

EL MANUAL FIM. UN INSTRUMENTO PARA PROYECTOS DE ASISTENCIA TÉCNICA INTEGRAL A PyMEs

Rodríguez, F.; Gómez, T.

Abstract

The increasing complexity in which the companies are involved makes necessary that they develop aptitudes to improve its competitiveness up to coming to the "Excellence" and confronting with guarantees the new challenges.

The notion of Excellence in the organizations integrates the notion of "Total Quality" and, nowadays, also the concepts of "Corporate Social Responsibility" and "Sustainability". This evolution of the notion Excellence more wide and integrated expresses in models of business excellence as the "Model EFQM" (of the European Foundation for Quality Management), or the model of the "Malcolm Baldrige Award" (Baldrige National Quality Program. These models allow building milestones and phases of development to carry out projects of competitive improvement of the companies.

In this article we present the "Manual FIM", coherent with the mentioned models, that serves as instrument to measure the capacity of management of the quality and the productivity of the SMEs, (PYME for its initials in Spanish). Its methodology distinguished for the PYME of Venezuela, allows the unfolding of "Projects of technical integral assistance" SMEs that involve a complex and changeable environment. Also we presents a proposal to adapt the "Manual FIM" to the new requirements of the "CSR" and of Sustainability of the production.

Keywords: Manual FIM, excellence models, quality, productivity, sustainability, corporate social responsibility –RSC, SMEs.

Resumen

La complejidad creciente del entorno en que se desenvuelven las empresas hace necesario que desarrollen capacidades para mejorar su competitividad hasta llegar a la "Excelencia" y afrontar con garantías los nuevos retos.

La noción de Excelencia en las organizaciones integra la noción de "Calidad Total" y, actualmente, también los conceptos de "Responsabilidad Social Empresarial" (RSE) y de "Sustentabilidad". Esta evolución de la noción de Excelencia más amplia e integradora se expresa en modelos de excelencia empresarial como el "Modelo EFQM" (de la European Foundation for Quality Management), o el modelo del "Premio Malcolm Baldrige" (Baldrige National Quality Program). Esos modelos permiten conceptualizar hitos y fases de desarrollo para realizar proyectos de mejora competitiva de las empresas.

En este artículo se presenta el "Manual FIM", coherente con los citados modelos, que sirve como instrumento para medir la capacidad de gestión de la calidad y la productividad de las PyME's. Su metodología, particularizada para las PyME de Venezuela, permite el despliegue de "proyectos de asistencia técnica integral" a PyME's que se desenvuelven un entorno complejo y cambiante. También se presenta una propuesta para adecuar el "Manual FIM" a los nuevos requerimientos de la "Responsabilidad Social Empresarial" y de Sustentabilidad de la producción.

Palabras clave: Manual FIM, Modelos de Excelencia Organizacional, Calidad, Productividad, Sustentabilidad, Responsabilidad Social Empresarial –RSE-, PyMEs.

1. Introducción

La complejidad creciente del entorno en que se desenvuelven las empresas hace necesario que desarrollen mayores capacidades [1], para mejorar su competitividad hasta llegar a la “Excelencia” y afrontar con garantías los nuevos retos.

La noción de Excelencia en las organizaciones integra la noción de “Calidad Total” [2] y, actualmente, también los conceptos de “Responsabilidad Social Empresarial” (RSE) y de “Sustentabilidad” [3]. Esta evolución de la noción de Excelencia más amplia e integradora se expresa en modelos de excelencia empresarial como el “Modelo EFQM” (de la European Foundation for Quality Management) [4], o el modelo del “Premio Malcolm Baldrige” (Baldrige National Quality Program) [5]. Esos modelos permiten conceptualizar hitos y fases de desarrollo para desarrollar proyectos de mejora competitiva de las empresas.

2. Competitividad, mejora de gestión y modelos de excelencia

La posibilidad de hacer de la RSE una realidad, más allá de las propuestas meramente discursivas, requiere llevar a las organizaciones por el camino de la mejora, a fin de dotarlas de mejores capacidades de gestión particularmente.

