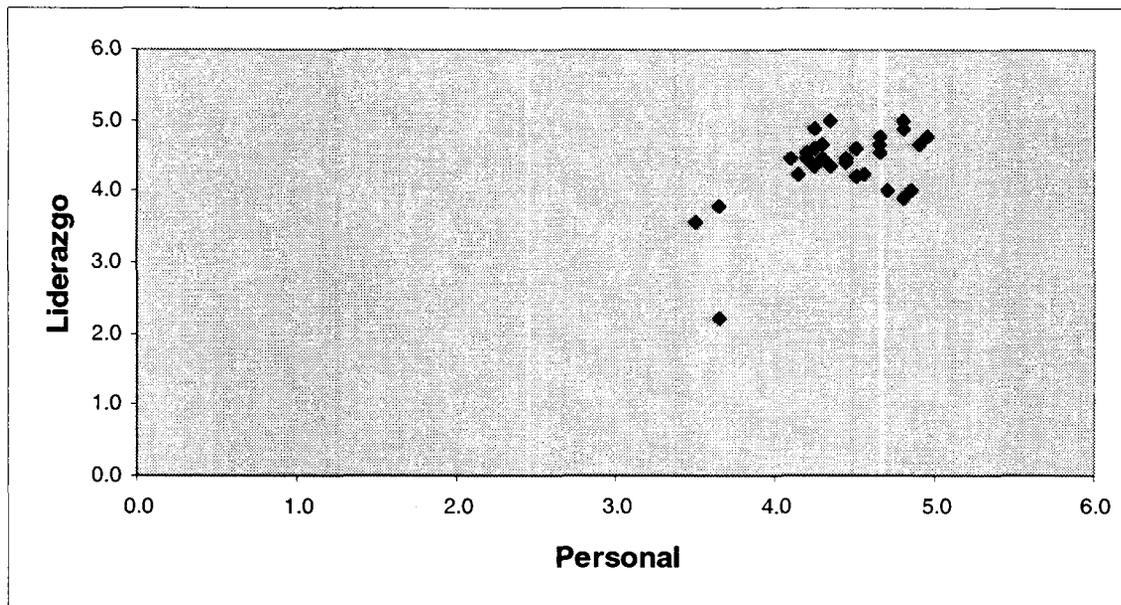
Se acepta la hipótesis nula.

No se puede afirmar que exista una relación entre el criterio de liderazgo y el criterio clientes del premio nacional de calidad, debido a que el valor crítico es mayor el coeficiente de correlación y la regla nos dice que la hipótesis nula puede ser rechazada si el valor absoluto obtenido de r_s es igual o mas grande que el valor critico de la tabla, con un nivel de significancia pre-especificado, que en este caso fue de 0.01.

Se puede concluir que con un nivel de significancia el criterio liderazgo se relaciona significativamente con el criterio planeación del premio nacional de calidad, ya que el valor del coeficiente de correlación es mayor al valor crítico ρ .

Hipótesis 1.3

Existe relación entre el criterio de liderazgo y el criterio de personal, con base en los requisitos exigidos por los dos criterios.



Gráfica 5.9. Criterio liderazgo vs. Personal del Premio Nacional de Calidad

$H_0: \rho = 0$

$H_1: \rho \neq 0$

Nivel de significancia $\alpha = 0.01$

Coeficiente de correlación = 0.3654

Valor crítico $\rho = 0.467$

Se acepta la hipótesis nula.

Con los datos obtenidos no se puede afirmar que exista una relación entre el criterio liderazgo y el criterio personal del premio nacional de calidad, debido a que el valor estadístico es menor al valor crítico con un nivel de significancia de 0.01.

Además en esta sección se realizaron otras correlaciones entre los criterios de personal, planeación y clientes, agregando también los resultados de clientes, resultados de personal y resultados financieros. A continuación se muestra la tabla 5.1 con cada uno de los valores que arrojo este análisis además de los antes ya obtenidos con el criterio liderazgo.

