

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS MONTERREY
DIVISION DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERIA



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE UNA
HERRAMIENTA DE AUTODIAGNOSTICO
ORGANIZACIONAL DESARROLLADA CON BASE A
LOS CRITERIOS DEL PREMIO EUROPEO
A LA CALIDAD

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE:

MAESTRO EN CIENCIAS
ESPECIALIDAD EN SISTEMAS DE CALIDAD
Y PRODUCTIVIDAD

POR:

LUIS CENARO PUENTE MENDEZ

MONTERREY, N. L.

MAYO DEL 2003

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

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



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY**

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE UNA
HERRAMIENTA DE AUTODIAGNOSTICO
ORGANIZACIONAL DESARROLLADA CON BASE A
LOS CRITERIOS DEL PREMIO EUROPEO
A LA CALIDAD**

TESIS

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

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

POR:

LUIS GENARO PUENTE MENDEZ

MONTERREY, N. L.

MAYO DEL 2003

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

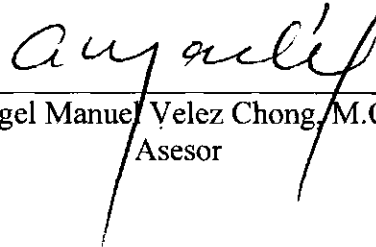
CAMPUS MONTERREY

DIVISIÓN DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERÍA

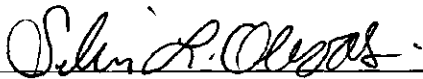
Los miembros del comité de tesis recomendamos que el presente proyecto de tesis presentado por el Lic. Luis Genaro Puente Méndez sea aceptado como requisito parcial para obtener el grado académico de Maestro en Ciencias con especialidad en

SISTEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

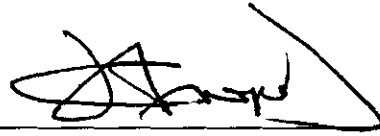
Comité de Tesis:



Angel Manuel Velez Chong, M.C.
Asesor

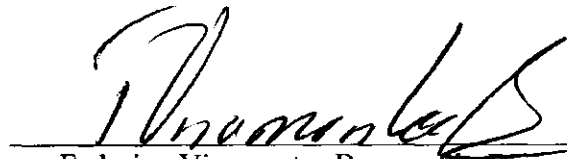


Silvia L. Olivares Olivares, M.C.
Sinodal



Humberto Cantú Delgado Ph. D.
Sinodal

Aprobado:



Federico Viramontes Brown, Ph. D.
Director del Programa de Graduados en Ingeniería
Mayo 2003

Dedicatoria

A mis padres,

*Por su apoyo incondicional y
constante motivación que
siempre me han dado.*

***Y a una persona muy especial
que siempre vivirá en mi corazón.***

Agradecimientos

A Dios

*Por todas las oportunidades
que me ha dado en la vida.*

A mi familia

*Por todo su apoyo y confianza
que siempre he tenido.*

A las empresas participantes

*Por brindarme su tiempo y apoyo
en la solución de la herramienta
así como por sus acertadas sugerencias para la mejora.*

A mi asesor

*Por todo su tiempo dedicado para la realización
de esta investigación y su constante apoyo,
ideas y motivación que siempre me brindó.*

A mis sinodales

Por todo el apoyo y dedicación que me dieron.

ÍNDICE GENERAL

Capítulo 1

Presentación.

1.1 Introducción.....	1
1.2 Antecedentes.....	2
1.3 Definición del problema.....	3
1.4 Objetivo.....	5
1.5 Justificación.....	5
1.6 Limitaciones.....	8
1.7 Hipótesis.....	8

Capítulo 2

Marco Conceptual.

2.1 Introducción.....	10
2.2 Antecedentes de herramientas de diagnóstico.....	10
2.3 Premio Nacional de Calidad.....	11
2.4 Premio Deming.....	13
2.5 Modelo EFQM de Excelencia.....	17
2.6 Premio a la calidad Malcolm Baldrige.....	19
2.7 ISO 9000 (versión 2000).....	21
2.8 Alcances y limitaciones de los premios como herramientas de autodiagnóstico.....	23
2.9 Importancia de una herramienta de autodiagnóstico.....	27

Capítulo 3

Propuesta de Autodiagnóstico.

3.1 Introducción.....	28
3.2 Justificación.....	29
3.3 Diseño de una nueva herramienta.....	33
3.4 Beneficios del autodiagnóstico.....	33
3.5 Características.....	35
3.5.1 Propuestas de la EFQM de herramientas de autoevaluación.....	39
3.6 Metodología de trabajo.....	46
3.6.1 Selección de empresas.....	47
3.6.2 Elaboración de la herramienta.....	48
3.7 Herramienta de autoevaluación.....	49
3.7.1 Cuestionario de evaluación de la percepción de las organizaciones de la herramienta de autoevaluación.....	51
3.7.1.1 Encuesta de evaluación de la herramienta de autodiagnóstico organizacional.....	51

Capítulo 4

Desarrollo de la aplicación.

4.1 Introducción.....	54
4.2 Desarrollo de la aplicación.....	54
4.3 Resultados de los casos de estudio.....	56
4.4 Resultados por tamaño de la organización.....	61
4.5 Análisis estadístico de los datos.....	65
4.5.1 Metodología.....	66

4.5.2 Resultados y discusión.....	68
-----------------------------------	----

Capítulo 5

Conclusiones.

5.1 Introducción.....	66
5.2 Análisis de datos de la encuesta de percepción de la herramienta de autodiagnóstico.....	66
5.3 Análisis estadístico a la encuesta de opinión de la herramienta de autodiagnóstico. (para pruebas ver anexo III).....	82
5.4 Conclusiones y limitantes del método de aplicación....	82
5.5 Investigaciones futuras.....	83

Bibliografía.....	85
-------------------	----

Anexos

Anexo I Herramienta de autodiagnóstico.....	88
Anexo II Pruebas del análisis estadístico de los resultados de la herramienta..	99
Anexo III Pruebas del análisis estadístico de la percepción de la herramienta.....	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Comparación de modelos de calidad.	26
Tabla 3.1 Matriz de ayuda para identificar la mejor herramienta para su organización.....	37
Tabla 3.2 Comparación de las distintas formas de autoevaluación	44
Tabla 4.1 Sector Manufacturero.....	56
Tabla 4.2 Sector Servicios.....	57
Tabla 4.3 Sector Financiero.....	59
Tabla 4.4 Clasificación de las empresas según tamaño.	61
Tabla 4.5 Empresas tamaño pequeño.....	62
Tabla 4.6 Empresas tamaño mediano.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Premio Nacional de Calidad.....	13
Figura 2.2 Relación de los puntos de verificación.....	16
Figura 2.3 Modelo del Premio Europeo a la Calidad....	19
Figura 2.4 Modelo del Premio Nacional Malcom Baldrige	20
Figura 2.5 Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos	22
Figura 3.1 Vista global del autodiagnóstico.....	30
Figura 3.2 Conceptos fundamentales del modelo EFQM	32
Figura 3.3 Evaluar la excelencia.....	38
Figura 3.4 Relación y comparación de los enfoques madurez y esfuerzo	45
Figura 3.5 Relación entre el rigor de los distintos enfoques y la calidad de los datos	46
Figura 3.6 Metodología de trabajo.....	47
Figura 3.7 Proceso de selección de empresas.....	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Comparación de modelos de calidad.	26
Tabla 3.1 Matriz de ayuda para identificar la mejor herramienta para su organización.....	37
Tabla 3.2 Comparación de las distintas formas de autoevaluación	44
Tabla 4.1 Sector Manufacturero.....	56
Tabla 4.2 Sector Servicios.....	57
Tabla 4.3 Sector Financiero.....	59
Tabla 4.4 Clasificación de las empresas según tamaño.	61
Tabla 4.5 Empresas tamaño pequeño.....	62
Tabla 4.6 Empresas tamaño mediano.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Premio Nacional de Calidad.....	13
Figura 2.2 Relación de los puntos de verificación.....	16
Figura 2.3 Modelo del Premio Europeo a la Calidad....	19
Figura 2.4 Modelo del Premio Nacional Malcom Baldrige	20
Figura 2.5 Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos	22
Figura 3.1 Vista global del autodiagnóstico.....	30
Figura 3.2 Conceptos fundamentales del modelo EFQM	32
Figura 3.3 Evaluar la excelencia.....	38
Figura 3.4 Relación y comparación de los enfoques madurez y esfuerzo	45
Figura 3.5 Relación entre el rigor de los distintos enfoques y la calidad de los datos	46
Figura 3.6 Metodología de trabajo.....	47
Figura 3.7 Proceso de selección de empresas.....	50

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 4.1 Sector Manufacturero.....	57
Gráfica 4.2 Sector Servicios.....	58
Gráfica 4.3 Sector Financiero.....	59
Gráfica 4.4 Comparación de los tres sectores.....	60
Gráfica 4.5 Empresas de tamaño pequeño.....	63
Gráfica 4.6 Clasificación empresas medianas.....	65

PRESENTACIÓN

1.1 Introducción.

La economía moderna es globalizada e interdependiente en sus procesos de producción, comercialización, inversión, flujos financieros y de desarrollo tecnológico. El ambiente en el cual se desenvuelven las empresas corresponde a una economía de mayor competitividad, con gran demanda de productividad, en medio de un mercado que les exige profundizar o cambiar continuamente estrategias y políticas, planificar, crear e innovar, tener gran capacidad de adaptación y aprendizaje, procurar una rápida respuesta y tener sensibilidad para anticipar necesidades futuras para poder sobrevivir y desarrollarse en este nuevo entorno.

Este panorama le exige a las empresas ser más competitivas, pero para ser más competitivos se requiere, a su vez, de un conocimiento profundo sobre la situación que guarda la organización con respecto a sus factores clave de éxito, incluso contra la propia visión que la empresa tiene de a dónde quiere llegar. Por tal motivo es muy importante que la empresa cuente con instrumentos que le permita llevar a cabo evaluaciones continuas, enfocadas a determinar las áreas fuertes y de oportunidad, para que a través de un proceso profundo de análisis y reflexión se pongan en marcha mecanismos de mejoramiento continuo que promueva e incremente la posición competitiva de la organización.

La presente investigación esta compuesta por cinco capítulos. El capítulo primero muestra la presentación al tema de autodiagnóstico organizacional en el que se hace referencia a los antecedentes, definición del problema, objetivos, delimitaciones e hipótesis que se explican con detalle a través del propio capítulo. El capítulo segundo incluye el marco teórico en el que está sustentada la investigación refiriéndose a los premios nacionales de calidad, normas internacionales para la gestión de la calidad (ISO 9000) y algunos otros modelos

útiles de autodiagnóstico que nos proporcionan el sustento teórico de la investigación. En el capítulo tercero se presenta la propuesta de autodiagnóstico, en este apartado es donde se desarrolla propiamente la herramienta de autodiagnóstico, además de su justificación, características, metodología e instrumentos de aplicación. El capítulo cuatro está compuesto por casos de aplicación de la herramienta de autodiagnóstico organizacional desarrollada y descrita en el capítulo anterior, así como por la evaluación de sus resultados. Finalmente en el capítulo cinco se desarrollan las conclusiones de la investigación.

1.2 Antecedentes

Las organizaciones transformadoras han tenido que cambiar las reglas que definían sus normas de funcionamiento, con el objeto de adaptarse a las necesidades de un nuevo entorno competitivo para así poder alcanzar y mantener posiciones de liderazgo. Una vía para hacer operativa esta transformación ha sido el cuestionarse regularmente su visión y su estrategia, con lo que intentan clarificar hacia dónde se dirigen y cómo han de hacerlo. Asimismo, revisan continuamente sus resultados y prácticas de gestión para saber en todo momento si están cumpliendo los objetivos establecidos y, en caso de necesidad, introducir los cambios oportunos.

Con el arribo de los premios de calidad se ha propiciado un avance fundamental en la evolución de las evaluaciones corporativas. Comparado con los modelos de aseguramiento de calidad, los modelos considerados para otorgar premios nacionales de calidad presentan dos grandes innovaciones. Al principio fueron los modelos de Administración por Calidad Total (TQM por sus siglas en inglés) a través de las auditorías las que evaluaban a toda la organización, no solo al subsistema que involucraba la generación de productos y servicios. Después estos modelos se han estado enfocando cada vez más a los resultados de negocio (Conti, 1999). Es verdad que el premio europeo a la calidad atribuye cincuenta por ciento a resultados y el otro cincuenta por ciento a los procesos que

gestan tales resultados, mientras que el Malcolm Baldrige (premio nacional de calidad de E.U.) se ha movido gradualmente en la misma dirección; pero los beneficios potenciales de la introducción del concepto "resultados" dentro de la evaluación no ha sido explotado en su totalidad hasta el momento (Caffyn, 1997) La consideración del concepto resultados nos lleva a un gran paso conceptual: la transición pasa de evaluaciones realizadas por personal de la empresa que buscan mostrar a terceros (los evaluadores del premio, en este caso) la mejor situación de la empresa mencionando las prácticas de la organización con relación a los criterios planteados en el premio respectivo, por ello pasamos a desarrollar una herramienta de autodiagnóstico organizacional para cualquier tipo de empresa giro o tamaño enfocada a mostrar un panorama amplio de la situación real de la empresa dirigida a directivos con fácil aplicación orientada a la mejora continua.

El primer autodiagnóstico organizacional de que se tiene conocimiento se utilizó por primera vez en los años de 1950 en Shin-Etsu Chemical Industry, una empresa japonesa que ganó el Premio Deming en 1953. Toyota Motor lo puso en práctica en 1962 como parte de su sistema de gestión de calidad. Actualmente numerosas empresas de primera línea como Federal Express y Xerox entre otras, lo realizan ahora al menos una vez al año (Jackson, 1998).

1.3 Definición del problema

El autodiagnóstico se define como una evaluación cíclica, exhaustiva y sistemática de las actividades y resultados de una organización, que usando un marco de referencia como lo pudieran ser los premios nacionales de calidad (Deming, Europeo, Nacional, Baldrige), culminará con el desarrollo y puesta en marcha de un plan de mejora global para la organización.

La mayor aportación del autodiagnóstico se basa en que es una herramienta para ser aplicada por directivos de una empresa de cualquier tamaño y giro y que con

base en los resultados obtenidos facilitará la gestión de un proceso de cambio; Dicho autodiagnóstico lo constituyen un conjunto de criterios y subcriterios que deben tenerse en cuenta al evaluar la implantación de cualquier sistema de gestión de calidad. Además, permite realizar auto evaluaciones periódicas para determinar el grado de éxito en la aplicación de las medidas derivadas de autodiagnósticos previos y facilitar así la identificación continua de potenciales áreas de mejora ver figura 1.1.

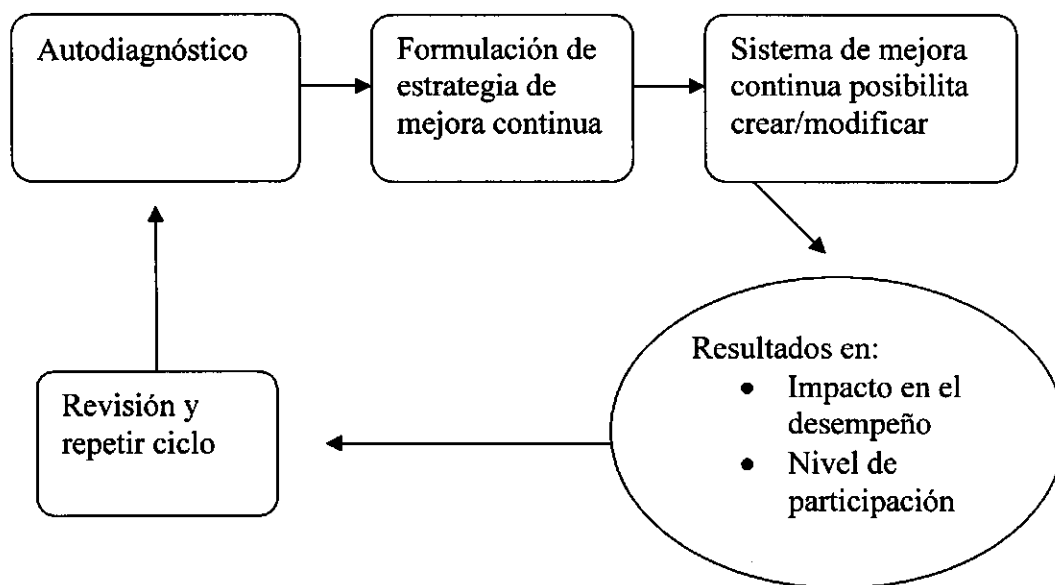


Figura 1.1 Proceso de un autodiagnóstico (Bessant y Caffyn, 1997).

Grandes empresas internacionales tienen presente el autodiagnóstico como base para estar preparadas para afrontar los retos de la competencia. Por mencionar solo algunas Federal Express, Xerox, HP y Motorola. Estas empresas están convencidas de que el autodiagnóstico es parte fundamental para establecer una buena planeación (Roure, 1999)

Por ello, la presente investigación propone una herramienta de autodiagnóstico organizacional que permita a empresas grandes o pequeñas y de cualquier giro,

ingresar a esta nueva cultura de evaluación que en todo caso, es un factor que contribuye a la mejora continua. Es importante mencionar que en países como el Reino Unido se han hecho estudios que apoyan el uso de herramientas de autodiagnóstico pues ellos aseguran que han contribuido a aumentar hasta en un 20 por ciento las ganancias de las organizaciones que los emplean (Caffyn 1997).

1.4 Objetivo

Evaluar la utilidad de aplicar una herramienta de autodiagnóstico organizacional de fácil aplicación que pueda ser puesta en práctica por directivos de empresas de cualquier tamaño y giro que permita a través de sus resultados conocer la situación de la empresa con relación a un estándar o confrontar estos contra sus propios objetivos, facilitando así a los directivos el proceso de planeación y de toma de decisiones.

1.5 Justificación

Los premios de calidad, con su metodología y sistema de evaluación, son instrumentos que permiten acelerar el proceso de cambio cultural en las organizaciones, y constituyen una guía hacia el logro del mejoramiento continuo en las empresas. Estos tienen un doble propósito: en el corto plazo, son un reconocimiento para quienes han tenido la visión y la perseverancia para implantar un sistema integral de administración de la calidad. En el largo plazo, los premios se convierten en la guía principal del esfuerzo para el mejoramiento continuo de la calidad.

Los premios de calidad se fundamentan en cuestionarios y guías para la evaluación que contienen una amplia descripción de los criterios y aspectos que se deben desarrollar y enfatizar para lograr convertirse en una organización que aplique los principios que promueve el mismo modelo de gestión (Senlle, 1999).

Los premios de calidad son un conjunto de modelos dinámicos de calidad, los cuales se han ido transformando con el tiempo y las condiciones tecnológicas y económicas de cada país (Municio, 2002). Los premios de calidad son además, un instrumento de medida y de control para aquellas empresas que ya están trabajando en la implantación de sistemas de calidad y quieran hacerse una autoevaluación, con el fin de conocer la situación de la organización con respecto a sus objetivos fijados.

Aquí es donde la investigación se justifica y cobra importancia, pues las evaluaciones que realizan los premios son, en la mayoría de los casos, practicados por agentes externos (evaluadores) los cuales evalúan solo criterios mencionados en el premio, por lo tanto dichas evaluaciones no son una herramienta útil y de fácil aplicación para directivos, por lo que es necesario contar con alguna que permita una fácil aplicación y con base en los resultados, conocer la situación real de la empresa con respecto a los factores claves de éxito.

Los premios de calidad tienen otra importante comitante: evalúan el grado de implantación de prácticas descritas en reportes elaborados por "especialistas de calidad de la empresa, los cuales normalmente enfatizan irónicamente lo bueno de la organización, es decir, se enfocan en describir las prácticas organizacionales que son consistentes con los requerimientos del premio (pues de lo que se trata es de ganarlo), dejando de lado aspectos estratégicos en lo que la empresa tiene debilidades, limitando así sus oportunidades de mejora (Porter, 1996).

El principal riesgo de las evaluaciones de los premios y certificaciones radica en el hecho de que, son personas ajenas a la organización las que evalúan los sistemas de calidad de ésta. Las consecuencias de este hecho son poco positivas. La dirección de la organización sujeta a evaluación externa, no sólo no se compromete ni participa activamente en el proceso de evaluación de su compañía, sino que suele adoptar una actitud defensiva ante la visita de las personas que juzgarán sus sistemas de gestión de la calidad, pero ello, no juega un papel

proactivo descubriendo oportunidades de mejorar sino simplemente busca que dichos jueces consideren a su compañía merecedora del premio. Por otra parte, sistemas de evaluación como los descritos tienen un alcance limitado. Con ellos se persigue llegar a un estado determinado, el suficiente como para poder conseguir el premio o certificación según sea el caso. Por lo tanto, estos premios, promueven una visión de la calidad estática, no buscan la mejora continua.

Es importante mencionar que muchas empresas buscan la certificación de sus procesos por razones de estandarización así como también por status que permite generar publicidad, pero la certificación ISO garantiza, simplemente, la conformidad de las actividades de la empresa registrada a unas determinadas prácticas especificadas en los sistemas de calidad de la propia empresa (Senlle, 1999). Es decir, que dicha certificación no garantiza que la calidad de los productos de la empresa sea buena, que dicha calidad mejore con el tiempo, que los productos de las empresas registradas satisfagan las necesidades de sus clientes, que los niveles de calidad de los productos de las empresas registradas sea semejante, o que la calidad de los productos de éstas sea mejor que la de las no registradas. Esto se debe generalmente porque el proceso de implantación de una ISO comienza, en muchas empresas para obtener publicidad, así se encomienda a el gerente de calidad el desarrollo e implantación de la norma para la empresa situación que lleva a que solo cumplir con lo mínimo necesario para lograr la certificación, así el cumplimiento total de la norma no es implantada pues en muchas ocasiones el director no tiene conocimiento total del alcance y beneficio que puede obtener de la norma (Nield, Kozak, 1999).

Es cierto que las normas ISO han evolucionado y que hoy en día no sólo buscan asegurar la adecuación de los productos a unas determinadas especificaciones, sino que incluyen aspectos relacionados con los servicios e incluso con la satisfacción del cliente. Sin embargo, no promueven en las organizaciones el espíritu de la mejora continua sino, simplemente, el aseguramiento de un determinado nivel de calidad.

Por lo anterior se considera justificable elaborar una herramienta de autodiagnóstico que con base a sus resultados facilite el proceso de planeación y toma de decisiones de empresas de cualquier tamaño y giro.

1.6 Limitaciones

La presente investigación no pone en duda alguna teoría existente ni a algún modelo actual de diagnóstico organizacional, ya que el objetivo es desarrollar una herramienta práctica de autodiagnóstico y de sencilla aplicación que permita a través de los resultados obtenidos de ella encontrar áreas de oportunidad dentro de la organización además de contribuir al proceso de planeación de la empresa.

El número de empresas a investigar, en las cuales se aplicará la herramienta para validarla será limitado principalmente por la limitación del tiempo disponible para la investigación así como por los recursos monetarios para realizar mayores desplazamientos.

La investigación pretende, entre otros objetivos, proponer una herramienta para diagnosticar el estado de la empresa confrontando los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la propia herramienta con las metas propias de la empresa. Es importante aclarar que no se trata de crear una herramienta prescriptiva que proporcione un plan de acción, pero sí de crear un instrumento a partir del cual facilite el proceso de planeación y de toma de decisiones estratégicas para la alta gerencia de la empresa.