Se trata de transitar desde un paradigma en el cual sólo los resultados económicos son valorados, a un paradigma en el cual lo ambiental y lo social pasan a ser justipreciados. Pero al mismo tiempo, al incorporar dentro de la propia gestión de la empresa y de su planificación estratégica el tema de la RSE, le provee de viabilidad y lo convierte en propulsor de la mejora competitiva de la empresa.

Al analizar el desarrollo histórico y la evolución de la gestión de la calidad [6], y [7] vemos que han ido asumiéndose niveles de complejidad incrementales, hasta llegar a la comprensión con los significados actuales, en otras palabras, del estrecho concepto de calidad del producto se pasó a los de calidad del proceso, y más aún a calidad del Sistema Empresa (conjunto de procesos). Hoy, hablar de calidad implica trabajar en la “cadena sectorial a la que pertenece la empresa, y “si uno interpreta a todos los interesados (stakeholders) como socios comerciales, la sociedad en su totalidad, incluyendo a las organizaciones no gubernamentales (ONG), entonces la organización llega a un nivel de complejidad que puede ser llamada orientada hacia la sociedad.

Consideración similar hacemos de la acepción de Productividad como K. Kurosawa [8] *“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, que incluiría la búsqueda de la mejora, la gestión incesante de la innovación y el conocimiento. Adicionalmente implicaría ampliar el ámbito de las mismas, no solo a resultados económicos, sino la inclusión de lo ambiental y lo social, con lo cual estaremos en capacidad de alinear completamente a la productividad así entendida, con los conceptos de Ecoeficiencia [9] y Responsabilidad Social Empresarial [10].

Además, el enfoque actual de Calidad y Productividad implica que el progreso hacia la Excelencia Empresarial debe pasar por incorporar a los actores afectados o *stakeholders*. De hecho así está recogido en la EFQM [4], que lo sintetiza cuando señala: “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.”

Similar interpretación podemos hacer del modelo del “Premio Malcolm Baldrige” (*Baldrige National Quality Program*) que reclama a través de sus 11 conceptos o valores medulares, al conjunto de: 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.

Así, hoy se le exige a las empresas un cambio profundo, capaz de integrar la RSE hacia la Sustentabilidad de las mismas. Sustentabilidad que tiene que basarse no sólo en el cálculo económico de ingresos superiores, sino que debe gestionar a favor de los grupos de interés que su actividad impacta. Se trata de que la empresa debe velar simultáneamente tanto por su sustentabilidad como empresa viable y factible en el tiempo, como por la del sistema del cual forma parte.

Ello implica reconocer que hay que dotar a la empresa con un marco conceptual que le apoye a asumir esa dirección del cambio, pero con herramientas adecuadas para cada nivel de desarrollo de gestión. En efecto, las empresas que funcionan en un nivel de desarrollo se aprovechan de herramientas que pueden no ser adecuadas para empresas de otro nivel de gestión [11].

La clave para la aplicación de la RSE en la empresa está en reconocer que se trata de una “estrategia”, mediante la cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. Por ello, al igual que en otro tipo de acciones estratégicas, se requiere una actuación integral y estructurada [12].

En este sentido se debe destacar el ECSF, un proyecto financiado por la Comunidad Europea [13], que ha elaborado una propuesta de desarrollo para el caso de la Sustentabilidad y Responsabilidad Empresarial, en el que resalta la posibilidad de diferenciar las implicaciones de moverse de un nivel a otro de complejidad en la gestión y, en función de ello, formular las definiciones respectivas.

3. Descripción del Manual FIM

Para lograr el progreso de las empresas hacia la Excelencia Empresarial, entendida según los modelos de EFQM, el premio Malcolm Baldrige o las propuestas de ECSF, la utilización de directrices que señalan el “Deber Ser” y más específicamente de las “Buenas Prácticas de Gestión” de las organizaciones, es un recurso fundamental. En particular en Venezuela, se cuenta con una larga tradición, de aplicación de las mismas. Entre ellas, el Manual FIM “Capacidad para Mejorar la Calidad y la Productividad” ha sido clave.