	Cientes	Planeación	Personal	R. Cientes	R. Personal	R. Financieros
Liderazgo	0.3904	0.6635*	0.3654			
Cientes		0.4472	0.5532*	0.6100*		
Planeación			0.6034*			
Personal					0.5252*	
R. Cientes					0.7464*	0.5872*
R. Personal						0.4351

* La correlación es significativa en el nivel de 0.01 (anexo 2)

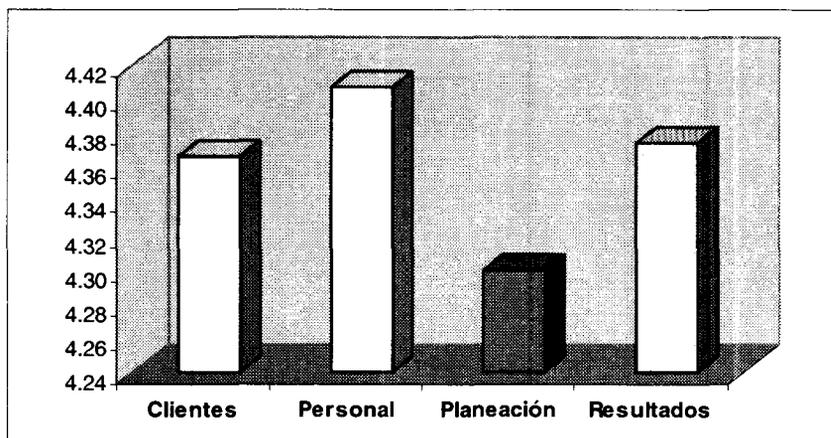
Tabla 5.1 Correlaciones de los criterios del Premio Nacional de Calidad

Como se puede observar no todas las correlaciones son significativas.

5.4.2 Resultados obtenidos por las organizaciones

Los resultados arrojados por el instrumento de medición, en la primera parte del mismo, los cuales son acerca de los criterios clientes, planeación, personal y resultados.

Primeramente se sacó un promedio de cada uno de los criterios anteriormente mencionados, lo que nos mostrará el rango en el cual se encuentra la empresa de acuerdo a la escala que se maneja dentro del instrumento de medición, la gráfica 2 y la tabla 2 con los resultados se muestran a continuación:



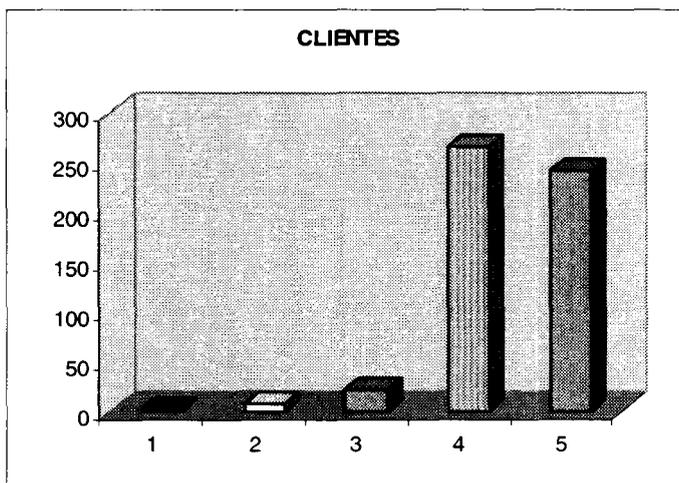
Gráfica 5.2. Promedios de resultados obtenidos en la primera parte del instrumento de medición

CRITERIOS	PROMEDIOS
Clientes	4.37
Personal	4.41
Planeación	4.30
Resultados	4.37

Tabla 5.2. Promedios de los resultados

Los promedios mostrados en los cuatro criterios, muestran que según la escala que se dio del instrumento de medición que es 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo, las empresas están de acuerdo en que cumplen con los requisitos del premio nacional de calidad, no al nivel mas alto pero si aun nivel aceptable.

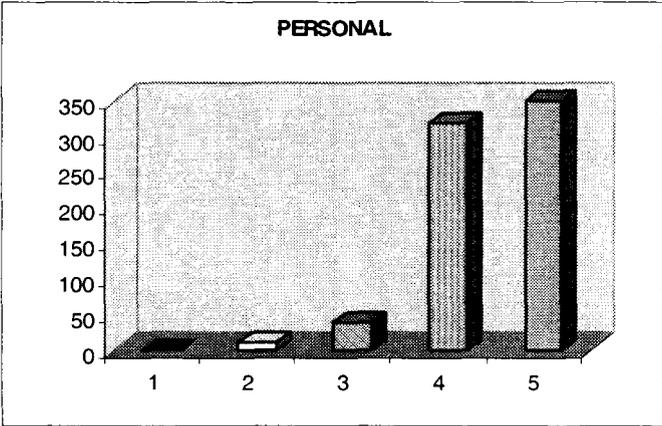
A continuación se muestran las frecuencias de los valores de la escala dados en los criterios de clientes, personal, planeación y resultados, además de la moda de cada uno de ellos.



