



300615

**UNIVERSIDAD LA SALLE**

**ESCUELA DE INGENIERIA  
INCORPORADA A LA U.N.A.M**

**“BENCHMARKING: MARCO TEORICO Y  
APLICACION EN SU MODALIDAD  
ESTRATEGICA A UNA EMPRESA  
CONSTRUCTORA”**

**TESIS PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE**

**INGENIERO CIVIL**

**PRESENTA**

**GERARDO MARTIN MEDINA RODRIGUEZ**

**ASESOR DE TESIS**

**M.I. FRANCISCO JAVIER RIBE MARTINEZ DE VELAZCO**

**MEXICO, D.F.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**2004**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD LA SALLE

SOLICITUD DE AUTORIZACION  
PARA LA APROBACION E IMPRESION DE TESIS  
(INDIVIDUAL)

C. DIRECTOR GENERAL DE INCORPORACION  
Y REVALIDACIÓN DE ESTUDIOS  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
Presente

MEDINA

RODRIGUEZ

GERARDO MARTIN

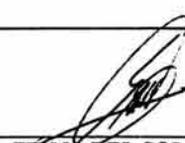
APELLIDO PATERNO

MATERO

NOMBRE(S)

Número de Cuenta U.N.A.M. 1780576-2 alumno de la Carrera de: \_\_\_\_\_  
INGENIERO CIVIL

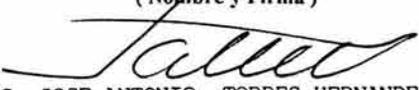
Solicita la autorización de impresión de la Tesis Titulada "BENCHMARKING: MARCO TEORICO  
Y APLICACION EN SU MODALIDAD ESTRATEGICA A UNA EMPRESA CONSTRUCTORA"

  
FIRMA DEL SOLICITANTE

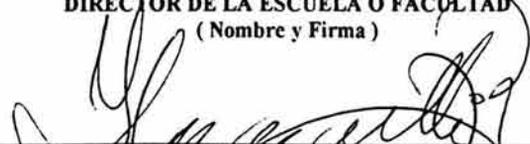
OTÓRGO EL VOTO APROBATORIO

  
M.I. FRANCISCO JAVIER RIBE MARTINEZ DE VELASCO

ASESOR DE TESIS  
(Nombre y Firma)

  
ING. JOSE ANTONIO TORRES HERNANDEZ

DIRECTOR DE LA ESCUELA O FACULTAD  
(Nombre y Firma)

  
HORTENCIA REGRETTI RODRIGUEZ  
DIRECTORA DE SERVICIOS ESCOLARES

México, D.F. a 20 de octubre del 2004.

### ***A TODA MI FAMILIA:***

Por el apoyo incondicional, la unión y el afecto que nos hace fuertes.

### ***A MIS HIJOS:***

Por su cariño y su sonrisa.  
Para que logren las metas que se propongan.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO</b>	<b>10</b>
1.1. La Empresa.	11
1.1.1. Clasificación de las Empresas.	11
1.1.2. Definición de Pequeña Empresa.	18
1.1.3. Características de las Pequeñas Empresas.	19
1.2. Desarrollo Organizacional.	21
1.2.1. Antecedentes Históricos del Desarrollo Organizacional.	21
1.2.2. Definición de Desarrollo Organizacional.	26
1.2.3. Objetivos del Desarrollo Organizacional.	28
1.2.4. Características del Desarrollo Organizacional.	29
1.2.5. Valores del Desarrollo Organizacional.	31
1.2.6. Proceso del Desarrollo Organizacional.	32
1.2.7. Condiciones para el Éxito o Fracaso en la Implantación del Desarrollo Organizacional.	36
1.3. El Cambio.	37
1.3.1. ¿Qué es el Cambio?.	37
1.3.2. ¿Por qué la Necesidad de Cambiar?.	38
1.3.3. Cambio Planeado de Kurt Lewin.	39
1.3.4. ¿Por qué Hay Resistencia al Cambio?.	41
1.3.5. ¿Cuáles son las Resistencias al Cambio?.	42
<b>CAPÍTULO 2. EL BENCHMARKING</b>	<b>44</b>
2.1. Antecedentes Históricos del Benchmarking.	45
2.2. Definición de Benchmarking.	48
2.3. Objetivos del Benchmarking.	51
2.4. Aspectos del Benchmarking.	53
2.5. Tipos de Benchmarking.	55
2.5.1. Benchmarking Interno.	55
2.5.2. Benchmarking Externo.	56
2.5.2.1. Benchmarking Competitivo.	57
2.5.2.2. Benchmarking Genérico.	58
2.5.2.3. Benchmarking Funcional.	59
2.6. Proceso de Benchmarking.	60
2.7. Métodos de Benchmarking.	61

2.7.1. Las Cinco Etapas para un Benchmarking Propuestas por Spendolini.	61
2.7.2. Método de Benchmarking de Robert Camp (Xerox).	63
2.7.3. Data Envelopment Analysis (DEA).	68
2.8. Áreas que Desarrollan el Proceso de Benchmarking.	70

## **CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA** 72

3.1. Definición del Negocio.	73
3.2. Antecedentes de la Empresa.	74
3.3. Estructura Organizacional.	76
3.3.1. Misión.	76
3.3.2. Visión.	76
3.3.3. Valores.	76
3.3.4. Objetivos Generales.	77
3.3.5. Organigrama General.	78
3.3.6. Funciones por Área de Responsabilidad.	80
3.4. Recursos y Producto.	86
3.4.1. Recursos.	86
3.5. Análisis de Fuerzas, Oportunidades, Riesgos y Debilidades de la Empresa.	88
3.6. Cuestionario para Medir el Clima y Cultura Organizacional de la Empresa.	91
3.7. Interpretación de Resultados.	97

## **CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO** 112

4.1. Modelo Propuesto.	113
4.1.1. Filosofía de la Empresa.	113
4.1.2. Objetivos Generales Propuestos.	114
4.1.3. Organigrama General Propuesto.	115
4.1.4. Funciones por Área de Responsabilidad Propuestas.	116
4.1.5. Propuesta del Capital Humano.	120

## **CONCLUSIONES** 125

## **BIBLIOGRAFÍA** 129

---

# **INTRODUCCIÓN**

---

## INTRODUCCIÓN

México es, sin lugar a dudas, una nación que a nivel mundial es observada y analizada cuidadosamente por otros países, dada su transformación económica y empresarial por la que está atravesando actualmente.

Actualmente, en México, existen millones de pequeñas empresas, entre ellas las de construcción, que son el principal motor de la economía mexicana, desafortunadamente no cuentan con una administración de sus recursos acorde a sus necesidades; las personas que laboran en las organizaciones no sienten el compromiso con la empresa y trabajan desmotivados, pues no existe un clima donde los objetivos personales sean congruentes con los objetivos de la organización; el tipo de administración que realizan es altamente familiar, carente de estrategias, planeación y desarrollo organizacional y; por último, las pequeñas empresas mexicanas trabajan para hoy sin visión del mañana, lo que las hace presas de empresas con mayor eficiencia administrativa y con objetivos más claros a futuro.

Como se puede detectar, el mayor riesgo que corre el empresario mexicano es no tener plena conciencia de que estamos inmersos en un mundo cambiante, en el que no es posible pretender enfrentar los riesgos del futuro con fórmulas del pasado. Renovar equipos obsoletos, adquirir tecnologías de punta, no es garantía de éxito, si no se cuenta con un equipo humano preparado, motivado y responsable.

Para hacer frente a estos cambios surge la herramienta de desarrollo organizacional llamada Benchmarking, que no es otra cosa que: un proceso sistemático, continuo de investigación y aprendizaje para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

Así, a manera de conclusión, se puede decir que se comenzaron a implementar procesos de Benchmarking a las empresas (organizaciones) ya que es la metodología más apta y fácil para mutualizar experiencias, práctica de análisis y beneficios que se logran alcanzar, donde se destacan el interés de los participantes, y la utilidad de la información compartida por los integrantes del proceso. Estas han sido orientadas al conocimiento de los *Factores críticos de éxito*, condiciones o variables que influyen directamente en el éxito de los negocios.

En general, Benchmarking permite mejoras en la efectividad organizacional; ampliar las perspectivas de la organización; crear una cultura abierta a innovaciones; crear una visión externa del negocio; el poder conocer y determinar por parte de los directores y gerentes dónde su empresa se encuentra en comparación con la mejor, y crear un rápido aprendizaje de la cultura organizacional dedicada al mejoramiento continuo.

Tomando en consideración lo comentado en el apartado anterior y teniendo en cuenta que el Benchmarking es una herramienta para mejorar la organización de una empresa, en nuestro caso una empresa constructora, además de las grandes perspectivas que ésta tiene para el desarrollo empresarial mexicano, surge la inquietud de seleccionar el tema de Benchmarking porque éste tiene una gran importancia en las pequeñas empresas y fundamentalmente en las empresas constructoras para su mejor y pleno desarrollo.