1.7 Hipótesis

La aplicación sistemática de una herramienta de autodiagnóstico organizacional basado en los criterios del Premio Europeo a la Calidad aplicada por los directivos

facilita los procesos de planeación en empresas de cualquier tamaño y giro, además de que sirve de base para identificar las áreas de oportunidad dentro de la empresa.

Variable independiente: Aplicación sistemática de una herramienta de autodiagnóstico organizacional.

1 Variable dependiente: Facilita los procesos de planeación en empresas de cualquier tamaño y giro.

2 Variable dependiente: Identifica áreas de oportunidad dentro de la empresa.

MARCO CONCEPTUAL

2.1 Introducción

El reconocimiento siempre ha sido un aspecto muy importante. Hoy, un número cada vez mayor de instituciones y naciones empieza a recompensar y reconocer los logros de las organizaciones. El diccionario enciclopédico de la Real Academia Española define el término premio como: “distinción por méritos obtenidos, especialmente en el campo cultural o deportivo”.

Lo que se propone con los premios nacionales de calidad, es promover la aplicación de modelos de excelencia para la administración de empresas distinguiendo a las mejores organizaciones que dedican esfuerzos en la mejora de la calidad de bienes y servicios que producen, de los procesos que elaboran, a la vez que, para mejorar la calidad de vida en el trabajo y la satisfacción de todos sus grupos de interés.

Durante el presente capítulo se describen las características de varios premios nacionales de calidad, que sirven de base para conocer enfoques diversos relacionados con el tema de autodiagnóstico.

También se revisan otros modelos de evaluación que incorporan características contenidas en los premios, así como también algunos otros modelos de diagnóstico que están basados en la literatura referente a calidad.

2.2 Antecedentes de herramientas de diagnóstico.

En las dos décadas pasadas, muchas organizaciones han tenido periodos de grandes cambios en los mercados y sus operaciones. El incremento en la

competencia internacional ha significado que muchas organizaciones hayan pasado por fases de incrementos de turbulencia y ambientes hostiles.

Los criterios de los premios de calidad como el premio japonés Deming, el premio nacional de calidad americano Malcom Baldrige y el premio europeo de calidad son usados frecuentemente por organizaciones para llevar autodiagnósticos en un intento de medir la mejora de sus procesos, sus resultados y su potencial para continuar satisfaciendo a sus grupos de interés. Cada criterio de reconocimiento provee un marco estandarizado de puntos contra los cuales una organización puede medir su desempeño. Esta estandarización permite hacer comparaciones e identificar el desempeño con las mejores en su clase.

2.3 Premio Nacional de Calidad

El Modelo Nacional para la Calidad Total, 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, modificando o transformando su forma de ser y de hacer las cosas.

La principal fuerza motriz de esta transformación es la creación de valor superior para los clientes y consumidores finales, a través de la mejora continua de los sistemas y procesos, así como de los productos, bienes y servicios.

El Modelo Nacional para la Calidad Total, refleja el esfuerzo, experiencia y conocimiento de empresas participantes, evaluadores y especialistas nacionales e internacionales. Su integración está a cargo del Consejo Técnico del Premio Nacional de Calidad.

El Consejo Técnico está conformado por un equipo de especialistas en calidad total, con amplia experiencia en la aplicación de modelos de gestión de calidad en organizaciones mexicanas y que representan a la iniciativa privada y al sector público, incluyendo ramas industriales de servicio y manufactura.

El Modelo Nacional para la Calidad Total 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 en particular (ver figura 2.1).

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

Es también una herramienta para el diagnóstico y evaluación del progreso o grado de madurez. El grado de madurez permite apreciar las fortalezas y áreas de oportunidad de la organización, correlacionando tres dimensiones interdependientes:

Enfoque. Diseño de sistemas y procesos en búsqueda de mejores formas de trabajar.

Implantación. Aplicación de disciplinas y condiciones de control de sistemas y procesos, para crear cultura.

Resultados. Efecto causal de las dos dimensiones anteriores para crear valor hacia todos los grupos de interés de la organización.

Finalmente, es un Sistema de Gestión que permite provocar la evolución de la organización para lograr niveles de competitividad clase mundial, e incrementar sus posibilidades de permanencia y crecimiento sostenido.

El elemento clave del desarrollo organizacional, se encuentra en la aplicación

sistemática del modelo en todas sus aplicaciones:

- a. Para entender a la organización como sistema,
- b. Para diagnosticar el estado de los sistemas y procesos y encontrar aquellos que representan fuerzas restrictivas para el desarrollo,
- c. Para planear la creación de valor para los clientes y usuarios, el personal, los accionistas, la comunidad y el grupo social de influencia, y
- d. Para dar seguimiento a su desarrollo, evolución y aprendizaje.

Modelo del Premio Nacional para la Calidad Total

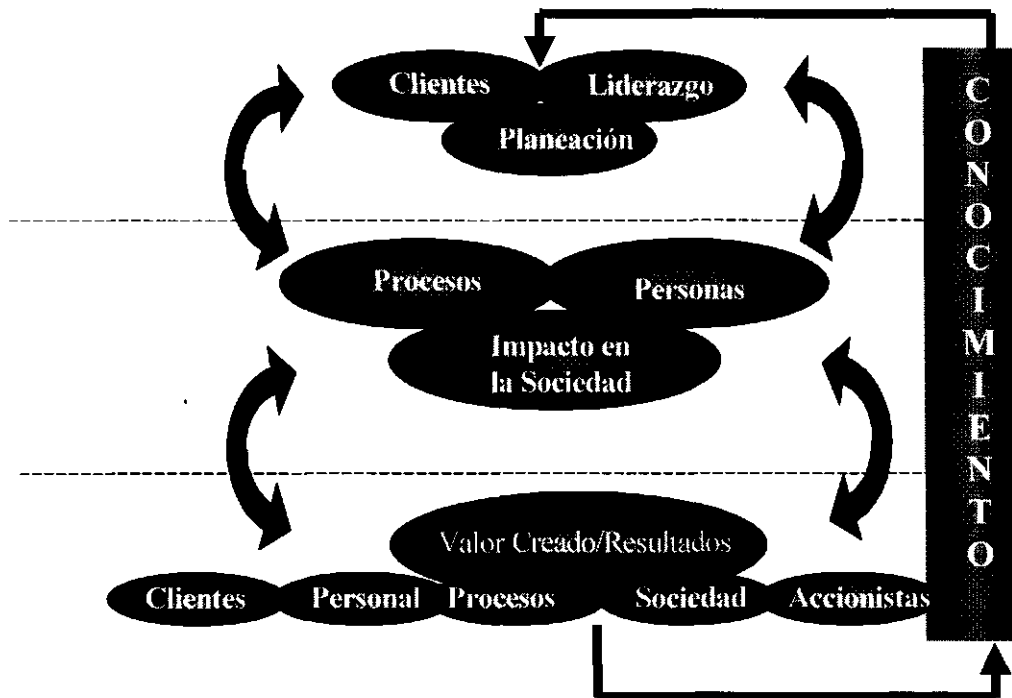


Figura 2.1 Premio Nacional de Calidad

2.4 Premio Deming

El premio Deming fue establecido para asegurar que el desempeño de la mejora se consiga a través de una exitosa implementación de actividades de control de calidad por toda la compañía. Es interesante considerar la definición de JUSE de control total de calidad por toda la compañía:

Control de calidad por toda la compañía es un sistema de actividades que aseguran que la calidad de los productos y servicios requeridos por clientes son diseñados, producidos y suministrados económicamente mientras que se orientan al cliente y el bienestar público global. Este control de calidad involucra actividades como el estudio de mercado, investigación y desarrollo, diseño, compra, producción, inspección y ventas; igualmente otras actividades relacionadas dentro y fuera de la compañía a través de cada uno de los métodos y conceptos estadísticos, a través de la aplicación de todos los aspectos de aseguramiento de calidad y a través de repetir el ciclo de planeación, implementación, evaluación y acción, el control de calidad por toda la compañía ambiciona cumplir los objetivos de la organización (Porter, 1996)

Esta definición puede llegar a ser una sorpresa para la gente que considera que el Premio Deming esta basado solamente en aplicaciones meramente de técnicas estadísticas en procesos de manufactura. Mientras que el Premio Baldrige y el Premio Europeo conceptualizan muy profundamente el aspecto de satisfacción del cliente y calidad en el servicio como criterios de excelencia. Esto es verdad, sin embargo, la principal fuerza de aliento de los criterios del Premio Deming es el enfoque en el control de los procesos, actividades de mejora kaizen y un aseguramiento de la planeación futura que podría sostener las ganancias. Kaizen es una filosofía de mejora continua de todos los empleados de la organización, que puede contribuir a incrementar la mejora continua día a día.

El marco conceptual del premio también hace referencia específicamente al papel y eficacia del administrador del equipo. El termino "control" en japonés implica administración y por lo tanto "Control de calidad", en japonés, realmente se refiere a la "administración de la calidad". En el mundo occidental se denomina administración de calidad. El marco conceptual del premio Deming actualmente se divide en dos marcos. El primero esta concentrado en la implementación de determinados principios y técnicas semejantes al análisis de procesos, métodos

estadísticos y círculos de calidad. Estos pretenden evaluar la organización contra diez criterios:

1. Políticas
2. La organización y las operaciones
3. Educación y difusión
4. Recolección de la información , comunicación y su utilización
5. Análisis
6. Estandarización
7. Control/administración
8. Aseguramiento de la calidad
9. Efectos (resultados)
10. Planea futuro

A continuación presentamos la relación entre los criterios presentados según el profesor Shoichi Shimizu, profesor emérito de Nagoya University e integrante del subcomité de aplicación del premio Deming (ver figura 2.2).

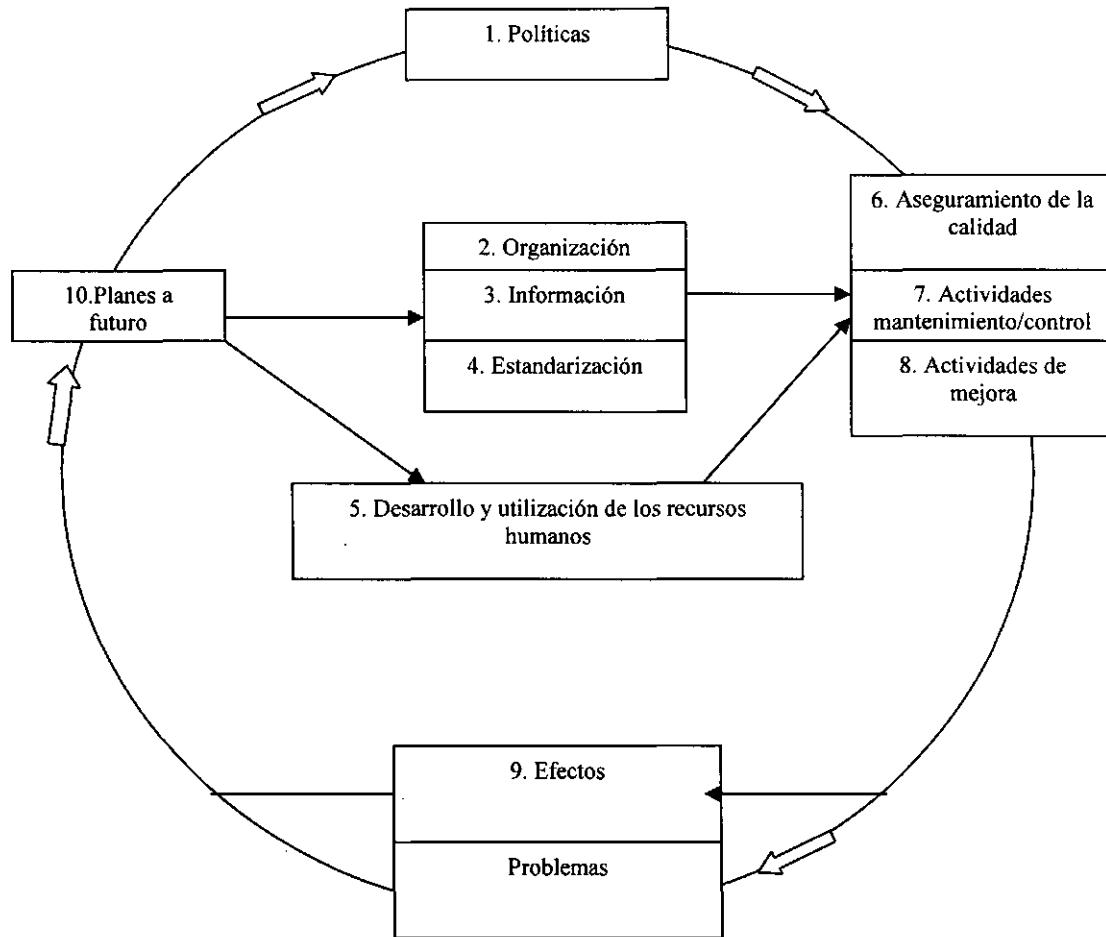


Figura 2.2 Relación de los puntos de verificación.

El propósito del premio Deming fue definido por JUSE:

Otorgar un reconocimiento a aquellas compañías que fueron identificadas por aplicar totalmente el concepto de Control de calidad en toda la compañía basado en control estadístico y con altas probabilidades de mantenerlo hacia el futuro

Consecuentemente, tales criterios con las políticas y planeación de la compañía, resultados de planes futuros son primeramente concernientes a actividades de aseguramiento de calidad y resultados de calidad, especialmente la eliminación de defectos.

El segundo marco teórico busca evaluar el papel del senior ejecutivo dentro de la organización. Esto se muestra a través de seis criterios los cuales incluyen sus aspectos que buscan “entender y entusiasmar” y su papel de implementación.

1. Entendimiento y entusiasmo
2. Políticas, objetivos y objetivos
3. La organización, sistemas y recursos humanos
4. Educación difusión y exhaustiva implementación

2.5 Modelo EFQM de Excelencia.

El Modelo Europeo de Excelencia fue concebido en 1991 para promover la competitividad de la industria europea. Por ello ha podido, tras analizar las experiencias previas, aprovechar sus puntos fuertes y tratar de mejorar los aspectos más discutibles. El hecho de que alguna compañía tuviera serios problemas de subsistencia al poco tiempo de obtener el premio, suscitó numerosas críticas sobre la propia validez del modelo (Roure, 1999). Sin embargo, lo más importante no es, quizá, que una compañía pueda desaparecer tras conseguir el premio debido a unos resultados más o menos nefastos. Lo realmente importante es que la mejora continua tiene que empezar, necesariamente, con el análisis de los resultados. Dichos resultados han de compararse con los obtenidos en el pasado, con los objetivos establecidos y con los alcanzados por los mejores. Éste ha de ser el primer paso de cualquier programa de mejora. Por lo tanto, cualquier modelo de autodiagnóstico que busque la mejora continua ha de conceder al análisis de los resultados la consideración que dicho análisis se merece.

Por ello, el Premio Europeo a la Calidad ha asignado, en conjunto, el cincuenta por ciento de los posibles puntos a las diferentes categorías de resultados que contempla. Esta es, quizá, la contribución más significativa del Modelo Europeo al autodiagnóstico de la calidad de la gestión como vía para acelerar el proceso de transformación de las organizaciones.

El Modelo Europeo pretende crear un marco que, teniendo en cuenta que cada organización tiene sus propias peculiaridades, sea lo suficientemente amplio como para que cualquier organización o unidad organizativa pueda llevar a cabo el autodiagnóstico de la calidad de su gestión. Consta de nueve criterios relacionados con las principales áreas de gestión y de medición de resultados de las organizaciones empresariales.

El modelo distingue entre criterios "agentes" y criterios "resultados". Los criterios llamados "agentes" contemplan cómo las organizaciones son gestionadas, mientras que los criterios de "resultados" se ocupan de qué están consiguiendo las organizaciones con dicha gestión. Tanto los criterios "agentes" como los de "resultados" se dividen en subcriterios que detallan las principales áreas a tener en cuenta en cada uno de ellos.

La lógica que subyace tras el modelo es que la satisfacción de los clientes y los empleados, y la obtención de un impacto positivo en la sociedad, se consiguen a través de un adecuado liderazgo de los directivos en el proceso de transformación de la organización mediante el establecimiento de unas oportunas políticas y estrategias, un adecuado aprovechamiento de sus recursos y alianzas de todo tipo y una buena gestión de sus procesos, todo lo cual lleva a conseguir la visión de la organización con excelentes resultados de negocio.

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios, que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia*. El Modelo reconoce que la excelencia en todo lo referente a resultados y rendimiento de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques. El modelo se fundamenta en la premisa según la cual:

Los resultados excelentes con respecto al Rendimiento de la Organización, a los Clientes, las Personas y la Sociedad se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, las Personas de la organización, las Alianzas y Recursos, y los Procesos (figura 2.3).

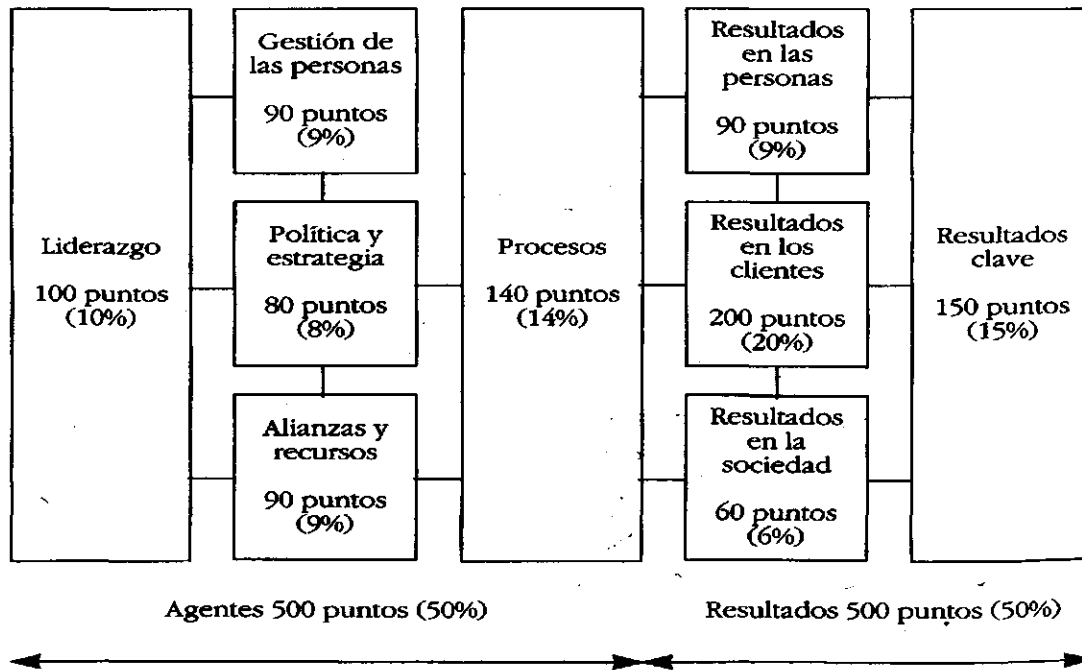


Figura 2.3 Modelo del Premio Europeo a la Calidad

2.6 Premio a la calidad Malcolm Baldrige (ASQC, 1996).

Este premio nació a principios de los años ochenta debido a la pérdida de productividad y competitividad de la economía norteamericana. Una de las conclusiones que alcanzaron fue la de proponer la creación de un premio nacional de calidad, similar al premio Deming que existía en Japón.

El acta fue firmada por el presidente Reagan el 20 de agosto de 1987, el premio recibió el nombre de Malcolm Baldrige en memoria del que fuera Secretario de Comercio de los Estados Unidos desde 1987 hasta su muerte ocurrida en un accidente en julio de 1987. Baldrige fue el principal impulsor para la creación del premio.

El núcleo de los valores y conceptos esta incorporado en siete categorías.

1. Liderazgo	120pts	12%
2. Planeación estratégica	85pts	8.5%
3. Enfoque al cliente y al mercado	85pts	8.5%
4. Información y Análisis	90pts	9.0%
5. Enfoque a recursos humanos	85pts	8.5%
6. Administración de procesos	85pts	8.5%
7. Resultados de negocio	450pts	45%

Con base en el total de puntos (1000) manejamos el porcentaje para cada criterio de acuerdo al puntaje señalado por el premio a cada criterio.

Premio Nacional Malcolm Baldrige

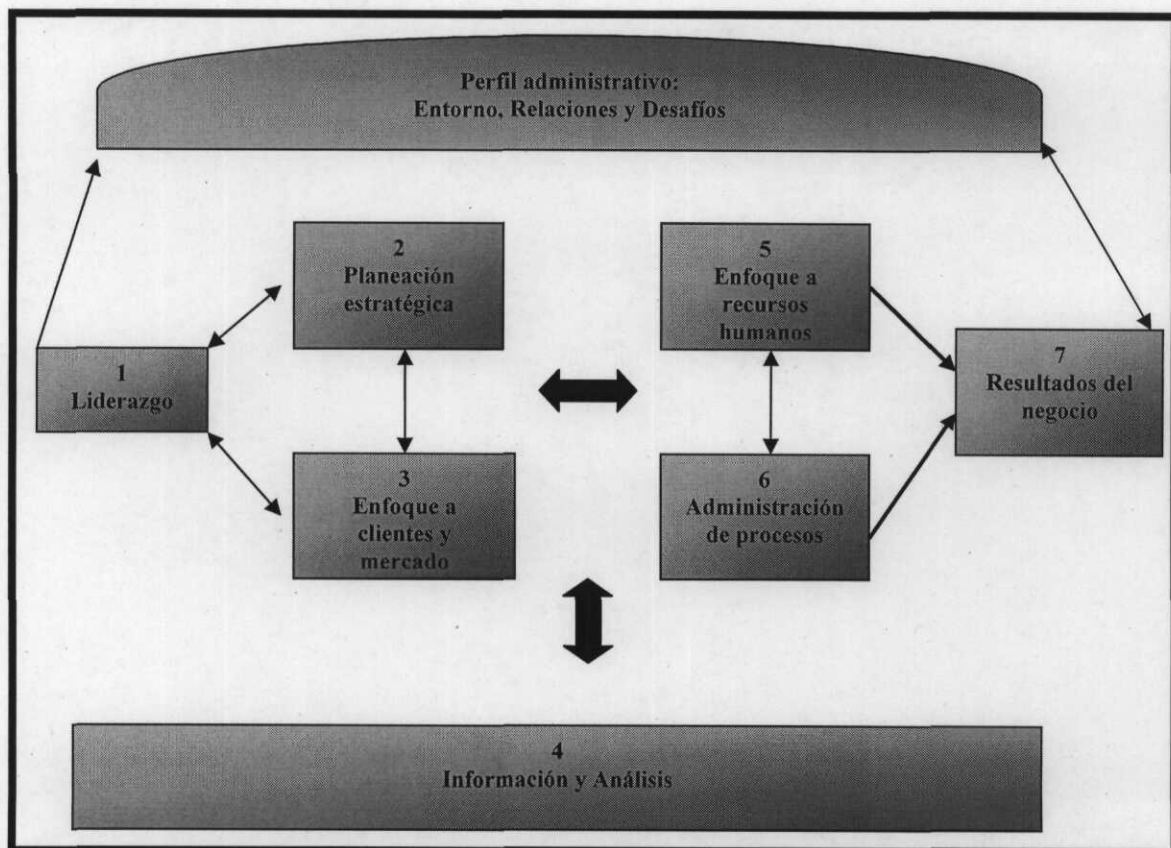


Figura 2.4 Modelo del Premio Nacional Malcom Baldrige.