En su presente versión, el Manual FIM presenta un conjunto de elementos que permiten identificarlo como un modelo de Excelencia Organizacional, semejante al modelo EFQM, el del premio Malcolm Baldrige o el de ECFS, en los que se inspira [14].

El Manual FIM es el Modelo de Excelencia Organizacional de una metodología. 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 concluir respecto 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.

En cuanto a su alcance, es aplicable a empresas manufactureras sean estas grandes, medianas o pequeñas. Para su aplicación a empresas de servicio habría que hacer un conjunto de reajustes y consideraciones de los términos, mas no de los conceptos. [14].

3.1. Áreas o factores de la evaluación

Todos los modelos de Excelencia señalan que el resultado final de una buena o mala capacidad para mejorar calidad y productividad tiene múltiples factores. Sus posibilidades de comprensión e interpretación son variadas, de acuerdo a los diversos enfoques disciplinarios que se ocupan de la gestión empresarial.

En el caso del manual se asumen 13 áreas funcionales elaboradas desde el convencimiento de que el establecimiento de las áreas o factores que se deben evaluar en la empresa es un problema de difícil decisión. Estas 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

3.2. Modularización

Un concepto adicional fue incorporado en la concepción del Modelo, la Modularización, con lo cual se incorporó una noción similar al concepto de Fases de Desarrollo (PHASE-WISE DEVELOPMENT) incorporado por el ECSF [1].

Efectivamente, en tanto la mayoría de las empresas PyME's venezolanas tienen debilidades fundamentales en las áreas de calidad de gestión, el concepto de Modularización permitió establecer hitos que sólo pueden ser cumplidos en forma secuencial e incremental. Para ello se establecieron tres niveles: básico, suficiente y excelente.



Figura 1. Modularización del Manual FIM

Dichos módulos se definieron de la siguiente manera:

MÓDULO	DEFINICIÓN
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, garantizando efectividad de resultados y eficacia".
SUFICIENTE	"Incluye el Módulo Básico y abarca además el desarrollo formal de los sistemas y funciones para poder atender el manejo de complejidades mayores, con mayor precisión de la información, mejores tiempos de respuesta y minimizando el desperdicio".
EXCELENTE	"Incluye los dos niveles anteriores y abarca la adopción y desarrollo en la empresa de los nuevos enfoques de gestión orientados a la excelencia del desempeño que garantizan flexibilidad, capacidad de innovación y mejora continua".

Tabla 1. Definición de los módulos del Manual FIM

Para hacer esto, se procedió a clasificar los elementos de cada sub-área según una prelación, en Básico, Suficiente ó Excelente, construyéndose un formato electrónico en Excel para su aplicación. Así resulta el instrumento discriminado, tal como lo muestra la figura N° 2:

