

# Cuestionario de autoevaluación

*Mejore la productividad de su empresa de una manera rápida y sencilla*

**Elaborado en la Dirección General de Productividad Laboral**

**C. P. Sara L. Verdiguél González**  
**Directora General de Productividad Laboral**

**Lic. Gerardo de la Torre**  
**Director de Fomento Productivo**

**Mtro. Eduardo de Guerrero Osio Verduzco**  
**Subdirector de Desarrollo de Contenidos**

**Mtra. Lic. Mariana Méndez Mora**  
**Subdirectora de Operación**

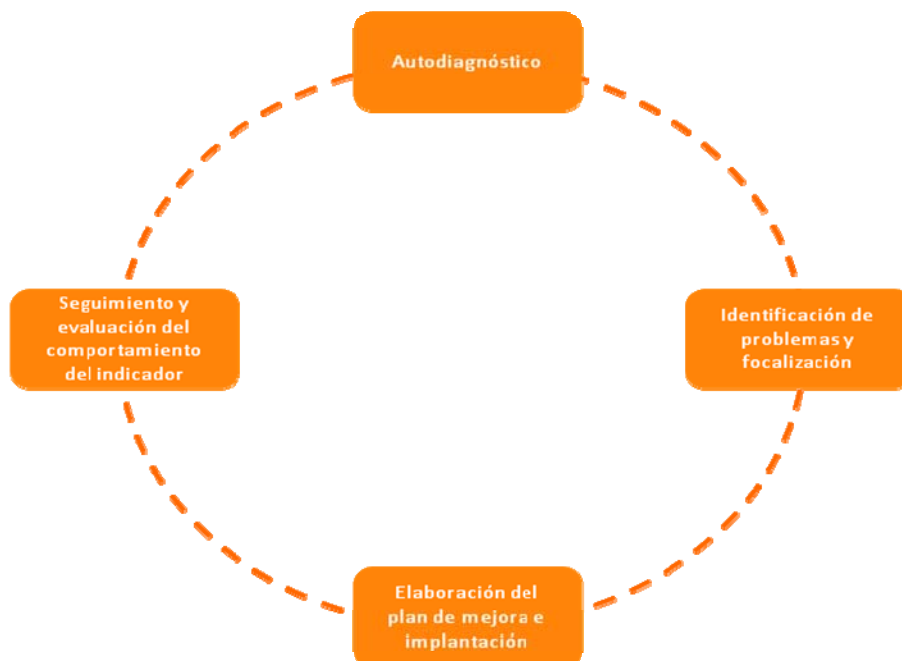
**Mtro. José Cruz Guzmán Sánchez**  
**Coordinador Región Centro del PAP**

# Introducción

Este cuestionario de autoevaluación ha sido elaborado como respuesta a la inquietud que han mostrado varias empresas respecto a la posibilidad de que sus miembros pudieran realizar un análisis para identificar los **problemas** que aquejan a la organización, **cómo** pueden enfrentarlos y **qué** deben hacer para ello.

Todos tenemos como principal propósito social el de contribuir a la mejora de la productividad, en particular de aquella que depende directamente de nosotros, la productividad laboral. Ello posibilitará que la competitividad de los productos y servicios que ofrece México en su propio mercado y en los mercados externos compitan de una mejor manera, lo que a su vez, permitirá un mayor crecimiento económico y, finalmente, la creación de un mayor volumen de empleos y mejorar la calidad de vida de todos quienes integramos este país.

Seguir un esquema que nos permita el logro del objetivo de mejorar la productividad es fácil, sólo tenemos que ser sistemáticos y no dejar de perseverar en su logro. Las cuatro fases del esquema siguiente nos permitirán su consecución.



# 1. Propósito

El propósito de este cuestionario, es servir de herramienta a las empresas interesadas en mejorar su productividad laboral y llevar a cabo un proceso de autoevaluación que les permita saber dónde se encuentran y qué pueden hacer para iniciar un proceso de mejora de la productividad laboral.