<i>Clase</i>	<i>Frecuencia</i>
1	2
2	8
3	22
4	266
5	242

Moda = 4

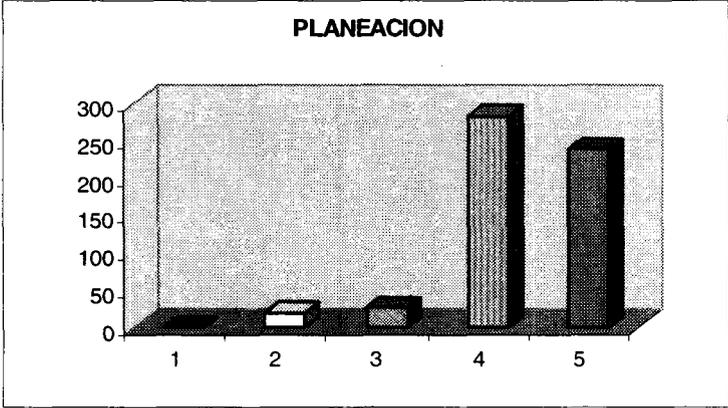
Gráfica 5.3. Frecuencias del criterio clientes



<i>Clase</i>	<i>Frecuencia</i>
1	0
2	12
3	38
4	320
5	350

Moda = 5

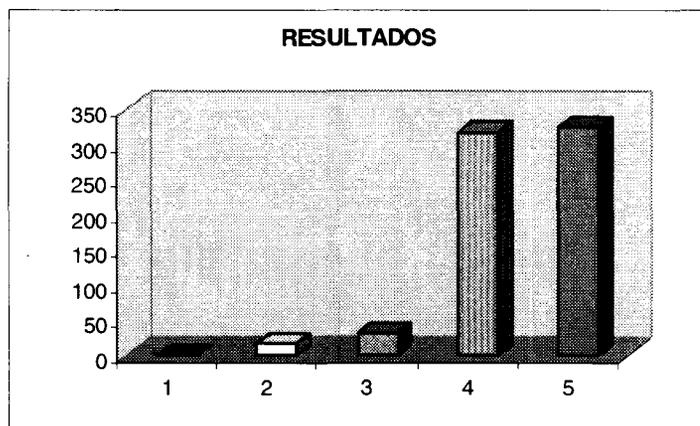
Gráfica 5.4. Frecuencias del criterio personal



<i>Clase</i>	<i>Frecuencia</i>
1	1
2	20
3	26
4	283
5	240

Moda = 4

Gráfica 5.5. Frecuencias del criterio planeación



Clase	Frecuencia
1	0
2	17
3	32
4	317
5	324

Moda = 5

Gráfica 5.6. Frecuencias del criterio resultados

Como se puede observar las frecuencias mostradas anteriormente nos dicen que la mayoría de las empresas cumplen con los requisitos establecidos en el premio nacional de calidad para los criterios de personal, planeación, personal y resultados.

5.4.3 Resultado de la prueba Kruskal – Wallis

En esta parte de la investigación se busco si existía una diferencia en el grado de cumplimiento de los criterios clientes, planeación, personal y resultados.

Hipótesis

Existe una diferencia en el grado de cumplimiento de los criterios clientes, personal, planeación y resultados del Premio Nacional de Calidad.

1. $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$
2. $H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4$
3. $\alpha = 0.05$
4. Valor crítico: $h > \chi_{0.05} = 7.815$ para $\nu = 3$ grados de libertad (Ver tabla en el anexo 3).

Utilizando el programa SPSS se obtuvo:

	VAR00001
Chi-Square	2.655
Df	3
Asymp. Sig.	0.448

Donde $h = 2.655$, por lo que se tiene evidencia suficiente para rechazar la hipótesis de que los criterios personal, planeación, clientes y resultados tienen el mismo grado de cumplimiento.

CONCLUSIONES, FUTURAS INVESTIGACIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Introducción

En esta parte de la investigación se describen las conclusiones y recomendaciones obtenidas de las encuestas aplicadas a las treinta empresas que participaron en la investigación, además de las recomendaciones que tratan de la mejora y futuras investigaciones que se tienen de la tesis.