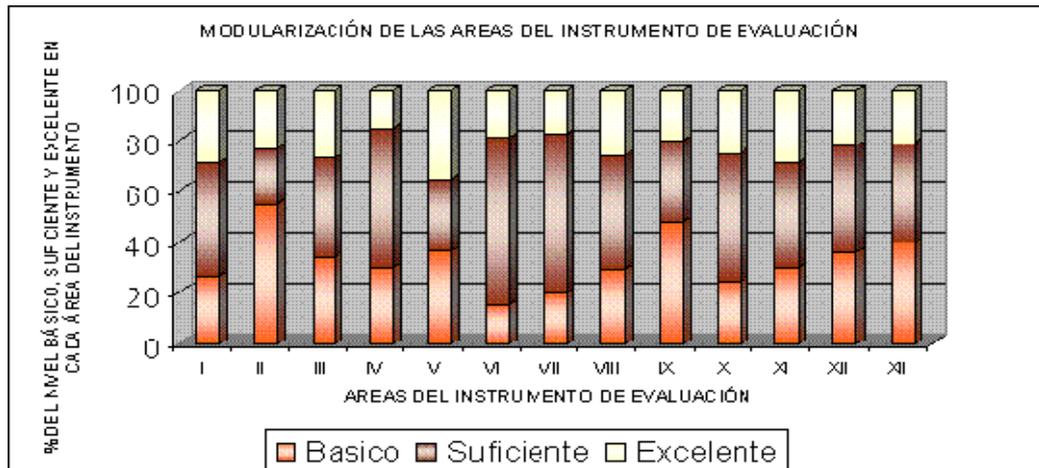


Figura 2. Modularización de las Áreas del Manual

3.3. Planes de Mejora

Como se ha explicado, la aplicación del Manual FIM logra una radiografía “multipanorámica”. De esta forma se obtienen trece “puntos de observación” sobre la manera como se dirige integralmente cada empresa. Con esta información se pueden diseñar planes de mejora de la calidad de gestión en la empresa diagnosticada.

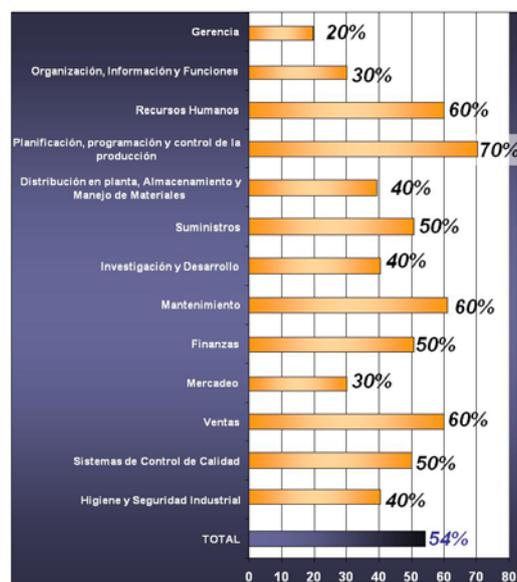


Figura 3. Perfil de gestión de una empresa cualquiera de las que han aplicado el Manual FIM

De esta evaluación se procede a proponerle a la empresa un Plan de Mejora que adquiere múltiples posibilidades, pero manteniendo una perspectiva sistémica, vale decir que al mejorar un elemento de un área determinada, se estará impactando otros elementos de otras áreas funcionales. En la práctica, se propone un Plan de Mejora (ver figura 4) que involucre atacar la necesidad más sentida por la empresa, y a partir de la mejora de la misma, se logre no sólo un incremento positivo en algunos de los indicadores clave (productividad, calidad, ventas, oportunidad de entrega, etc.) sino que a la par, se verifique un cambio cualitativo en la capacidad de gestión de la misma, siempre en la dirección de Básico a Suficiente y de éste a Excelente.

De la experiencia realizada, los planes de mejora se clasifican, según su énfasis en:

- 1) Estrategia, mercadeo, posicionamiento general de la empresa.
- 2) Mejoramiento de la productividad y producción.
- 3) Mejoramiento de la calidad y reducción de desperdicios.
- 4) Reducción de costos y de tiempos de entrega de producto.
- 5) Organización y Recursos Humanos.

