



The FIM Manual for organizational excellence: an instrument for integral techniques assistance to SMEs.

El Manual FIM, Modelo de Excelencia Organizacional: un Instrumento para Proyectos de Asistencia Técnica Integral a PYMES

Tec Empresarial, Noviembre 2010, Vol 4 Num 3 / p. 31-38.

Francisco Javier Rodríguez Sánchez
frodriguez@unimet.edu.ve

*Director general del Instituto Internacional de Formación Empresarial (INFOEM), Universidad Metropolitana de Venezuela (UNIMET).
Presidente del Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad. Ingeniero y candidato a Doctor por la Universidad Politécnica de Valencia, España.*

Tomás Gómez Navarro

Grupo de Estudios en Desarrollo, Cooperación y Ética. Departamento de Proyectos de Ingeniería. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Valencia, España. Doctor en Dirección de Empresas.

- Recepción del artículo: 15 de marzo, 2010.
- Aprobación del artículo: 8 de julio, 2010.

INTRODUCCIÓN

La creciente complejidad del entorno en que se desenvuelven las empresas hace necesario que éstas desarrollen mayores capacidades (Marrewijk, Marcel, De Cleyn, Wim, Panapanaan y Linnanen, 2004) con el fin de mejorar su competitividad, hasta alcanzar la excelencia, y afrontar con garantías los nuevos retos.

El principio de “excelencia” en las organizaciones integra la noción de “calidad total” y, actualmente, también los conceptos de “Responsabilidad Social Empresarial” (RSE) “responsabilidad ambiental” y “sustentabilidad” (Zwetsloot y Marrewijk, 2004). Con la evolución de este principio, se dio paso a una noción de excelencia más amplia e integradora, la cual se incluye en modelos de excelencia organizacional, como el Modelo EFQM (de la *European Foundation for Quality Management*) o el del Premio Malcolm Baldrige. Estos modelos permiten conceptuar hitos y fases de desarrollo, que facilitan la ejecución de proyectos para el mejoramiento competitivo de las empresas. >>

En pocas palabras

¿Qué trata el artículo?: presenta el “Manual FIM” Rev. 4, como instrumento para medir la capacidad de gestión de la calidad y la productividad de las pequeñas y medianas empresas. El manual es coherente con otros modelos, como el Modelo EFQM o el modelo del Premio Malcolm Baldrige, pero es específico para pymes venezolanas.

¿Cómo?: describe su fundamentación, estructura, forma de aplicación y resultados de su aplicación en Venezuela.

Hallazgos: los resultados muestran altos grados de satisfacción por parte de las empresas participantes en la evaluación, la cual se encargó a una empresa consultora externa ajena a los proponentes. Se describen las áreas del modelo y algunas de sus aplicaciones.

>> FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Para poder convertir a la empresa en un ente capaz de enfrentar la creciente complejidad del entorno globalizado, es necesario llevar a las organizaciones por el camino de la mejora incremental hasta alcanzar la excelencia organizacional con el fin de dotarlas de mejores capacidades de gestión, lo que a su vez convertiría a la RSE en una realidad más allá de las propuestas meramente discursivas.

Lo que se busca es ir de un paradigma en el que sólo los resultados económicos son valorados, a un paradigma en que también se considere lo ambiental y lo social. La incorporación del concepto de RSE en la propia gestión de la empresa y en su planificación estratégica le otorga mayor viabilidad, lo que convierte a este concepto en propulsor de la mejora competitiva de la empresa.

En esa perspectiva, al analizar el desarrollo histórico y la evolución de la gestión de la calidad (Marrewijk, Marcel, Hardjono y Teun, 2003) se evidencia que se han ido asumiendo niveles de complejidad cada vez mayores, hasta llegar a lo que actualmente se entiende por este concepto; en otras palabras, del estrecho concepto de “calidad del producto” se pasó al de “calidad del proceso” y, por último, al de “calidad del sistema empresa” (conjunto de procesos). Hoy en día, hablar de calidad implica tra-

bajar en la cadena sectorial a la que pertenece la empresa. Si se considera que los interesados (*stakeholders*) son tanto los socios comerciales como la sociedad en su totalidad, incluyendo las organizaciones no gubernamentales (ONG), entonces significa que la organización maneja una complejidad “orientada hacia la sociedad”, en la que la excelencia organizacional es condición clave para su desempeño.