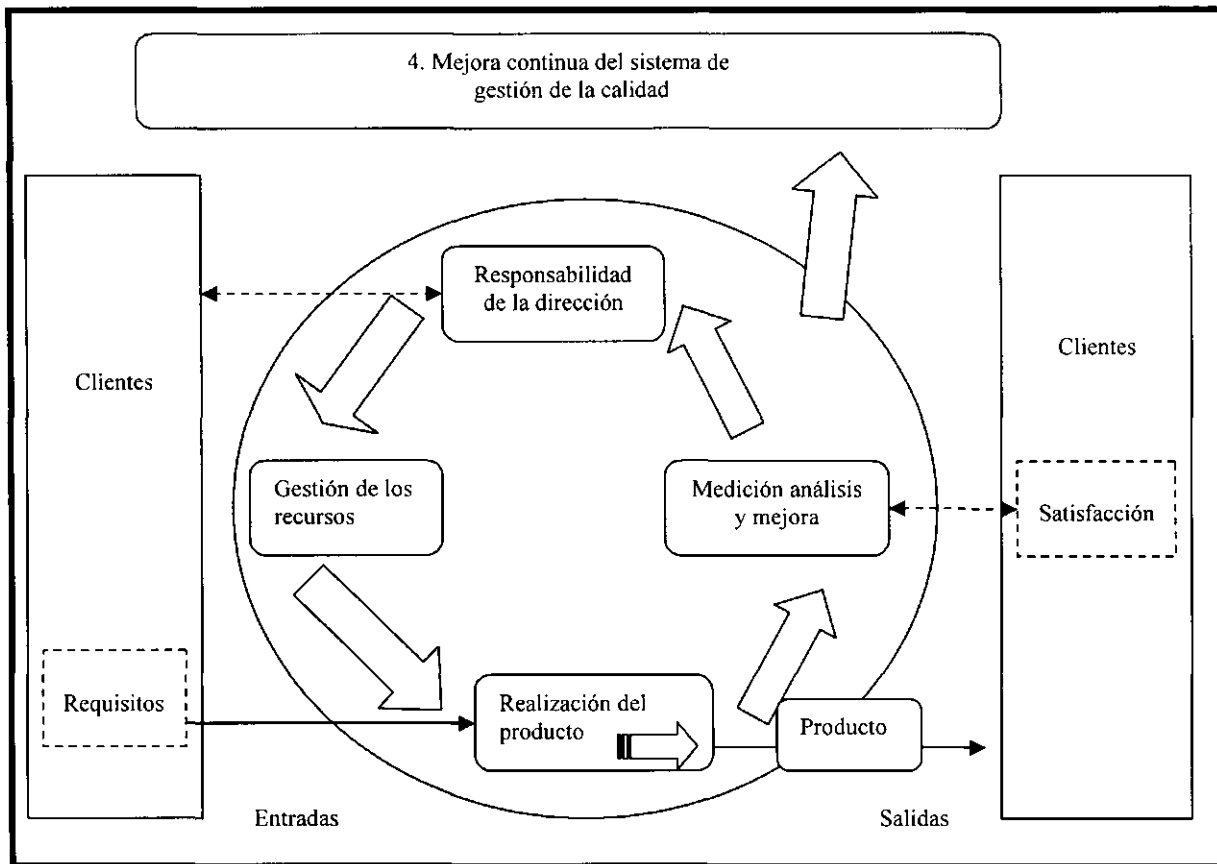
Objetivos del premio

- Contribuir a elevar los niveles de calidad y competitividad de la economía norteamericana.
- Contribuir a elevar los niveles y expectativas sobre calidad.
- Servir como herramienta de trabajo para la planificación, formación y evaluación.

2.7 ISO 9000 (versión 2000)

La Organización Internacional de Normalización ISO es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. La norma internacional, ISO 9001 fue preparada por el comité técnico ISO/TC 176, Gestión y aseguramiento de la calidad, Subcomité SC 2, sistemas de la calidad.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización (figura 2.5).



Leyenda

- > Actividades que aportan valor
- > Flujo de información

Figura 2.5 Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.

En un estudio elaborado en Europa se encontró que de las empresas encuestadas muchas de ellas opinan que la norma ISO ayuda o prepara, es decir proporciona las bases para la autoevaluación basada en algún premio de calidad en este caso los más usado por el grupo de empresas seleccionadas fueron el Premio Europeo a la Calidad y el Malcom Baldrige (Dale 1995).

El modelo de las normas ISO 9000 presenta diferencias con el resto de los modelos de gestión de Calidad. En primer lugar, son normas aceptadas universalmente. Esto quiere decir que están aceptadas y publicadas como propias

en la mayoría de los países y su uso se está convirtiendo en una exigencia real en los intercambios entre países.

En segundo lugar, ISO 9000 es un modelo de aseguramiento de la Calidad, no de gestión total. Esto ha sido válido hasta la revisión de 1994 en la que ya se han introducido algunos elementos de Calidad Total, como la necesidad de acciones preventivas o la importancia del cliente.

En tercer lugar ISO 9000 ofrece certificaciones de calidad a quienes lo solicitan a través de organizaciones de certificación. Esto implica que el número de instituciones que pueden tener una certificación es ilimitado mientras que los otros modelos sólo conceden varios premios o galardones cada año (Municio, 2002).

En cuarto lugar las normas pueden aplicarse sólo a una parte de la organización, lo que hace más versátil su utilización.

En quinto lugar la certificación ISO 9000 se está convirtiendo en una exigencia que se les impone a las organizaciones por sus clientes. El requisito de estar certificado supone una garantía para la empresa que toma un nuevo proveedor (Municio, 2002).

2.8 Alcances y limitaciones de los premios como herramientas de autodiagnóstico

Es necesario aclarar que un Premio de Calidad no es una garantía de que los productos de una compañía son de superior calidad o que las empresas ganadoras hayan resuelto todos sus problemas, incluso los relacionados con la calidad. Deming consideraba que ganar un premio de calidad no garantizaba el éxito y la supervivencia en el mercado. Sin embargo, es oportuno reconocer que los Premios han impulsado a las empresas a mejorar la calidad de sus bienes y servicios.

Un premio de calidad no garantiza que la empresa que gana tendrá en el futuro un comportamiento exitoso y consistente. Esta es una de las principales limitaciones que presentan estos instrumentos de revisión de la Calidad de las organizaciones, lo cual ha creado un síndrome de ganar el premio de calidad. Se debería considerar que las empresas ganadoras se sometieran cada año a validar y ratificar el reconocimiento recibido (Wiele, 1996).

Los premios de calidad al igual que las normas de calidad constituyen los “que” para las organizaciones, de acuerdo con los requerimientos de Calidad que dichos premios y normas evalúan, mientras que la herramienta de autodiagnóstico representa el “que”, fundamentado en un proceso de mejoramiento continuo, lo que constituye una de las principales diferencias entre los conceptos Premio de Calidad Normas de Calidad y Autodiagnóstico. El autodiagnóstico es un esfuerzo constante y permanente en la búsqueda de la calidad de una organización, el cual no termina con la obtención de un reconocimiento, como sucede en ocasiones con los premios de calidad, donde algunas empresas abandonan el interés por seguir mejorando después de obtenido el premio.

Mientras la obsesión por ganar el premio se convierta en un objetivo para la empresa, existirán muchos riesgos de desmotivación y frustración dentro del personal, debido al tipo de administración por resultados que posiblemente impera.

Por ello, el premio debe ser parte del plan estratégico general de la empresa y no debe verse como un objetivo final, para evitar llegue a convertirse en una herramienta aislada con limitadas posibilidades de éxito.

A continuación mostramos una tabla comparativa de los Premios de Calidad expuestos anteriormente, de aquí seleccionamos al Premio Europeo de Calidad como base para la construcción de la herramienta de autodiagnóstico ya que existe gran cantidad de experiencia en la aplicación de autodiagnósticos basado

en el Premio Europeo a la Calidad además de que se proporciona una guía detallada para la construcción del mismo (Jackson, 1998).

Premio Nacional 2001	Premio Deming 2001	Premio Europeo a la Calidad 1999	Premio Malcolm Baldrige 2002	Norma ISO-9000 2000
<ol style="list-style-type: none"> 1. Clientes 2. Liderazgo 3. Planeación 4. Información y conocimiento 5. Personal 6. Procesos 7. Impacto social 8. Valor creado: resultados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas 2. La organización y las operaciones 3. Educación y difusión 4. Recolectar información, comunicación y su utilización 5. análisis 6. Estandarización 7. Control/administración 8. Aseguramiento de la calidad 9. Efectos (resultados) 10. Planes futuros 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Política y estrategia 3. Personas 4. Alianzas y recursos 5. Procesos 6. Resultados en los clientes 7. Resultados en las personas 8. Resultados en la sociedad 9. Resultados clave 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Planeación estratégica 3. Enfoque al cliente y al mercado 4. Información y Análisis 5. Enfoque a recursos humanos 6. Administración de procesos 7. Resultados de negocio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objeto y campo de aplicación 2. Referencias Normativas 3. Términos y definiciones 4. Sistema de gestión de calidad 5. Responsabilidad de la dirección 6. Gestión de los recursos 7. Realización del producto 8. Medición, análisis y mejora

Tabla2.1 Comparación de modelos de calidad.

2.9 Importancia de una herramienta de autodiagnóstico.

Las organizaciones continuamente se enfrentan a retos para lograr alcanzar las metas y objetivos propuestos, para ello las organizaciones utilizan una serie de herramientas que les ayudan a lograr dichas metas, entre ellas se pueden nombrar auditorias periódicas, implantación de normas de calidad (ISO 9000), seis sigma, entre otras. En el presente estudio se hace hincapié en la utilización de una herramienta de autodiagnóstico que permita lograr encontrar áreas de oportunidad dentro de la organización así como facilitar la planeación.

Estudios realizados en Europa correspondientes al uso de herramientas de autodiagnóstico manifiestan las razones más importantes para el uso de herramientas de autodiagnóstico (Wallace y Moreno, 1995):

- Encontrar oportunidades de mejora.
- Generar un enfoque basados en criterios de un modelo de calidad.
- Dirigir el proceso de mejora.
- Proveer de nueva motivación para el proceso de mejora de calidad.
- Lograr una mejor administrar la organización.

PROPUESTA DE AUTODIAGNÓSTICO

3.1 Introducción

En el capítulo anterior se revisó cada uno de los distintos premios a la calidad otorgados en distintos países, el Premio Deming, el Premio Malcolm Baldrige, el Premio Nacional a la Calidad y el Premio Europeo así como la norma ISO9000. Cada uno de estos premios y normas contribuyen a la mejora continua y a la promoción de negocios de excelencia.

El presente capítulo tiene por objeto

- Incrementar la sensibilización y mejorar el conocimiento de la autoevaluación.
- Comunicar el valor de la autoevaluación como impulsor clave de la mejora continua.
- Explicar detalladamente el método y la herramienta a aplicar en el proceso de autoevaluación basado en el modelo de la Fundación Europea para la Gestión para la Calidad (por sus siglas en inglés EFQM).

En el desarrollo del capítulo describiremos:

- Que es una autoevaluación y subrayaremos las ventajas que reporta realizar autoevaluaciones periódicamente.
- Resumiremos los riesgos y beneficios de la misma.

Este capítulo va destinado a todas aquellas personas que desean mejorar el rendimiento de su organización, es decir:

- A personas que dirigen una iniciativa de autoevaluación en su organización.

- A mandos intermedios que estén o vayan a estar implicados en el proceso de autoevaluación.
- A personas activamente implicadas en las iniciativas de calidad de su organización.

3.2 Justificación

Toda organización que mire hacia el futuro, desarrolle estrategias y se alinee para hacerlas realidad, debe necesariamente identificar cuáles son en la actualidad sus puntos fuertes y sus debilidades (o áreas de mejora). Al realizar este proceso, que la (EFQM) denomina autoevaluación, la organización obtendrá un conocimiento profundo de sí misma.

Un diagnóstico es un proceso de evaluación de una organización contra un modelo de mejora continua. El éxito de un autodiagnóstico depende de muchas variables pero la experiencia recabada en ayudas a organizaciones con procesos importantes podría ayudar a indicar que son tres los principales elementos (Hillman 1994):

Autodiagnóstico = Modelo + Medición + Administración

A continuación se detalla cada concepto:

Un *modelo* es usado como marco conceptual para la evaluación de los procesos de las organizaciones, existen varios modelos disponibles, pero nosotros tomaremos el modelo desarrollado por la Fundación Europea para la Administración de la Calidad, esto por el incremento en el uso en muchas organizaciones en donde usan el modelo EFQM para comparar sus resultados (Thiagarajan y Zairi, 1998).

Las formas de *medición* de cómo está la organización funcionando contra los elementos del modelo, esto suministra una salida tangible a ayudar con la evaluación de los resultados conseguidos y la identificación de prioridades para la mejoramiento futuro.

La manera de *administrar* la totalidad del proceso de autodiagnóstico se refiere, a partir de la selección del modelo, preparando el trabajo previo y el plan de comunicación, para conducir el autodiagnóstico y gestionando resultados. Es esencial que el directivo este comprometido con el proceso de autodiagnóstico incluyendo con la distribución de las culpas buscando en todo momento la mejora continua.

El objetivo del autodiagnóstico es identificar y actuar en las áreas donde los procesos de mejora requieren de un esfuerzo adicional, así una visión general del autodiagnóstico es mostrado a continuación en la figura 3.1.

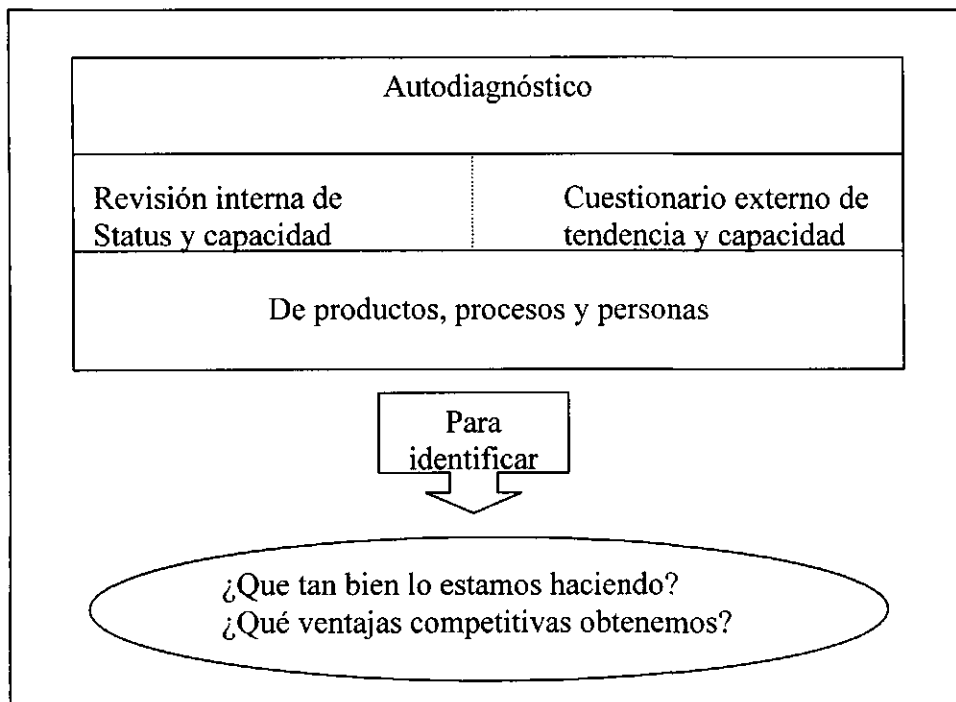


Figura 3.1 Vista global del autodiagnóstico

Uno de los pasos principales es el compromiso de todos y cada uno de los integrantes en la organización con el autodiagnóstico, situación que se puede asegurar no se presenta en alguna auditoria.

A menudo los conceptos de auditoria, evaluación, premio y diagnostico se pueden prestar a confusión o a entender mal las metas del autodiagnóstico.

Auditoria: El proceso de chequeo con respecto a una organización que ha cumplido o no con una serie de especificaciones establecidos en manuales o standards.

Evaluación: A menudo usa para describir los proceso de evaluación del funcionamiento individual en el trabajo, discutiendo esto y asociado al desarrollo de planes.

Premio: Un premio está ligado a la competencia con otros.

Para el propósito del autodiagnóstico, se define diagnóstico como sigue:

Diagnóstico: Es el proceso de evaluación en una organización y la mejora, hechos notables y procesos contra un modelo para la mejora continua.

Utilizar el modelo EFQM de excelencia como marco para elaborar esta herramienta de autoevaluación no sólo proporciona una visión panorámica de conjunto para el equipo de Dirección sino, también, una guía detallada a seguir que ayudará a las personas de la organización a identificar su contribución al progreso hacia el objetivo final. Puesto que el modelo, además, contempla la dinámica del benchmarking con las mejores prácticas empresariales del mundo.

Aunque no existen dos organizaciones iguales, este modelo proporciona un marco genérico de criterios que puede aplicarse a cualquier organización o parte de

organización. El modelo está integrado por nueve criterios. Cinco de ellos, los criterios del grupo “agentes facilitadores”, se ocupan de la dirección futura de la organización, lo que hace y cómo lo hace. Los cuatro restantes, los criterios del grupo “resultados”, tratan sobre lo que la organización logra a través de los criterios “agentes facilitadores”

El modelo EFQM de excelencia se basa en un conjunto de conceptos fundamentales (ver figura 3.1). Estos conceptos sostienen la definición de Excelencia que se define como el modo sobresaliente de gestionar la organización y obtener resultados, mediante la aplicación de ocho conceptos fundamentales. Para alcanzar dicho estado de excelencia, es necesario contar con el compromiso y la aceptación totales de estos conceptos por parte de la dirección.

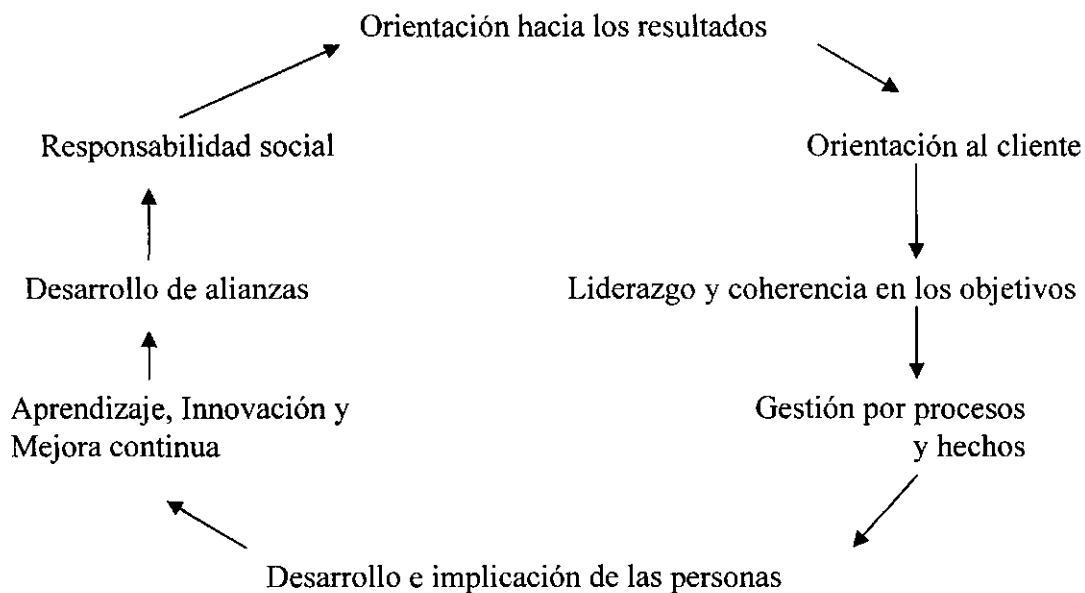


Figura 3.2 Conceptos fundamentales del modelo EFQM.

3.3 Diseño de una nueva herramienta.

Existen muchas herramientas de autodiagnóstico que ayudan a encontrar áreas de oportunidad, algunas son de tipo cuestionario que se responden por varios niveles de la organización otras son de tipo matriz en las que se contestan por distintos niveles de la organización y luego se lleva a cabo una reunión para analizar los resultados y así se pueden enumerar muchas de muchos tipos, la razón fundamental de desarrollar una herramienta del tipo cuestionario y con puntaje igual y con escenarios posibles dentro de la organización se basa en que se intenta proporcionar una herramienta que sea objetiva y que no tenga subjetividad al momento de responderla (Hillman, 1994). Siempre y cuando tomando en cuenta la sinceridad del personal.

Los modelos ya existentes no fueron utilizados porque no cumplen con el formato establecido de escenarios los cuales permiten dar una respuesta objetiva, las herramientas de autodiagnóstico ya existentes manejan escalas de liker que proporcionan una alta subjetividad (Hernández y Fernández, 1998) al momento contestarlo.

3.4 Beneficios del autodiagnóstico.

Los beneficios del autodiagnóstico presentan puntos importantes para la justificación del mismo en su utilización. El mayor beneficio está en el enfoque hacia la mejora continua y la habilidad para medir el progreso de la organización (Finn y Porter 1994). Los puntos de beneficio son identificados por 23 empresas que los manifestaron de la siguiente manera:

- 22 compañías (96 por ciento) están experimentando con un enfoque hacia la mejora continua.
- 21 compañías (91 por ciento) es capaz de medir el progreso de la organización.

- 19 compañías (83 por ciento) tener una experiencia de compromiso de los directivos.
- 17 compañías (74 por ciento) manifiestan tener un incremento de conocimiento de la filosofía de Calidad Total.
- 16 compañías (70 por ciento) tienen un enfoque acciones orientadas a la planeación.
- 14 compañías (61 por ciento) tienen una mejora en el compromiso de todos los empleados.
- 12 compañías (52 por ciento) tiene una mejora en el funcionamiento operacional.
- 11 compañías (48 por ciento) tiene una mejora en la satisfacción de clientes.
- 10 compañías (43 por ciento) tienen una mejora en el funcionamiento financiero, y
- 5 compañías (22 por ciento) tienen la intención de ganar un premio.

Un punto importante es que el director esté comprometido con el autodiagnóstico, lo cual es esencial para el éxito del mismo.

En 1994 se realizó un estudio por seis universidades de países europeos coordinados por Van Der Wiele elaboraron el primer estudio europeo sobre el autodiagnóstico basado en dos cuestionarios. El estudio pretendía conocer:

- Determinar el conocimiento y apreciación de los métodos de autodiagnóstico.
- Investigar los tipos de autodiagnóstico tomando los de las organizaciones.
- Identificar las razones de éxito y fracaso de los métodos de autodiagnóstico.

Algunos de los resultados fueron que:

- 76 por ciento de los que respondieron encontraron que identifican al autodiagnóstico como oportunidad de mejora.
- 75 por ciento mostró que el autodiagnóstico lo dirigen hacia la mejora de procesos.
- 68 por ciento manifestó que el autodiagnóstico provee de motivación para la mejora de procesos y
- 62 por ciento usa el autodiagnóstico para administrar su negocio.