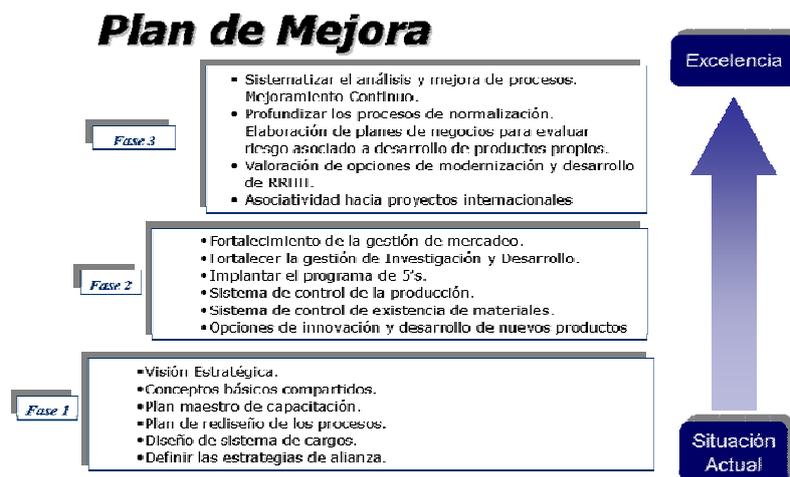


Figura 4. Plan de Mejora tipo

4. Aplicación del Manual FIM

El Manual FIM ha servido como metodología fundamental para la evaluación de las empresas que voluntariamente se propusieron iniciar programas de modernización y reconversión empresarial; esto ha dado origen en Venezuela a un número importante de programas de asistencia técnica

Esto a su vez ha venido acompañado de la formación de consultores con un perfil integral y capacidad de aplicar la metodología. En este sentido se destaca el Programa CONINPYME (originado en el CONVENIO BID-CONINDUSTRIA N° ATN/ME 5942-VE), concebido como una aproximación entre el ente cúpula gremial de la industria en Venezuela - y las PyME's, que ha incorporado el Manual FIM como metodología de diagnóstico.

Este programa tiene como principal objetivo fortalecer la competitividad de las PyME's industriales, que voluntariamente expresen 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 prestando servicios de información en el área de negocios.

En este proyecto participó 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 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 [15] así como a diversos programas de formación de consultores integrales para PyME's.

Precisamente una auditoría externa de este Programa del BID señalaba que el grado de satisfacción mostrado por las empresas era muy alto en tanto el programa ha llenado una necesidad en plena crisis económica y política del país. El mismo 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. En particular señalaba 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*” [16]

4.1. Proyecto de Sistematización de la aplicación del Manual FIM

En la actualidad se está procediendo a construir un registro para sistematizar los Perfiles de Gestión obtenidos en los diagnósticos ágiles integrales realizados con el Manual FIM. Participan las instituciones FIM PRODUCTIVIDAD, CONINPYME y la Universidad Metropolitana (UNIMET). Se pretende aplicar diversas técnicas estadísticas para construir niveles de referencia por tipo de empresa. Estos niveles de referencia deben servir como elementos de *benchmarking* para aquellas empresas que hagan autodiagnóstico y/o que participen en programas de asistencia técnica.

5. Primeros resultados básicos

Si bien todavía la actividad de sistematización de la información está en proceso, para una muestra parcial de 94 casos, puede observarse la clasificación de los mismos según sector, tamaño de empresas y nivel de evaluación. El cuadro siguiente muestra los resultados obtenidos por sector.

Clasificación de la muestra por Tamaño	
Grande	9
Mediana	23
Pequeña	49
Micro	13
Total	94

Clasificación de la muestra por Estado	
Aragua	6
Carabobo	3
Distrito Federal	20
Miranda	64
Nueva Esparta	1
Total	94

Tabla 2. Composición de una muestra de 94 casos diagnosticados con el Manual FIM

La siguiente tabla muestra los resultados de la evaluación de acuerdo con el nivel de calidad de gestión alcanzada, clasificado por sectores de actividad económica y tamaño de empresa. De la misma vale la pena destacar los siguientes elementos:

- 1) El porcentaje de calidad de gestión va referido a grado de cumplimiento respecto a cada Nivel (Básico, Suficiente, Excelente). Siendo que los mismos se han construido sobre elementos discriminados, no es posible todavía tener una ponderación general de la muestra o de los sectores que la integran.
- 2) De los sectores que aparecen, destaca el de Alimentos, en donde hay una proporción de empresas en Suficiente (40%), superior a la proporción general que es de 25 %. En sentido contrario, un sector como el de Confección tiene el 100 % en el nivel básico.
- 3) Un dato a destacar es que la empresa del sector Agrícola tiene la puntuación media mas baja de la muestra 36% de Básico, lo cual luce congruente con los diversos diagnósticos