6.2 Conclusiones

Debido a la magnitud y complejidad que representa el estudio del liderazgo, sería inadecuado llegar a una generalización de los resultados obtenidos, que fueron con base en las organizaciones que mostraron la disponibilidad para cooperar con esta investigación.

En lo que se refiere al objetivo de esta investigación, sólo se encontró una relación significativa entre el criterio liderazgo y el criterio planeación, si bien no en todas las hipótesis se encontraron relaciones significativas, esto era parte del objetivo de la investigación ya que permitió identificar al menos en los tres criterios propuestos que sólo en uno de ellos se tiene relación con el liderazgo.

Con esta investigación se buscaba encontrar una correlación significativa entre los criterios de clientes, personal y planeación con el liderazgo en el Premio Nacional de Calidad y la conclusión fue la siguiente:

Al índice de correlación encontrado entre la variable clientes y el liderazgo, se puede concluir que no existe una relación significativa entre dichas variables, es decir, que el liderazgo no está directamente relacionado con el criterio de clientes. Esto sólo se refiere a las empresas manufactureras que participaron en esta investigación.

Según las puntuaciones obtenidas de las encuestas se encontró que el criterio planeación tiene una relación significativa con el criterio de liderazgo, debido a que la planeación está directamente ligada a la alta dirección y es de ahí que va descendiendo a los diferentes niveles de la organización, para que sean cumplidos los planes propuestos por los líderes.

En los resultados obtenidos para los criterios de personal y liderazgo se encontró que no existe una relación significativa entre ellos. Es decir que el liderazgo no tiene o tiene una mínima influencia en cuanto al criterio de personal se refiere.

Como información adicional a los resultados de esta investigación se agregaron las correlaciones entre los criterios estudiados además del criterio de resultados, el cual está dividido en resultados de personal, resultados de clientes y resultados financieros. De estas correlaciones se obtuvo el siguiente diagrama (6.1):

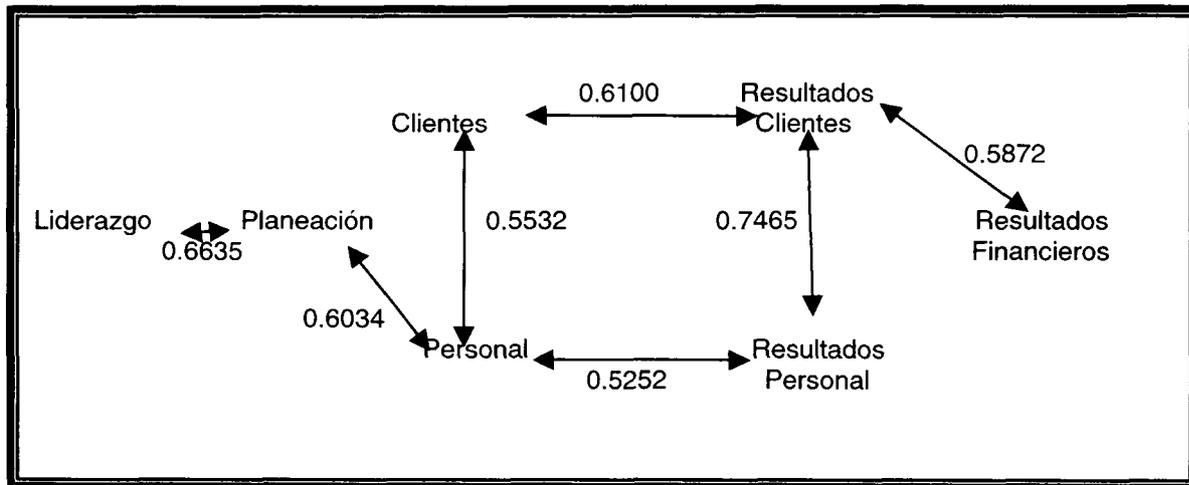


Gráfico 6.1 Diagrama de correlaciones

En el diagrama 6.1 se encuentra que existen correlaciones significativas entre el Liderazgo y Planeación este a su vez esta correlacionado con el Personal y este con Clientes y Resultados de Personal, además de que el criterio Clientes tiene una correlación significativa con Resultados de Clientes y este con los Resultados Financieros.