Por otra parte, según Kurosawa (1983): *la productividad, primero que todo, es un principio guía de cómo usar racionalmente la naturaleza para reproducir la raza humana y mejorar la sociedad como un todo*. Esta concepción permite sustentar la búsqueda incesante de la mejora continua hasta alcanzar la Excelencia Organizacional (EO), que incluiría la búsqueda del mejoramiento, la gestión incesante de la innovación, así como el conocimiento. Esto, además, implicaría ampliar su alcance más allá de los resultados económicos, al incluir el aspecto ambiental y el social, con lo cual estaremos en capacidad de alinear completamente la productividad, así entendida, con los conceptos de eco-eficiencia (Capuz y Gómez, 2003) y de responsabilidad social empresarial (Velasco, 2004).

El enfoque actual de “calidad y productividad” implica que el progreso hacia la excelencia organizacional debe incorporar a los actores afectados o *stakeholders*. Es así como lo estipula la EFQM (2003), de forma sucinta, cuando

señala que *una organización verdaderamente excelente se esfuerza en satisfacer a todos sus grupos de interés y su éxito se medirá en función de los resultados que alcanza, la manera de alcanzarlos y lo que sea capaz de alcanzar*.

Es posible realizar una interpretación similar del modelo “Premio Malcolm Baldrige”, el cual exige el cumplimiento de once conceptos, o valores medulares, para alcanzar la EO, denominados: liderazgo visionario (con explícita referencia a satisfacer las necesidades de los diferentes *stakeholders*); orientación hacia el cliente; aprendizaje personal y organizacional; agilidad; orientación hacia el futuro; gestión hacia la innovación; gestión basada en hechos; responsabilidad social; orientación hacia la obtención de resultados y creación de valor; y perspectiva de sistema.

En un entorno económico crecientemente competitivo, marcado por recurrentes crisis financieras, se les exige hoy a las empresas una reforma profunda que integre la RSE con el fin de lograr su “sustentabilidad”. Esta sustentabilidad no sólo debe basarse en el cálculo económico de ingresos superiores, sino que debe gestionarse a favor de los grupos de interés que son afectados por su actividad. Se trata de que la empresa vele simultáneamente tanto por su sustentabilidad como empresa viable y factible en el tiempo, como por la del sistema del que forma parte (Zwetsloot, 2004).

Gracias a esto, una empresa podrá ver, a



medida que asume los principios y pautas de estos modelos de gestión, impactos positivos en sus resultados. Este hecho fue corroborado por el estudio realizado por *The Centre Quality Excellence* de la Universidad de Leicester, en el que se comprobó la existencia de una fuerte correlación entre la adopción de los principios del modelo de excelencia EFQM y el mejoramiento en el desempeño del negocio, en el cual *“roda la evidencia del estudio indica que cuando los principios del modelo de Excelencia EFQM se han implementado efectivamente mejoran los resultados de desempeño tanto en el corto como en el largo plazo”* (2005).

La clave para que una empresa alcance la EO radica en reconocer que se trata de una “estrategia” mediante la cual las empresas deciden voluntariamente mejorar, fortalecerse y contribuir al logro de una mejor sociedad y un medio ambiente más limpio. Por ello, al igual que en otro tipo de acciones estratégicas, se requiere una actuación integral y estructurada en una dirección.

LAS PYMES EN VENEZUELA

La economía venezolana ha estado marcada durante décadas por el peso dominante del petróleo como el principal generador de divisas y garante de la estabilidad del comercio externo. Durante un período prolongado, el uso del

reparto de la renta petrolera como mecanismo primario de distribución del ingreso y de manejo de la relación política entre gobiernos y población ha sido la norma (Baptista y Mommer, 1992).

Hasta inicios de los noventa, esta característica estructural de la economía coincidió con un esquema de mercado cerrado y con un Estado protector e interventor. En cierto modo, puede afirmarse que en las empresas existía una clara necesidad de trabajar con un marco de referencia establecido externamente para tomar las decisiones básicas. La norma era centrarse en la gestión de procesos que asumen como ciertos los datos parámetros del entorno (reglas preexistentes), y no en el diseño de procesos cuya premisa es una visión alternativa de dicho entorno y la importancia de crear nuevas reglas. Como consecuencia de esto, una gran mayoría de pymes venezolanas ha desarrollado una escasa capacidad de visión y planificación estratégica.

Un efecto de este entorno es la baja propensión a la innovación, la cual caracteriza el tejido productivo local. La innovación de productos y procesos, como forma de ganar mercado, no ha estado en el centro de la estrategia empresarial. Esta característica, más acentuada en las pymes, es considerada como la causa central de su falta

de dinamismo: *In the case of Venezuela structural, innovation and efficiency variables prove significant in explaining SME share(...)* it is the absence in Venezuela of innovation and efficiency improvements of smaller firms that helps explain their long-term decline (Mullern, 2003).