que dan cuenta del relativo “atraso” de las empresas de dicho sector en Venezuela. Igual consideración debemos hacer del caso de las tres empresas de Artes Gráficas que tienen un promedio de 39 % en Básico, siendo su umbral mínimo de 36 %. Esto es bien preocupante, sobretodo si se tiene en cuenta la implicación de los cambios de patrón tecnológico a los que está sometido este sector. Por el contrario, la de mayor calificación es del sector Metalmecánica (74% nivel Excelente), sector industrial éste de gran tradición en el país.

- 4) El promedio de cada sector no es muy indicativo, dado la gran dispersión del rango de los mismos. Ello implica que se requiere un tratamiento estadístico adicional, construyendo los “diagramas de caja”, para valorar mejor las medianas de la muestra y la existencia de los “puntos perversos” en particular los positivos, a los fines de identificar casos de buenas prácticas de gestión” por sector y eventualmente por tamaño.

Sectores	N° Casos	Pequeñas	Medianas	Grandes	Clasificación y puntuación general											
					Básico				Suficiente				Excelente			
					Casos	Promedio	Mínimo	Máximo	Casos	Promedio	Mínimo	Máximo	Casos	Promedio	Mínimo	Máximo
Totales	94	66	19	9	69	52%	40%	69%	24	60%	37%	83%	1	74%	74%	74%
Agrícola	1	1			1	36%	36%	36%								
Alimentos	15	11	2	2	9	56%	40%	69%	6	60%	41%	73%				
Artes gráficas	3	1	2		3	39%	36%	43%								
Calzados	4	4			3	58%	49%	65%	1	57%	57%	57%				
Comercio	8	7	1		5	53%	41%	66%	3	59%	56%	64%				
Confección	4	2	2		4	56%	45%	66%								
Construcción	3	3			1	75%	75%	75%	2	66%	58%	73%				
Filtros automóviles	2		2		1	52%	52%	52%	1	64%	64%	64%				
Metalmeccánico	10	6	2	2	6	47%	34%	69%	4	58%	46%	71%				
Plástico	11	7	3	1	9	52%	38%	71%	1	37%	37%	37%	1	74%	74%	74%
Químico	6	5		1	5	53%	41%	68%	1	83%	83%	83%				
Servicios	19	15	2	2	15	53%	25%	65%	4	60%	52%	67%				
Textil	6	2	3	1	5	45%	33%	57%	1	58%	58%	58%				
Velas	1	1			1	59%	59%	59%								
Vidrio	1	1			1	58%	58%	58%								

Tabla 3. Evaluación de la gestión. Porcentaje de Cumplimiento por Sector y Nivel.

Una vez construida la base de datos del Proyecto de Sistematización que nos ocupa podremos analizar adicionalmente, los resultados para cada una de las áreas funcionales, tal como se muestra en la figura 5, calculada para los resultados de 12 de los casos. En la misma puede verse que las áreas mas desarrolladas son las de Finanzas, Organización y Funciones, y H&S Industrial. Por el contrario, las de menor calidad de gestión las tenemos en Suministro, I&D y Mantenimiento. Esta discriminación permite afirmar que los programas de asistencia integral a las PyME's, en particular si incluyen componentes de entrega de facilidades financieras, deben ir de la mano ineludiblemente de proyectos de mejora de la capacidad de gestión.