Así, la investigación se basa en el siguiente planteamiento: la mayoría de la gente tiene la capacidad y desea contribuir al logro de los objetivos en la organización, desafortunadamente no se les permite esa interacción cooperativa, fundamentalmente a causa de una carencia de organización o herramientas de organización, básicamente de Benchmarking.

Dado que el tema de Benchmarking y su aplicación es demasiado amplio, y con el propósito de que esta investigación tenga una aportación práctica, se limita el tema a México y en específico a las pequeñas empresas constructoras, ya que nuestro país tiene características propias que hacen que estos elementos tengan particularidades diferentes a las de otros países, aunque los conceptos básicos sean iguales.

La hipótesis de la presente investigación es: la adecuada implantación de una estrategia de Benchmarking en una pequeña empresa en el ramo de la construcción contribuirá a crear una organización de calidad, que se verá reflejada en un mejor y más eficiente desempeño empresarial en todos los ámbitos.

Por otra parte, el objetivo general de esta investigación es definir al Benchmarking como una herramienta útil para alcanzar mejoras dentro de una pequeña empresa del ramo de la construcción, asimismo para lograr identificar efectivamente los problemas que ésta misma enfrenta.

El presente estudio se abordará a través del método deductivo y se desarrollará de la siguiente manera:

**Capítulo 1:** En el primer capítulo "Marco Teórico", inicialmente se definirá y estudiará las características de la empresa y más específicamente de la pequeña empresa. Posteriormente, se estudiará al Desarrollo Organizacional, su evolución, su concepto, sus metas, y los elementos que lo conforman para el cumplimiento efectivo de su propósito.

**Capítulo 2:** En el segundo capítulo "El Benchmarking", se realizará un marco referencial exhaustivo de lo que es el Benchmarking, desde su conceptualización, características, ventajas y desventajas, estrategias, hasta su importancia para las pequeñas empresas del ramo de la construcción.

**Capítulo 3:** En el capítulo tercero "Descripción de la Empresa", se tratará la panorámica general de las empresas del ramo de la construcción en nuestro país. Se trabajará de manera amplia sobre la empresa en estudio: se estudiará su problemática; la metodología de administración que realiza; los alcances del estudio; indicadores a estudiar y; la forma en la que se podría desarrollar una mejora en su administración a través del Benchmarking.

**Capítulo 4:** En el cuarto capítulo "Caso Práctico", se presentará un caso práctico para ilustrar y ejemplificar la implementación de un modelo de Benchmarking en una pequeña empresa del ramo de la construcción que preste sus servicios en la República mexicana; el método empleado será de investigación de campo. Investigación de campo que se realizará a través de entrevistas y la aplicación de un cuestionario a los miembros de dicha empresa, misma que representa a las pequeñas empresas dado que tiene características que la circunscriben en la categoría de pequeña empresa. Asimismo, se sugerirán recomendaciones y estrategias enmarcados en un modelo de Benchmarking, para potencializar a la empresa en su aspecto administrativo, que se traducirá en el desarrollo global de toda la organización en estudio.

Por último, en el apartado de conclusiones, se realizarán los comentarios concluyentes acerca de la investigación.

# **CAPÍTULO 1**

---

## **MARCO TEÓRICO**

---

## CAPÍTULO 1

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1. La Empresa.

##### 1.1.1. Clasificación de las Empresas.

En la época en que vivimos, la sociedad está organizada de tal forma que existe una interacción entre sus miembros; nadie de manera aislada, o por sí sólo puede satisfacer sus necesidades, requiere de otros. De igual manera, en el ámbito empresarial, las organizaciones son interdependientes, unas empresas son de bienes y otras de servicios, algunas se dedican a la producción de materias primas, otras utilizan esas materias primas para producir algo significativo para que una tercera persona las comercialice directamente con el cliente que desea satisfacer sus necesidades o caprichos.

Las empresas surgen como una respuesta a la complejidad y aumento constante de actividades y operaciones, por lo cual el reto principal de la organización será la optimización de sus recursos: humanos, técnicos, tecnológicos, financieros y materiales, con el fin de obtener la máxima efectividad y eficiencia en los bienes y servicios que los clientes demandan.

Así, las empresas son el pilar fundamental de la economía mexicana, sustento del desarrollo y generadoras de riqueza que proporcionan más de la mitad de los empleos totales en México.

Históricamente, las pequeñas empresas han sido consideradas como una de las mejores alternativas para la interdependencia económica de sus fundadores, se convierte en una oportunidad a través de la cual los

emprendedores han podido iniciarse y consolidarse, por su ahínco, en la persecución de su meta como empresarios.

El interés en las pequeñas empresas surge a raíz de la necesidad de implementar el Desarrollo Organizacional como modelo de cambio planeado de su cultura organizacional con enfoque de pequeño empresario, debido a que estas empresas son un factor determinante y altamente participativo en la economía de nuestro país. Es por ello que la pequeña empresa se analizará con profundidad en el presente capítulo, para adentrarse en el objeto de estudio de esta investigación.

Para comprender mejor este tema es importante conocer el concepto de una empresa, el cual tiene diferentes acepciones, siendo las principales las siguientes:

- "La acción ardua y dificultosa que se emprende decididamente. Entendiendo por emprender, comenzar una obra o negocio"<sup>1</sup>.
  
- "Es una entidad económica destinada a producir bienes y servicios, venderlos, satisfacer un mercado y obtener un beneficio. La ley la autoriza y reconoce para realizar determinada actividad productiva que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual"<sup>2</sup>.
  
- "El conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios"<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> **Diccionario de la Lengua Española**, Ed. Porrúa, México, 1998, pág. 275.

<sup>2</sup> Rodríguez Valencia, J. **¿Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas?**, Ed. ECASA, México, 2000, pág. 41.

<sup>3</sup> Caude, Roland. En Much Galindo y García Martínez, **Administración de Empresas**, pág. 42.

- “El grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad”<sup>4</sup>.
  
- “Una entidad constituida por una o varias personas que se organizan y allegan recursos para la producción de algún bien o servicio que satisfaga necesidades de la sociedad, obteniendo un valor agregado que permita la correcta remuneración de las partes, y que en este proceso se propicie la realización como personas humanas de todos sus integrantes y el bien común”<sup>5</sup>.

De acuerdo a las definiciones presentadas se podría definir a la administración de empresas privadas como: **“La unidad productiva o de servicios que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos”**.

Ahora bien, por el número de trabajadores el INEGI, clasifica a las empresas de la siguiente manera:<sup>6</sup>

TIPO DE EMPRESAS	NÚMERO DE TRABAJADORES
Micro Empresa	Hasta 15
Pequeña Empresa	De 16 a 100
Mediana Empresa	De 101 a 250
Gran Empresa	De 251 en adelante

<sup>4</sup> Munch Galindo y García Martínez. Administración de Empresas, pág. 42.

<sup>5</sup> Unión Social de Empresarios Mexicanos. ¿Qué es la Empresa?, Artículo publicado en la Revista USEM, Número 226, México, 1998.

<sup>6</sup> INEGI. Imágenes Económicas, Censos Económicos, Ed. INEGI, México, 1999, pág. 25.

Las empresas y su respectiva administración utilizan varios criterios, los cuales dan lugar a diferentes clasificaciones de la misma, a saber:

- \*\* Por su giro o actividad.
- \*\* Por el origen de su capital.
- \*\* Por su tamaño.

### **POR SU GIRO O ACTIVIDAD:<sup>7</sup>**

- **Comerciales:**

Son las empresas que adquieren productos de las industrias de transformación para venderlos posteriormente y obtener una utilidad. Estas empresas son intermediarias entre el productor y el consumidor. Pueden clasificarse en:

- ✓ **Mayoristas:** cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
- ✓ **Minoristas o Detallistas:** las que venden productos al "menudeo", o en pequeñas cantidades al consumidor.
- ✓ **Comisionistas:** se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

---

<sup>7</sup> Munch Galindo y García Martínez. Op.cit., págs. 43 y 44.

- **Industriales:**

La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias a su vez, son susceptibles de clasificarse en:

- ✓ **Extractivas:** se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre.
- ✓ **Manufactureras:** son empresas que transforman las materias primas en productos terminados.
- ✓ **Agropecuarias:** como su nombre lo indica, su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

- **De Servicio:**

Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Las empresas de servicio pueden clasificarse en:

- ✓ Transporte.
- ✓ Turismo.
- ✓ Instituciones Financieras.
- ✓ Educación.
- ✓ Fianzas y Seguros.
- ✓ Asesoría.
- ✓ Promoción y Ventas.
- ✓ Agencias de Publicidad.
- ✓ Salud.
- ✓ Entretenimiento.

**\*\* POR EL ORIGEN DE SU CAPITAL:****• Públicas:**

El capital proviene del gobierno y su finalidad es satisfacer las necesidades de la sociedad.

**• Privadas:**

El capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es lucrativa. La Ley General de Sociedades Mercantiles reconoce las siguientes figuras de empresas privadas (sociedades).<sup>8</sup>

- ✓ Sociedad en nombre colectivo.
- ✓ Sociedad en comandita simple.
- ✓ Sociedad en responsabilidad limitada.
- ✓ Sociedad anónima.
- ✓ Sociedad en comandita por acciones.
- ✓ Sociedad cooperativa.