Por lo tanto, los instrumentos de diagnóstico que apliquen los programas de asistencia técnica a las pymes no deben dar por sentado que las empresas sujeto de asistencia poseen la capacidad de posicionamiento estratégico; por el contrario, deben asumir que esto es un elemento a incorporar en el proceso de diagnóstico y asistencia.

Aunado a lo anterior, la experiencia de consultoría local y la investigación realizada determinan que un aspecto clave detrás del débil desempeño de las empresas, en general, y de las pymes, en particular, es la deficiencia en impulsar la innovación y mejora de los procesos y productos, lo cual está directamente vinculado a la calidad de gestión en las mismas empresas.

Por consiguiente, el mejoramiento de la gestión de las empresas, con base en un diagnóstico de comparación con las buenas prácticas y el uso de una metodología acorde a las características de las organizaciones locales, puede ser un instrumento determinante para su desarrollo.

>>

El Manual FIM es un modelo de excelencia organizacional con una metodología específica. Esta metodología permite la elaboración de diagnósticos empresariales (integrales y ágiles) de forma sistemática, jerarquizada y conceptualmente consistente.

OBJETIVOS Y ESTRUCTURA DEL MANUAL FIM

Originalmente se partió de las siguientes proposiciones:

P1: Se puede prescribir un modelo de gestión teórico que refleje la capacidad de gestión de las pymes venezolanas. Se le denomina Modelo de Excelencia Organizacional (MEO). Corolario: Se puede diagnosticar la capacidad de gestión de una organización si se compara con ese modelo.

P2: En general, las pymes venezolanas tienen problemas de competitividad debidos, entre otras causas, a su poca capacidad de gestión.

P3: La competitividad de las pymes venezolanas mejora si su modelo de gestión se parece más al MEO.

De esta manera se podrán verificar los siguientes objetivos:

1. Mostrar que los modelos de excelencia organizacional efectivamente prescriben cómo mejorar la competitividad de las empresas mediante el mejoramiento de su capacidad de gestión. Es decir, cuanto más se asemeje la capacidad de gestión actual de una pyme al MEO, mejor será su capacidad de gestión y su competitividad.

2. Mostrar una metodología de diagnóstico que evalúe la capacidad de gestión de una pyme mediante la comparación de su capacidad de gestión actual con el MEO.

3. Aplicar la metodología y sus herramientas, y comprobar su utilidad.

Para lograr el progreso y fortalecimiento, las empresas deben asumir niveles crecientes de excelencia organizacional entendida según los modelos (EFQM o el premio Malcolm Baldrige), ya que la aplicación de directrices que señalan el “deber ser” y, más específicamente, las “buenas prácticas de gestión” de las organizaciones, es un recurso fundamental probado para ello, según se argumentó en el estudio de la Universidad de Leicester (2005).

En su presente versión (cuarta revisión) el Manual FIM presenta un conjunto de elementos que permiten identificarlo como un modelo de excelencia organizacional con una metodología específica. Esta metodología permite la elaboración de diagnósticos empresariales (integrales y ágiles) de forma sistemática, jerarquizada y conceptualmente consistente. Sus resultados sirven para conocer, analizar y realizar conclusiones acerca de las capacidades y aptitudes de la empresa para cumplir sus objetivos de calidad y productividad, a fin de operar de manera eficiente en el presente y adecuarse a los continuos cambios del futuro. También facilita el desarrollo de proyectos de fortalecimiento a la competitividad de las pymes que se enfoquen en apoyar el mejoramiento de la calidad de gestión de las empresas. Estas medidas son aplicables a empresas manufactureras, tanto grandes, como medianas y pequeñas; sin embargo, para aplicarlas a empresas de servicio, habría que tomar en cuenta un conjunto de reajustes y consideraciones de los términos, mas no de los conceptos (Rodríguez, 1999).

Áreas o factores de la evaluación y la modulación

Todos los modelos de EO establecen que el resultado final de todo esfuerzo para mejorar la gestión está compuesto por múltiples factores, los cuales poseen varias posibilidades de comprensión e interpretación, de acuerdo con los diversos enfoques disciplinarios que se ocupan de la gestión empresarial.