Algunos de los puntos que encontraron comunes a los que respondieron se refiere a que:

- El inicio del autodiagnóstico debe comenzar por el director.
- El director debe estar revisando las mejoras
- Entrenar a las personas que realizarán y apoyarán al autodiagnóstico.

3.5 Características

Se considera la autoevaluación como un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización comparados con el Modelo EFQM de excelencia llevado a cabo por personal de la propia organización.

La autoevaluación permite a las organizaciones distinguir claramente sus puntos fuertes de las áreas de mejora, y culmina en acciones de mejora planificadas y en el seguimiento del progreso realizado (Williams, 1995)

Se ha demostrado que la adopción del modelo EFQM de excelencia para realizar una autoevaluación da como resultado una amplia gama de ventajas entre las que cabe señalar las siguientes (Jackson, 1998; Finn y Porter 1994):

- El modelo identifica los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización.

- Proporciona un enfoque altamente estructurado y basado en hechos que permite identificar y evaluar la organización y medir su avance periódicamente.
- Crea un lenguaje y un marco conceptual comunes que permite gestionar y mejorar la organización.
- Forma a las personas de la organización en los conceptos fundamentales de la excelencia y la relación que guardaban con sus responsabilidades.
- Involucra a las personas de todos los niveles y unidades en el proceso de mejora.
- Evalúa de manera coherente la organización a nivel macro y micro.
- Identifica y permite compartir las “mejores prácticas” dentro de la organización.
- Mejora el desarrollo del plan y la estrategia de la organización.

En resumen, el proceso de autoevaluación ofrece a la organización la oportunidad de aprender (Guía EFQM, 1999):

- Sus puntos fuertes y sus áreas de mejora.
- Lo que significa la excelencia cuando se aplica a su organización.
- La distancia que ha recorrido la organización en el camino de la excelencia y cuanto le queda todavía por recorrer.
- Cómo se compara con otras organizaciones.
- Hacia dónde debe orientar sus recursos.

Es importante mencionar que no existe un único modo correcto de realizar la autoevaluación, y todos los enfoques que aparecen en este documento son válidos (Guía EFQM, 1999). Los factores fundamentales que determinan cuál de ellos es el enfoque correcto para su organización son su cultura actual y los resultados que desea obtener con el ejercicio de autoevaluación.

Cada enfoque da lugar a beneficios diferentes y conlleva sus propios riesgos. La matriz que se presenta a continuación (EFQM 1999) inicia el proceso ayudándole a identificar cuál es el “mejor” enfoque para su organización al ofrecerle un resumen de las posibles opciones de autoevaluación y ponerlas en relación con el conocimiento actual de la organización, es decir, el grado de madurez para utilizar la autoevaluación y el modelo, y los recursos y el compromiso de la organización con el proyecto.

MADUREZ DE LA ORGANIZACIÓN	Cuestionario adecuado	Formularios apoyados por implicación de colegas experimentados	Simulación de presentación al Premio
NIVEL MEDIO	Cuestionario y Reunión de trabajo Matriz de mejora y Reunión de trabajo	Formularios Reunión de trabajo facilitada	Prueba de Simulación de presentación al premio Formularios y reunión de trabajo
INICIANDO EL CAMINO DE LA EXCELENCIA	Cuestionario elemental Matriz de mejora estándar	Cuestionario estándar	Cuestionario muy detallado Matriz a la medida
	ESFUERZO BAJO	ESFUERZO MEDIO	ESFUERZO ALTO

Tabla 3.1 Matriz de ayuda para identificar la mejor herramienta para su organización (Fuente: Guía EFQM).

El diagrama de flujo de la página siguiente muestra las etapas generales necesarias para el establecimiento y puesta en marcha de la autoevaluación, de la organización, incluyendo algunos de los puntos que pueden ser necesarios tener en cuenta. Recordemos que la autoevaluación puede iniciarse en la organización en su conjunto o en una parte de ella.

Es importante mencionar el papel que juega en un proceso de autoevaluación la dirección ya que su apoyo es de suma importancia para el proceso pues permite involucrar a toda la organización y poder conocer sus áreas de oportunidad y así

tomar medidas correctivas y darle seguimiento a las mismas (Ahmadi y Helms, 1995).

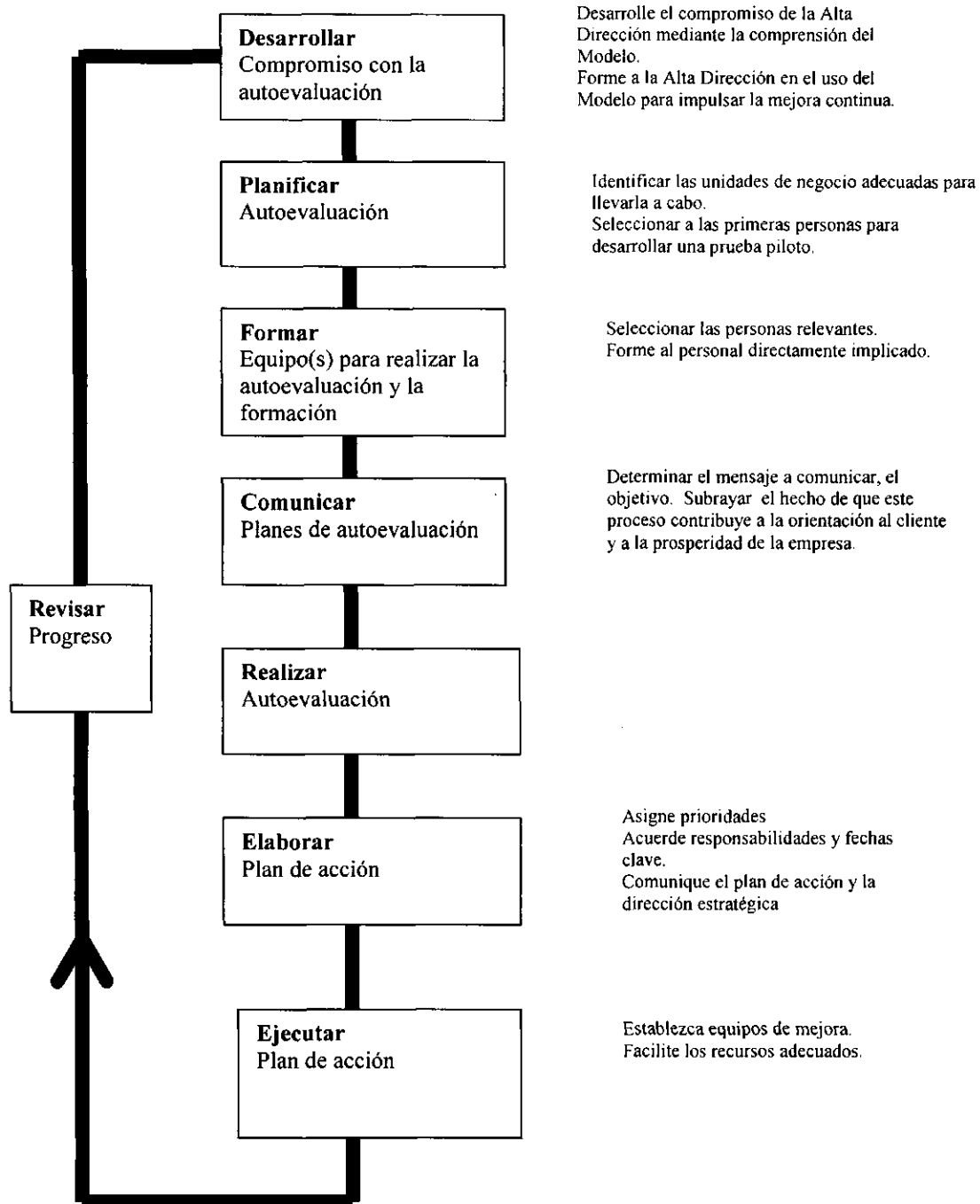


Figura 3.3 Evaluar la excelencia Fuente: Evaluar la excelencia, EFQM 1999

3.5.1 Propuestas de la EFQM de herramientas de autoevaluación.

Algunas de las propuestas que se presentan son:

Cuestionario: Este enfoque es uno de los que necesitan menos recursos y puede completarse con suma rapidez siempre y cuando ya exista un cuestionario fiable. Se trata de un enfoque excelente para reunir información sobre las percepciones de los empleados de una organización.

Beneficios

- Rápido y fácil de usar: una formación básica es suficiente para empezar.
- Puede involucrar rápidamente a numerosas personas de la organización.
- Las preguntas pueden adaptarse a la organización.
- Permite a la organización recibir información que puede segmentarse por función y nivel.
- Puede utilizarse en paralelo al enfoque de “reunión de trabajo” con el fin de ofrecer a la Dirección una visión más equilibrada de la implantación.
- Puede utilizarse para facilitar los debates de grupo entre equipos sobre las oportunidades de mejora en su unidad.

Riesgos

- No se genera ninguna relación de puntos fuertes y áreas de mejora.
- La precisión depende de la calidad de las preguntas planteadas.
- El uso excesivo de cuestionarios en una organización puede dar lugar a un bajo índice de respuestas. ¿Cuál es el índice de respuestas adecuado?
- La amplia circulación puede generar expectativas que, de no cumplirse, pueden generar desmotivación.
- Los cuestionarios indican lo que la gente piensa, pero no explica por qué lo piensan.

- No permite establecer comparaciones con los perfiles de puntuación de los candidatos al Premio Europeo a la Calidad.

Matriz de mejora: Este enfoque implica la creación de una matriz de mejora que incluye resultados específicos de la organización dentro del marco del modelo EFQM de excelencia, y suele estar formada por una serie de declaraciones de objetivos puntuados en una escala de 1 a 10 o similar. Aunque cada organización es diferente y puede enfrentarse a problemas distintos, esta matriz contribuye a exponer los criterios de una forma más práctica y ofrece a los equipos un medio para evaluar su progreso de forma rápida y sencilla. Esta matriz puede utilizarse a cualquier nivel dentro de la organización ya sea por el equipo directivo o por una representación interdepartamental de la unidad de negocio que realiza la autoevaluación.

Beneficios.

- Fácil de usar: Una formación mínima es suficiente.
- Puede emplearse para involucrar a todos en la autoevaluación.
- Permite comprender los criterios del modelo de manera práctica.
- Permite a los equipos evaluar y visualizar el progreso, muestra la distancia que le separa de su objetivo, indicándoles cuales pueden ser los posibles pasos que deban dar a continuación.
- Buen método para facilitar el debate en los equipos y crear espíritu de equipo.
- Involucrar a la Dirección de la organización en el desarrollo de su propia matriz puede constituir un proceso de gran impacto, ya que ello obliga a sus miembros a debatir, lograr un acuerdo, articular su visión colectiva y decidir los pasos a dar para alcanzarla en cada uno de los nueve criterios.

Riesgos.

- No proporciona un estándar de autoevaluación que corresponda al "Premio", ni genera ninguna relación de puntos fuertes y áreas de mejora.

- No permite establecer comparaciones con los candidatos al Premio Europeo a la Calidad.
- No existe necesariamente un vínculo directo entre los pasos de la matriz y los subcriterios del Modelo de la EFQM.

Reunión de trabajo: La ventaja de este enfoque es que requiere la implicación activa del equipo de dirección de la unidad que realiza la Autoevaluación. Cada uno de ellos es responsable de reunir los datos y presentar a los demás la evidencia recogida en una reunión de trabajo. Esto sirve como punto de partida para que el equipo directivo acuerde la situación actual. La experiencia demuestra que para facilitar el proceso se necesitan dos personas plenamente formadas como evaluadores, siendo lo ideal que uno de ellos pertenezca a la organización que se está evaluando y el otro proceda de otra parte de la organización o de otra entidad externa.

Beneficios.

- Es una excelente forma de lograr que la Dirección comprenda y se comprometa con el Modelo de la EFQM.
- El hecho de que la Dirección debata y se acuerde los puntos fuertes y las áreas de mejora ayuda a construir una visión común.
- La Dirección se convierte en propietaria de los resultados, facilite el subsiguiente establecimiento de prioridades y acuerde los planes de acción.
- Ofrece a la Dirección la oportunidad de crear espíritu de equipo.
- Permite acordar una relación de puntos fuertes y áreas de mejora que impulsará actividades de mejora.

Riesgos.

- Se trata de un proceso menos firme y preciso que el enfoque de “simulación de presentación al Premio”.
- Puede entrañar un riesgo muy alto, y exige una preparación y labor de facilitación excelentes.

- Puede resultar difícil evaluar la evidencia de la implantación de algunos procesos de la organización.
- Cabe la posibilidad de obtener una puntuación que no se corresponda con la realidad.

Formularios: Una manera de reducir la cantidad de trabajo al iniciar y documentar la Autoevaluación, es crear un conjunto de formularios o documentos preestablecidos. El documento de la autoevaluación puede ser elaborado por individuos o equipos de la organización y evaluado por evaluadores formados; o bien, el equipo puede incluir la actividad de evaluación dentro de sus responsabilidades.

Beneficios.

- El proceso de recogida de datos proporciona evidencias basadas en datos y hechos.
- Proporciona una relación de puntos fuertes y áreas de mejora para impulsar las actividades de mejora.
- Los perfiles de puntuación pueden estar próximos a los de la "simulación de presentación al Premio".
- Puede implicar en el proceso de recogida de datos a un conjunto de personas de diferentes funciones y niveles dentro de la organización.

Riesgos.

- El conjunto de formularios no recoge la información completa sobre la organización sino que constituye un resumen de su situación.
- Una recogida pobre de datos pone en peligro el valor del resultado final.

Simulación de presentación al Premio: Este enfoque es en realidad una réplica de la presentación al Premio Europeo a la Calidad o alguno de los premios nacionales similares a éste.

Beneficios.

- Proporciona un método poderoso y conciso para reflejar la cultura y el rendimiento de la organización
- Genera una relación de puntos fuertes y áreas de mejora.
- El proceso de recopilación de datos ofrece una ocasión excelente para implicar y comunicar.
- Proporciona un excelente documento que sirve de referencia y de vehículo de comunicación para compartirlo interna y externamente.
- Puede utilizarse como ensayo para presentarse al Premio Europeo a la Calidad o al premio nacional o regional que sean similares al europeo.

Riesgos.

- La Dirección puede delegar la mayor parte del trabajo y limitar su participación.
- Puede concebirse como un ejercicio literario que oculte los problemas reales.
- Para las organizaciones que emprendan el viaje hacia la excelencia empresarial, este enfoque puede resultar demasiado ambicioso como primer intento de autoevaluación.

Los cinco enfoques mencionados anteriormente son perfectamente válidos, todos están en uso y de ninguno puede decirse que sea el "mejor". Para adoptar la decisión final de cuál es el "mejor" enfoque para su organización la EFQM recomienda considerar la cultura actual de su organización y los objetivos específicos que desea alcanzar.

Tras haberse reseñado anteriormente los beneficios y riesgos asociados a cada uno de los cinco enfoques, se resumen varios factores que deben tenerse en cuenta al aplicarlos (ver tabla 3.1).

	Puntos fuertes & Áreas de mejora	Precisión de la Puntuación	Conocimiento del modelo	¿Visita a las instalaciones?	¿Necesidad de evaluadores formados?	Recursos necesarios
Cuestionario	NO	BAJO	NO	NO	NO	BAJO-MEDIO
Matriz	NO	BAJO	NO	NO	NO	BAJO-MEDIO
Reunión de trabajo	SI	MEDIO	SI	NO	FACILITADOR	MEDIO
Formularios	SI	BAJO-MEDIO	SI	OPCIONAL	SI	BAJO-MEDIO
Premio	SI	ALTO	SI	OPCIONAL	SI	ALTO

Tabla 3.2 Comparación de las distintas formas de autoevaluación.

Existen otras formas para realizar la autoevaluación, algunas empresas implican a colegas de otras unidades o empresas con más experiencia en la autoevaluación. Aunque es una unidad de la organización la que lleva a cabo la autoevaluación, el proceso incluye también la implicación de altos directivos de otras unidades que han recibido formación como evaluadores (Ahmadi y Helms 1995). Esto conlleva el beneficio añadido de implicar a los altos directivos en el proceso, permitiéndoles demostrar su compromiso y facilitando el que se compartan las buenas prácticas en la organización.

En algunas organizaciones, el involucramiento en la aplicación del autodiagnóstico forma parte de los objetivos personales de los directivos. Las organizaciones más maduras van más allá e incluyen evaluadores formados de otras organizaciones. En resumen, la implicación de otros colegas más experimentados puede incluir a clientes internos y externos, proveedores. Este proceso no contempla la posibilidad de implicar únicamente a personas procedentes de la comunidad "tradicional" de aseguramiento de la calidad.

Como ya hemos mencionado anteriormente, todos los enfoques de autoevaluación mencionados en este documento son válidos. El elemento diferenciador que

permitirá determinar cuál es el “mejor” enfoque para cada organización está relacionado con el nivel actual de conocimiento del modelo, la comprensión del concepto de excelencia y los recursos que está dispuesto a comprometer, la organización que lo aplique.

La siguiente figura constituye una representación visual de la relación que existe entre estos distintos enfoques en cuanto a madurez y esfuerzo. El diagrama que se muestra no tiene por objeto ser una representación lineal exacta, sino ilustrar las relaciones que existen entre los enfoques para ayudar a adoptar una perspectiva adecuada del tema (Guía práctica para la autoevaluación, 1999).

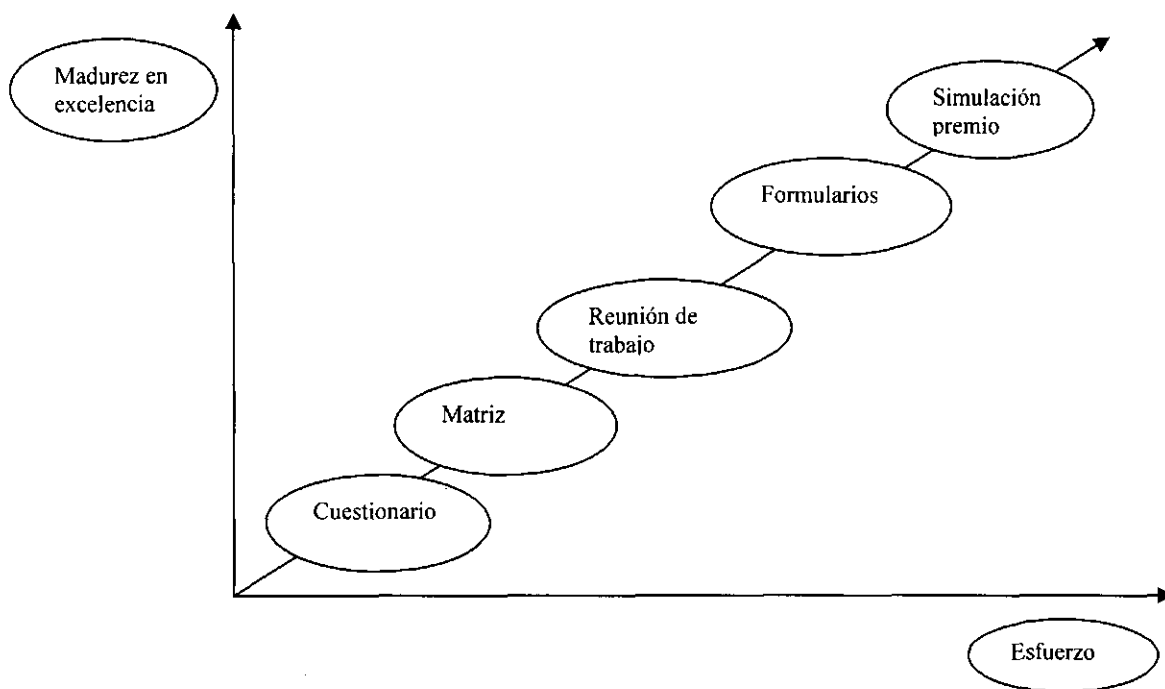


Figura 3.4 Relación y comparación de los enfoques madurez y esfuerzo.

Existe una relación entre el rigor de los distintos enfoques y la calidad de los datos recogidos, tal y como se muestra en la figura siguiente.

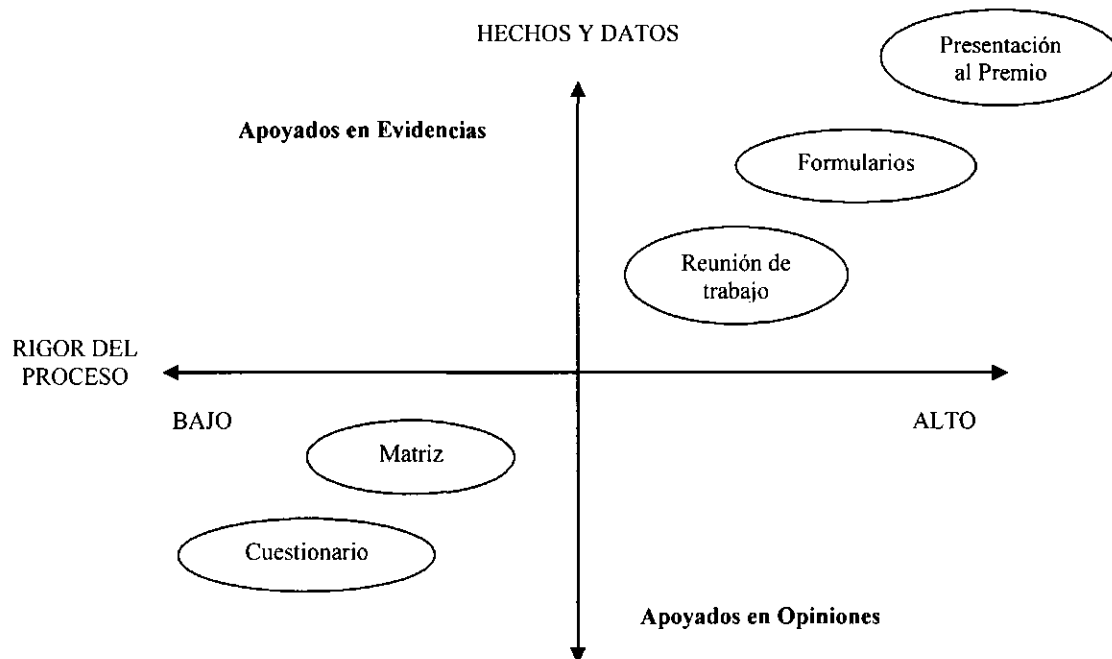


Figura 3.5 Relación entre el rigor de los distintos enfoques y la calidad de los datos

3.6 Metodología de trabajo

A continuación se muestra la figura 3.6 en que se describe el plan de trabajo detallado mediante el cual se desarrolló el trabajo para intentar comprobar la hipótesis planteada originalmente. Se comenzará describiendo un diagrama de flujo general para después detallar las diferentes actividades que lo componen:

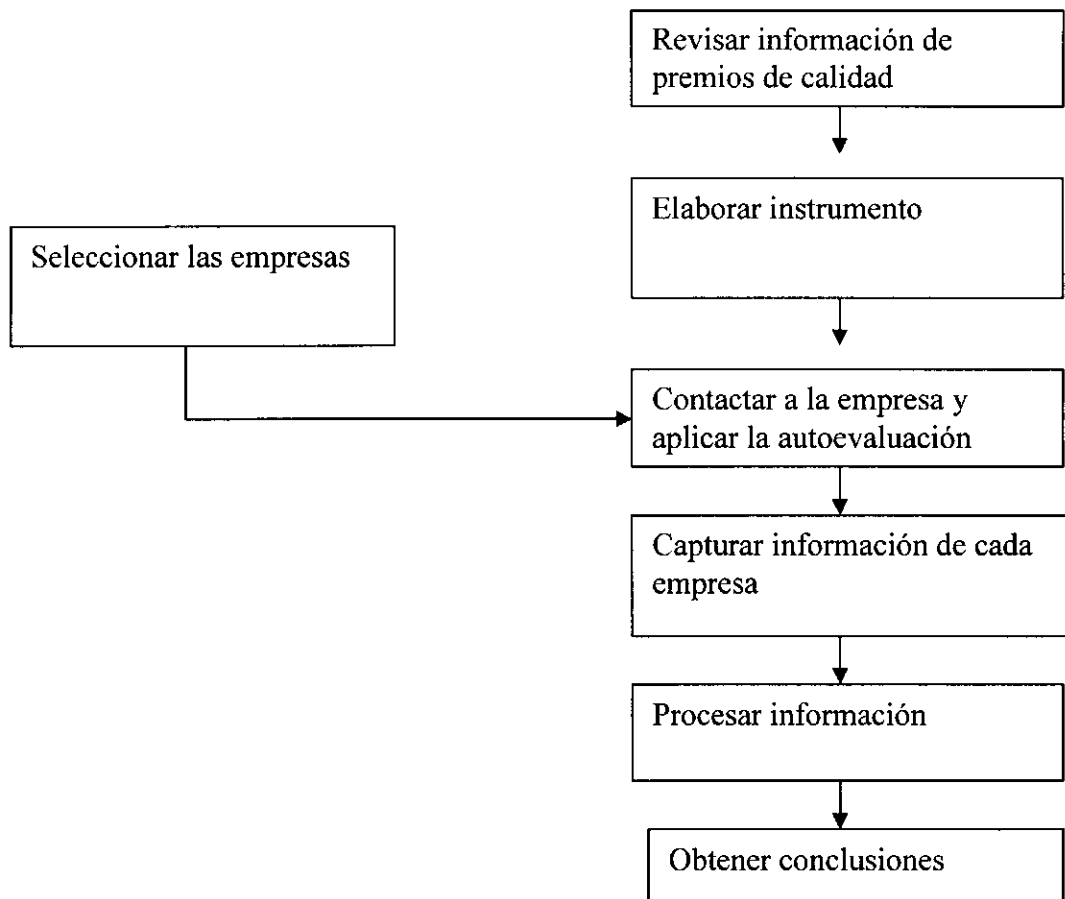


Figura 3.6 Metodología de trabajo.