**• De Capital Variable:**

El capital es propiedad de los inversionistas privados y del Estado, generalmente en proporciones parecidas; aunque para la protección de la industria nacional el Estado tiene el 51% y el inversionista privado el 49%. Entre las empresas más representativas de este tipo, se encuentran:

- ✓ Empresas paraestatales.
- ✓ Banca de fomento (Banrural).
- ✓ Empresas de satélites (SATMEX).

---

<sup>8</sup> Ley General de Sociedades Mercantiles., Ed. PAC, México, 1998.

**\*\* POR SU TAMAÑO:**

Según datos brindados por NAFIN en 2002, las empresas se clasifican de acuerdo a su tamaño en:

- **Micro:**

Son los establecimientos que ocupan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas anuales son de hasta 900,000 pesos.

- **Pequeña:**

Son los establecimientos que ocupan hasta 100 personas y el valor de sus ventas netas anuales son de hasta 9 millones de pesos.

- **Mediana:**

Son los establecimientos que ocupan hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales son hasta de 20 millones de pesos.

- **Grande:**

Son los establecimientos que ocupan más de 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales son superiores a 20 millones de pesos.

Los criterios que se toman en cuenta para efectuar la clasificación en micro, pequeñas, medianas o grandes empresas corresponden a dos tipos: de orden cualitativo y de orden cuantitativo:

➤ **Los criterios de orden cualitativo:**

Estos se refieren al grado de tecnología, de mecanización que se utilice en la empresa.

➤ **Los de orden cuantitativo:**

Se refiere al monto de la inversión o del capital con que cuenta la empresa, al número de personal que ocupa y la magnitud o volumen de su producción.

Cualquiera de estos criterios puede ser válido para una clasificación de empresas por tamaños. No existe un criterio mundialmente aceptado. Son las condiciones sociales y económicas de cada país las que determinan el tamaño de la empresa.

Finalmente, para poder entrar en materia debemos definir lo que es una pequeña empresa, motivo de análisis del siguiente apartado.

### 1.1.2. Definición de Pequeña Empresa.

La definición de lo que es una pequeña empresa es vista por diferentes autores como sigue:

- Pierre Yves Barreyre se refiere a la pequeña empresa como: "aquella en la cual la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico"<sup>9</sup>.
- La Asociación de Empresas Pequeñas (*Small Business Association*) la define como: "la empresa que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que es dominante en la rama en que opera"<sup>10</sup>.
- La Secretaría de Economía, de acuerdo con el Diario Oficial de la Federación del 30 de marzo de 1999, determina a la empresa como pequeña: "en términos

---

<sup>9</sup> Barreyre, Pierre Yves. En Rodríguez Valencia, Joaquín. Op.cit., pág. 73.

<sup>10</sup> Ibidem., pág. 77.

del número de empleados que laboran en ella: si se encuentra en el Sector Industrial de 1 a 30 trabajadores; si está en el Sector de Comercio de 1 a 5 trabajadores y; si se ubica en el Sector Servicios de 1 a 20 trabajadores"<sup>11</sup>.

En realidad, no existe una definición de lo que es la pequeña empresa, puesto que atienden a distintos criterios que son válidos dependiendo del enfoque que se le pretenda dar. Algunos criterios, como ya se mencionó, son cualitativos en cuanto a su número de empleados como la estratificación que plantea la Secretaría de Economía; criterios cuantitativos como lo son las funciones que realizará la empresa o con qué recursos cuenta, como lo pueden ser tecnológicos y materiales y; hasta el giro en el que se desenvuelve, sea este industrial, de comercio o de servicios.

### **1.1.3. Características de las Pequeñas Empresas.**

Las características generales de la pequeña empresa atienden a los aspectos que la conforman, su forma de organización, el grado de especialización, entre otros factores.

A continuación se enuncia un grupo de características para efectos de ilustración:

- ◆ Es una empresa de tipo familiar, pero constituida como sociedad anónima, ya que el dueño es el que aporta el capital necesario para las operaciones normales de la empresa.

---

<sup>11</sup> Secretaría de Economía. En Internet: [www.contactopyme.gob.mx/tamaño.asp](http://www.contactopyme.gob.mx/tamaño.asp)

- ◆ La mayoría de las pequeñas empresas tienden a no cambiar su lugar de operaciones, es decir, se mantienen en el mismo lugar donde comenzaron; pretenden conservar su mercado y la relación estrecha con el cliente.
- ◆ El mercado local o la zona aledaña a la empresa es el objetivo predominante. Sirven a un mercado limitado o dentro de un mercado más amplio a un número reducido de clientes, todo ello dependiendo de la habilidad del empresario para ofrecer un producto o servicio excelente o de mejor calidad, en un lugar en particular o a un grupo seleccionado de clientes.
- ◆ El número de empleados con que cuenta la pequeña empresa no supera a las veinte personas, dedicadas a funciones administrativas y operativas.
- ◆ Las actividades de la pequeña empresa se concentran en el dueño, quien ejerce el control y la dirección general y directa de la entidad.
- ◆ El tamaño de la pequeña empresa corresponde al programa de producción de cada una de ellas y a la capacidad de los empresarios para administrarlas.
- ◆ Si se dedican a la manufactura, se fabrican productos tendientes a la especialización, utilizando procesos sencillos de elaboración. Los equipos y maquinaria de producción son simples.
- ◆ Disponen de medios financieros limitados, ya que gran parte de los pequeños empresarios desconocen la existencia de organismos y programas de apoyo técnico y financiero para la puesta en marcha y operación de las pequeñas empresas.

- ◆ Utilizan materias primas locales de fácil acceso, semiterminadas y no siempre conservables.
- ◆ Los sistemas de control y supervisión, así como el registro de la contabilidad son sencillos.

Se agrega que, dependiendo del giro al cual se enfoque la pequeña empresa, aumentarán o disminuirán sus características, por lo que no es rigurosa la presencia de todas ellas.

## **1.2. Desarrollo Organizacional.**

### **1.2.1. Antecedentes Históricos del Desarrollo Organizacional.**

La historia del Desarrollo Organizacional puede ser entendida a partir de dos etapas: la primera generación y la segunda generación, mismas que a continuación se detallan:

#### **➤ Primera Generación del Desarrollo Organizacional:**

Es difícil establecer con exactitud los orígenes del desarrollo organizacional, pero a decir por los distintos autores, el Desarrollo Organizacional tiene cuatro raíces fundamentales, las cuales son:

##### **a) Investigación-acción (1945):**

El proceso es una colaboración entre el agente del cambio y el cliente, comenzando con un diagnóstico preliminar, recopilación de datos, retroalimentación y planificación de la acción y finalmente acción. Kurt Lewin propuso esta metodología para las ciencias de la conducta.

La investigación-acción tiene dos fuentes; la primera viene de John Collier, quien ocupaba un puesto en el Departamento de Asuntos Indígenas del gobierno de estados unidos, se le asignó como función el diagnosticar problemas y recomendaciones para mejorar las relaciones raciales, descubriendo que era imperante llevar un esfuerzo conjunto del agente de cambio y del cliente. La segunda fuente de la investigación-acción viene de Kurt Lewin, quien dirigió proyectos con sus alumnos para cambiar hábitos alimenticios, y de ahí se desprendió una frase que dice mucho: "no hay acción sin investigación, ni investigación sin acción"<sup>12</sup>.

Los resultados de un buen proyecto de investigación-acción son los siguientes: resolución de problemas, aplicación de manera conjunta de la teoría y la práctica de las ciencias conductuales, y lo más importante es la comprensión entre los participantes.

#### **b) Grupos de Entrenamiento en Laboratorios de Sensibilización (T-Groups):**

Fueron grupos reducidos informales donde existía una participación dinámica de los integrantes, el aprendizaje surge como resultado de sus interacciones. Este entrenamiento estuvo bajo la batuta de Kurt Lewin en el Massachussets Institute of Technology (MIT).

Kenneth Benne, Leland Braqdford Ronald Lippit y Kurt Lewin, fueron los facilitadores y tomaron el liderato de los grupos de aprendizaje. Estos grupos T, contaban con un observador que registraba las notas de las interacciones, reportando lo visto al final de la sesión. El grupo T surge para dar cuenta de la importancia de ayudar a los grupos y a los líderes a concentrarse en los procesos de grupo y de liderazgo.

---

<sup>12</sup> Lewin Curt. Citada en Franch, Wendell y Cecit Bell. Desarrollo Organizacional, Ed. Prentice Hall, 5° Edición, México, 1996, pág. 147.

De esta experiencia surge el Laboratorio Nacional de Entrenamiento en el desarrollo de grupos, conocido con las siglas NTL (National Training Laboratory).