El Manual FIM en su cuarta revisión plantea trece áreas funcionales que deben tratarse. Cabe señalar que establecer cuáles áreas o factores se deben evaluar en la empresa resulta bastante problemático, ya que implica la aplicación de técnicas de análisis y de una decisión multicriterio para jerarquizarlas y ponderarlas. En el caso de dicho manual, las áreas son:

- I) Gerencia.
- II) Organización, información y funciones.

- III) Recursos humanos.
- IV) Planificación, programación y control de producción.
- V) Distribución en planta, almacenamiento y manejo de materiales.
- VI) Suministros.
- VII) Investigación y desarrollo.
- VIII) Mantenimiento.
- IX) Finanzas.
- X) Mercadeo.
- XI) Ventas.
- XII) Sistema de control de calidad.
- XIII) Higiene y seguridad industrial.

Estas áreas, a su vez, están divididas en sub-áreas y éstas en elementos. El modelo es jerárquico y ponderado, y sigue un proceso de clasificación de las áreas entre sí, luego de las sub-áreas y, por último, de los elementos de cada sub-área. A este modelo se incorporó un concepto nuevo: la modulación. Por su parte, el ECFS incorporó también una noción similar al concepto de “fases de desarrollo” (*phase-wise development*) (Marrewijk, Marcel, De Cleyn, Wim, Panapanaan y Linnanen, 2004). El concepto de modulación permite establecer hitos que sólo pueden ser cumplidos en forma secuencial e incremental. Este proceso posee tres niveles: básico, suficiente y excelente.

Básico: abarca las políticas y prácticas mínimas indispensables para que la empresa, como un todo, y cada una de sus áreas funcionales operen de manera eficiente en el presente, lo que garantiza la efectividad de los resultados y su eficacia.

Suficiente: incluye el módulo básico y abarca, además, el desarrollo formal de los sistemas y funciones para poder atender el manejo de complejidades considerables, con una mayor precisión de la información, mejores tiempos de respuesta y el mínimo desperdicio.

Excelente: incluye los dos niveles anteriores, más la adopción y desarrollo en la empresa de los nuevos enfoques de gestión orientados a la excelencia del desempeño, los cuales garantizan la flexibilidad, la capacidad de innovación y el mejoramiento continuo.

Diagnóstico y planes de mejoramiento

Para realizar un diagnóstico ágil e integral con el Manual FIM, la persona a cargo debe seguir los siguientes pasos:

1. Familiarización con el entorno competitivo: se busca que el evaluador reconozca los principales elementos de contexto y se familiarice con la actividad de la empresa.

2. Introducción a la empresa y recolección de información: momento fundamentalmente analítico en el que se observa los elementos específicos en cada una de las funciones, y en el que se intenta descubrir las posibles interrelaciones de los factores. Se utiliza el formato de recolección de información.

3. Evaluación área por área para construir el perfil de gestión: luego de obtener toda la información, se evalúa cada elemento y se construye el perfil de gestión.

4. Elaboración del informe final: este es un momento de síntesis y creatividad. Con toda la información recopilada en los pasos anteriores, y su consiguiente reflexión, se trata de identificar una propuesta de mejora, alineada con el despliegue de una estrategia competitiva. Lo que se busca es construir capacidades en el proceso de despliegue de la estrategia.

De la aplicación del Manual FIM se logra una radiografía multi-panorámica de las diversas áreas. De esta forma se obtienen trece "puntos de observación" (redundantes, dada la naturaleza sistémica del instrumento) sobre la manera en cómo se dirige integralmente cada empresa.

A partir de esta evaluación (ejecutada por un consultor experto externo), se procede a proponerle a la empresa un plan de mejoramiento con múltiples posibilidades, pero que mantenga una perspectiva sistémica. Cabe indicar que, al mejorar un elemento de un área determinada, se estará impactando en otros

elementos de otras áreas funcionales. En la práctica, se propone un plan de mejoramiento (ver figura 1) que haga frente a la necesidad más sentida por la empresa, y que, a partir de la mejora, se logre no sólo un incremento positivo en algunos de los indicadores clave (productividad, calidad, ventas, oportunidad de entrega, etc.) sino que también se verifique un cambio cualitativo en la capacidad de gestión, siempre en dirección ascendente (básico - suficiente - excelente).

Con la información recabada, se pueden diseñar planes para mejorar la calidad de gestión en la empresa diagnosticada, mediante la identificación de una situación inicial y de una deseada, de acuerdo con los recursos de dedicación de la consultoría y de los integrantes de la empresa. La posibilidad de tener, de una manera ágil, una forma de aprehender la estrategia de la empresa y su verdadera relación con las capacidades de esta, es la clave para fortalecerla y llevarla a alcanzar nuevos estadios o fases de fortalecimiento, al partir de una estrategia de desarrollo hacia la excelencia.