3.6.1 Selección de empresas.

Se logro acceder a una base de datos de empresas de la Asociación Manufacturera de Nuevo León, de la cual se procedió a realizar una consulta de aquellas empresas que cuenten con un sistema de calidad implementado o que manejen ya el lenguaje de calidad ya que es una característica deseable de poseer para la aplicación de la herramienta, debido a que es importante que el personal esté relacionado con el lenguaje propio del sistema de calidad. Así las

que cumplen los requisitos fueron consultadas para la aprobación de implantar el cuestionario.

Así mismo también se incluyeron organizaciones del sector financiero y de servicios, para lograr tener una muestra homogénea que permitiera cumplir con nuestro requisito propuesto en la hipótesis en donde se menciona empresas de cualquier giro y tamaño.

3.6.2 Elaboración de la herramienta.

La herramienta de autoevaluación está basada en los criterios del Premio Europeo a la Calidad, apoyado en la guía para la elaboración de autodiagnóstico del mismo Premio, se procedió a realizar una herramienta lo más objetiva posible, la mayoría de los autores consultados y los autodiagnósticos revisados están elaborados con una escala de Likert (Thiagarajan y Zairi 1998), por lo tanto para lograr que sea objetiva se decidió generar un cuestionario que incluye los nueve criterios del Premio Europeo a la Calidad, en cada criterio se seleccionaron los subcriterios más relevantes basados en las mejores practicas de organizaciones de excelencia (Roure, 1999), en base a los subcriterios seleccionados se generaron afirmaciones que son contestadas por cuatro escenarios que permitirán a la organización, encontrar áreas de oportunidad así como facilitar la planeación además de despertar ideas para aplicar mejores prácticas en la organización.

Se tomó en cuenta para el diseño de la herramienta los siguientes aspectos que fueron considerados relevantes para agilizar el proceso de aplicación y recolección de datos (Municio, 2002).

- Lenguaje sencillo.
- Redacción clara y concisa de las afirmaciones y escenarios.

- Afirmaciones y escenarios adecuados a las situaciones de trabajo en una organización.
- Contabilización del tiempo estimado de solución de la herramienta.

3.7 Herramienta de autoevaluación (ver anexo I).

El cómo responder el siguiente cuestionario se presenta a continuación:

En primer lugar se tiene que determinar que persona contestará el Cuestionario, dicha persona (evaluador) contestará los puntos que se especifican dentro del cuestionario. El evaluador lee la definición del criterio y después procede a leer la afirmación presentada de una empresa de excelencia y de ahí el escoge el o los escenarios que se están aplicando en su organización, siempre y cuando exista información que respalde cada respuesta, ver anexo I para leer las instrucciones de la herramienta.

A continuación en la figura siguiente se describe el proceso de selección de empresas.

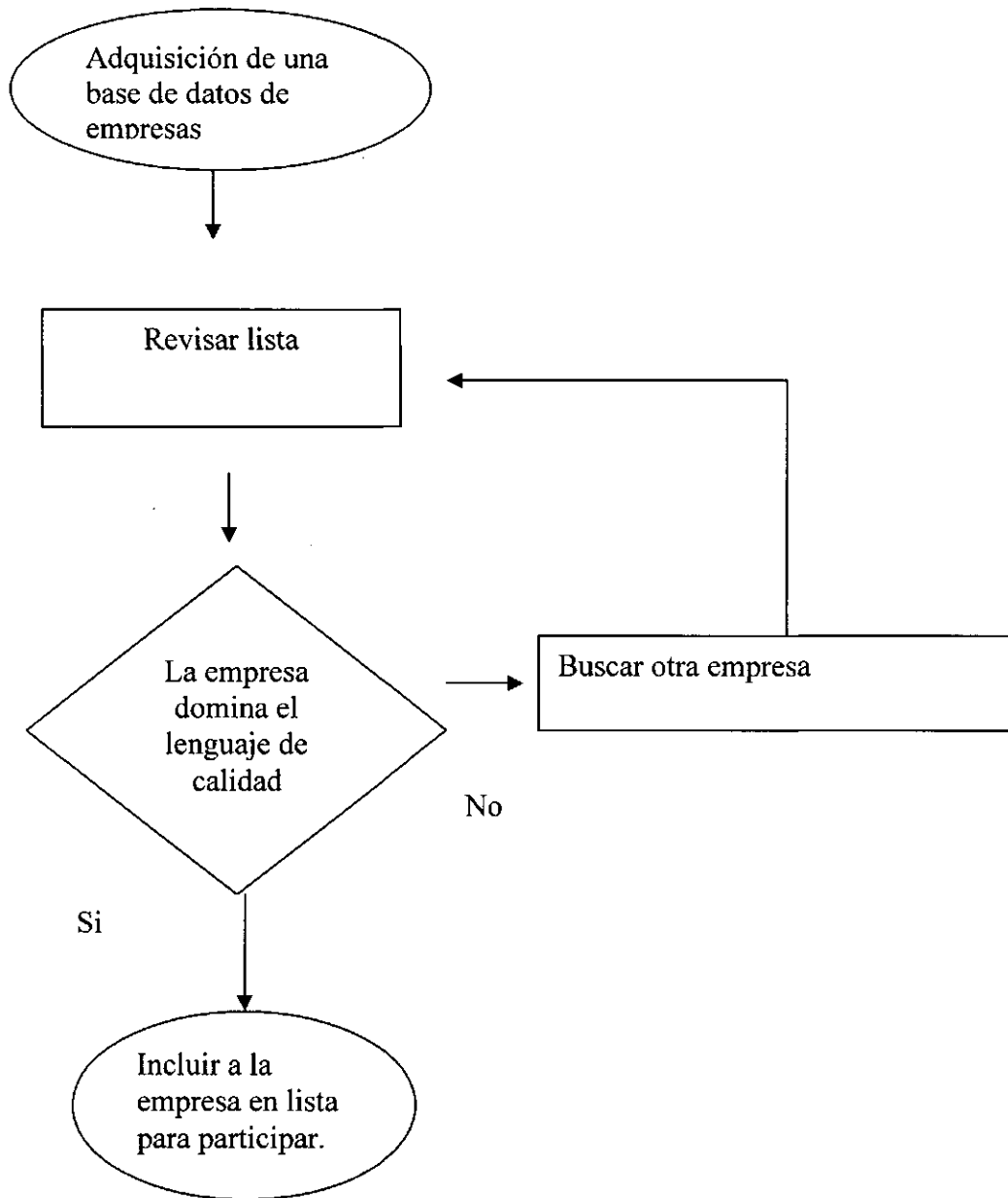


Figura 3.7 Proceso de selección de empresas.

3.7.1 Cuestionario de evaluación de la percepción de las organizaciones a la herramienta de autodiagnóstico.

A continuación se presenta la encuesta de evaluación de la herramienta de autodiagnóstico organizacional que a través de la percepción de las organizaciones apoyará de forma solo perceptiva la hipótesis de nuestra investigación.

Se utilizó el método que fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los treinta, el cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones. Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo (Hernández, 1998).

Además al final se presentan tres preguntas abiertas las cuales ofrecen a los participantes la posibilidad de proponer sugerencias o comentarios a la herramienta.

3.7.1.1 Encuesta de evaluación de la herramienta de Diagnóstico Organizacional.

1. Todos los directivos de la empresa participaron en la aplicación y análisis de los resultados arrojados por la herramienta de diagnóstico organizacional.

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

2. La aplicación del autodiagnóstico organizacional facilita los procesos de planeación de la empresa

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

3. La aplicación sistemática del diagnóstico facilita identificar la capacidad competitiva de la empresa con relación a unos estándares consistente con los principios de la Administración por Calidad Total

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

4. Los resultados de la aplicación de la herramienta de autoevaluación facilitan encontrar áreas de oportunidad dentro de la empresa

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

5. Debido a su propia naturaleza, es conveniente que la herramienta de autodiagnóstico sea aplicada por los propios directivos de la empresa, más que con el uso de recursos externos.

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

6. La herramienta de autodiagnóstico es de fácil aplicación.

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

7. Debido a su utilidad, se prevé aplicar nuevamente la herramienta de diagnóstico organizacional en un plazo igual o inferior a un año.

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

8. En general la herramienta de autodiagnóstico nos fué de mucha utilidad a todos en la empresa

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sugerencias.

1. ¿Qué mejoraría a la herramienta?

2. ¿Qué aspecto ampliaría o eliminaría de este instrumento?

3. ¿Qué sugerencias o recomendaciones haría para mejorar el diseño y/o aplicación de esta herramienta?

DESARROLLO DE APLICACIÓN

4.1 Introducción.

Hoy en día existen diferentes maneras de comunicación, las cuales facilitan los procesos de interacción personal, pero que a la vez tienen limitantes, en el presente capítulo hablaremos acerca de cómo se llevó a cabo la investigación de campo, las diferentes maneras que se utilizó para la aplicación de la herramienta así como también los problemas a los que nos enfrentamos.

Así mismo presentamos los resultados de las organizaciones participantes organizadas por sector económico y así mismo presentamos de una manera general la percepción de las mismas de la herramienta utilizada.

Y por último con toda la información recabada, procedemos a la evaluación de los resultados y a las conclusiones que llegamos así como también a las sugerencias de investigaciones futuras.

4.2 Desarrollo de la aplicación.

La aplicación de la herramienta se realizó por diferentes medios, algunas fueron enviadas por correo electrónico, otras por medio de fax, otras se entregaron personalmente. En general la respuesta inicial de los participantes fue buena es decir todos estaban de acuerdo con la idea de contar con una herramienta que les permitiera auto diagnosticarse y poder encontrar áreas de oportunidad y contar con bases para una futura planeación, pero al momento de ver la herramienta muchos de los directivos hacían el comentario de que era demasiado largo, y que les llevaría mucho tiempo, se puede resumir el procedimiento como se muestra a continuación.

1. Presentación personal.
2. Explicar el motivo de la visita o la llamada.
3. Contacto con el director, gerente, dueño o personal responsable que estuviera a disposición.
4. Explicar el motivo de la visita o la llamada a la persona correspondiente y que contestaría la herramienta.
5. Indicar el procedimiento para contestar la herramienta.
6. Entregar la herramienta para su solución y esperar el documento o esperar que la enviaran contestada por vía correo electrónico o por fax.
7. Agradecer su participación y prometer el anonimato y confidencialidad con que se manejaran los resultados.

La herramienta fue enviada a cuarenta y dos organizaciones y en un tiempo aproximado de un mes y una semana se recuperaron veinte cuestionarios contestados completamente que nos permitieron concluir nuestra investigación de tesis.

Los principales problemas que se presentaron fueron en su mayoría relacionados con la entrevista posible del director general, gerente o dueño de la organización ya que las agendas de dichas personas son muy ocupadas. Una forma de lograr obtener la herramienta contestada fue solicitar una cita con la persona correspondiente (director, gerente o dueño) a contestar el cuestionario de una hora de duración, tiempo estimado en que se contesta la herramienta, de esta manera se logró obtener el ochenta por ciento de las herramientas contestadas.

El siguiente medio que se utilizó para obtener las herramientas contestadas fue el correo electrónico pero de esta forma se recogió solo un quince por ciento del total de herramientas contestadas y el restante cinco por ciento fue por medio de fax dejando anteriormente la herramienta para que fuera contestada.

4.3 Resultados de los casos de estudio.

Debido a la información contenida en cada cuestionario de la herramienta se guardó confidencialidad de cada organización, de esta manera procederemos a presentar los resultados agregados agrupados por sector de acuerdo al número de organizaciones que respondieron la herramienta.

Procederemos a nombrar a las organizaciones por las primeras letras del abecedario, de esta manera tenemos que:

Tabla 4.1 Sector Manufacturero

Criterios	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Promedio
Liderazgo	65%	40%	30%	55%	50%	35%	55%	50%	45%	60%	49%
Política y estrategia	45%	40%	25%	35%	25%	50%	55%	40%	45%	35%	40%
Personas	30%	45%	25%	40%	35%	25%	40%	50%	40%	45%	38%
Alianzas y Recursos	20%	45%	25%	50%	35%	40%	45%	55%	35%	40%	39%
Procesos	20%	35%	25%	45%	60%	45%	50%	45%	60%	40%	43%
Resultados en los clientes	35%	50%	20%	45%	50%	45%	60%	40%	50%	40%	44%
Resultados en las personas	15%	40%	20%	45%	45%	30%	55%	40%	45%	50%	39%
Resultados en la sociedad	15%	35%	25%	55%	25%	15%	20%	30%	25%	35%	28%
Resultados clave	35%	40%	20%	25%	35%	60%	45%	50%	50%	55%	42%
	31%	41%	24%	44%	40%	38%	47%	44%	44%	44%	

Fuente: Datos propios obtenidos de encuesta aplicada.

Grafica 4.1 Sector Manufacturero.

Sector Manufacturero

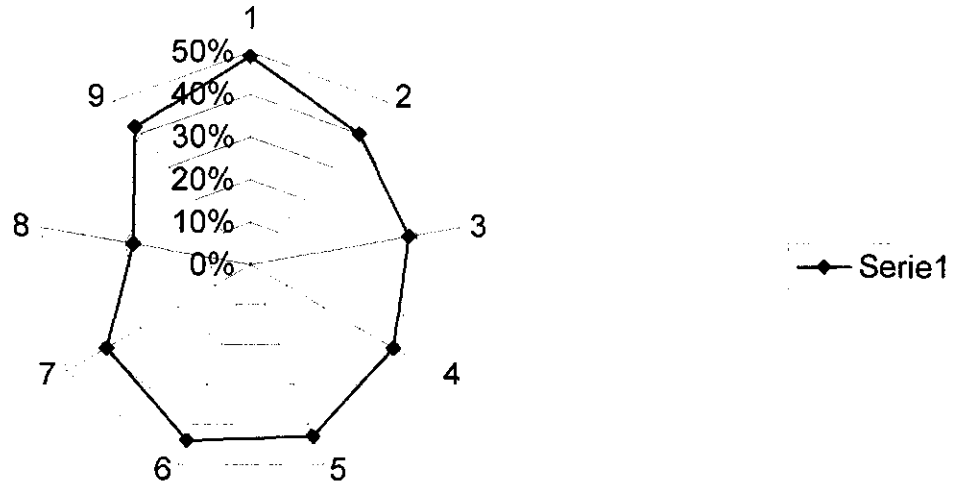


Tabla 4.2 Sector Servicios

Criterios	A	B	C	D	E	F	Promedio
Liderazgo	50%	45%	50%	25%	20%	25%	22%
Política y estrategia	40%	40%	45%	25%	30%	20%	20%
Personas	40%	40%	55%	30%	35%	30%	23%
Alianzas y recursos	35%	45%	40%	40%	30%	15%	21%
Procesos	45%	50%	40%	30%	40%	15%	22%
Resultados en los clientes	55%	55%	30%	35%	30%	10%	22%
Resultados en las personas	55%	45%	35%	25%	45%	25%	23%
Resultados en la sociedad	30%	40%	30%	25%	25%	0%	15%
Resultados clave	50%	45%	30%	20%	35%	25%	21%
Total reactivos	44%	45%	39%	28%	32%	18%	

Fuente: Datos propios.

Grafica 4.2 Sector Servicios

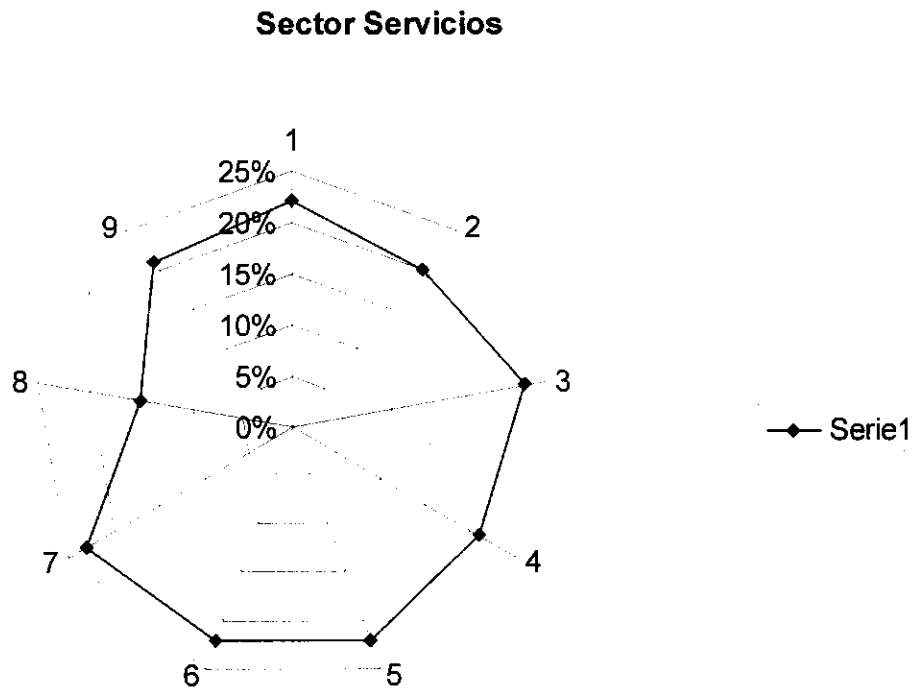
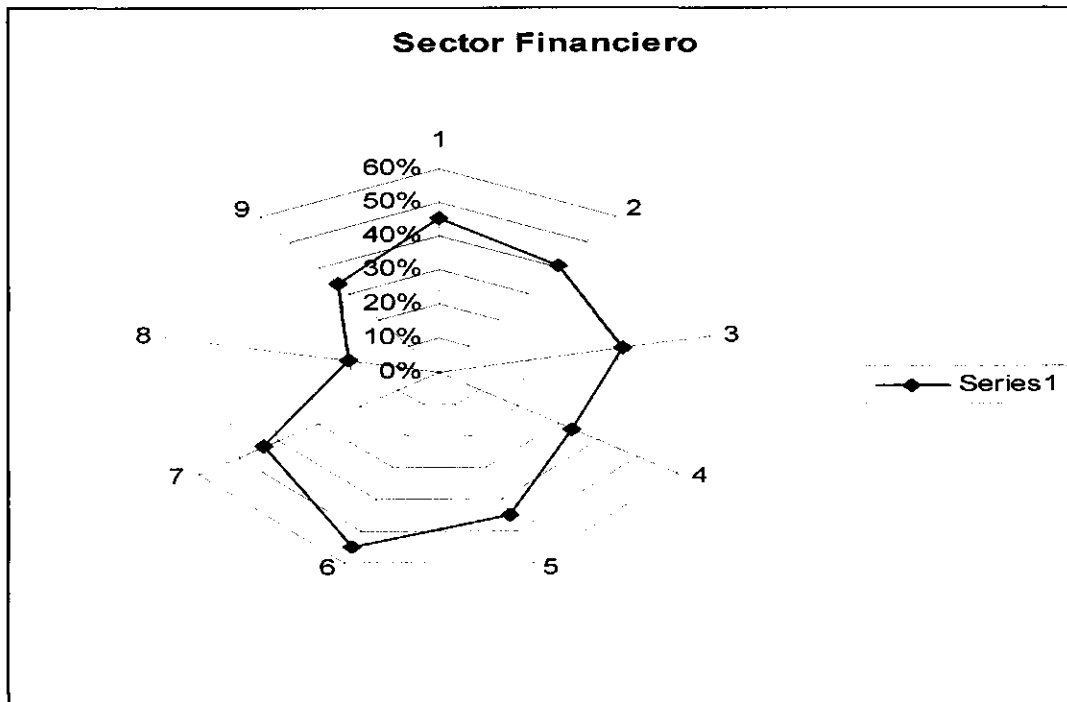


Tabla 4.3 Sector Financiero

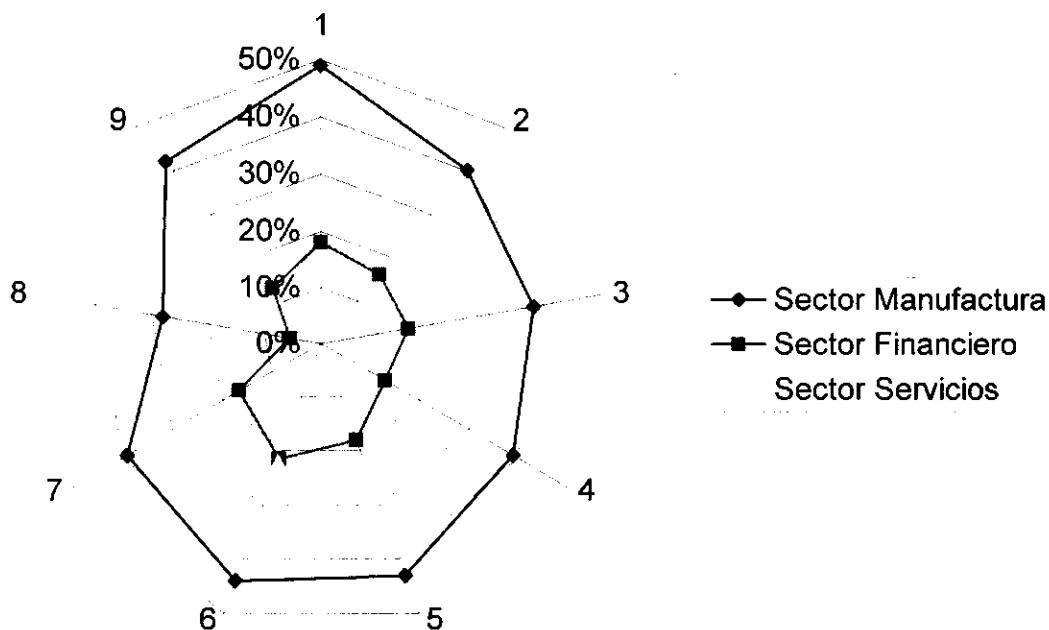
CRITERIO	A	B	C	D	TOTAL
Liderazgo	50%	30%	60%	40%	45%
Política y estrategia	40%	40%	45%	35%	40%
Personas	40%	40%	40%	35%	40%
Alianzas y recursos	30%	45%	25%	30%	33%
Procesos	45%	60%	30%	45%	45%
Resultados en los clientes	65%	65%	35%	50%	55%
Resultados en las personas	40%	40%	40%	45%	43%
Resultados en la sociedad	15%	25%	5%	10%	15%
Resultados clave	35%	40%	15%	40%	33%
Total	40%	43%	33%	37%	

Grafica 4.3 Sector Financiero.