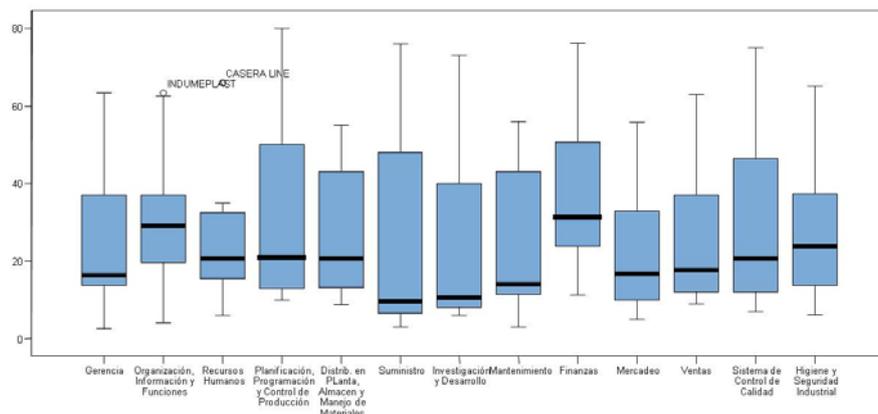


Figura 5. Resultados de la aplicación del Manual FIM por área funcional para una muestra de 12 casos

El objetivo de esta sistematización de la información es obtener niveles agregados de resultados que puedan servir para la formulación de programas de asistencia a empresas por áreas específicas, así como de *benchmarking* para quienes diseñan y desarrollan políticas públicas de asistencia sectorial.

6. Propuesta de adecuación del Manual FIM

El “Manual FIM. Capacidad para mejorar la calidad y la productividad” está demostrando ser una herramienta de gran utilidad tanto para las gerencias profesionales de las PyME’s, como para el desarrollo de programas de asistencia técnica integral. Los diversos programas realizados, así lo evidencian.

El Manual FIM se ha revelado como de elevada pertinencia para el diagnóstico de las empresas locales y de la región andina en particular, en tanto parte del reconocimiento de sus limitaciones de gestión y desde esa base permite ir avanzando gradualmente en la mejora.

Sin embargo, los retos a que se enfrentan las empresas actuales han evolucionado y la Excelencia hoy exige nuevas capacidad de gestión para afrontarlos. Así, el Manual FIM debe actualizarse a los fines de incorporar los conceptos de RSE y los elementos de Ecoeficiencia para mantenerlo como un Modelo de Excelencia Organizacional acorde a los nuevos paradigmas de gestión. En ese sentido han ido las modificaciones tanto del modelo EFQM 2003 y del Malcolm Baldrige 2007. También se requiere un renovado énfasis en la integralidad y el concepto de sostenibilidad, tanto hacia adentro como hacia fuera de la empresa, lo que supone la posibilidad de incorporar las diversas herramientas que el ECSF viene proponiendo.

Al revisarlo se mantendrán las fortalezas del enfoque funcional, multidisciplinario y de la metodología de aplicación, que permiten lecturas adicionales a las de los modelos EFQM y Malcolm Baldrige. En particular, permiten valorar la orientación estratégica de las PyME’s en entornos de desarrollo con mucha incertidumbre, como el de Venezuela y otros países de América Latina.

La evolución del modelo del Manual FIM seguirá pautas como:

- Revisar cada área funcional e incorporar los enfoques de mejora a nivel de *benchmarking*.
- Hacer una revisión del procedimiento actual para valorar cada elemento, como “buena práctica de gestión”, de manera de racionalizar el proceso y facilitar la incorporación de formatos de manejo de data digitales.
- Incorporar un capítulo de indicadores y resultados para mejorar su aplicabilidad.
- Revisar el modelo y adaptarlo a RSE y Ecoeficiencia, lo que supondrá estudiar la inclusión de nuevas áreas funcionales como “gestión ambiental”, “gestión de grupos de interés”. Desarrollar los indicadores específicos para el diagnóstico de dichas áreas y establecer el peso de éstas
- Valorar la aplicabilidad de los indicadores del modelo del Global Report Initiative a fin de facilitar que el manual sea útil para preparar informes de sostenibilidad.
- Revisar los pesos de las áreas y sub-áreas funcionales (aplicando herramientas multicriterio de toma de decisiones –MCDA– [17])
- Establecer el nivel de cumplimiento para cada nivel de complejidad (Básico, Suficiente, Excelente)