Los planes de mejora los podemos clasificar, según su énfasis, en:

- Estrategia, mercadeo y posicionamiento general de la empresa.

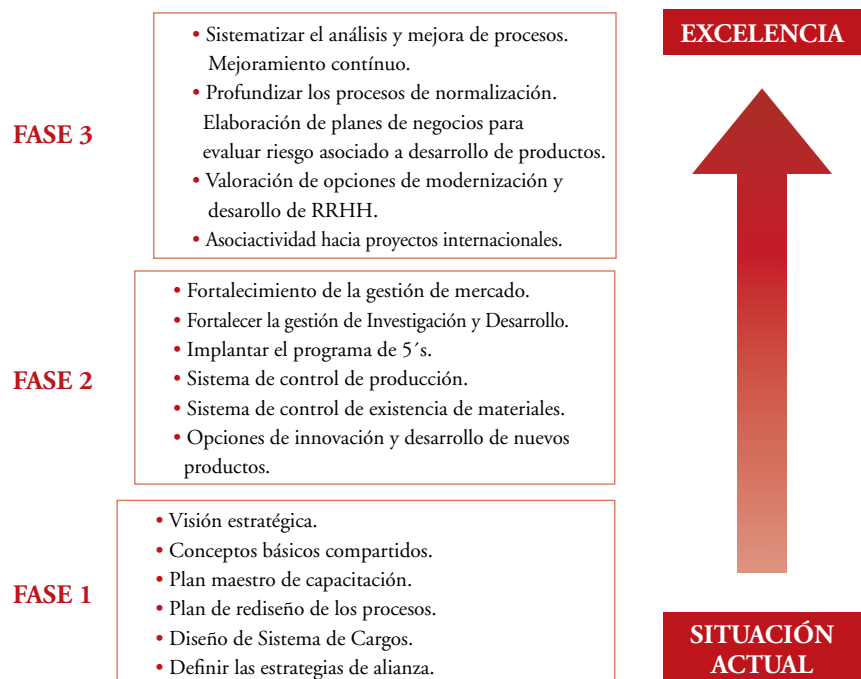
- Mejoramiento de la productividad y producción.
- Mejoramiento de la calidad y reducción de desperdicios
- Reducción de costos y de tiempos de entrega de producto.
- Organización y recursos humanos.

Aplicación del Manual FIM

El Manual FIM, en su cuarta revisión, (1999) está conformado por las diversas evaluaciones de la experiencia del Programa de Asistencia Integral a la Pequeña y Mediana Empresa en el Estado Táchira, que se desarrolló en los años 1996-1999. Para este proyecto se formó a un grupo de consultores integrales en pymes y se aplicó el Manual FIM a unas treinta empresas. Este programa sirvió de experiencia piloto para organizar la metodología y estimar los diversos parámetros del proyecto piloto.

Este manual ha servido como metodología fundamental para evaluar las empresas que, voluntariamente, se propusieron iniciar programas de modernización y reconversión empresarial; esto ha dado origen, en Venezuela, a diversos programas de asistencia técnica dirigidos al fortalecimiento de las pymes, >>

Figura 1: Plan de mejora



- >> entre los que se destacan los siguientes:
- Programa de Asistencia integral a las pymes proveedoras de la industria petrolera (PAIPYME PARD) (del 2002 al 2006).
 - Programa de Desarrollo de competencias básicas en consultoría junior para diagnóstico y fortalecimiento de pymes de la Universidad Metropolitana (del 1999 a la fecha).
 - Programa para la Promoción de asociaciones productivas entre pymes del Municipio de Sucre, Estado Miranda (Proyecto BID-FOMIN No. ATN/ME-9173-VE) (del 2005 al 2007).
 - Programa de Gestión empresarial en Guayana (del 2005 al 2007).
 - Formación de modernizadores de pymes ANZOÁTEGUI (del 2001 al 2003).
 - Programa CONINPYME (originado en el Convenio BID-CO-NINDUSTRIA N° ATN/ME 5942-VE) (del 1999 al 2004), concebido como una aproximación entre el ente cúpula gremial de la industria en Venezuela y las pymes, ha incorporado el Manual FIM como metodología de diagnóstico y cuyos resultados validan tanto el modelo del Manual FIM para el logro de sus objetivos, como la validez del proyecto de asistencia integral desplegado.