A continuación se presenta una gráfica (gráfica 4.4) en la cual se incluyen los tres sectores investigados.

Gráfica 4.4 Comparación de los tres sectores.



Se puede ver que el criterio que a todos los sectores y organizaciones enfrentan áreas de oportunidad es el criterio ocho (resultados con la sociedad), muchas organizaciones manifestaron su asombro ya que no tenían contemplado dicho criterio dentro de su operación y planeación estratégica del negocio.

4.4 Resultados por tamaño de la organización.

De acuerdo a la clasificación de las empresas por tamaño establecido por el Gobierno Mexicano en el Diario Oficial de la Federación al 3 de diciembre de 1993 (ver tabla 4.4).

Tabla 4.4 Clasificación de las empresas.

Tamaño	No. De empleados	Ventas
Micro	0-15	Hasta 900,000
Pequeña	16-100	Hasta 9,000,000
Mediana	101-250	Hasta 20,000,000
Grande	251 y mas	Más de 20,000,000

Fuente: Diario Oficial de la Federación.

Se procedió a realizar el reacomodo de la muestra según la clasificación del Gobierno, así quedó estructurado, para el tamaño pequeño (ver tabla 4.5) quedaron agrupadas ocho empresas mientras que en el tamaño mediano se agruparon doce empresas. De esta manera se puede observar a continuación los datos agrupados según dicho criterio.

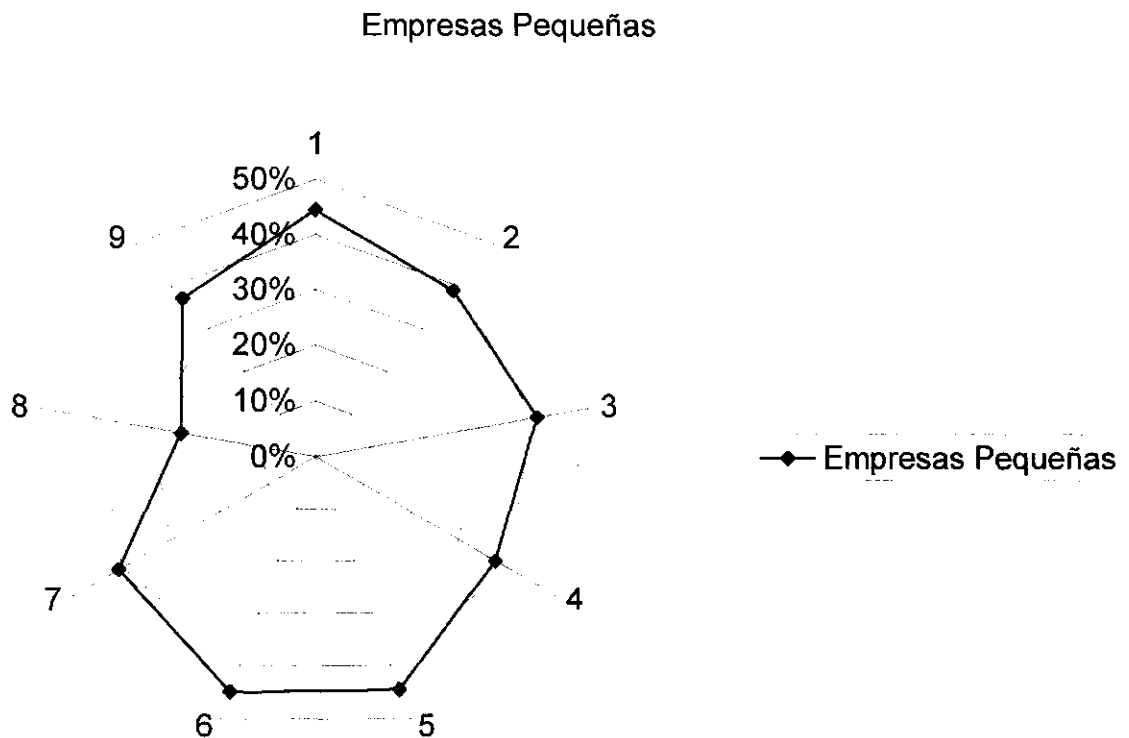
Se puede observar claramente la tendencia de las organizaciones a descuidar el criterio número ocho (resultados en la sociedad, ver gráfica 4.4)

Tabla 4.5 Tamaño pequeño (16 a 100 empleados).

CRITERIO	BF	CF	DF	BS	CS	DS	IM	JM	PROMEDIO
Liderazgo	30%	60%	40%	45%	50%	25%	45%	60%	44%
Política y estrategia	40%	45%	35%	40%	45%	25%	45%	35%	39%
Personas	40%	40%	35%	40%	55%	30%	40%	45%	41%
Alianzas y recursos	45%	25%	30%	45%	40%	40%	35%	40%	38%
Procesos	60%	30%	45%	50%	40%	30%	60%	40%	44%
Resultados en los clientes	65%	35%	50%	55%	30%	35%	50%	40%	45%
Resultados en las personas	40%	40%	45%	45%	35%	25%	45%	50%	41%
Resultados en la sociedad	25%	5%	10%	40%	30%	25%	25%	35%	24%
Resultados clave	40%	15%	40%	45%	30%	20%	50%	55%	37%
Total	43%	33%	37%	45%	39%	28%	44%	44%	39%

Fuente: Datos propios.

Grafica 4.5 Empresas de tamaño pequeño (16 a 100 empleados).



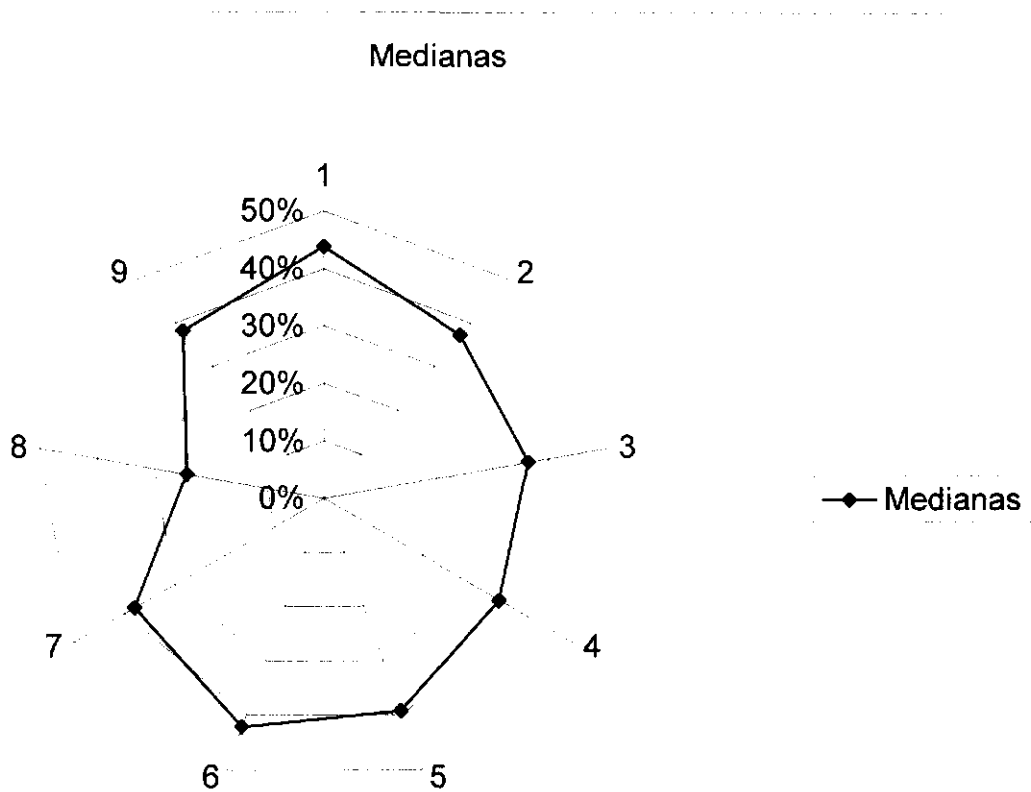
A continuación se presenta la segunda clasificación en la que se agruparon las organizaciones, aquí se ve claramente de nuevo el descuido de las organizaciones por la sociedad, es importante señalar que no se pueden hacer afirmaciones solo es una mera descripción del comportamiento de los datos con respecto a la muestra seleccionada.

Tabla 4.6 Tamaño mediano (101 a 250 empleados).

Criterio	Am	Bm	Cm	Dm	Em	Fm	Gm	As	Af	ES	FS	HM	Promedio
Liderazgo	65%	40%	30%	55%	50%	35%	55%	50%	50%	20%	25%	50%	44%
Política y estrategia	45%	40%	25%	35%	25%	50%	55%	40%	40%	30%	20%	40%	37%
Personas	30%	45%	25%	40%	35%	25%	40%	40%	40%	35%	30%	50%	36%
Alianzas y recursos	20%	45%	25%	50%	35%	40%	45%	35%	30%	30%	15%	55%	35%
Procesos	20%	35%	25%	45%	60%	45%	50%	45%	45%	40%	15%	45%	39%
Resultados en los clientes	35%	50%	20%	45%	50%	45%	60%	55%	65%	30%	10%	40%	42%
Resultados en las personas	15%	40%	20%	45%	45%	30%	55%	55%	40%	45%	25%	40%	38%
Resultados en la sociedad	15%	35%	25%	55%	25%	15%	20%	30%	15%	25%	0%	30%	24%
Resultados clave	35%	40%	20%	25%	35%	60%	45%	50%	35%	35%	25%	50%	38%
Total	31%	41%	24%	44%	40%	38%	47%	44%	40%	32%	18%	44%	

Fuente: Datos propios.

Grafica 4.6 Clasificación de empresas medianas (101 a 250 empleados).



Así los datos agrupados tanto por sector como por tamaño a simple percepción, demuestran la tendencia a descuidar la sociedad, y no estar tan pendiente de los resultados clave, además de que existe una tendencia a sobrevaluar la empresa principalmente en el criterio de liderazgo.

4.5 Análisis Estadístico de los datos

En el presente trabajo se realizó el análisis estadístico de los resultados obtenidos mediante la aplicación de una herramienta basada en ocho criterios, la cual

permite conocer las fortalezas y áreas de oportunidad de una empresa, asimismo de un cuestionario para conocer la opinión acerca de la herramienta. El objetivo es determinar si existen diferencias entre dichos criterios y cuál es el criterio que se distingue de los demás. Los procedimientos estadísticos que se utilizaron fueron pruebas de Kruskal- Wallis, Pruebas de Willcoxon e intervalos de confianza para la mediana. Los resultados indican que el criterio que más les falta desarrollar a la empresas estudiadas es el impacto en la sociedad y que la herramienta fue del agrado de los entrevistados.

4.5.1 Metodología.

La herramienta fue enviada a cuarenta y dos organizaciones y en un tiempo aproximado de un mes y una semana se recuperaron veinte cuestionarios contestados completamente.

La herramienta mide 9 criterios facilitadores los cuales son:

- (a) liderazgo
- (b) gestión estratégica
- (c) personas
- (d) alianzas y recursos
- (e) procesos
- (f) resultados en los clientes
- (g) resultados en las personas
- (h) impacto en la sociedad
- (i) resultados para los accionistas

Asimismo se mandó una encuesta de evaluación de la herramienta con 8 reactivos.

Los factores importantes que fueron analizados, eran las diferencias entre perfiles de empresas dentro de sectores específicos, los cuales son: sector manufacturero, sector de servicios y sector financiero. De la misma manera, se analizaron las diferencias entre perfiles de empresas dentro de tamaños específicos, los cuales son pequeño y mediano.

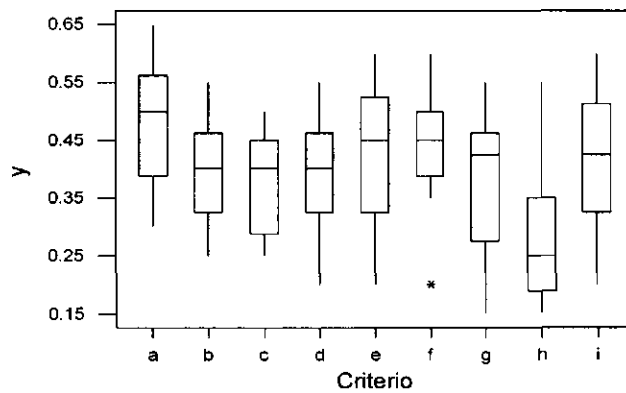
Los procedimientos utilizados fueron pruebas de Kruskal-Wallis realizadas dentro de cada sector y tamaño específico, con el uso del paquete estadístico MINITAB 13.

Con respecto a la encuesta de la evaluación de la herramienta, se realizaron con los datos obtenidos pruebas de hipótesis, en específico pruebas de Willcoxon para las hipótesis $H_0: \mu = 3$ vs. $H_a: \mu < 3$, dado que era de particular interés para nuestro cliente verificarlo, y se calcularon intervalos de confianza para la mediana de la respuesta con el con el uso del paquete estadístico MINITAB 13 y SPSS 10.

Para todos los procedimientos estadísticos dado que son no paramétricos se uso un nivel de confianza del 90% es decir, una alfa de 0.1.

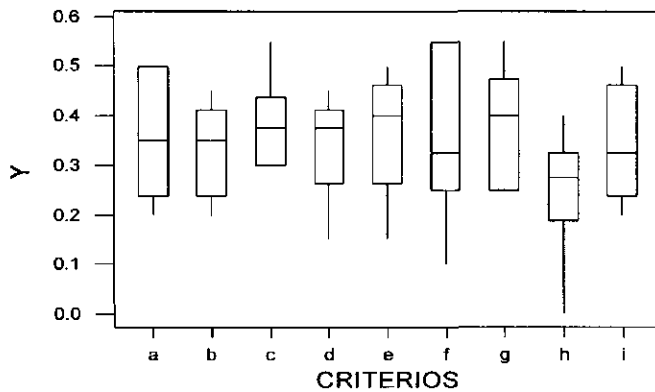
4.5.2. Resultados y Discusión

Para las empresas del sector manufacturero, la prueba de Kruskal-Wallis nos indica que hay evidencia significativa para decir que al menos uno de los criterios de la herramienta es diferente del resto, con un p-valor de 0.048. Los perfiles de los cuantiles de los criterios se muestran como box-plot agrupados a continuación:



Los criterios que parecen estar más alejados del resto son el criterio a (liderazgo) y el h (Impacto en la sociedad)

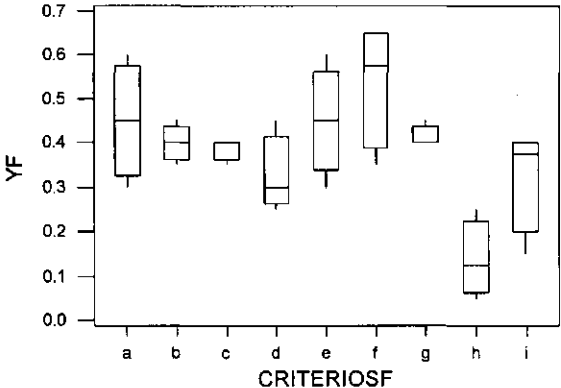
Para las empresas del sector de servicios, la prueba de Kruskal-Wallis nos indica que no hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis de que todos los criterios de la herramienta son iguales, con un p-valor de 0.832. Los perfiles de los cuantiles de los criterios se muestran como box-plot agrupados a continuación:



Se puede observar que no hay ningún criterio que se distancie significativamente del resto.

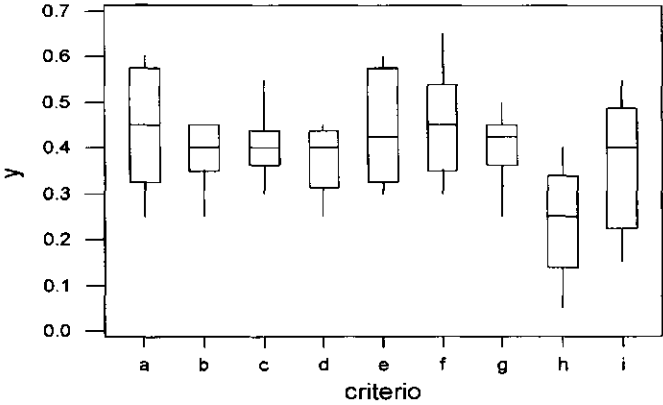
Para las empresas del sector financiero, la prueba de Kruskal-Wallis nos indica que hay evidencia significativa para decir que al menos uno de los criterios de la herramienta es diferente del resto, con un p-valor de 0.029. Los perfiles de los cuantiles de los criterios se muestran como box-plot agrupados a continuación:

:



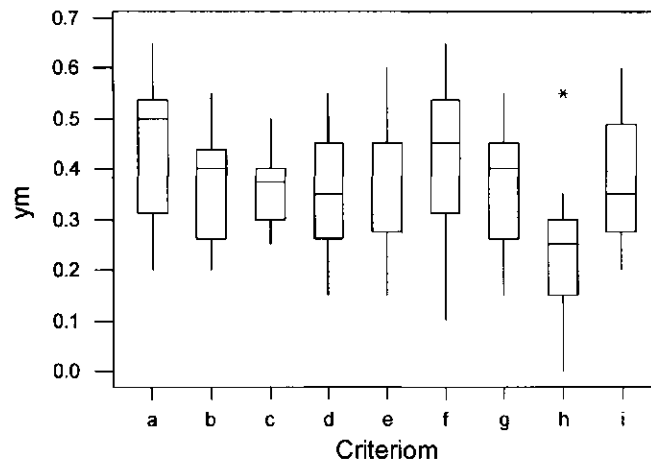
El criterio que parece distanciarse más del resto es el h(impacto en la sociedad)

Para las empresas de tamaño pequeño, la prueba de Kruskal-Wallis nos indica que hay evidencia significativa para decir que al menos uno de los criterios de la herramienta es diferente del resto, con un p-valor de aproximadamente 0.061. Los perfiles de los cuantiles de los criterios se muestran como box-plot agrupados a continuación:



El criterio que parece distanciarse más del resto es el h(impacto en la sociedad)

Para las empresas de tamaño mediano, la prueba de Kruskal-Wallis nos indica que hay evidencia significativa para decir que al menos uno de los criterios de la herramienta es diferente del resto, con un p-valor de aproximadamente 0.051. Los perfiles de los cuantiles de los criterios se muestran como box-plot agrupados a continuación:



El criterio que parece distanciarse más del resto es el h(impacto en la sociedad)

CONCLUSIONES

5.1 Introducción.

El presente capítulo es una reseña de las conclusiones tanto naturales de la investigación es decir las percepciones que se tuvieron al momento de la aplicación de la investigación por parte del investigador así como las analizadas a través de los resultados de los participantes.

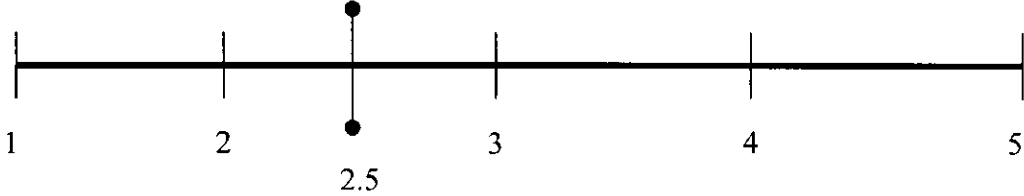
Procederemos a analizar en primer lugar los resultados obtenidos de la encuesta de percepción de la herramienta de autodiagnóstico que está enfocada a explicar la hipótesis descrita en el capítulo primero, después de procederá a mencionar la percepción del investigador referente a la aplicación de la herramienta, así mismo se presentan temas posibles derivados de la presente investigación para investigaciones futuras.

5.2 Análisis de datos de la encuesta de percepción de la herramienta de autodiagnóstico.

De las veinte herramientas aplicadas, se obtuvieron las mismas encuestas de opinión acerca de la herramienta de autoevaluación, todas las afirmaciones propuestas en la encuesta de percepción obedecen a intentar explicar la hipótesis propuesta en el capítulo primero.

A continuación realizaremos el análisis de los resultados obtenidos de la percepción de las organizaciones respecto a la herramienta de autoevaluación propuesta.

1. Todos los directivos de la empresa participaron en la aplicación y análisis de los resultados arrojados por la herramienta de autodiagnóstico organizacional.



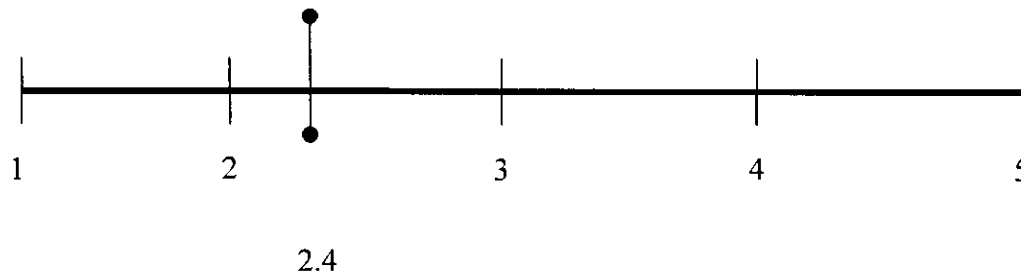
Totalmente de acuerdo

Totalmente desacuerdo

En la mayoría de los participantes (ochenta por ciento) contestaron la herramienta de autodiagnóstico ya sea el encargado del departamento, el gerente o dueño según el caso, aunque no involucraron a todo su personal ya que argumentaban falta de tiempo del personal para la solución de la herramienta, pero sí estaban de acuerdo que al ser contestado por los mandos medios y el líder generaría un mayor conocimiento de la organización, posiblemente por ello su percepción se enfocó a que se contestara por la mayoría de los mandos medios y altos (2.5).