Se puede observar según los resultados obtenidos en el diagrama 6.1 que el liderazgo esta fuertemente ligado con la planeación, es decir que si en una organización no existe una planeación correcta el personal no tendría la bases necesarias para lograr la satisfacción del cliente lo cual acarrearía una baja en los resultados financieros, debido a que los resultados del personal esta muy relacionado con los resultados de clientes los cuales afectan directamente los resultados financieros dentro de una empresa.

Según Fliehman y Alud (1993) el proceso de liderazgo de calidad es aquel que incluye en cuanto a los clientes se refiere, el conocimiento de los requerimientos del cliente el 100 por ciento de las veces, ayudando a los empelados a entender las necesidades para identificar los requerimientos del cliente, por medio del entrenamiento.

Todo esto se puede lograr por medio de la planeación llevada a cabo por los líderes de la organización.

Los resultados obtenidos de la investigación, en la primera parte del cuestionario, da como resultado, que las empresas encuestadas se encuentran en un grado de cumplimiento de los criterios de clientes, planeación y personal aceptable ya que los promedios dados por las organizaciones muestran que la mayoría de ellas están cumpliendo con los requisitos del premio de calidad en los criterios mencionados.

En cuanto a las frecuencias tomadas de cada uno de los criterios utilizados en la investigación dieron como resultado que la mayoría de las empresas están entre las puntuaciones más altas según las respuestas que estas dieron. Esto ayuda a ver los resultados anteriormente mencionados más específicamente.

También se realizó la prueba de Kruskal – Wallis en la que se obtuvo como resultado que no existe igualdad en el grado de cumplimiento de los criterios de clientes, planeación, personal y resultados del Premio Nacional.

6.3 Futuras investigaciones

Debido a las limitaciones que presento el estudio y a los resultados obtenidos en cada una de las hipótesis se proponen las siguientes líneas de investigación:

- Validar el instrumento utilizado en la investigación, debido a que por la limitación tiempo no se pudo llevar a cabo este paso.
- Analizar mas ampliamente cada uno de los criterios tomados en cuenta para esta investigación, tomando un número mayor de muestra, para ratificar la relación de dichos criterios con el liderazgo.
- Analizar los criterios faltantes del Premio Nacional de Calidad, para encontrar una posible relación con el liderazgo. Para esto se tendrá que extender el instrumento de medición.

6.4 Recomendación al Premio Nacional de Calidad

Se recomienda al Premio Nacional de Calidad dar un seguimiento a los resultados obtenidos principalmente a los criterios planeacion y liderazgo, ya que en esta investigación se encontró que son los que tienen una relación directa y significativa, esto para buscar un modelo de calidad que permita a las organizaciones ser mas eficientes en sus resultados.

REFERENCIAS

Premio Nacional de Calidad 2002

www.economia-premios.gob.mx

Liderazgo: el arte de convertirse en un ejecutivo, Philip B. Crosby, McGraw Hill, 1990.

Administración y control de la calidad total, James R. Evans – William Lindsay 2000.

Empresas que perduran: principios exitosos de compañías triunfadoras, James C. Collins y Jerry I. Porras, 1995.

La dirección estratégica de la empresa Teoría y aplicaciones Tercera edición Jose emilio Navas Lopez, Luis Angel Guerras Martin. 2002, civitas ediciones

Estadística elemental, séptima edición, Mario F. Triola 2000, Addison Wesley Longman

El líder del cambio, John P. Kotter, McGraw Hill, 1997.

Leading to customer care, John Morris, Industrial and Comercial Training, volumen 28 Number 5, 1996, MCB University Press.

Leadership characteristics and strategic planning, William A. Drago and Christine Clements, Volume 22 Number 1, 1999, U.S.A.

A study of relationships between the Baldrige categories, Gertrude P. Pannirselvam y Lisa A. Ferguson, International journal of quality & reliability management, Volume 18 Number 1, 2001, MCB University Press.

An empirical investigation of the MBNQA causal model, Darryl D. Wilson y David A. Collier, Decision Sciences, Volume 31 Number 2, spring 2000, Printed in USA.

Cerca del cliente, Robert E. Wayland y Paul M. Cole, Dusto, Bilbao 1998.

Customer retention through quality leadership, Deborah G. Fliehman y David D. Auld, ASQC Quality press, Milwaukee 1993.

Estudio sobre la relación entre el liderazgo y la eficiencia de los sistemas de aseguramiento de calidad en áreas operativas. Sergio Cid Rolon, Monterrey 2002.

El desafío del liderazgo, James M. Kouzes, Granica, Barcelona 1999.