Este proyecto tuvo como principal objetivo fortalecer la competitividad de las pymes industriales que voluntariamente expresaran su intención de mejorar, a través de la asistencia técnica, la consolidación del mercado de consultores, la capacitación de empresarios, consultores e interesados, así como de la prestación de servicios de información en el área de negocios. En este proyecto participó el Fondo para la Investigación y el Mejoramiento de la Productividad - FIM Productividad, conjuntamente con la Universidad Metropolitana y la Escuela de Estudios Universitarios y de Negocios del País Vasco. Como parte del despliegue del programa, se garantizó la formación de sesenta consultores integrales de pymes en un programa de 480 horas de formación y tutoría, así como la homologación de capacidades para la aplicación de la metodología del Manual FIM a más de 300 consultores, a través de

cursos ad hoc convocados en conjunto con el Programa CONINPYME (Fuster, 2004).

El Programa CONINPYME atendió, en el período señalado, a doscientas doce empresas pertenecientes a los sectores: plástico; metalúrgico y metalmecánico; construcción, papel y artes gráficas; autopartes, químicos y petroquímicos; juguetes; alimentos; madera y muebles; eléctrico; y textil y confección.

Evaluación del modelo

Para la evaluación final del programa, el BID contrató a la empresa ACE Asesores de Comercio Exterior, lo cual permitió contar con un punto de vista independiente, no sesgado.

El método de evaluación se ha basado en entrevistas y cuestionarios a: los gerentes y personal de la institución ejecutora del Programa (CONINDUSTRIA); a diez Estados y a representantes de Gobiernos; a delegados de instituciones regionales; a la Banca Comercial (Banco Mercantil, Caribe, Provivienda, del Sur, etc.); a organizaciones privadas y públicas de apoyo a pymes; y a treinta y nueve empresas beneficiarias en diez Estados. También fue necesario llevar a cabo una revisión de la documentación disponible de los programas y una comparación con las mejores prácticas internacionales, sin dejar de lado la importancia de la experiencia acumulada sobre programas similares en otros países de Latinoamérica y Europa.

Gracias a esto se obtuvo una muestra del 19% de los proyectos de consultoría terminados al 04 de mayo 2004, fecha de inicio de la labor de campo de la evaluación. Todas estas encuestas fueron ubicadas dentro de sus respectivos sectores, a saber: plástico (21%), metalúrgico y metalmecánico (38%), construcción (3%), mármol (3%), papel y artes gráficas (13%), autopartes (3%), químico y petroquímico (5%), juguetes (3%), alimentos (5%), madera y muebles (3%), eléctrico (3%), y textil y confección (3%).

El informe señaló que el grado de satisfacción mostrado por las empresas era muy alto, pues el programa ha llenado una necesidad en plena crisis económica y política del país. Asimismo, ha permitido a la pequeña y mediana empresa el desarrollo de una visión estratégica de su negocio, y el diseño de planes de mejora

para insertarse en programas enfocados hacia la competitividad. También se destacó que en el caso del impacto en las funciones y procesos de las empresas, se ha puesto de relieve que las asesorías orientadas hacia el mejoramiento continuo en Calidad y Productividad, son las apropiadas para el nivel de industrialización de la pequeña y mediana industria venezolana.

El grado de satisfacción expresado por los encuestados fue alto, como se aprecia en el cuadro uno.

Cuadro 1: Grado de satisfacción con el programa

GRADO DE SATISFACCIÓN	PORCENTAJE
Muy Satisfecho	65
Satisfecho	35
Insatisfecho	0

Fuente: Fuster 2004.

Impacto en las empresas beneficiarias

Según el estudio:

...las entrevistas y los cuestionarios indican un claro y acusado reconocimiento por las empresas de un incremento en la productividad (53% de las encuestas), conformidad con normas (55%), reducción de la tasa de defectos (48%) y reducción de costes (48%) en las empresas beneficiarias. (Fuster, 2004).

Sin embargo,

...el evaluador cree que esta falta de indicadores cuantitativos del impacto y resultados de las intervenciones es el mayor fallo del diseño del programa, y además es una pena, ya que tanto las entrevistas como los cuestionarios recibidos y analizados indican abrumadoramente que el programa tiene un gran impacto y es muy apreciado por las empresas beneficiarias. Pero no se puede cuantificar este impacto, por lo que el resultado es algo deslucido por falta de comprobación cuantitativa. (Fuster, 2004)

Mejoras en las empresas beneficiarias

Las entrevistas y los cuestionarios indican que, en relación con los cambios en las funcio-

nes o procesos realizados en las empresas, se observó que el área de Gestión de recursos humanos fue la más beneficiada, con un 57,7% de respuestas positivas obtenidas, seguido por las Mejoras en la formulación de estrategias y ventas, con 55%.