Aquí es donde se fortalece el comentario de que la herramienta debe de tener una reestructura para facilitar la solución de la misma por varios mandos de la organización. Los directivos de las organizaciones entrevistadas argumentaban que ayudaría mucho si se señala en el instructivo de la herramienta cuales criterios son los recomendados para hacerlos extensivos a demás medios. Pero no hay el merito de que los comentarios a aplicarse la herramienta por directivos es fuerte y que la opinión es favorable a hacerlo.

2. La aplicación del autodiagnóstico organizacional facilita los procesos de planeación de la empresa



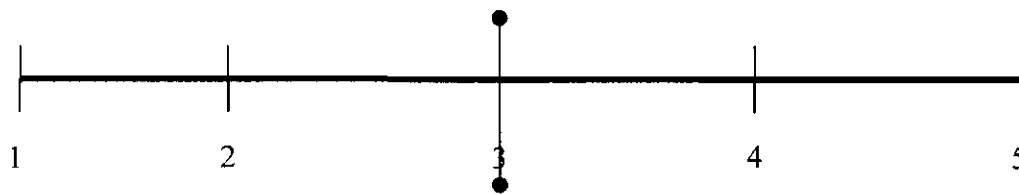
Totalmente de acuerdo

Totalmente desacuerdo

Los participantes en sus comentarios manifestaron que sí es útil aplicar la herramienta antes de enfrentarse a la planeación ya que ofrece áreas de oportunidad los cuales pueden ser planteados al momento de la planeación y establecer los procesos de mejora para dichas áreas, su percepción acerca de este punto es que sí están de acuerdo con un promedio de 2.4.

Es importante mencionar que la herramienta en ningún momento fue aplicada antes de la planeación o con objetivo de lograr la misma, pero los comentarios acerca de la misma en función de ser aplicada antes de una planeación son positivos, es decir, los participantes están de acuerdo que si sea aplicada antes de la planeación pues al momento de contestarla observaron áreas de oportunidad y despertaron interés para ser implantadas en la planeación.

3. La aplicación sistemática del diagnóstico facilita identificar la capacidad competitiva de la empresa con relación a unos estándares consistentes con los principios de la administración por calidad total.



Totalmente de acuerdo

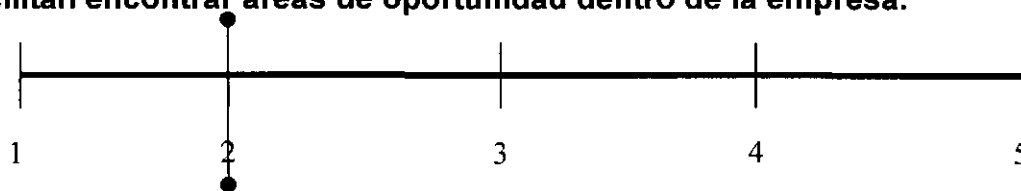
Totalmente desacuerdo

En la presente afirmación los participantes manifestaron dudas pues manifestaban en algunos casos que no existía antecedentes de autodiagnóstico por lo que no sabían si aplicada sistemáticamente funcionaría, y los que contaban con experiencias de auditorias o evaluaciones consideraron que era una excelente idea la aplicación sistemática de una herramienta de autodiagnóstico propia.

Así los participantes manifestaron como opinión personal el uso de la herramienta sistemáticamente, aunque es importante mencionar que no se ha aplicado sistemáticamente, es decir, solo es la opinión de los participantes sobre lo que debería de ser.

Un punto importante sería entrevistar algunas empresas que cuentan con herramientas de autodiagnóstico y así tener una opinión de la aplicación de dicha herramienta o monitorear un participante que haya decidido la aplicación sistemática y que permita opinar de su uso.

4. Los resultados de la aplicación de la herramienta de autoevaluación facilitan encontrar áreas de oportunidad dentro de la empresa.



Totalmente de acuerdo

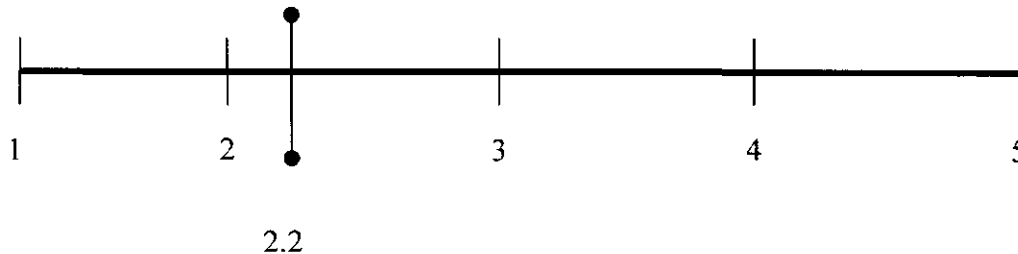
Totalmente desacuerdo

Los comentarios al respecto de esta afirmación fueron favorables, pues muchos de los participantes encontraron en la herramienta de autodiagnóstico escenarios que les permitieron generar ideas y procesos para implantarlos o sugerirlos para solucionar áreas de oportunidad que en varios de los casos comentaron no se habían percatado de su existencia (por ejemplo, el criterio de resultados en la sociedad) o de cómo afrontar dicho criterio.

La percepción de los participantes en esta pregunta fue muy favorable desde el punto de vista que si permitió tener una visión amplia y global de la organización, permitió así mismo localizar áreas de oportunidad y lo más importante la herramienta logró dar ideas (basadas en los escenarios) que permitieron tener en cuenta posibles soluciones a las mismas.

Es importante señalar que este fue uno de los puntos que las organizaciones manifestaron como más productivo de la herramienta, es decir ofrecer una visión sistémica de la organización, identificar áreas de oportunidad en la misma, y posibles soluciones a las mismas a través de los escenarios propuestos en los criterios.

5. Debido a su propia naturaleza, es conveniente que la herramienta de autodiagnóstico sea aplicada por los propios directivos de la empresa más que con el uso de recursos externos.



Totalmente de acuerdo

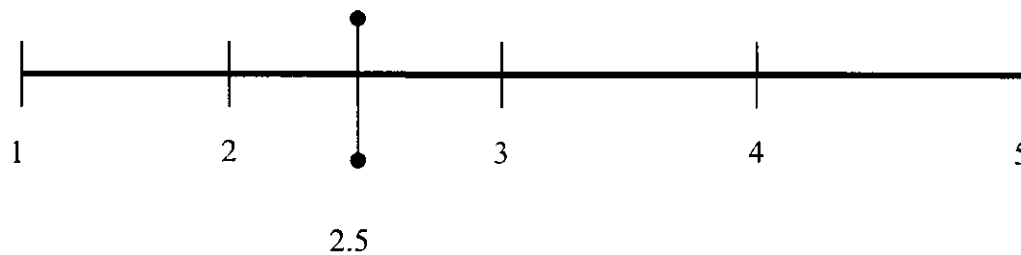
Totalmente desacuerdo

Los participantes opinaron en base a la encuesta que sí están casi totalmente de acuerdo con el promedio de 2.2, sus comentarios al respecto estuvieron enfocados a que por un lado es útil tener a un externo que diagnostique su organización, aunque algunos otros externaron que es una idea interesante el poder contar con un instrumento interno que ofrezca una radiografía de la organización y así identificar las áreas de oportunidad de la empresa.

Un comentario importante que mencionó uno de los participantes es que al ser el directivo el principal promotor de la aplicación de la herramienta de autodiagnóstico los resultados serían de mayor relevancia pues todo el personal se involucraría y el directivo pondría los recursos necesarios para la aplicación y lograr los resultados más objetivos posibles.

Así la percepción general de los participantes se inclinó a ser aplicada por los directivos más que con recursos externos, ya que de esa forma (recursos externos) ya han tenido experiencias y el involucramiento no ha sido del todo satisfactorio pues no siempre los directivos se relacionan con dicho proceso al cien por ciento.

6. La herramienta de autodiagnóstico es de fácil aplicación.



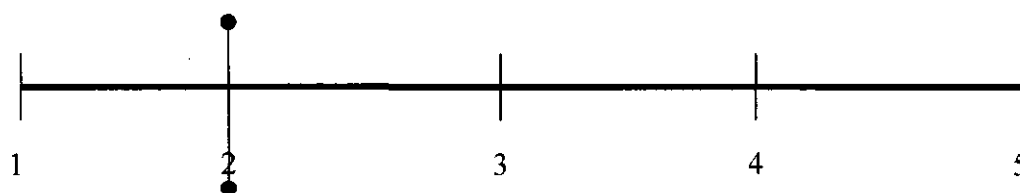
Totalmente de acuerdo

Totalmente desacuerdo

Los participantes respondieron a esta afirmación en promedio con un 2.5 lo cual indica a manera de percepción que están casi totalmente de acuerdo en que es fácil de aplicación. Hay que resaltar en esta afirmación que los participantes siempre externaron el comentario de que es demasiado extensa la herramienta, situación que generó algo de renuencia a participar por lo que los que sí participaron opinaban que era largo el cuestionario aunque nunca manifestaron que no fuera fácil de contestar.

La solución de la herramienta es fácil, lo que se manifestó por los participantes fue el formato presentado es decir que la extensión del mismo hace que sea cansado o exista una predisposición a contestarlo. Es importante mencionar que este punto es un área de oportunidad para la herramienta ya que un rediseño de la misma disminuyendo su extensión o cambiando su presentación puede ser más amigable a los participantes lo que repercutiría en mayor participación de la solución de la misma.

7. Debido a su utilidad, se prevé aplicar nuevamente la herramienta de diagnóstico organizacional.



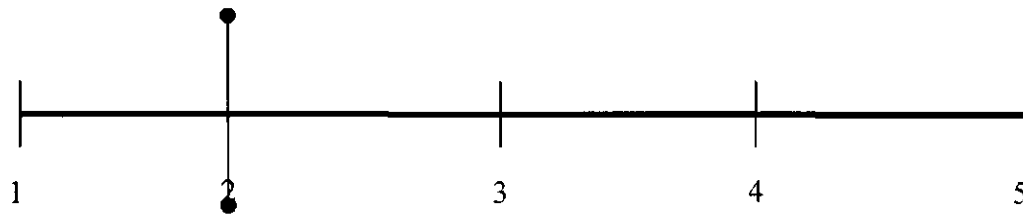
Totalmente de acuerdo

Totalmente desacuerdo

La opinión de los participantes se enfocó a volver a utilizar el instrumento, cabe mencionar que este comentario se reafirmó cuando lo contestó el dueño más que cuando fue el encargado o jefe de la organización, el promedio de esta afirmación estuvo en 2 apoyando el concepto en gran medida.

Los participantes en general manifestaron su inclinación por el uso de la misma (aunque recomendaron un rediseño en la presentación) en el futuro, en donde el dueño de la organización la aplicó y tuvo oportunidad de ver sus resultados es dónde más éxito tuvo ya que los comentarios fueron enfocados a: se conoce a la organización de una manera ordenada y sistémica así mismo se logra conocer las áreas de oportunidad de la organización y a su vez se dan posibles soluciones a las mismas a través de los escenarios planteados (parte del éxito de la herramienta).

8. En general la herramienta de autodiagnóstico nos fue de mucha utilidad a todos en la empresa.



Totalmente de acuerdo

Totalmente desacuerdo

La percepción de los participantes respecto a la utilidad de la herramienta de autodiagnóstico fue de 2 por lo que apoya nuestra afirmación, es decir, si se percibió la utilidad de la herramienta. Aunque no todos los participantes involucraron al personal correspondiente para resolver la herramienta de autodiagnóstico todos estuvieron de acuerdo que fue de utilidad para encontrar áreas de oportunidad dentro de la empresa.

Este fue uno de los principales puntos de éxito de la herramienta, identificar áreas de oportunidad en la organización así como poder brindar unas posibles soluciones a los mismos a través de los escenarios planteados en cada criterio, por ello que muchos participantes opinaron que sí fue útil aplicarla.

No hay que dejar a un lado los comentarios que se hicieron a la misma referentes a que la herramienta podría tener un diseño más amigable lo que permitiría una mayor facilidad de implementación.

5.3 Análisis estadístico a la encuesta de opinión de la herramienta de autodiagnóstico. (para pruebas ver anexo III).

En cuanto al cuestionario de evaluación de la herramienta, tenemos los siguientes resultados:

NÚMERO DE PREGUNTA	MEDIANA ESTIMADA	P - VALOR	DECISIÓN	INTERVALO DE CONFIANZA
1	2.5	0.007	RHo	(2.0, 2.5)
2	2.5	0.004	RHo	(2.0, 2.5)
3	2.0	0.000	RHo	(2.0, 2.5)
4	1.5	0.000	RHo	(1.5, 2.0)
5	2.0	0.002	RHo	(2, 2.5)
6	2.5	0.021	RHo	(2.0,3.0)
7	2.0	0.000	RHo	(1.5, 2.0)
8	1.5	0.001	RHo	(1.5, 2)

Podemos decir que todas las variables presentan una mediana menor a 3 lo que implica que el resultado es favorable

5.4 Conclusiones y limitantes del método de aplicación.

Se utilizó un método de aplicación el cual fue descrito en el capítulo anterior, a continuación mencionaremos algunas de las limitantes percibidas por el investigador.

Una de las limitantes observadas fue la participación de los participantes debido a que muchos aceptaban la participar resolviendo la herramienta y se comprometían

entregar resultados, situación que no fue siempre exitosa, ya que quedaron veinte y tres herramientas sin respuesta de los participantes.

Al momento de la entrevista se explicaron los objetivos y beneficios de la herramienta de autodiagnóstico a los cuales los participantes prestaron suma atención, pero percibí que la importancia no era la idéntica a la que prestarían a una herramienta similar o es más la misma herramienta que fuera presentada por un consultor externo.

Otra limitante que se observó fue el tiempo de los participantes para contestar la herramienta de autodiagnóstico, el tiempo destinado en promedio por ellos a contestarla fue de cuarenta minutos a una hora lo cual es un tiempo muy reducido para analizar bien los criterios presentados en la herramienta.

5.5 Investigaciones futuras.

La investigación realizada ofrece áreas de oportunidad a profesionistas que se interesen en temas relacionados con autodiagnóstico organizacional, a continuación mencionaremos posibles temas que podrían desarrollarse como futuras investigaciones.

Un tema interesante que por falta de tiempo en la investigación no se desarrolló es la validez del cuestionario, logrando la validez del mismo es posible reducir el número de preguntas y ofrecer una herramienta más corta.

Otro tema a investigar es el referente al método de aplicación de la herramienta, es decir, analizar métodos de aplicación de herramientas y lograr ofrecer el óptimo a este cuestionario, de esta manera sería posible incrementar el número de participantes, como sugerencia, posiblemente no presentar todo el cuestionario, para que no conozcan la extensión del mismo.

Otra tema a desarrollar es que con base al cuestionario presentado aplicarlo a más número de empresas obteniendo una muestra representativa que permita hacer análisis estadísticos para lograr hacer inferencias acerca de hipótesis planteadas.

Bibliografía.

Ahmadi, Mohammad y Helms, Marilyn (1995), *Is your TQM programme successful? A self-assessment tool for managers*. The TQM Magazine, volume 7, number 2 pp. 52-56.

Conti, T (1992) *A Critical Review of the Correct Approach to Quality Awards*, Proceedings of the European Organisation for Quality 36th Annual Conference.

Conti, T.(1991). *Company Quality Assessments*, TQM Magazine, June and August EFQM el proceso de autodiagnóstico en la práctica. Gestión 2000.

European Foundation for Quality Management (1999), *Diagnóstico de la Excelencia, Cuestionario de Autoevaluación*. Bruselas.

Evaluar la Excelencia, *Guía Práctica para la Autoevaluación* (1999), EFQM Publications Brussels Representative Office.

Evans, James y Lindsay William (2000), *La Administración y el Control de la Calidad*, Thomson Editores. España.

Finn, Mark y Porter, Leslie (1994) *TQM Self-assessment in the UK*, The TQM Magazine, vol No. 4 pp. 56-61.

Hernández, Roberto y Fernandez Carlos, (1998) *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill

Hewitt, Sandy (1997), *Business excellence: does it work for small companies?* TQM Magazine, volume 9, number 1 pp. 76-82.

Hillman, Peter (1994) *Making self-assessment successful*, The TQM Magazine, Vol 6 No. 3 pp. 29-31.

http://www.economia-premios.gob.mx/calidad/doctos/Modelo_2002.doc

http://www.efqm.org/model_awards/model/excellence_model.htm

<http://www.iso.ch/iso/en/prods-services/ISOstore/orderinfo.html#general>

http://www.quality.nist.gov/Business_Criteria.htm

Jackson, Sue (1998) *Europe supports UK Government in putting quality at the heart of health care*. Health Manpower Management, Volume 24 Number 3 pp 100-103.

Jackson, Thomas (1998) *Diagnóstico Corporativo una herramienta para alcanzar la excelencia*, TGP Hoshin Madrid, España.

Karapetrovic, Stanislav (2002) *Self-audit for quality improvement*, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 19 No. 1 pp. 24-45.

Malcom Baldrige National Quality Award, ASQC (1996) Award Criteria.

Modelo de EFQM de Excelencia (1999) EFQM Brussels Representative Office Belgium.

Montemayor, María (2002) *Guía para la investigación documental*, Editorial Trillas

Municio, Pedro (2002) *Herramientas para la evaluación de la calidad*. Gestión 2000 España.

Porter L. J. y Tanner S.J. (1996) *Assessing Business Excellence, A guide to self-assessment*. Butterworth Heinemann.

Roure Juan y Rodriguez Miguel (1999) *Aprendiendo de los Mejores, El modelo EFQM y el proceso de autodiagnóstico en la práctica*. Gestión 2000

Senlle, Andrés (1999), *ISO 9000 en la práctica, Cómo evaluar su calidad: Herramientas para la auditoría de la calidad en la empresa*. Gestión 2000.España

Shimizu, Shoichi (1995) *The Deming Application Prize Q & A*, Societas Qualitatis, Vol 9 No. 6.The TQM Magazine volume 7 Number 4 pp. 13-17.

Thiagarajan, T. y Zairi, M (1998) *An empirical analysis of critical factors of TQM, A proposed tool for self-assessment and benchmarking purposes*. Benchmarking for Quality, Management & Technology. Vol 5 No. 4 pp 291-303.

Wile, Ton van der, Dale Barrie, Roger Williams, Francois Kolb, Moreno Dolores, Schmidt Andreas y Wallace Mike (1995) *State of the art study on self-assessment*.

Anexo I

Cuestionario de Autodiagnóstico

Presentación

El proceso de autoevaluación ofrece a la organización los siguientes beneficios:

- Ayudará a su organización a determinar su posición actual y a definir las orientaciones y prioridades futuras.
- Permitirá establecer comparaciones con los logros alcanzados por otras organizaciones.
- Animará a su organización a establecer un seguimiento regular de su progreso.
- Le permitirá conocer si todos los miembros de un equipo directivo están de acuerdo en cuáles son los logros alcanzados y los puntos débiles de la organización.
- Centrará a su organización en el consenso de prioridades de mejora.
- Garantizará que la organización no haya de soportar una tensión excesiva producto de la existencia de demasiadas acciones de mejora.

Instrucciones de uso.

Las siguientes afirmaciones deberán ser contestadas de la manera más sincera y objetiva posible, para ofrecer el máximo beneficio a la organización.

Las afirmaciones cuentan con cuatro escenarios los cuales pueden ser contestados todos o ninguno dependiendo el caso. Deben ser marcados con una "X" aquellos que considera que caracterizan o se practican regularmente en la organización. (Siempre y cuando exista evidencia sólida y concluyente que pueda sustentar su apreciación).

Recomendaciones de uso

- Es indispensable para su aplicación que la organización cuente con al menos un mínimo de conocimiento del lenguaje y cultura de calidad.
- La presente herramienta está enfocada para ser aplicada y resuelta por los directivos o gerentes de área.
- También, pueden responder al cuestionario el personal de más alto rango de la organización de manera independiente para determinar las áreas en que existen divergencias de opinión acusadas.
- Puede, así mismo, considerarse como un ejercicio de grupo donde se debaten los puntos fuertes y áreas de mejora de la organización; Todo esto antes de llevar a cabo, en equipo, una puntuación de la organización.

Dudas o comentarios:

Luis Genaro Puente Méndez

Correo electrónico: puentel@hotmail.com Teléfono: 86759988

Criterios Facilitadores.

1. Liderazgo: Se refiere a cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo, así como también promueven la implantación del sistema de gestión de calidad mediante las acciones necesarias, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolle e implante.

1.1. Un líder mantiene una actitud proactiva hacia la búsqueda de nuevas alternativas de desarrollo con visión a futuro cuando:

- _____ Está abierto al diálogo, escuchando y tomando en cuenta sugerencias del personal.
- _____ Promueve juntas y reuniones periódicas para conocer los puntos de vista de todos los niveles.
- _____ Escucha y traduce en planes de acción sugerencias de grupos de interés.
- _____ Define y comunica prioridades para las actividades de mejora.

1.2 Un líder está comprometido con su organización cuando:

- _____ Participa y hace participe a su personal en la determinación de la misión y visión de la organización.
- _____ Evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos y metas de manera periódica y sistemática.
- _____ Traduce la misión y visión en objetivos, metas y planes de acción para alcanzarlos
- _____ Retroalimenta al personal sobre el logro de los objetivos establecidos.

1.3 Un líder mantiene compromiso y persistencia para alcanzar las metas venciendo obstáculos cuando:

- _____ Apoya al personal mediante cursos de capacitación y programas de desarrollo.
- _____ Exige y promueve el logro de metas a corto plazo.
- _____ Proporciona equipo e infraestructura necesaria como apoyo para el logro de metas.
- _____ Establece estímulos y reconocimientos apropiados.

1.4 El líder promueve los valores de la organización cuando:

- _____ Comunica los valores de la empresa en toda oportunidad que se presenta.
- _____ Existen publicaciones o folletos internos en los que estén plasmados los valores de la organización.
- _____ Con su propio ejemplo, el líder promueve los valores de la organización cada día.
- _____ Soporta con políticas y normas la aplicación de los valores que promueve.

1.5 Un líder está comprometido con los clientes cuando:

- _____ Realiza esfuerzos extraordinarios por cumplir las especificaciones de producto y tiempos de entrega comprometidos.
- _____ Mantiene canales de comunicación permanentes para conocer las expectativas y necesidades de los clientes.
- _____ Promueve la realización de programas de capacitación para mejorar continuamente la atención al cliente.
- _____ Provee de tecnología de apoyo para la mejor atención a clientes.

SUMA DE REACTIVOS: _____

2. Gestión Estratégica: Se refiere a cómo implanta la organización su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por planes, objetivos, metas y procesos adecuados.

2.1 Las estrategias y políticas de la organización están enfocadas a los grupos de interés cuando.

- _____ La organización crea estrategias y políticas basándose en información de clientes.
- _____ La organización toma en cuenta las necesidades de bienestar de los empleados
- _____ Se toma en consideración el mantenimiento de las buenas relaciones con sus proveedores y asociados.
- _____ Se valida sistemáticamente el cumplimiento de los objetivos con cada grupo de interés.