La autoevaluación es un examen general y sistemático de las formas de hacer y de los resultados alcanzados por una empresa u organización, que le permitan identificar áreas de mejora para el futuro inmediato, asociado a sus estrategias de crecimiento a largo plazo.

El cuestionario está pensado para realizar la autoevaluación de una forma sencilla, enriquecedora y práctica. No omitimos reconocer que existen otras formas de hacer autoevaluación que, sin embargo, requieren de una formación previa de quien la hace y una dedicación de tiempo mayor que lo que aquí se plantea.

## ¿Quién debe realizar la autoevaluación?

Es conveniente que sea realizada por el equipo directivo de la empresa, pero su aplicación puede ser acompañada por un consultor o facilitador ajeno al equipo de la dirección, especialmente en aquellas empresas u organizaciones que saben que requieren de un moderador externo para la autoevaluación. Es conveniente señalar que el cuestionario está suficientemente explicado y que no requiere de grandes aclaraciones, sin embargo, si llegase a requerir de apoyo, cuenta con el personal de las Oficinas de Fomento Productivo, localizadas en todas las entidades federativas, quienes le contactarán con un consultor para aplicar el autodiagnóstico.

## ¿Cómo realizar la autoevaluación?

- Es recomendable que cada uno de los miembros del equipo directivo lea las preguntas de cuestionario, reflexione sobre ellas y vaya anotando las áreas en las que la mejora de la productividad laboral sea una estrategia de competitividad de la empresa.
- Es conveniente que después se reúna todo el equipo de la dirección para, de manera consensuada, definir las áreas de la empresa en las que se pueden realizar acciones de mejora, debatiendo los puntos individuales previamente elaborados. También es importante que se listen todas las mejoras a la productividad laboral que se hayan identificado y, después, priorizarlas y ordenarlas por orden de importancia.
- Es de gran importancia que el equipo directivo de la empresa, mediante el debate, priorice y seleccione el área en la que se deberá implantar el Sistema de Gestión para la Productividad Laboral, estableciendo cuál es el área que en los meses próximos y en el mediano plazo ofrecen oportunidades de mejora. Para ello es importante que se establezca:
  - Qué **acciones concretas** son las que se tienen que llevar a cabo, para ello hay que responder a la pregunta de **¿cómo?**

- **Quién** o **quiénes** son los responsables de llevar a cabo las acciones.
- En qué fecha se espera que esté realizada la acción, para ello hay que preguntarnos **¿cuándo?**
- El siguiente cuadro expresa de manera gráfica lo anterior:

STPS PROGRAMA DE APOYO PARA LA PRODUCTIVIDAD

Empresa		
Área		

PLAN DE IMPLANTACIÓN DE LA MEJORA		
¿CÓMO?	¿QUIÉN?	¿CUÁNDO?

Elaborado por la DOPL de la STPS.

Este plan de implantación de la mejora debe ser revisado periódicamente para comprobar cómo se está implantando el SIGPROL. Lo ideal es que dicho proceso sea considerado como una estrategia de mejora continua de largo plazo por la empresa, y que se establezcan reuniones periódicas para el seguimiento y evaluación del mismo.

## 2. Liderazgo

La definición de liderazgo expresa una situación de superioridad en que se encuentra una empresa, un producto o un sector económico en su ámbito de influencia. Guiar a una organización hacia la excelencia en general y hacia la mejora de la productividad laboral, requiere de una persona o un grupo de personas capaz de hacer que los demás alcancen tal objetivo.

Ser líder implica asumir los cambios de un entorno incierto y cambiante, tales como:

- La creciente globalización de los mercados.
- El surgimiento de nuevos contextos económicos y el desarrollo de novedosos esquemas sociales.
- El cambio en las demandas de los clientes.
- Las transformaciones en materia de responsabilidad de las empresas u organizaciones para con los clientes y la sociedad en su conjunto.