#### **c) Investigación y Retroalimentación de Encuestas:**

Surge en el Centro de Investigación de Encuestas (CIE) de la universidad de Michigan. Su historia gira alrededor de las técnicas y el enfoque de Rensis Likert gracias a su tesis "A Technique for the Measurement of Attitudes", en español "una técnica para la medición de las actitudes", en el cual se fundamenta la escala de cinco puntos de Rensis Likert.

La información es recopilada a través de una encuesta referente a algún aspecto del sistema, y una vez analizada la información se retroalimenta a los participantes para que ellos a su vez la interpreten y establezcan medidas correctivas. El sistema de medición tiene como opciones de respuesta: totalmente de acuerdo, indiferente, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Como iniciadores de la técnica de retroalimentación de encuestas, podemos citar a Rensis Likert, Floyd Mann, Chrys Argyris y Douglas McGregor.

#### **d) Enfoque Socio-Técnico y Socio-Clínico:**

Tuvo lugar en la clínica Tavistock en Inglaterra; en este lugar utilizaban la metodología investigación-acción para dar terapia familiar, organizacional y comunitaria.

El enfoque socio-técnico se concentraba en niveles no ejecutivos de la organización y en especial en el rediseño del trabajo<sup>13</sup>, donde la organización es vista como un sistema técnico compuesto por individuos. Tanto la técnica

---

<sup>13</sup> Franch, Wendell y Cecit Bell. Op.cit., pág. 53.

como los individuos se integran en un proyecto, para dar paso a los grupos autodirigidos.

Los representantes de esta raíz del Desarrollo Organizacional son: W. Bion, John Rickman y Erick Trist.

### ➤ Segunda Generación del Desarrollo Organizacional:

El contexto de la trayectoria del Desarrollo Organizacional, no tuvo un origen determinante, debido al mundo cambiante tanto en tecnología como ambiente externo: nuevos negocios y globalización, han dado como resultado un campo mucho más abierto para la aplicación del Desarrollo Organizacional.

Es por ello que se considera que hay una segunda generación de Desarrollo Organizacional debido a que actualmente la situación es más compleja.

A decir de Wendell French y Cecil Bell, la siguiente generación de desarrollo organizacional, tiene nuevos aspectos:<sup>14</sup>

- ✓ Interés en la transformación organizacional: cambio multidimensional, multinivel y radical, es decir romper paradigmas.
- ✓ Interés en la cultura organizacional: identificar que hipótesis culturales ayudarán a la organización a alcanzar sus metas y cuáles obstaculizan el progreso.
- ✓ Interés en el aprendizaje organizacional: hacer del conocimiento general que todos en la organización son partícipes del éxito o fracaso y no deben culpar a

---

<sup>14</sup> French, Wendell y Cecil Bell. Op.cit., pág. 54.

nadie por ello: hacer conciencia de que se pueden resolver los problemas si todos participan.

- ✓ Interés intensificado en los equipos: se ha dado especial atención en los equipos autodirigidos, que tiene su antecedente en el enfoque socio-técnico desarrollado en Tavistock, con el fin de reducir niveles de gerencia, mejorar la calidad de vida dentro y fuera de la organización.
- ✓ Administración de la calidad total: crear un ambiente en el cual los participantes mejoren sus habilidades para producir bienes o servicios que tengan un valor particular.
- ✓ Involucramiento de todo el sistema: reunir a los elementos del sistema como sea posible, para avanzar en la resolución de conflictos.
- ✓ Interés en la visión: usar intervenciones para determinar qué futuro quieren los participantes, y con esta base, construir la visión congruentemente con la visión personal de cada uno de los individuos.
- ✓ Otras direcciones y áreas de interés: se ha intensificado la atención en el espacio físico que se tiene en la organización, en la cohesión de grupo como comunidad, sistema de recompensas, que son factores determinantes para asegurar el éxito del desarrollo Organizacional.

Una vez conocido la evolución histórica del Desarrollo Organizacional, en el siguiente apartado definiremos a él para tener mejor entendimiento del tema en cuestión.

### 1.2.2. Definición de Desarrollo Organizacional.

A lo largo de la evolución del Desarrollo Organizacional, diversos autores han propuesto sus definiciones para este concepto; a continuación se plasman algunas definiciones que han señalado los autores más representativos del campo de estudio del Desarrollo Organizacional.

- ✓ Richard Bechard considera que: "el Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planificado que abarca a toda la organización, administrado por la alta gerencia, enfocado a mejorar la eficiencia y el bienestar de la organización, mediante intervenciones planeadas en los procesos de la organización, ayudado por las aportaciones de las ciencias de la conducta"<sup>15</sup>.
- ✓ Schmuck y Miles plantean al Desarrollo organizacional de la siguiente forma: "es un esfuerzo planeado y sustentado, para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos autoanalíticos y de reflexión"<sup>16</sup>.
- ✓ Warren Bennis, afirma que: "Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una estrategia educacional compleja, que pretende cambiar la cultura organizacional y su estructura, para preparar a las organizaciones a nuevas tecnologías, mercados y por supuesto al ritmo acelerado del cambio mismo"<sup>17</sup>.
- ✓ Fernando Achilles Mello, considera al Desarrollo Organizacional como: "un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes

---

<sup>15</sup> Bechard, Richard. Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos, Ed. Fondo Educativo Interamericano, México, 1993, pág. 10.

<sup>16</sup> Franch, Wendell y Cecit Bell. Op.cit., pág. 27.

<sup>17</sup> Bennis, Warren. Desarrollo Organizacional: Naturaleza, Orígenes y Perspectivas, Ed. SITESA, México, 1997, pág. 2.

a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y de los empleados”<sup>18</sup>.

- ✓ Wendell French y Cecil Bell, lo definen como: “un esfuerzo a largo plazo, guiado por la alta gerencia para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, utilizando el papel de consultor-facilitador y la teoría y tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción”<sup>19</sup>.

En todas las definiciones de Desarrollo Organizacional que se han citado, se pone énfasis en la importancia de aplicar los conocimientos de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización, a través del cambio planificado integral, es decir por el lado de la organización aumentar la efectividad y por el lado humano buscar el desarrollo de cada uno de sus miembros participantes.

Con este panorama se concluye que el **Desarrollo Organizacional es un conjunto de estrategias de mejoramiento, donde la organización por sí misma buscará las soluciones a los problemas que se le presenten, o al aprovechamiento de oportunidades presentes, con el apoyo de un consultor externo a la organización; pero con el avance del proceso, el diagnóstico y las alternativas de solución vendrán del interior de la organización misma.**

Así pues, sin duda, el Desarrollo Organizacional tiene objetivos específicos y claros, mismos que se estudiarán en el siguiente apartado.

---

<sup>18</sup> Achilles de Faria Mello, Fernando. **Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral**, Ed. Limusa, México, 1993, pág. 30.

<sup>19</sup> French, Wendell y Cecil Bell. **Op.cit.**, pág. 29.

### 1.2.3. Objetivos del Desarrollo Organizacional.

Es importante que existan unos objetivos que se pretendan alcanzar con el modelo de Desarrollo Organizacional; a continuación se presentarán algunos de estos:

- ✓ Establecer un clima de confianza en todos los miembros de la organización, es decir, evitar las manipulaciones entre jefes y empleados.
- ✓ El Desarrollo Organizacional permite que se expongan conflictos y tensiones que tengan en la organización y tratarlos de modo directo; este objetivo trata de ayudar a solucionar los pequeños y grandes conflictos interpersonales, pero se deberá tener mucho cuidado al llevar a cabo esto, ya que de él dependerá una parte del éxito o fracaso del Desarrollo Organizacional.
- ✓ Desarrollar a la empresa a través del desarrollo de los individuos, esto quiere decir, cuando una empresa se interesa por tener gente preparada, como consecuencia se dará una mayor productividad en la empresa.
- ✓ Despertar la inquietud para establecer objetivos y metas, que orienten tanto a la programación de actividades como a la evaluación de grupos e individuos.
- ✓ Desarrollar la colaboración entre los miembros de la empresa, tratando de que se realice el trabajo en equipo. En donde todos trabajan unidos y siguen un objetivo en común.
- ✓ Despertar la conciencia de los empleados y así lograr que actúen de manera positiva en la organización.
- ✓ Elevar el nivel de responsabilidad de los miembros de la empresa, es decir, que cada quien se responsabilice por sus actos, evitando culpar a los demás.

#### 1.2.4. Características del Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional pretende hacer congruentes las metas de la empresa y las de las personas que laboran en ella. Por lo consiguiente, se presentan a continuación las características del Desarrollo Organizacional, para ser considerado como una práctica dentro de la administración, para modificar la cultura organizacional:

- ✓ El trabajo debe estructurarse de tal manera que sean atendidas las necesidades de las personas, así como las de las empresas, estando enfocado lograr la mayor productividad y la mejor calidad en lo que se hace.
- ✓ Es un conjunto de estrategias educativas encaminadas a producir un cambio planificado en la cultura organizacional, con la ayuda de los conocimientos de las ciencias conductuales adaptadas a la forma de administrar cada organización.
- ✓ La estrategia educativa que se adopte, denota la importancia del aprendizaje basado en la experiencia pasada y en el enfoque que se tendrá para resolver futuros problemas, utilizando la retroalimentación y/o reuniones de confrontación.
- ✓ Es un proceso evolutivo de todo el sistema, lo que significa que no es solo una aplicación y resultados inmediatos, es un proceso que toca fondo y parte de ahí hacia delante y al exterior. Todo esto lleva tiempo, ya que están involucradas personas y procesos humanos de comportamiento que en ningún aspecto son programables mecánicamente, puesto que el "cambio está centrado en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional como punto de partida"<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, Ed. Trillas, 5ª Edición, México, 2000, pág. 160.