Metodología de la investigación, Roberto Hernández Sampieri y otros, McGraw Hill, México 1999.

Probabilidad y estadística, Ronald E. Walpole y Raymond H Myers, McGraw Hill, México 1990.

Reading Statistics and research, Schuyler W. Huck y William H. Cormier, HarperCollins, New York 1996.

Administración de recursos humanos, Artur W. Sherman, George Bohlander y Scout Snell, Internacional Thomson Editores, México 1999.

Sistema de información empresarial mexicano (SIEM) 2003
www.secofi-siem.gob.mx

ANEXO 1

¡Buen Día!

La presente es una invitación a participar en un estudio de campo.

El estudio es realizado por el ITESM, y su objetivo es medir la relación que existe entre el liderazgo y los criterios planeación, personal y clientes en el Premio Nacional de Calidad. Este estudio va dirigido a las personas responsables del área de calidad.

Su participación en este estudio consistirá en responder dos cuestionarios, conformados uno por cinco secciones y el otro por cuatro divididas de la siguiente manera:

- | | |
|--------------|--------------------------|
| * Datos | * Liderazgo |
| * Clientes | * Liderazgo y clientes |
| * Personal | * Liderazgo y planeación |
| * Planeación | * Liderazgo y personal |
| * Resultados | |

Las siguientes, son las indicaciones para contestar el cuestionario:

- 1.- Conteste todo el cuestionario en una sola emisión.
- 2.- Conteste en orden cada una de las partes.
- 3.- Indique su respuesta según la escala donde 5 es totalmente de acuerdo, 4 de acuerdo, 3 indeciso, 2 en desacuerdo y 1 totalmente en desacuerdo según su elección para la pregunta correspondiente.

El siguiente es un ejemplo:

La planeación estratégica le ayuda a definir el ámbito competitivo de la empresa.

Totalmente de acuerdo Indeciso Totalmente en desacuerdo
 5 4 3 2 1

*Lo anterior indica que usted esta **de acuerdo** en que la planeación estratégica ha ayudado a su empresa a definir su ámbito competitivo.*

Su participación es valiosa y completamente anónima. Los resultados que se obtengan serán confidenciales y su uso será exclusivo para el presente estudio.

¡¡ GRACIAS !!

Para acceder a los cuestionarios oprima [aquí](#)

Datos Generales

Por favor conteste la siguiente información

Giro de la empresa:

Numero total de empleados de la organización (Aprox):

Clientes

	Totalmente de acuerdo		Indeciso		Totalmente en desacuerdo	
A1 La empresa identifica:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Segmentos de mercado y grupos de clientes.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Usuarios finales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Clientes potenciales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
A2 Conoce los resultados que sus clientes desean obtener.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
A3 Entiende la forma en que los clientes perciben su organización y cómo influye esta en su preferencia.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
A4 Anticipa necesidades y expectativas de los distintos grupos de clientes.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
A5 Determina los factores críticos de los distintos grupos de clientes y su importancia relativa.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
A6 Desarrolla relaciones de largo plazo que incrementen la lealtad de los clientes y sus referencias positivas.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
A7 Da respuesta a los requerimientos detectados en los sistemas de conocimiento del cliente y en el contacto continuo.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
A8 Da respuesta y anticipa las necesidades de interacción de los clientes cuando éstos buscan ayuda, asesoría, información, o expresan sus inquietudes.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
A9 Recibe y soluciona efectiva y rápidamente las quejas, inconformidades e incidencias de los clientes.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
A10 Apoya y da soporte a clientes y usuarios durante el ciclo de vida del producto o servicio.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
A11 Mide la satisfacción y lealtad de sus clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
A12 Evalúa la satisfacción de los clientes en operaciones recientes, con el fin de obtener información oportuna y tomar acciones efectivas de mejora.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
A13 Evalúa el valor otorgado y percibido por sus clientes durante el ciclo de vida del producto o servicio.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
A14 Evalúa y compara el valor percibido de sus clientes con respecto al valor otorgado por los principales competidores.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
A15 Define y utiliza indicadores que reflejen posibles comportamientos futuros de los clientes.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
A16 Utiliza los resultados de la medición de la satisfacción y lealtad para la generación de acciones de mejora.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				