Algunas de las expresiones del liderazgo son:

- Una visión de largo plazo.
- Estar abierto al cambio, manifestando adaptación al mismo.
- Tener un fuerte compromiso con la organización.
- Hacer un esfuerzo permanente en que los trabajadores se sumen a los esfuerzos de la empresa u organización.
- Ser ejemplares en cuanto a la dedicación en la consecución de los objetivos de la empresa.

# Aspectos a analizar.

1. Identificar a quién o quiénes son los líderes en el área a la que pertenecemos.
2. ¿Qué tipo de capacitación han recibido los miembros del área?
3. ¿Los trabajadores del área conocen los objetivos de la empresa u organización?
4. ¿Sabe que debe hacer cada trabajador y cómo lo debe hacer?
5. ¿Lo que hacen los trabajadores en su área de trabajo corresponde a lo que está planeado para el área en general?
6. ¿Los trabajadores suelen escuchar las observaciones de usted como jefe del área? ¿Por qué?
7. ¿Los trabajadores animan a iniciar cambios y acciones de mejora?
8. ¿Los trabajadores participan en la definición de proyectos de mejora en el área?
9. ¿Usted reconoce los esfuerzos y logros de los trabajadores o solo los problemas?
10. ¿Los trabajadores participan con los clientes externos y proveedores en la puesta en marcha de mejoras?
11. ¿Los trabajadores saben sobre la importancia de la productividad laboral para ellos y para la empresa?
12. ¿Es usted una persona que revisa y mejora constantemente la efectividad de su liderazgo?

# Áreas de mejora

A large, empty rounded rectangular box with a thin gray border, intended for writing notes or identifying areas for improvement.

### 3. Estrategia y planeación

En el ámbito de las empresas, la estrategia se refiere a al diseño del plan de acción en su interior para el logro de sus metas y objetivos. Una estrategia correcta suele ser el punto de partida para el desarrollo de las organizaciones u empresas hacia el futuro, de ella puede incluso depender su sobrevivencia. Para poder ver qué tipo de estrategia tiene la organización es importante que cada jefe de área tome en cuenta lo siguiente:

1. Contar con información actual sobre el comportamiento del mercado, las exigencias de los clientes, la situación de los competidores, la importancia de los proveedores, la tecnología actual y la situación económica de la empresa.
2. Establecer los mecanismos que permitan el análisis de la información, con el fin de generar acciones alternativas y que permitan la toma de decisiones. La empresa debe buscar para ello, la constitución de un equipo con quienes puedan aportar más y no con quienes tienen mayores niveles.
3. Contar con mecanismos de comunicación claros, precisos y oportunos, que permitan comunicar la estrategia a seguir en la empresa y el papel de cada uno en el logro de los objetivos del plan definido.
4. Evaluar y darle seguimiento a los resultados obtenidos, a fin de establecer las medidas correctivas pertinentes o mejorar la estrategia y los planes definidos al principio.

# Aspectos a analizar

1. Definir el grupo que elabore la estrategia. Para ello se debe dar respuesta a las interrogantes de ¿quién? ¿cómo? y ¿cuándo?
2. Definir cuáles podrían ser otras fuentes de información relevante para la empresa —competidores, maquinaria y equipo, nuevas tecnologías, nuevas estrategias de organización, apoyos gubernamentales a la empresa, etcétera—. Es conveniente que se dé respuesta a las siguientes preguntas: ¿quién? ¿cómo? y ¿cuándo?
3. ¿Está definida la forma en que se distribuye la información y la forma en que se debe analizar?
4. ¿Todas las personas de la empresa conocen la estrategia y el papel que cada una debe cumplir para el logro de los objetivos que la componen?
5. ¿Cuándo iniciamos una estrategia le damos seguimiento durante su implantación?
6. ¿Se cuenta con mecanismos que permitan dar respuesta a imprevistos o corregir el rumbo en momentos de inflexión?
7. ¿La estrategia y los planes se actualizan en función de los cambios en el contexto?