- ✓ El Desarrollo Organizacional requiere una colaboración proactiva de todos los integrantes de la organización, solicitando ésta su alta participación y disposición por parte de los elementos del sistema.
- ✓ El cambio planeado estará motivado por el deseo de formar parte activa en un supra sistema más competitivo y participativo, es decir, busca satisfacer la demanda que la organización tiene en cuanto a su forma de trabajar y a sus bienes o servicios.
- ✓ En el proceso de Desarrollo Organizacional, se cuenta con la ayuda de un agente de cambio especialista en las ciencias del comportamiento, por lo general externo a la organización; sin embargo, este agente puede ser interno a la organización, en la minoría de los casos.
- ✓ Los esfuerzos del agente del cambio tendrán cimientos en la misión, visión y valores de la organización, y buscarán que los participantes entiendan de la misma forma esta cultura organizacional, impulsándola a construirla con sus propios valores y objetivos.
- ✓ El Desarrollo Organizacional es un conjunto de técnicas de diagnóstico que permite analizar el estatus actual de la organización, para identificar cuáles aspectos es conveniente modificar y lograr el desempeño óptimo de la organización y sus elementos.
- ✓ Por lo general, en el proceso se enfrentará a una resistencia natural al cambio, y sólo se puede afrontar con la implementación de una estrategia razonable y de convencimiento para las personas participantes.
- ✓ El Desarrollo Organizacional hace que la gerencia de las organizaciones tomen conciencia de la necesidad de renovación para dar respuestas adecuadas a la situación prevaleciente.

- ✓ Finalmente, las actividades del Desarrollo Organizacional están orientadas hacia la acción, es decir, se busca aumentar los conocimientos, desarrollar habilidades para emprender el cambio.

### 1.2.5. Valores del Desarrollo Organizacional.

Las intervenciones del Desarrollo organizacional suelen realizarse a partir de valores que son considerados como creencias acerca de lo bueno y lo malo, y es a partir de la investigación y la teoría de la ciencias de la conducta, así como de las experiencias y observaciones de los ejecutivos como surgen los valores del desarrollo organizacional.

Los siguientes puntos identifican los valores que se encuentran presentes en la mayoría de los esfuerzos del Desarrollo Organizacional:

- ✓ **Respeto por las personas.-**

Se considera a todas las personas, como el elemento más valioso de la organización, como personas responsables, y se les trata con dignidad y respeto.

- ✓ **Confianza y apoyo.-**

Se busca la organización eficaz y saludable caracterizada por la confianza, autenticidad, franqueza y clima de apoyo.

- ✓ **Igualdad de poder.-**

Las organizaciones eficaces restan énfasis a la autoridad y control jerárquico, no establecen relaciones de superior a inferior, sino de igual a igual.

- ✓ **Confrontación.-**

No se pueden esconder los problemas. Se les debe enfrentar abiertamente.

**✓ Participación.-**

Entre más personas se involucren en el cambio y en las decisiones que lo rodean, más se sentirán comprometidas con la implantación de las decisiones de cambio

Todos los valores mencionados son humanistas, optimistas y democráticos; son humanistas porque proclaman la importancia de que se trate a las personas con respeto y dignidad; son optimistas porque se refieren a que todas las personas son básicamente buenas, además de que para progresar cuentan con tres instrumentos que son la racionalidad, la razón y la buena voluntad y; son democráticos porque afirman el que los individuos deben recibir un trato justo y equitativo, así como el derecho que tienen a estar libres del abuso arbitrario del poder a través de la justicia.

**1.2.6. Proceso del Desarrollo Organizacional.**

Todo programa de Desarrollo Organizacional tiene una metodología y una secuencia que se deberá seguir para garantizar el éxito de un cambio planeado. Esta metodología o proceso, atiende a las necesidades básicas de lo que es la planeación de la acción, puesto que lleva un orden que preferentemente se plantea obligatorio para dar paso al siguiente punto.

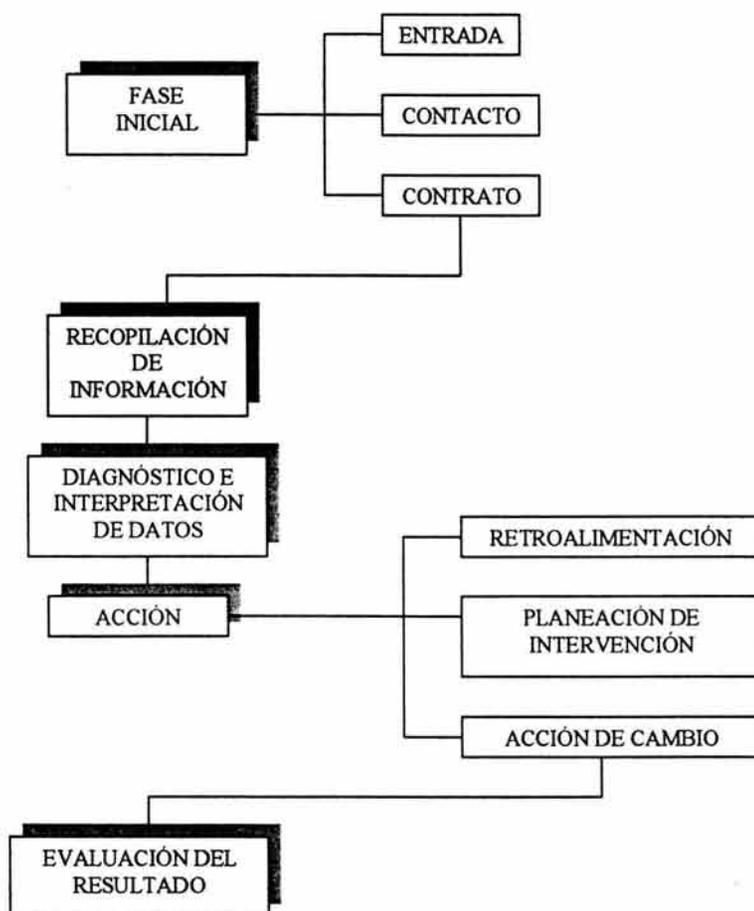
A continuación se presenta un modelo de proceso de Desarrollo Organizacional que presenta las características fundamentales y los aspectos, dentro de cada fase, que deben ser considerados en un Desarrollo Organizacional:

1. Fase inicial.
2. Recopilación de información.
3. Diagnóstico.

4. Acción.
5. Evaluación del resultado.

En seguida, se muestra el esquema del proceso del Desarrollo Organizacional creado con base en lo estudiado hasta ahora:

### MODELO DEL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL



### **1. Fase Inicial:**

Está conformada por la entrada que representa el contacto inicial entre el agente de cambio y la organización, donde se explora la situación que dio origen a la relación cliente-consultor, síntomas de la organización, lo que el cliente desea obtener (metas del Desarrollo Organizacional), lo que se espera del cliente, desafíos y riesgos. El contacto constituye el antecedente del contrato.

El contrato se refiere a la forma de protocolizar las expectativas mutuas, acordar los gastos relativos a tiempo, dinero, recursos, las condiciones respectivas a cada situación dentro del Desarrollo Organizacional. Es importante mencionar que los costos de una consultoría son altos, y no todos los presupuestos organizacionales están de acuerdo con el precio que se fija por los servicios de consultoría únicamente, adicionados a éstos viene el costo de la intervención como tal, que es prácticamente otro costo independiente, pero significativo en las finanzas de la empresa.

### **2. Recopilación de Información:**

Implica considerar los datos necesarios y la forma de obtenerlos; así como de los factores o variables que informen sobre el estatus de la situación actual: definir el sistema de la organización, estilos de liderazgo, clima y cultura organizacional, y la manera en que se enfrentan a los diferentes problemas u oportunidades.

### **3. Diagnóstico e Interpretación de Datos:**

Se denotan los hechos que dan pie a la necesidad de cambio, describiendo una imagen de la situación prevaleciente en la organización, por medio de la aplicación de cuestionarios, entrevistas, observación directa por parte del consultor. Una vez que se tiene los datos necesarios, se analiza la información

para determinar el foco rojo que se deberá atacar, y darle prioridad a las variables que lo condicionen.