2.2 Las estrategias y políticas de la organización están basadas en análisis de información cuando.

- _____ La organización cuenta y aprovecha adecuadamente bases de datos para su análisis.
- _____ Se cuenta con tecnología de información adecuada y esta se emplea de manera extensiva, para la generación de estrategias.
- _____ Dentro de la organización se utilizan sistemas de reportes periódicos, para evaluar sistemáticamente el cumplimiento de objetivos y avance en programas.
- _____ Se realizan en todos los niveles juntas o reuniones en donde se discute resultados para mejorar la estrategia.

2.3 La estrategia se desarrolla a través de procesos adecuados cuando:

- _____ La organización cuenta con un proceso definido para elaborar las estrategias.
- _____ Existe revisión periódica de los procesos clave
- _____ Existe comunicación constante para desarrollar la estrategia.
- _____ Se revisa periódicamente la efectividad del marco de procesos clave.

2.4 La organización cuenta con un adecuado proceso de administración estratégica cuando:

- _____ Existe un método para la determinación y priorización de objetivos, metas y estrategias clave.
- _____ Los planes estratégicos y anuales se derivan de un adecuado uso de hechos y datos.
- _____ En la determinación del plan estratégico y anual participan los directivos clave de la organización.
- _____ Se da un seguimiento sistemático al cumplimiento de objetivos, metas y estrategias.

2.5 La organización cuenta con una adecuada alineación de objetivos, metas y estrategias cuando:

- _____ Se aplica un adecuado proceso de despliegue de objetivos y estrategias en todas las áreas funcionales, de manera que éstas integren a su operación proyectos específico o modificación en sus procedimientos de trabajo que permitan alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.
- _____ Son consideradas en el proceso de establecimiento y despliegue de estrategias, el desarrollo de los recursos humanos.
- _____ Se utiliza como parte de la metodología de planeación estratégica el uso apropiado de hechos y datos para la definición de objetivos, metas y estrategias.
- _____ Se asegura que las metas no alcanzadas, así como los resultados indeseables y problemas residuales sean tomados en cuenta en el proceso de planeación del siguiente ciclo.

SUMA DE REACTIVOS: _____

3. Personas: Se refiere a cómo la organización gestiona, desarrolla y aprovecha el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen tanto a nivel individual, como de equipo y cómo utiliza este conocimiento en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

3.1 La organización planifica y gestiona adecuadamente los recursos humanos cuando:

- _____ La selección y promoción del personal es a través de un sistema formal acorde a los planes de la empresa.
- _____ La organización fomenta la participación del personal tanto individual como colectivamente en actividades de mejoramiento continuo.
- _____ Se ha implantado un sistema que permite colocar a cada empleado en el puesto más adecuado.
- _____ Se tienen establecidos los planes de largo plazo y los objetivos de capacitación.

3.2 La organización fomenta el mantenimiento y el desarrollo del conocimiento y de las capacidades de las personas cuando:

- _____ La organización brinda cursos de actualización y capacitación de forma periódica al personal.
- _____ La empresa aplica un sistema bien estructurado para administrar la capacitación.
- _____ Se provee al personal de capacitación para analizar metodológicamente hechos y datos y tomar las decisiones acordes a los resultados.
- _____ La organización desarrolla eficazmente sus propios materiales didácticos o de apoyo para cada puesto y nivel.

3.3 La organización mantiene un dialogo entre las personas y la organización cuando:

- _____ Existen canales formales mediante los cuales la organización establece una interlocución entre empleados y ella.
- _____ La organización mantiene reuniones periódicas con el personal para conocer sus inquietudes.
- _____ La empresa mantiene programas para el desarrollo personal y profesional de los empleados.
- _____ Existen y se aplican planes de desarrollo y compensación justos para el personal.

3.4 La organización recompensa y reconoce al personal cuando:

- _____ Existen y se aplican procedimientos de valuación al personal para el reconocimiento al mejor desempeño.
- _____ La organización mantiene una base de datos que permite reconocer y recompensar al personal.
- _____ La organización estimula al empleado a través de brindar reconocimiento apropiado, en el momento justo.
- _____ La organización establece objetivos y el logro de los mismos tiene una recompensa a los empleados bien definida.

3.5 La organización se ocupa de mantener un clima laboral sano cuando:

- _____ Evalúa de forma sistemática el clima laboral.
- _____ Toma acciones derivadas de los resultados de las evaluaciones de clima laboral.
- _____ Retroalimenta a todos acerca de las acciones emprendidas, así como sus resultados.
- _____ Mantiene un ambiente de trabajo seguro, ordenado, limpio y gratificante.

SUMA DE REACTIVOS: _____

4. Alianzas y Recursos: Se refiere a cómo la organización planifica y gestiona sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia así como del eficaz funcionamiento de sus procesos.

4.1 La organización gestiona apropiadamente sus alianzas externas cuando:

- _____ Existen y se emplean mecanismos para retroalimentarse acerca de proveedores, asociados, distribuidores etc.
- _____ Existen criterios establecidos para la realización de alianzas con los proveedores, distribuidores etc.
- _____ La organización cuenta con un procedimiento sistemático que permita conocer los mejores proveedores.
- _____ Existe un riguroso procedimiento sistemático en el que todos los participantes de toma de decisiones estén de acuerdo con las alianzas con los proveedores, distribuidores etc.

4.2 La organización gestiona adecuadamente recursos económicos y financieros cuando:

- _____ Existe un control detallado de las operaciones financieras.
- _____ Hace uso adecuado de los recursos económicos acorde con las propias políticas establecidas.
- _____ Mantiene una posición financiera sana.
- _____ Existe un canal de comunicación permanente para retroalimentar a los empleados acerca del uso de los recursos de la organización.

4.3 La organización gestiona adecuadamente la tecnología cuando:

- _____ Provee de las herramientas necesarias para la realización del trabajo.
- _____ La organización mantiene como objetivo principal la seguridad y la eficiencia, proveyendo de adecuado equipamiento
- _____ Capacita eficazmente para el mejor aprovechamiento de la tecnología disponible.
- _____ Existen programas de sustitución de tecnología obsoleta o improductiva.

4.4 La organización administra adecuadamente su relación con proveedores cuando:

- _____ Lleva a cabo sistemáticamente una identificación de asociaciones y alianzas estratégicas provechosas con proveedores actuales y potenciales.
- _____ Promueve la creación de cadenas de valor provechosas.
- _____ Cuenta con un eficiente programa de desarrollo de proveedores.
- _____ Cumple puntualmente los compromisos contractuales contraídos.

4.5 La organización mantiene y hace uso eficaz de sus activos fijos cuando:

- _____ Cuenta con inventarios bajos justo a tiempo.
- _____ Proporciona un eficaz y eficiente mantenimiento a edificios y equipo.
- _____ Obtiene un aprovechamiento eficaz de sus instalaciones
- _____ Se aprovecha óptimamente la tecnología disponible.

SUMA DE REACTIVOS: _____

5. Procesos: Se refiere a cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia con el fin de generar más valor a sus clientes y otros grupos de interés.

5.1 La organización diseña y gestiona eficazmente los procesos cuando:

- _____ Han sido identificados los procesos clave y de apoyo de la organización,
- _____ Se han clarificado responsabilidades y autoridad y existen mediciones sistemáticas de los procesos.
- _____ Los procesos están estandarizados y controlados conforme a lo establecido en un sistema de gestión de calidad.
- _____ La gerencia impulsa la capacitación del personal para asegurar la competencia del mismo.

5.2 La organización impulsa la mejora de sus procesos cuando:

- _____ Mantiene a la innovación como un objetivo permanente entre los empleados.
- _____ Existen canales de interlocución entre los mandos superiores e inferiores que apoyan la mejora continua de las operaciones.
- _____ Han sido establecidos métodos para incorporar sugerencias de empleados y clientes, así como la integración de equipos de mejora de los procesos.
- _____ Existen estímulos a la productividad y calidad para los empleados.

5.3 La organización desarrolla productos y servicios con enfoque a los clientes cuando:

- _____ Se realizan consultas a los clientes sobre las condiciones del producto para conocer sus expectativas y necesidades.
- _____ Se aplica sistemáticamente un benchmarking para evaluar a la competencia con relación a la satisfacción del cliente.
- _____ Existen juntas periódicas en donde los empleados comunican acerca de lo que los clientes les comentan y sugieren.
- _____ Existe un canal para la comunicación abierta de cualquier cliente, permitiendo hacer llegar sugerencias o quejas de ellos y hay un adecuado manejo de éstas.

5.4 La organización administra adecuadamente sus procesos cuando:

- _____ Existen métodos para la emisión y control de documentos del sistema de gestión de calidad.
- _____ Hay un seguimiento sistemático a las no conformidades detectadas.
- _____ Se realiza un apropiado análisis de causas para bloquear la posible repetición de los problemas.
- _____ Se llevan a cabo auditorias internas para dar seguimiento a la eficacia del sistema de gestión de calidad.

5.5 La alta gerencia está comprometida con la eficaz gestión de sus procesos cuando:

- _____ Mantiene un firme compromiso de brindar los recursos necesarios.
- _____ Evalúa sistemáticamente su efectividad.
- _____ Participa en la revisión del sistema.
- _____ Emite y revisa el cumplimiento de la política y objetivos de calidad.

SUMA DE REACTIVOS: _____

6. Resultados en los clientes: Se refiere a los resultados que está obteniendo la organización en relación con la satisfacción de sus clientes externos.

Nota: El siguiente criterio se debe contestar solo si existe suficiente evidencia que respalde de manera objetiva cada respuesta, además de que dicha evidencia sea recopilada en forma sistemática.

6.1 Con relación a los productos y servicios de la empresa:

- _____ Se cumple con las especificaciones establecidas y/o negociadas con los clientes.
- _____ Los clientes consideran que son confiables durante su uso.
- _____ Se cumple con las entregas convenidas con los clientes (cantidad, lugar y plazo)
- _____ El cliente encuentra una relación Calidad/Precio (Valor) mejor que el resto de los competidores

6.2 La organización se aplica a mejorar los resultados con los clientes para los siguientes aspectos:

- _____ Hay una adecuada gestión de las quejas y sugerencias
- _____ Existe cumplimiento excelente de las garantías.
- _____ Existe flexibilidad al momento de satisfacer las necesidades del cliente.
- _____ Proporciona asesoramiento y apoyo adecuado y oportuno a sus clientes.

6.3 La organización está obteniendo éxito en los resultados de los clientes, vigilando la retención de los mismos cuando...

- _____ La mayor parte de los clientes repiten o tienen la intención de repetir compra.
- _____ Hay amplias muestras de fidelidad, pues los clientes se mantienen durante largos periodos de tiempo, además de que en muchas ocasiones recomiendan a la empresa.
- _____ Se reciben con frecuencia cartas de agradecimiento o felicitación de los clientes.
- _____ Hay un seguimiento a las causas de pérdidas de clientes, para evitar la repetición de este problema.

6.4 Los resultados en las encuestas (entrevistas o grupos de enfoque) arrojan un nivel de satisfacción del cliente. (Una vez seleccionada su respuesta, marcar el resto de los puntos inferiores.)

- _____ Excelente
- _____ Buena
- _____ Regular
- _____ Mala

6.5 Los resultados en los indicadores de desempeño en cuanto a satisfacción del cliente son altamente positivos respecto a:

- _____ Periodos anteriores.
- _____ Cumplimiento de objetivos.
- _____ Competidores.
- _____ Los mejores de la industria (independientemente del sector, área geográfica)

SUMA DE REACTIVOS: _____

7. Resultados en las personas: Se refiere a los resultados que está obteniendo la organización en relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas de su personal.

Nota: El siguiente criterio se debe contestar solo si existe suficiente evidencia que respalde de manera objetiva cada respuesta además de que dicha evidencia sea recopilada en forma sistemática.

7.1 La empresa alcanza un adecuado nivel de buenos resultados en cuanto a su personal, cuando:

- _____ Existe un bajo índice de ausentismo
- _____ Se mantiene un bajo índice de rotación.
- _____ Existen escasos conflictos sindicales.
- _____ Se escuchan y toman acciones rápidas para atender las quejas y reclamaciones del personal

7.2 Referente a logros y motivación del empleado, la empresa alcanza buenos resultados en las personas cuando:

- _____ Es alta la participación voluntaria en equipos de mejora.
- _____ Existe involucramiento en programas de sugerencias.
- _____ Se otorga reconocimiento a individuos o equipos destacados por sus contribuciones.
- _____ Los índices de participación voluntaria en las actividades organizadas por la empresa es alto.

7.3 Los resultados en las encuestas (entrevistas, grupos de enfoque) arrojan un nivel de satisfacción del personal:

- _____ Excelente y son comunicados a todo el personal de la organización.
- _____ Buena y normalmente solo son conocidos por los directivos estos resultados.
- _____ Regular y normalmente sólo se utilizan al momento de llevar a cabo la planeación de la empresa.
- _____ Mala y no se toman medidas sistemáticas, normalmente.

7.4 Los resultados en los indicadores de desempeño en cuanto a satisfacción del personal son altamente positivos respecto a:

- _____ Periodos anteriores.
- _____ Cumplimiento de objetivos.
- _____ Competidores.
- _____ Los mejores de la industria (independientemente del sector, área geográfica)

7.5 La empresa cuenta con un adecuado nivel de habilidades, conocimientos y desempeño de personal cuando:

- _____ Los empleados cuentan con certificación de competencias para desempeñar sus puestos
- _____ Los empleados son evaluados positivamente por sus superiores, en su mayoría, en cuanto a su desempeño
- _____ Los empleados cuentan con un nivel de preparación formal y de experiencia superior al promedio de la industria
- _____ Los empleados opinan que la empresa proporciona una excelente capacitación y les brinda oportunidades de desarrollo.

SUMA DE REACTIVOS: _____

8. Impacto en la sociedad: Se refiere a qué resultados está obteniendo la organización en relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad en su conjunto.

Nota: El siguiente criterio se debe contestar solo si existe suficiente evidencia que respalde de manera objetiva cada respuesta además de que dicha evidencia sea recopilada en forma sistemática.

8.1 La organización puede demostrar que ha logrado resultados en materia de prevención o reducción de daños o perjuicios a la comunidad y al medio ambiente en general conservando y protegiendo los recursos como:

- _____ Energía
- _____ Reciclaje de desperdicios.
- _____ Eliminación de residuos.
- _____ Control de emisiones.

8.2 La organización contribuye positivamente con la comunidad, pues apoya:

- _____ La realización de obras benéficas para la comunidad.
- _____ La Educación de sus empleados y familias.
- _____ El deporte entre sus empleados y/o la comunidad.
- _____ La salud del trabajador, mediante programas adecuados.

8.3 Se cuenta en la organización con un método sistemático que permite conocer la reputación de la empresa entre la comunidad.

- _____ A través de encuestas.
- _____ Reuniones con autoridades de la comunidad.
- _____ Pláticas informales en la comunidad.
- _____ Premios recibidos.

8.4 La sociedad tiene una buena percepción de la organización con respecto a:

- _____ Empleo bien remunerado, seguridad, permanencia, buen ambiente.
- _____ Responsabilidad ciudadana (pago oportuno de impuestos)
- _____ Contribución filantrópica.
- _____ Forestación, limpieza y seguridad.

8.5 Los resultados que está obteniendo la empresa son positivos con respecto a las relaciones con los proveedores cuando:

- _____ Se han fortalecido formalmente las alianzas con proveedores.
- _____ Se han logrado concretar mejoras de los proveedores (tiempos de entrega, condiciones de precio y pago, confiabilidad de sus productos)
- _____ Cumplimiento de plazos convenidos para pagos establecidos en los contratos.
- _____ Se otorgan reconocimientos de la empresa a sus mejores proveedores.

SUMA DE REACTIVOS = _____

9 Resultados para los accionistas: Se refiere a lo que la organización está obteniendo con relación a sus objetivos de negocio y con la satisfacción de las necesidades y expectativas de todas las personas interesadas en los resultados económicos de la organización.

Nota: El siguiente criterio se debe contestar solo si existe suficiente evidencia que respalde de manera objetiva cada respuesta además de que dicha evidencia sea recopilada en forma sistemática.

9.1 La empresa está logrando resultados positivos respecto al margen de utilidad si durante los últimos tres años:

- _____ Las tasas de crecimiento de la utilidades son positivas.
- _____ Los resultados obtenidos en el margen de utilidad están por encima de los objetivos presupuestados durante los últimos tres años al menos.
- _____ Los márgenes de utilidad obtenidos se encuentran por arriba de los del promedio de la industria.
- _____ Los resultados son mejores que los de los competidores más cercanos.

9.2 La empresa está obteniendo resultados positivos en el rendimiento sobre la inversión (ROI) si durante los últimos tres años:

- _____ El valor del ROI alcanzado tiene una tendencia positiva
- | _____ Los resultados en el ROI se encuentran por encima de los objetivos presupuestados.
- | _____ Los resultados del rendimiento sobre la inversión están por arriba de los del promedio de la industria.
- _____ Los resultados del rendimiento sobre la inversión son mejores que los de los competidores más cercanos.

9.3 La empresa está obteniendo resultados positivos respecto al uso de deuda (corto y largo plazo) en los últimos tres años cuando:

- _____ Los resultados en la utilización de pasivos (corto y largo plazo) son positivos.
- _____ Los resultados obtenidos en la utilización de pasivos reflejan estar por arriba de los del promedio de la industria.
- _____ Los resultados obtenidos de la utilización de pasivos están mejor que los de los competidores más cercanos.
- _____ Los resultados en la utilización de activos están por encima de los objetivos presupuestados.

9.4 La empresa está obteniendo resultados positivos en su liquidez durante los últimos tres años cuando:

- _____ El porcentaje de la prueba del ácido muestra una tendencia positiva.
- _____ Los resultados en el flujo de efectivo se encuentran por encima de objetivos presupuestados durante los últimos tres años, al menos.
- _____ Se cuenta con una liquidez por arriba de las del promedio de la industria.
- _____ La liquidez se encuentra por arriba de la de sus competidores más cercanos.

9.5 La empresa está obteniendo resultados positivos en las ventas si en los últimos tres años

- _____ Los resultados en las ventas muestran una tendencia positiva.
- _____ Los resultados de las ventas se encuentran por encima de los objetivos presupuestados.
- _____ Se cuenta con resultados de ventas por arriba del promedio de la industria.
- _____ Las ventas se encuentran por arriba sus competidores más cercanos.

PERFIL DE SU ORGANIZACIÓN

A continuación sume los reactivos en cada criterio antes contestado para después anotar los resultados en la siguiente tabla la cual mostrará las áreas de oportunidad en la organización para cada criterio. (El mayor puntaje indica una mejores prácticas y menores áreas de oportunidad en dicho criterio basados en el Premio Europeo a la Calidad.

Liderazgo 1				
Política y estrategia 2				
Personas 3				
Alianzas y recursos 4				
Procesos 5				
Resultados en los clientes 6				
Resultados en las personas 7				
Resultados en la sociedad 8				
Resultados clave 10				

Reactivos	5	10	15	20
-----------	---	----	----	----

Anexo II

- Para el sector manufacturero

Kruskal-Wallis Test: y versus Criterio

Kruskal-Wallis Test on y

Criterio	N	Median	Ave Rank	Z
a	10	0.5000	63.3	2.29
b	10	0.4000	44.1	-0.19
c	10	0.4000	39.4	-0.78
d	10	0.4000	43.3	-0.29
e	10	0.4500	51.1	0.72
f	10	0.4500	53.8	1.06
g	10	0.4250	44.0	-0.19
h	10	0.2500	21.6	-3.07
i	10	0.4250	49.1	0.46
Overall	90		45.5	

H = 15.38 DF = 8 P = 0.052

H = 15.63 DF = 8 P = 0.048 (adjusted for ties)

- Para el sector de servicios

Kruskal-Wallis Test: Y versus CRITERIOS

Kruskal-Wallis Test on Y

CRITERIO	N	Median	Ave Rank	Z
a	6	0.3500	28.2	0.11
b	6	0.3500	25.2	-0.39
c	6	0.3750	31.9	0.73
d	6	0.3750	27.5	0.00
e	6	0.4000	30.9	0.56
f	6	0.3250	29.3	0.30
g	6	0.4000	31.6	0.67
h	6	0.2750	16.7	-1.79
i	6	0.3250	26.3	-0.21
Overall	54		27.5	

H = 4.27 DF = 8 P = 0.832

H = 4.35 DF = 8 P = 0.825 (adjusted for ties)

- Sector Financiero

Kruskal-Wallis Test: YF versus CRITERIOSF

Kruskal-Wallis Test on YF

CRITERIO	N	Median	Ave Rank	Z
a	4	0.4500	23.4	0.98
b	4	0.4000	20.1	0.33
c	4	0.4000	18.1	-0.08
d	4	0.3000	12.6	-1.18
e	4	0.4500	24.5	1.21
f	4	0.5750	28.8	2.06
g	4	0.4000	22.0	0.70
h	4	0.1250	3.0	-3.12
i	4	0.3750	14.0	-0.91
Overall	36		18.5	

H = 17.11 DF = 8 P = 0.029

H = 17.72 DF = 8 P = 0.023 (adjusted for ties)

- Para empresas pequeñas

Kruskal-Wallis Test: y versus criterio

Kruskal-Wallis Test on y

criterio	N	Median	Ave Rank	Z
a	8	0.4500	45.6	1.30
b	8	0.4000	35.5	-0.14
c	8	0.4000	37.9	0.20
d	8	0.4000	32.6	-0.56
e	8	0.4250	44.6	1.16
f	8	0.4500	45.0	1.22
g	8	0.4250	40.3	0.54
h	8	0.2500	12.8	-3.40
i	8	0.4000	34.4	-0.30
Overall	72		36.5	

H = 14.93 DF = 8 P = 0.061

H = 15.33 DF = 8 P = 0.053 (adjusted for ties)

- Para empresas medianas

Kruskal-Wallis Test: ym versus Criteriom

Kruskal-Wallis Test on ym

Criterio	N	Median	Ave Rank	Z
a	12	0.5000	70.1	1.83
b	12	0.4000	53.8	-0.08
c	12	0.3750	51.2	-0.39
d	12	0.3500	50.3	-0.49
e	12	0.4500	60.2	0.66
f	12	0.4500	66.5	1.41
g	12	0.4000	57.0	0.29
h	12	0.2500	26.1	-3.33
i	12	0.3500	55.3	0.09
Overall	108		54.5	

H = 15.42 DF = 8 P = 0.051

H = 15.62 DF = 8 P = 0.048 (adjusted for ties)

Anexo III

- Para el cuestionario de evaluación de la herramienta

Wilcoxon Signed Rank Test: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

Test of median = 3.000 versus median < 3.000

	N	N for Test	Wilcoxon Statistic	P	Estimated Median
1	21	14	13.0	0.007	2.500
2	21	15	13.0	0.004	2.500
3	21	15	0.0	0.000	2.000
4	21	17	3.5	0.000	1.500
5	21	13	4.0	0.002	2.000
6	21	16	28.0	0.021	2.500
7	21	20	7.0	0.000	2.000
8	21	21	20.5	0.001	1.500

Wilcoxon Signed Rank CI: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

	N	Estimated Median	Achieved Confidence	Confidence Interval
1	21	2.500	89.8	(2.000, 2.500)
2	21	2.500	89.8	(2.000, 2.500)
3	21	2.000	89.8	(2.000, 2.500)
4	21	1.500	89.8	(1.500, 2.000)
5	21	2.000	89.8	(2.000, 2.500)
6	21	2.50	89.8	(2.00, 3.00)
7	21	2.000	89.8	(1.500, 2.000)
8	21	1.500	89.8	(1.500, 2.000)