# Áreas de mejora

A large, empty rounded rectangular box with a thin gray border, intended for writing notes or identifying areas for improvement.

## 4. Las personas

La empresa no se mueve por sí misma sino que debe contar con quien la mueva. Los únicos que pueden hacer que una empresa suba o baje sus niveles de productividad y competitividad son sus trabajadores. La empresa puede contar con el mejor equipo o maquinaria, puede contratar al mejor estratega, pero si no cuenta con los trabajadores que la empleen y que pongan en marcha los planes de la gerencia, no habrá forma de moverla.

Es por ello que la empresa debe desarrollar el potencial<sup>1</sup> de todas sus personas y aprovecharlo para poder llevar a cabo la estrategia y los planes que se hayan establecido.

Para ello, es necesario que involucre a todos los integrantes de la empresa, buscando y poniendo en marcha estrategias que permitan una mejor comunicación y un diálogo entre todos los integrantes de la empresa, desarrollando la capacidad de todas las personas en la toma de decisiones como en asumir la responsabilidad que cada uno tiene en el proceso.

---

<sup>1</sup> El PAP apoya la capacitación específica de sus trabajadores con el fin de lograr un mayor compromiso productivo con la empresa.

# Aspectos a analizar

1. ¿Cuáles son las estrategias de formación y capacitación para las personas que conforman la empresa y qué relación tienen con la estrategia y planes de la misma?
2. ¿Existe una estrategia de selección de personal y de desarrollo de las personas que integran la empresa?
3. ¿Tiene una estrategia de de prevención de riesgos de trabajo?
4. ¿La política laboral que practica es imparcial y ofrece igualdad de oportunidades a todas las personas?
5. ¿Qué estrategias de formación y capacitación de las personas se aplican en la empresa? ¿Se busca el desarrollo de competencias?
6. ¿Cómo se les ayuda a las personas para el cumplimiento de sus objetivos? ¿Cómo se mejoran sus desempeños? ¿Cómo se evalúan sus logros?
7. ¿Existe una estrategia para estimular la participación de las personas en las acciones de mejora en la empresa?
8. ¿Cómo se estimula la responsabilidad de las personas y cómo se les ayuda a tomar decisiones en sus ámbitos de trabajo?
9. ¿Con qué canales de comunicación cuentan las personas para el logro de los objetivos de la empresa?
10. ¿Existen mecanismos de reconocimiento de los esfuerzos y logros o solamente de los errores?

# Áreas de mejora

A large, empty rounded rectangular box with a thin gray border, intended for writing notes or identifying areas for improvement.

# Alianzas y recursos

Para que una empresa sea exitosa, debe establecer alianzas con otras que le permitan lograr los objetivos planteados en el plan y cubrir la estrategia planteada. De igual manera deberá establecer mecanismos de gestión de los recursos con que cuenta. Los recursos con que cuenta una empresa son:

- Económicos y financieros.
- Las instalaciones, la maquinaria, el equipo y los materiales con que cuenta.
- El tipo de tecnología dura<sup>2</sup> y blanda<sup>3</sup> de que hace uso en sus procesos.
- La información y su utilidad.
- Las estrategias de gestión del conocimiento y las habilidades del personal.

---

<sup>2</sup> La maquinaria y el equipo.

<sup>3</sup> Las estrategias de organización y de gestión.

# Aspectos a analizar

En el caso de las alianzas es importante que considere los siguientes puntos:

- ¿Quiénes son sus aliados en el logro de sus estrategias y planes?
- ¿Cómo selecciona a sus aliados?
- ¿Sus alianzas están encaminadas a lograr mayor valor agregado a los clientes?
- ¿Qué alianzas tiene con sus proveedores?
- ¿Cómo evalúa los productos y servicios de sus proveedores?

Para los recursos financieros, contemple los siguientes elementos:

- ¿Cuántos recursos necesita para poner en marcha su estrategia y planes? ¿Cuál o cuáles son las fuentes de esos recursos?
- ¿Qué hace para evitar enfrentar fuertes riesgos en el ámbito financiero?
- ¿Cómo decide en que invertir?
- ¿Qué relación tiene la productividad laboral con su decisión de invertir o no?