#### 4. Acción:

Esta etapa del proceso se subdivide, a su vez, en tres fases secuenciales:

- ✓ **Retroalimentación:** es el regreso de la información al cliente, una vez analizada e interpretada por el consultor. Su característica principal se basa en el diagnóstico preliminar que da a conocer los aspectos a modificar, con el objeto de mejorar el funcionamiento de la organización.
- ✓ **Planeación de la Intervención:** también conocida como *planeación del cambio*, donde se establecen los modelos de intervenciones que serán administrados por el agente de cambio, así como la secuencia de las actividades a realizar, tomando como base la información analizada previamente, se establecen las alternativas y las posibles soluciones.
- ✓ **Implantación de la Intervención:** poner en práctica las actividades y los modelos seleccionados, con la participación de los integrantes involucrados de manera directa e indirecta, el apoyo por parte de la alta gerencia y bajo la mano del agente de cambio.

#### 5. Evaluación de Resultados:

Se pregunta si tuvo éxito, y si se lograron los resultados planteados en el contrato y en la planeación de la acción, además de ello, sirve de sustento para el proceso cíclico del Desarrollo Organizacional a manera de seleccionador de datos importantes para reiniciar el proceso. Por lo que en un siguiente proceso, esta etapa se convierte en la recopilación de información.

### 1.2.7. Condiciones para el Éxito o Fracaso en la Implantación del Desarrollo Organizacional.

Algunas de las condiciones para tener éxito en la implantación del Desarrollo Organizacional son:

- ✓ La organización se encuentra, generalmente, en una considerable presión externa o interna para mejorar.
- ✓ Tienen lugar, en cierto grado, la experimentación y la innovación.
- ✓ El programa de Desarrollo Organizacional, es reforzado por resultados positivos en la eficacia y buen funcionamiento de la organización.
- ✓ Debe haber buenas relaciones del consultor con el dueño o alta gerencia de la empresa.

Algunas de las condiciones para el fracaso en la implantación del Desarrollo Organizacional son:

- ✓ Marco de referencia a corto plazo. Una situación que puede arruinar los esfuerzos del Desarrollo Organizacional es la expectativa no realista de resultados a corto plazo, aún así se efectúan cambios dramáticos en corto plazo. De tres a cinco años es un tiempo razonable para esperar resultados significativos del Desarrollo Organizacional.
- ✓ Cuando no concuerdan los valores de la empresa y el comportamiento de los miembros de la misma.

- ✓ Existe una brecha entre esfuerzo o cambio en la parte alta de la organización y los esfuerzos en el medio de ésta. Si los cambios en la parte alta no son comunicados y transferidos al siguiente nivel de la organización, es difícil lograr un esfuerzo integrado de Desarrollo Organizacional.
- ✓ La implantación parcial del Desarrollo Organizacional.
- ✓ Dependencia o uso inapropiado de los consultores, ya sean internos o externos.
- ✓ La búsqueda de soluciones de recetas, es decir, ensayar cualquier cosa que les dé una solución rápida para mejorar la efectividad de la empresa.

### **1.3. El Cambio.**

#### **1.3.1. ¿Qué es el Cambio?**

Cuando una empresa tiene síntomas de que se encuentra enferma, es importante detectar y remediar los problemas antes de que estén fuera de control. Todo esto puede realizarse por medio de una implantación de cambios. Pero, ¿qué es un cambio?

Al cambio se le puede definir como "el desplazamiento hacia un nuevo estado o nivel con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, desarrollando nuevos valores, actitudes, hábitos y conductas"<sup>21</sup>.

Por lo tanto, toda implantación de un cambio trae consigo modificar actividades, conocimientos y sobre todo la conducta de los empleados de la organización en donde se esté realizando el cambio. Para esto, la empresa tiene

---

<sup>21</sup> Pereda Barrios, María del Carmen. Desarrollo Organizacional, Ed. UNAM, México, 1999, pág. 32.

que adaptarse tanto a los cambios externos como a los internos y , para ello se deberán realizar cambios en su estructura.

Es importante y necesario involucrar a todos los integrantes de la organización en la decisión de cambiar; este cambio se puede dar en cualquier tipo de organización, ya que el medio que lo rodea es dinámico, por lo que se deberá crear conciencia a todos los empleados de que el cambio es necesarios para la empresa.

La implantación de un cambio dentro de la empresa, implica modificar los conocimientos, actividades y las conductas de los miembros de ésta.

### 1.3.2. ¿Por qué la Necesidad de Cambiar?.

La necesidad del cambio lo va a marcar el entorno de la organización, representado por fuerzas internas y externas.

Algunas de las fuerzas externas son las siguientes:

- ✓ **Competencia:** Se debe tomar en cuenta que existen organizaciones que están ofreciendo productos y/o servicios iguales o similares a los nuestros.
- ✓ **Marco Legal:** Este se refiere a las leyes gubernamentales.
- ✓ **Tecnología:** Las empresas deben actualizar sus métodos y herramientas técnicas de trabajo, como maquinaria y equipo, ya que sino la empresa se volvería obsoleta y no sería competitiva dentro del mercado.

- ✓ **Factor Económico:** Nunca hay que olvidamos que vivimos en un mundo globalizado, en donde hay cambios constantes dentro de las economías de los países y que estos cambios pueden provocar caos a nivel empresarial.
  
- ✓ **Factor Cultural:** Para que una organización tenga una cultura propia, deberá tener presente los principios éticos, valores de los miembros de la misma, una visión de idiosincrasia y su misión. Por lo anterior, la cultura es el estilo de vida para alcanzar los fines de las empresas.

Entre las fuerzas internas podemos encontrar:

- ✓ Al recurso Humano.
- ✓ Sindicatos.
- ✓ Accionistas.

Tanto las fuerzas externas como internas obligan a los altos directivos de una organización a tomar decisiones que a veces implican cambios dentro de la organización y, que para que éstos sean aceptados nunca hay que perder de vista el personal con el que cuentan y cómo van a ser realizados estos cambios.

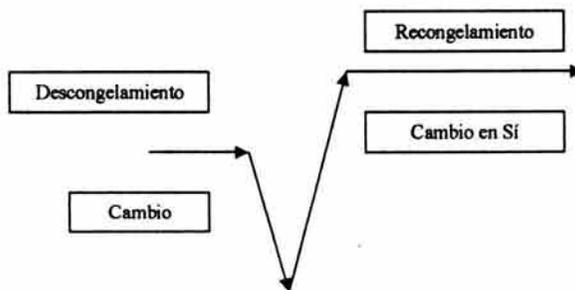
### 1.3.3. Cambio Planeado de Kurt Lewin.

Existen varios modelos del cambio planeado, siendo el más completo el expuesto por Kurt Lewin, el cual dice que para que una empresa sea vista como un sistema vivo y orgánico se deberán analizar las dinámicas de grupo, las cuales son un conjunto de fuerzas que proporcionan la cohesión o separación de los miembros del grupo, por lo que cada equipo va a tener su propia dinámica.

Las fases del cambio planeado o esquema de raíz cuadrada de Kurt Lewin son:

- ✓ **Descongelamiento:** Consiste en desechar las ideas que tenía la organización y aprender nuevas.
- ✓ **Cambio o Movimiento:** Es el desplazamiento hacia un nuevo estado o nivel, desarrollando nuevas actitudes, hábitos y conductas.
- ✓ **Cambio en Sí:** Se refiere a adoptar e implantar lo nuevo.
- ✓ **Recongelamiento:** Esta es la última fase, en la cual las nuevas ideas se fijan y quedan incorporadas al sistema. Para que haya un equilibrio se requiere apoyarse en la cultura, normas y políticas.

#### ESQUEMA DE LA RAÍZ CUADRADA DE KURT LEWIN



Cuando en la organización hay cambios, “se enfrenta a un medio ambiente nuevo, el cual exige cosas nuevas y diferentes en su conducta”<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> Margulies, Newton. **D.O., Valores, Procesos y Tecnología.**, Ed. Diana, México, 1994, pág. 84.

"Cualquier organización para sobrevivir y sobre todo que pueda triunfar, debe tener un sólido conjunto de creencias, sobre las cuales se basan sus políticas y acciones. Por lo que debe estar preparada para cambiar todo menos sus creencias".<sup>23</sup>

Aunque sean los jefes los que inicien el cambio, los resultados van a depender en gran medida de sus colaboradores y su actitud hacia dicho cambio. Por lo que es necesario crear conciencia de que el cambio es necesario para todos los integrantes de la empresa.

#### 1.3.4. ¿Por qué Hay Resistencia al Cambio?

Hay resistencia al cambio porque: "el individuo que tiene que abandonar sus vínculos con las estructura anterior, que ya no existe más, para asumir su nuevo cargo y consecuentemente sus nuevos vínculos y nuevas relaciones"<sup>24</sup>.

Todo cambio implica una crisis en la organización en donde se implementará. Cada persona reacciona de diferente manera al cambio, algunas de éstas son:

- a) **Negación de la realidad:** Esto consiste en negar, desconocer el nuevo hecho.
- b) **Resistencia:** Cuando la gente se opone a los cambios.
- c) **Cambio planeado:** Aquí se debe de asimilar el nuevo hecho, integrándolo al existente.

---

<sup>23</sup> Jaee, A.L. **Empresas Triunfadoras. Prácticas Generales Efectivas.**, Ed. Legis, Bogotá, Colombia, 1990, pág. 7.