- Estudiar la factibilidad de elaborar índices parciales que agrupen resultados de varias áreas para elaborar informes de seguimiento
- Elaborar un índice global de excelencia a partir de los resultados del diagnóstico
- Estudiar la factibilidad de normalizar una gama de los Planes de Mejora a desarrollar, de manera de facilitar la identificación de los mismos, a partir de un determinado “perfil de gestión” obtenido en el diagnóstico.
- Establecer el Perfil del Evaluador que aplicará el Manual Fim y

Como resultado del proyecto, deberá contarse con una versión actualizada del Manual FIM en su Revisión-5, así como una propuesta de formación para su aplicación y de certificación.

Referencias.

- [1] Marrewijk, V. Marcel, W. De Cleyn, I. Wim, T. Panapanaan, J. 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.
- [2] Conti, Tito A. (2007) ‘A history and review of the European Quality Award Model’, *The TQM Magazine* Vol.19, pp.112-128.
- [3] Zwetsloot, Gerard I.J.M. and Marrewijk, M. (2004) "From Quality to Sustainability" *Journal of Business Ethics* 55:Pag79-82.
- [4] EFQM. (2003) ‘Introducción a la Excelencia’ Brussels Representative Office Avenue des Pléiades 15 1200 Bruselas Bélgica www.efqm.org
- [5] Baldrige National Quality Program. (2007). *Criteria for Performance Excellence*.
- [6] Juran.J & Blanton A. (2001) *Manual de Calidad de Juran Vol 1* pp. 2.1-2.20.
- [7] Marrewijk, Marcel, Hardjono, Teun W. (2003). ‘European Corporate Sustainability Framework for Managing Complexity and Corporate Transformation’ *Journal of Business Ethics* 44: 121–132, 2003. Erasmus University Rotterdam, ERBS BV, PO Box 1738, 3000 DR R.
- [8] Kurosawa Kazukiyo *Medición y Análisis de la Productividad en la Empresa*. Editado por Comisión Venezolana para la Productividad. Pag. 10
- [9] Capuz, S, Gómez, T. et al (2003). *Ecodiseño ingeniería del ciclo de vida para el desarrollo de productos sostenibles*. Edit Alfaomega pag 46.
- [10] Velasco, F. (2004) “La responsabilidad social corporativa o la soteriología empresarial: Hacia una ontología como fundamento de la ética empresarial” Universidad Rey Juan Carlos. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 – 5 Nov. 2004. www.clad.org/ve/fulltext/0049926.pdf
- [11] Hardjono, T.W.; Marrewijk, M. and de Klein, P.D. (2003). *The European Corporate Sustainability Framework (ECSF)* Rotterdam – The Netherlands.
- [12] CEOE, 2006, *La Empresa y la Responsabilidad Social*. Madrid. pdf pp.283-290.
- [13] ECSF (2004) *European Concept Sustainability Framework theory and instrument*. www.ecsf.info
- [14] Rodríguez, F. (1999). *Manual FIM Productividad: Capacidad para Mejorar la Calidad y Productividad de las Empresas*. Caracas, Venezuela. FIM - Productividad.

[15] Fuster J. (2001) Informe EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL PROGRAMA CONINPYME (ATM/ME-5942 /VE) ACE para Banco Interamericano de Desarrollo.

[16] Fuster J. (2004) Informe EVALUACIÓN FINAL DEL PROGRAMA CONINPYME (ATM/ME-5942 /VE) ACE para Banco Interamericano de Desarrollo.

[17] Aragonés P. García M. (2005) Toma de Decisiones en Proyectos. Universidad Politécnica de Valencia, Dept de Proyectos de Ingeniería.

Correspondencia (Para más información contacte con):

Francisco Javier Rodríguez Sánchez
Presidente de FIM PRODUCTIVIDAD
Edif. AGO. Oficina 2-2 Zona Rental Universidad Metropolitana
Urb. Terrazas del Ávila, Caracas
Venezuela
Teléfono + 58 212 2427156
Email: frodriguez@unimet.edu.ve