Estos resultados nos indican que hay una buena correspondencia entre el tipo de consultoría que se está ofertando, la experticia de los consultores formados en “calidad y productividad”, y los objetivos perseguidos por el programa. También es conveniente destacar la importancia asignada al área de “producción y mantenimiento”, así como a la de “sistemas de calidad”, porque nos demuestra lo acertado de la consultoría al atacar parte de las debilidades de las pymes (en las que se cuenta la adaptación del recurso humano al cambio y el diseño de nuevas estrategias para poder sobrevivir) en la actual situación económica y política de Venezuela.

La mortalidad de las pymes en Venezuela demuestra la pertinencia del programa, ya que, con su fortalecimiento, estas empresas pudieron desarrollar estrategias para sobrevivir. De las doscientas doce empresas atendidas y encuestadas telefónicamente por el equipo consultor, se detectó que sólo siete empresas estaban totalmente cerradas (3%), lo cual contrasta radicalmente con la realidad de los establecimientos industriales en Venezuela, cuya mortalidad en el periodo 1998-2003 ascendió al 40% (Fuster, 2004).

Con el fin de contextualizar más estos resultados, es necesario destacar que, si bien en Venezuela no existen estadísticas sistemáticas para períodos temporales prolongados sobre aspectos relacionados con los esfuerzos de las empresas para mejorar la calidad de gestión e innovación, existen estudios puntuales de

gran relevancia sobre el tema. Algunos de ellos han tratado la relación de las capacidades tecnológicas y de innovación de las empresas venezolanas, con su desempeño de mercado, como es el caso de un estudio acerca de doscientas diez empresas manufactureras, desarrollado en un período de tres años, donde se comprobó la relación entre la capacidad de gestión, expresada en actividades de innovación en productos y procesos, y los resultados positivos en el desempeño de mercado, al menos en ventas, exportaciones y productividad (Viana, 1998).

CONCLUSIONES

El “Manual FIM, Capacidad para mejorar la calidad y la productividad de una empresa”, en su cuarta revisión, ha mostrado ser una herramienta de gran utilidad para la gerencia profesional de las pymes y para el desarrollo de programas de asistencia técnica integral. Tanto los resultados del programa CONINPYME, como los de otros programas desarrollados en Venezuela, así lo evidencian. En ese sentido, el Manual FIM Rev. 4 no sólo sirve de fundamento para mejorar la calidad y productividad, sino que también establece bases para avanzar hacia la excelencia organizacional, ya que posibilita la incorporación de los actores afectados, o *stakeholders*, sin perder competitividad.

Las proposiciones planteadas en este trabajo se cumplieron de la siguiente manera:

P1: El Manual FIM confirma esta propo-



sición ya que refleja la capacidad de gestión de las pymes venezolanas. Además, permite diagnosticar la capacidad de gestión de una organización al compararla con el modelo.

P2: Se confirma gracias a los trabajos de Viana y Cervilla (1998) así como del OCEI/ CONICIT (1997).

P3: Se confirma a nivel de los MEO en general, gracias al trabajo del CEQ de la Universidad de Leicester (2005); en el caso de Venezuela, se logró al contrastar la tasa de mortalidad de las empresas en general con la tasa de mortalidad de las empresas participantes en el CONINPYME

El Manual FIM Rev4 posee, por lo tanto, una elevada pertinencia para el diagnóstico en las empresas locales, así como para reconocer sus limitaciones de gestión, y funciona como punto de partida para avanzar gradual- >>

Las entrevistas y los cuestionarios indican que, en relación con los cambios en las funciones o procesos realizados en las empresas, se observó que el área de Gestión de recursos humanos fue la más beneficiada con un 57,7% de respuestas positivas obtenidas, seguido por las mejoras en la Formulación de estrategias y ventas con 55%.

>> mente en el mejoramiento, lo que asegura la construcción de capacidad en la empresa. Sin embargo, los retos a los que se enfrentan las empresas actuales han evolucionado y la excelencia organizacional exige hoy nuevas capacidades de gestión para afrontar los. Así, el Manual FIM Rev.4 deberá actualizarse con el fin de incorporar los conceptos de RSE y elementos de responsabilidad ambiental, para mantenerse como un modelo de excelencia organizacional acorde a los nuevos paradigmas de gestión.