<sup>24</sup> De Faria Mello, Fernando. **Op.cit.**, pág. 48.

**d) Subversión o revolución:** Ataca y destruye lo que existe, y reconstruye en función al nuevo hecho.

Debemos prepararnos para cambiar y continuar con el cambio de manera permanente. Si el programa no se adapta a las necesidades de la organización, es poco probable que los integrantes de ésta lo acepten y lo utilicen.

"Si las relaciones entre los trabajadores y la gerencia son hostiles y desconfiadas, quizá las empresas no puedan entender los drásticos cambios que la planta necesita para competir con éxito en los mercados mundiales"<sup>25</sup>.

### 1.3.5. ¿Cuáles son las Causas de la Resistencia al Cambio?

Una vez que ya conocimos las diferentes maneras en las que actúa un individuo ante un cambio, es importante conocer las causas o razones que mueven a la resistencia al cambio. Una resistencia no es un factor negativo, ya que se pueden observar los errores que cometió el consultor en la elaboración de su proyecto. La resistencia al cambio puede ser causada por las siguientes razones, entre otras:

- Por un mecanismo de defensa de negación de la realidad.
- Desconfianza para la persona que está realizando el cambio.
- Si las personas perciben que los cambios los afectan y se realizan sin que ellos participen en dichas decisiones de forma alguna, tenderán a resistirse porque visualizan a los cambios como una pérdida de prestigio.

---

<sup>25</sup> Johansen, Robert. El Impacto de la Tecnología en los Equipos de Trabajo, Ed. Addison-Wesley, México, 1993, pág. 93.

- Por el miedo de perder su trabajo y, sobre todo, miedo a lo desconocido.
- Existe mayor resistencia al cambio con el personal de mayor antigüedad, que con el de nuevo ingreso.
- Cuando el cambio es impuesto, en lugar de tomar en cuenta las opiniones de los integrantes de la organización y dar respuesta a dudas que se tengan. En algunos casos, un cambio organizacional hace obsoleto el crecimiento y las destrezas adquiridas de toda una vida de experiencia.
- El cambio puede destruir la facilidad con la que una persona realiza el trabajo.
- Por influencia de los compañeros de trabajo (por solidaridad).
- Cuando los empleados que están afectados por el cambio desconocen su propósito y sus implicaciones, por lo que es poco probable que lo respalden. Cuando hay ausencia de información mucha gente considera la situación con suspicacia y espera que acontezca lo peor, en pocas palabras son pesimistas.
- Cuando se realizan cambios rápidos se manifiesta un estado de tensión.

Es importante que la persona que esté implementando el programa de Desarrollo Organizacional, hable de todas las ventajas que traerá consigo este cambio y cómo serán beneficiados con el mismo.

Finalmente, para que el Desarrollo Organizacional sea verdaderamente funcional en el manejo del cambio, debe: comprender la disponibilidad para compartir el riesgo, tener la habilidad para adquirir nueva información, cambiar nuestra manera de pensar, tolerar las fallas y errores y, probar nuevos medios para alcanzar las metas preestablecidas, incluyendo la posibilidad de cambiar las mismas y escoger una nueva.

## **CAPÍTULO 2**

---

### **EL BENCHMARKING**

---

## CAPÍTULO 2

### EL BENCHMARKING

#### 2.1. Antecedentes Históricos del Benchmarking.

"En 1979 Xerox inició un proceso denominado benchmarking competitivo. Benchmarking se inició primero en las operaciones industriales de Xerox para examinar sus costos de producción unitarios. Se hicieron comparaciones de productos seleccionados y se hicieron comparaciones de la capacidad y características de operación de máquinas de copiar de los competidores y se desarmaron sus componentes mecánicos para analizarlos"<sup>26</sup>. Estas primeras etapas de benchmarking se conocieron como comparaciones de calidad y las características del producto.

Como se puede apreciar, las primeras experiencias estructuradas de esta técnica, fueron desarrolladas en Estados Unidos por la Corporación Xerox a comienzos de la década de los 80 y se utilizó principalmente para identificar las diferencias en los estándares de desempeño entre la compañía y sus competidores en áreas clave como, costo de producción, tiempo de los ciclos, costos de operación, rendimiento y características de los productos. Xerox llegó a ser un pionero en esta materia, desarrollando un modelo de benchmarking competitivo y llevando a cabo capacitación formal y difusión sobre la materia y poniendo en práctica la segunda faceta del benchmarking, esto es, pasar de la comparación de la información a nivel de los productos terminados -enfoque tradicional de la planificación estratégica- al análisis de los procedimientos y las prácticas utilizadas por los competidores.

---

<sup>26</sup> Camp, Robert. Benchmarking, Ed. Panorama, México, 1997, pág. 23.

"El benchmarking se formalizó con el análisis de las copadoras producidas por Fuji-Xerox, la afiliada japonesa de Xerox, y más tarde otras máquinas fabricadas en Japón. Se identificó que los competidores vendían las máquinas al mismo precio que a Xerox les costaba producirlas por lo que se cambió el estilo de producción en los Estados Unidos para adoptar las metas de benchmarking fijadas externamente para impulsar sus planes de negocios"<sup>27</sup>.

Debido al gran éxito de identificar los nuevos procesos de los competidores, los nuevos componentes de fabricación y los costos de producción, la alta gerencia ordenó que en todas las unidades de negocios se utilizara el benchmarking y en 1983 el director general ordenó la prioridad de alcanzar el liderazgo a través de la calidad y benchmarking se contempló, junto con la participación de los empleados y el proceso de calidad, como fundamental para lograr la calidad en todos los productos y procesos.

Antes de 1981 la mayoría de las operaciones industriales hacían las comparaciones con operaciones internas, benchmarking cambió esto, ya que se empezó a ver la importancia de ver los procesos y productos de la competencia, así como el considerar otras actividades diferentes a la producción como las ventas, servicio post venta, etc., como partes o procesos capaces de ser sometidos a un estudio de benchmarking.

Aunque durante esta etapa de benchmarking ayudó a las empresas a mejorar sus procesos mediante el estudio de la competencia, no representaba la etapa final de la evolución de benchmarking, sino que después se comprendió que la comparación con la competencia a parte de ser difícil, por la dificultad de conseguir y compartir información, sólo nos ayudaría a igualarlos, pero jamás a superarlos y a ser más competitivos. Fue por lo anterior que se buscó una nueva forma de hacer benchmarking, que permitiera ser superiores, por lo que se llegó a

---

<sup>27</sup> Camp, Robert. Op.cit., pág. 23.

reconocer que benchmarking representa descubrir las mejores prácticas donde quiera que existan.

Más tarde otras compañías comenzaron a usar el concepto, pero no fue hasta finales de los 80 que el benchmarking alcanzó la forma y la importancia que hoy tiene. "Uno de los acontecimientos fundamentales para el desarrollo del benchmarking fue la puesta en marcha del Premio Nacional de la Calidad en Estados Unidos el año de 1987. Como es sabido, este premio está destinado a reconocer, promover y hacer publicidad a los logros de las compañías estadounidenses en materia de calidad. El Premio estimuló de manera importante las comparaciones externas entre empresas, animó a las compañías a mirar sus prácticas y sus resultados en relación con los demás"<sup>28</sup>.

En los comienzos de esta iniciativa, sus directrices no preveían ninguna forma o criterio para comparar las prácticas de calidad, situación que cambió en 1991, cuando se incorporaron de manera explícita el tema "comparaciones competitivas y benchmarking" en las bases del Premio Nacional de la Calidad.

Otro hecho importante en el desarrollo del benchmarking fue la publicación en 1989 del libro "*The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*" de Robert Camp. El autor de este libro fue ingeniero de logística de Xerox y en él describe detalladamente sus siete años de experiencia trabajando en temas de benchmarking. Fue la primera descripción de casos de benchmarking en aplicación a la vez que vino a suplir la carencia de pautas y modelos específicos a seguir, puesto que Camp propone en su publicación un modelo de benchmarking de 10 pasos, que llegó a ser la base de todos los enfoques desarrollados con posterioridad.

Así, "los que están haciendo benchmarking con rigor están haciendo mejoras similares a sus propios procesos. A los que no lo están haciendo se les

---

<sup>28</sup> Boxwell, Robert. Benchmarking, Ed. Mc Graw-Hill, Madrid, España, 1995, pág. 34.

puede aconsejar que presten atención a las palabras de David Kearn sobre benchmarking: las empresas se equivocan cuando no empiezan a hacer benchmarking antes de sentirse amenazadas<sup>29</sup>.

## 2.2. Definición de Benchmarking.

Definir el Benchmarking en la actualidad parece una alternativa sin sentido, porque el vocablo en sí, ha sido adaptado a la realidad de muchas organizaciones y por lo tanto cada una de ellas cuenta con su propia definición, esto es debido a que ellas han estado o están intentando trabajar adecuadamente con este proceso a pesar que las diferentes definiciones no puedan estar de acuerdo las unas con las otras, además de saber que éstas varían también según el tamaño de las organizaciones y la actividad que realizan, ya sea producción de bienes o prestación de servicios.