Personal

	Totalmente de acuerdo		Indeciso		Totalmente en desacuerdo
B1 Diseña, organiza y opera esquemas de trabajo individuales y grupales, para que el personal contribuya dentro de la organización.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
B2 Identifica, selecciona e incorpora al personal con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para cubrir los sistemas de trabajo.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
B3 Fomenta para la mejora de procesos, productos y servicios de la organización la:					
a). Participación.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
b). Innovación.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
c). Creatividad.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
B4 En cuanto al desempeño del personal (grupal o individual) para el logro de objetivos usted:					
a). Evalúa.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
b). Reconoce.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
c). Retribuye.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
B5 Define y comunica la información más relevante para lograr el involucramiento y compromiso de todo el personal.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
B6 Los perfiles de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos por el personal son:					
a). Definidos.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
b). Identificados.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
c). Presentados.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
B7 Desarrolla para el logro de estrategias y objetivos:					
a). Conocimientos.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
b). Habilidades.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
c). Actitudes.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
B8 Elabora y ejecuta los planes de desarrollo del personal.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
B9 Evalúa la efectividad de los mecanismos de desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
B10 Define los factores críticos de satisfacción del personal.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
B11 Da respuesta a las necesidades de su personal, para mejorar su satisfacción personal y familiar.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
B12 Mejora la relación laboral.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
B13 Mejora en el trabajo y la vida personal la:					
a). Seguridad.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
b). Higiene.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
c). Ergonomía.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
d). Promueve el bienestar familiar.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Planeación

Totalmente de acuerdo **Indeciso** **Totalmente en desacuerdo**

D1 Desarrolla la planeación estratégica de su organización incluyendo los siguientes elementos:

- a). Necesidades y expectativas de clientes, usuarios y otros grupos de interés.....
- b). Tendencias de mercado y productos.....
- c). Oportunidades de nuevos productos y servicios.....
- d). La competencia y el uso de nuevas tecnologías.....
- e). Información referencial.....
- f). Riesgos económicos, políticos, sociales y financieros.....
- g). Necesidades y capacidades de personal, cultura organizacional, procesos, recursos y proveedores.....

<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

D2 Determina a partir del conocimiento y el análisis de su entorno competitivo los siguientes rubros:

- a). Fuerzas.....
- b). Debilidades.....
- c). Amenazas.....
- d). Áreas de oportunidad.....
- e). Factores clave de éxito.....

<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

D3 Identifica los sistemas y procesos organizacionales sobre los que debe realizarse formalmente una comparación referencial.....

D4 Establece los objetivos estratégicos, así como los principales cambios que se esperan en la posición competitiva.....

D5 Establece las metas operativas, considerando las capacidades de los procesos de la organización.....

D6 Asegura la integración y alineación de los objetivos, metas operativas y planes de acción de los distintos procesos y niveles.....

D7 Asigna recursos para asegurar el cumplimiento de dichos planes de acción.....

D8 Participa el personal en la definición de los planes operativos y en el establecimiento de metas particulares en los diferentes procesos y niveles.....

D9 Da seguimiento al avance de los planes de acción y el logro de los objetivos.....

<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Resultados

	Excelente	Regular	Pesimo		
F1 Dentro del valor creado para mercados, clientes y usuarios incluye los siguientes aspectos, en su empresa estos son:					
a).Satisfacción de clientes.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
b).Valor creado para los clientes.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
c).Desempeño y/o participación en sus mercados.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
d).Lealtad de los clientes.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
e).Desempeño de productos y servicios.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
f).Referencias positivas.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
g).Competitividad de productos y servicios.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
F2 El valor creado del personal incluye aspectos tales como, en su empresa estos son:					
a).Participación individual y grupal.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
b).Desarrollo y crecimiento.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
c).Valores organizacionales.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
d).Satisfacción del personal en el trabajo.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
e).Estabilidad laboral.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
f).Seguridad e higiene.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
g).Reconocimiento.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
h).Capacitación y aprendizaje.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
F3 El valor creado para los accionistas, desde su perspectiva, en cuanto a los siguientes aspectos es:					
a). Rentabilidad.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
b).Utilidades.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
c).Margen de operación.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
d).Flujo de efectivo.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
e).Capital de trabajo.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
f).Ingresos y ventas.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
g).Otros indices financieros utilizados en su organización.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
h). Marcas y patentes.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Cuestionario 2

Liderazgo

A1 Los líderes se involucran en:

a).Definición del rumbo estratégico..... 1 2 3 4 5

b).Comunicación y despliegue del rumbo estratégico..... 1 2 3 4 5

A2 Los líderes definen la mision, vision y valores que comparten con toda la organizacion..... 1 2 3 4 5