Referencias bibliográficas

Baldrige National Quality Program (2007). Criteria for Performance Excellence.

Baptista A., y Mommer B. (1992). El petróleo en el pensamiento económico venezolano. 2da Edición (Revisada), Ediciones IESA

Capuz, S. y Gómez, T. (2003). Ecodiseño ingeniería del ciclo de vida para el desarrollo de productos sostenibles. México: Alfaomega.

CQE University of Leicester (2005). Report on EFQM and BQF funded study into the impact of the effective implementation of organizational

excellence strategies on key performance report.

EFQM. (2003). Introducción a la excelencia. http://www.efqm.org/en/PdfResources/PUB0766_InEx_sp_v1.1.1.pdf

Fuster, J. (2004) Informe de evaluación final del programa CONINPYME (ATM/ME-5942 /ve) ACE para Banco Interamericano de Desarrollo.

Gaetano, A. (1999). Papeles de trabajo Modelo Iberoamericano de Excelencia, FUNDIBEQ

Kurosawa, K. (1983) Medición y Análisis de la Productividad en la Empresa, Editorial Rigor, Comisión Venezolana para la Productividad/ FIM – Productividad

Marrewijk, Marcel, Hardjono, Teun W. (2003). European Corporate Sustainability Framework for Managing Complexity and Corporate Transformation. *Journal of Business Ethics*, 44, 121–132.

Marrewijk, V. Marcel, W. De Cleyn, I. Wim, T. Panapanaan, J. and Linnanen, L. (2004). A Phase-wise Development Approach to Business Excellence: Towards an Innovative, Stakeholder-oriented Assessment Tool for Organizational Excellence and CSR. *Journal of Business Ethics*, 55,

83–98.

Mullern, S. (2003). Long-term decline of small and medium size enterprise share. *Small Business Economics*, 21(3), 215-225.

OCEI/CONICIT (1997). Encuesta de Capacidades Tecnológicas e Innovativas de la Industria Manufacturera Venezolana.

Rodríguez, F. (1999). Manual FIM Productividad: Capacidad para Mejorar la Calidad y Productividad de las Empresas. Caracas: FIM – Productividad

Velasco, F. (2004). La responsabilidad social corporativa o la soteriología empresarial: Hacia una ontología como fundamento de la ética empresarial. www.clad.org.ve/fulltext/0049926.pdf

Viana, H., y Cervilla, M. (1998). Estudio Capacidad Tecnológica, IESA.

Zwetsloot, G. and Marrewijk, M. (2004). From Quality to Sustainability. *Journal of Business Ethics* 55, 79-82.

RESUMEN:

La complejidad creciente del entorno en que se desenvuelven las empresas hace necesario que éstas desarrollen capacidades para mejorar su competitividad para alcanzar la excelencia y afrontar con garantías los nuevos retos. Con la evolución del principio de “excelencia”, se dio paso a una noción más amplia e integradora, la cual se incluye en modelos de excelencia organizacional como el Modelo EFQM (de la *European Foundation for Quality Management*) o el del Premio Malcolm Baldrige. Esos modelos permiten conceptualizar hitos y fases de desarrollo para realizar proyectos para el mejoramiento competitivo de las empresas. En este artículo se presenta el Manual FIM, en su cuarta revisión, coherente con los citados modelos, como instrumento para medir la capacidad de gestión de la calidad y la productividad de las pequeñas y medianas empresas. Su metodología, particularizada para estas empresas en Venezuela, permite el despliegue de proyectos de asistencia técnica integral, que se desenvuelven en un entorno complejo y cambiante.

Palabras Clave: Modelos de Excelencia Organizacional, Calidad, Productividad, Sustentabilidad, Pymes

ABSTRACT:

The environment’s growing complexity requires that companies develop capabilities to improve their competitiveness to reach excellence and be able to adequately face new challenges. The evolution of the widest and most covering excellence definition is expressed by organizational excellence standards such as the “EFQM model” or the “Malcolm Baldrige Prize”. These models specify the development phases and milestones for projects striving to achieve competitive improvement in any company. This article examines the “FIM Manual” Ver. 4, similar to the above mentioned models, when used as an instrument to measure the managing and production capabilities of small and medium size enterprises (SMEs). Its methodology, adapted for Venezuelan SMEs, allows its application in integral technical assistance projects being developed in a changing and complex environment.

Keywords: Organizational Excellence Models, Quality, Productivity, Sustainability, SMEs