En cuanto a las instalaciones, la maquinaria, el equipo y los materiales con que cuenta, se debe considerar:

- ¿Qué se puede hacer para darles un mejor uso?
- ¿Cómo gestiona sus inventarios y la rotación de los materiales?
- ¿Cómo disminuye los desperdicios de recursos y el impacto ecológico de los mismos?

Finalmente, con respecto a las estrategias de gestión del conocimiento y las habilidades del personal, considere los siguientes puntos:

- ¿Qué hace para aprovechar el potencial de las personas que trabajan con usted?

## Áreas de mejora

A large, empty rounded rectangular box with a thin grey border, intended for writing the answer to the question above. The box is vertically oriented and occupies most of the page's height.

# 5. Procesos

Un proceso es una secuencia de actividades en los que intervienen personas, materiales, energía y equipo de una forma lógica para producir un resultado planeado y deseado. Un proceso tiene entradas (inputs) y salidas (outputs) medibles y adaptables al cambio.

Para poder llevar a cabo sus procesos una empresa gestiona el mismo mediante la organización de departamentos y funciones diferenciadas. Esta forma de gestionar está asociada a los principios del taylorismo, en tanto forma de organización del trabajo. En las tres últimas décadas del siglo pasado, sin embargo, se inició un proceso de transformación de dichos principios, dando paso a nuevos esquemas de organización para llevar a cabo los procesos de producción o de prestación de un servicio. En la actualidad se requiere de una participación diferenciada y más integral de quienes están involucrados en el proceso mismo.

La gestión **de y por procesos** mejora la anterior logrando impactar en la productividad y competitividad a las organizaciones.

# Aspectos a analizar

En cuanto a la gestión por procesos considere los siguientes puntos:

- Identifique los procesos y subprocesos en la empresa. Elabore un mapa del proceso en su conjunto.
- Para cada proceso o subproceso:
  - Defina grupos de trabajo.
  - Identifique líderes.
  - Establezca objetivos.
  - Construya indicadores.
- Defina cuál o cuáles son los procesos clave a partir de la estrategia y los planes elaborados.
- Establezca cómo introducir y comunicar los cambios y mejoras en los procesos.
- Señale cómo y cuándo va a evaluar los resultados.

# Áreas de mejora

A large, empty rounded rectangular box with a thin gray border, intended for writing notes or identifying areas for improvement.

## 6. Expresión de la mejora de la productividad.

Recuerde que la importancia del mejoramiento de la productividad estriba en el hecho que esta es finalmente, y en el largo plazo, *"el único camino cierto para elevar el nivel y la calidad de vida de una nación"* y que *"la productividad no lo es todo pero ... a la larga, es casi todo"*\*. Su incremento genera múltiples efectos, simultáneos, complementarios y permanentes entre quienes participan en su mejoramiento.

<b>PRODUCTIVIDAD</b>	
EMPLEADORES	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejora de la posición competitiva en el mercado</li><li>• Mayores utilidades</li><li>• Posibilidades de mayor inversión</li><li>• Creación de más empleos</li></ul>
EMPLEADOS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incremento de los salarios</li><li>• Mejores condiciones de trabajo</li><li>• Mejor sentido del bienestar</li><li>• Estabilidad laboral y capacitación</li><li>• Desarrollo de habilidades</li></ul>
CONSUMIDORES	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bajos precios de bienes y servicios</li><li>• Más bienes y servicios y de mayor calidad</li></ul>
PAÍS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reducción de los efectos de la inflación mejor nivel de vida de la población</li><li>• Creación de más oportunidades de trabajo</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eliminación de conflictos sociales</li></ul>
GOBIERNO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proveer más y mejores servicios sociales</li><li>• Llevar a cabo los programas más eficientemente</li></ul>