A3 Los líderes diseñan un código de conducta basados en los valores definidos..... 1 2 3 4 5

A4 Los líderes se involucran para sensibilizarse con:

a).Clientes..... 1 2 3 4 5

b).Socios..... 1 2 3 4 5

c).Representantes de la sociedad..... 1 2 3 4 5

A5 Describe el perfil del liderazgo establecido y documentado..... 1 2 3 4 5

A6 Los líderes crean un ambiente propicio para su personal enfocado a:

a).Desarrollo del facultamiento..... 1 2 3 4 5

b).Autocontrol..... 1 2 3 4 5

c).Responsabilidad..... 1 2 3 4 5

d).Participación informada..... 1 2 3 4 5

e).Aprendizaje continuo..... 1 2 3 4 5

f).Innovación..... 1 2 3 4 5

A7 La alta dirección evalúa y da seguimiento al desempeño global de la organización..... 1 2 3 4 5

A8 Los lideres logran una misión, visión y valores a través de políticas, procedimientos, sistemas y el código de conducta..... 1 2 3 4 5

A9 Difunde y promueve la incorporación de los principios y valores en la operación diaria..... 1 2 3 4 5

A10 Capacita para la incorporación de los principios y valores..... 1 2 3 4 5

Los principios, valores y aplicación del Código de Conducta son reforzados

A11 a través del reconocimiento y/o promociones organizacionales..... 1 2 3 4 5

A12 Evalúa la cultura organizacional..... 1 2 3 4 5

Liderazgo y clientes

- B1 Los líderes identifican segmentos de mercados relacionados con la estrategia de la organización..... 1 2 3 4 5
- B2 Los líderes conocen y tienen como prioridad a sus clientes, viéndolos como una ventaja competitiva..... 1 2 3 4 5
- B3 Los clientes son parte de la estrategia de negocios generada por los líderes..... 1 2 3 4 5
- B4 El liderazgo es visto como un elemento clave en todos los niveles para el cuidado efectivo del cliente..... 1 2 3 4 5
- B5 Los líderes están involucrados en la satisfacción de los clientes..... 1 2 3 4 5
- B6 Los líderes mejoran continuamente los estándares de cuidado de sus clientes internos y externos..... 1 2 3 4 5

Liderazgo y planeación

- C1 Los líderes se encargan de generar:
 a).Objetivos globales..... 1 2 3 4 5
 b).Estrategias..... 1 2 3 4 5
- C2 Los líderes son los encargados de desplegar:
 a).Objetivos..... 1 2 3 4 5
 b).Estrategias..... 1 2 3 4 5
- C3 El efecto del liderazgo pone énfasis sobre:
 a).La planeación en general..... 1 2 3 4 5
 b).Las herramientas dentro del proceso de planeacion..... 1 2 3 4 5

Liderazgo y personal

- D1 Los líderes se encargan de la evaluación del desempeño..... 1 2 3 4 5
- D2 Los líderes cuentan con esquemas de reconocimiento para el logro de un alto desempeño..... 1 2 3 4 5

D3 Los líderes a partir de los sistemas de trabajo y la planeación estratégica ya definidos desarrollan:

- a).Conocimientos.....
- b).Habilidades.....
- c).Actitudes.....

<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

D4 Los líderes se encarga de mejorar en su personal lo siguiente:

- a).Satisfacción.....
- b).Motivación.....
- c).Salud.....
- d).Bienestar en el trabajo.....

<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

ANEXO 2

Tabla De Valores Críticos De Spearman

	.10	.05	.02	.01
<i>n</i>				
4	1.000	—	—	—
5	.900	1.000	1.000	—
6	.829	.886	.943	1.000
7	.714	.786	.893	.929
.
.
.
.
.
.
30	.306	.362	.425	.467

ANEXO 3

Tabla ji – cuadrada

Grados de Libertad	$\chi^2_{0.1}$	$\chi^2_{0.05}$	$\chi^2_{0.025}$	$\chi^2_{0.01}$
1	2.7055	3.8414	5.0238	6.6349
2	4.6051	5.9914	7.3777	9.2103
3	6.2513	7.8150	9.3484	11.3449
4	7.7794	9.4877	11.1433	13.2767
5	9.2363	11.0705	12.8325	15.0863
.				
.				
.				
100				