En tal sentido, el Benchmarking ha tenido varias definiciones con el paso de los años; éstas, han venido evolucionando conforme éste ha sido aplicado, ya que ha generado más información de lo que puede hacer el Benchmarking como práctica de negocios.

Siendo las definiciones más importantes de Benchmarking las siguientes:

- "Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales"<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Boxwell, Robert. *Op.cit.*, pág. 38.

<sup>30</sup> Spendolini, Michael. *Benchmarking*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 1995, pág. 11.

- "El Benchmarking es un método para mejorar las operaciones empresariales. En esencia consiste en analizar otras empresas y aprender de ellas por medio de una comparación. El benchmarking es un proceso a largo plazo. Es un método que involucra a toda la organización en la búsqueda de las mejores prácticas existentes fuera de la compañía; esta búsqueda implica no sólo qué se hace, sino cómo se hace"<sup>31</sup>.

De las definiciones anteriores, podemos concluir que el proceso de Benchmarking consiste en la búsqueda continua de mejores prácticas que producen una performance superior cuando están adaptadas e implementadas en la propia organización. Éste se centraliza en el proceso de investigación y descubrimiento que enfatiza las operaciones de gran interés y valor, pudiendo ser aplicado a todos los niveles de la organización y a contextos diferentes. Es por ello que el Benchmarking es un concepto de negocio avanzado con aplicaciones al management general para funciones de alto nivel.

Por lo que podemos ver existen varias definiciones sobre lo que es benchmarking, y aunque difieren en algunos aspectos también se puede notar que concuerdan o presentan una serie de elementos comunes. Para empezar en la mayoría de ellas se resalta el hecho de que benchmarking es un proceso continuo y no sólo una panacea que al aplicarla en una empresa resuelva los problemas de la misma, sino que es un proceso que se aplicará una y otra vez ya que dicho proceso está en búsqueda constante de las mejores prácticas de la industria, y como sabemos la industria está en un cambio constante y para adaptarse a dicho cambio desarrolla nuevas practicas, por lo que no se puede asegurar que las mejores prácticas de hoy lo serán también de mañana.

Otro de los puntos importantes que se mencionan es el hecho de que benchmarking no es una receta de cocina, sino que es un proceso de

---

<sup>31</sup> Karlof, Bengt. **Manual de Trabajo de Benchmarking**, Ed. Panorama, México, 1998, pág. 15.

descubrimiento y aprendizaje continuo en el cual es de suma importancia el concepto de medición y de comparación.

También se vio en las diferentes definiciones que este proceso no sólo es aplicable a las operaciones de producción, sino que puede aplicarse a todas las fases del negocio, desde compras hasta los servicios posventa, por lo que benchmarking es una herramienta que nos ayuda a mejorar todos los aspectos y operaciones del negocio, hasta el punto de ser los mejores en la industria, observando aspectos tales como la calidad y la productividad en el negocio.

De igual manera, podemos concluir que es de suma importancia el hecho de que este proceso se concentrará en las prácticas y operaciones de negocios de las empresas que sean reconocidas como las mejores prácticas de la industria. Por lo cual, es una nueva forma de administrar ya que cambia la práctica de compararse sólo internamente a comparar nuestras operaciones en base a estándares impuestos externamente por las empresas reconocidas como los líderes del negocio o aquellos que tienen la excelencia dentro de la industria.

Finalmente, para comprender a plenitud lo que es el benchmarking, tenemos que entender lo que no es. Benchmarking no es un acontecimiento aislado, requiere un compromiso a largo plazo. No se trata de un proceso sencillo que aporte respuestas simples.

Superficialmente, el benchmarking tal vez parezca simple debido a que es fácil de comprender, pero en realidad requiere disciplina y paciencia. También exige el compromiso de utilizar lo que se aprende para mejorar la compañía. La equivocación más común acerca del benchmarking es considerarlo un juego de números. Es evidente que el benchmarking no es ni rápido ni fácil de implementar.

### 2.3. Objetivos del Benchmarking.

Su principal objetivo es el de aprender de otras organizaciones o áreas operativas internas, la aplicación de las mejores prácticas para elevar sensiblemente el rendimiento de los procesos de trabajo estratégicos.

Se encarga de identificar, analizar, comprender, comparar, adaptar y superar los procesos de trabajo, similares en organizaciones de alto rendimiento comprobado, para mejorar sistemáticamente y significativamente los indicadores de desempeño de la empresa.

El Benchmarking es un proceso sistemático a través del que: "se mide los resultados de otras organizaciones con respecto a los factores clave de éxito de la empresa; determina cómo se consiguen esos resultados y; utiliza esa información como base para establecer objetivos y estrategias e implantarlos en la propia empresa"<sup>32</sup>.

El Benchmarking contribuye al logro de los objetivos del negocio de la organización facilitando la detección de las mejores prácticas que conducen en forma ordenada y eficiente a la generación de ventajas competitivas y a nuevas oportunidades de negocio a fin de motivar la mejora en el desempeño organizacional.

Los principales beneficios para las organizaciones serán:

- ✓ Se aprenderá de otros cuyos procesos son mejores.
- ✓ Se adaptará lo aprendido para mejorar.
- ✓ Se llegará a un mejoramiento organizacional mediante un proceso continuo y sistemático de evaluación de productos, servicios y procesos de trabajo de

---

<sup>32</sup> Karlof, Bengt. Op.cit., pág. 20.

**Falta página**

**N° 52**

- ✓ Identificar a las empresas con prácticas más avanzadas.
- ✓ Desarrollar los indicadores.
- ✓ Medir la actuación de las empresas con prácticas más avanzadas.
- ✓ Medir la propia actuación.
- ✓ Edición de informe con conclusiones de los resultados para las empresas participantes.
- ✓ Desarrollar un programa de reuniones para difundir los "cómo" de las mejores prácticas empresariales.
- ✓ Planear la continuidad del proceso de Benchmarking con nuevos objetivos superiores al nivel alcanzado.

#### 2.4. Aspectos del Benchmarking.

Benchmarking ha sido presentado como una herramienta para la mejora de las prácticas dentro de los negocios para llegar a ser más competitivos dentro de un mercado cada vez más difícil, sin embargo hay aspectos del benchmarking que es importante revisar.

Siendo estos la calidad, productividad y tiempo, mismos que a continuación se detallan:<sup>33</sup>

##### ➤ **Calidad :**

Entre los aspectos tenemos a la calidad, que se refiere al nivel de valor creado de los productos para el cliente sobre el costo de producirlos. Dentro de este aspecto el benchmarking puede ser muy importante para saber la forma en que las otras empresas forman y manejan sus sistemas de calidad, aparte de poder ser usado desde un punto de vista de calidad conforme a la calidad

---

<sup>33</sup> Camp, Robert. Op.cit., pág. 37.

percibida por los clientes, la cual es determinada por la relación con el cliente, la satisfacción del mismo y por último la comparaciones con la competencia.

También se puede ver el aspecto de la calidad conforme a lo que se llama calidad relativa a normas, la cual se refiere a diseñar sistemas de calidad que aseguren que la calidad resultante de los mismos se apegará o cumplirá con especificaciones y estándares predeterminados, lo cual se puede hacer a través de revisar el proceso de desarrollo y diseño, los procesos de producción y distribución y los procesos de apoyo como contabilidad, finanzas, etc.

Por último dentro del aspecto de calidad se puede ver lo referente al desarrollo organizacional en base a que tanto nos enfocamos en lo que hacemos, en el desarrollo del recurso humano, en el compromiso e involucramiento del mismo, así como en el entrenamiento.

➤ **Productividad :**

El benchmarking de productividad es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos de entrada, y la productividad puede ser expresada por el volumen de producción y el consumo de recursos los cuales pueden ser costos o capital.

➤ **Tiempo :**

El estudio del tiempo, al igual que de la calidad, simboliza la dirección del desarrollo industrial en los años recientes. Flujos más rápidos en ventas, administración, producción y distribución han recibido una mayor atención como un factor potencial de mejora de la productividad y la competencia. El desarrollo de programas enfocados en el tiempo han demostrado una habilidad espectacular para recortar los tiempos de entrega.

## 2.5. Tipos de Benchmarking.

Existen diferentes tipos o categorías a la hora de hablar de benchmarking. Así podemos diferenciar:

- Benchmarking Interno.
  
- Benchmarking Externo:
  - ✓ Competitivo.
  - ✓ Genérico.
  
- Benchmarking Funcional.

### 2.5.1. Benchmarking Interno.

El benchmarking interno para Spendolini es, cuando las organizaciones "comienzan sus actividades de benchmarking comparando acciones internas. En otras palabras, el proceso de benchmarking comienza por casa"<sup>34</sup>.

Para Karlof: "el benchmarking interno se basa en comparaciones entre diferentes unidades de una misma organización, esto es, sucursales o plantas de fabricación"<sup>35</sup>.

Así, entendemos por benchmarking interno a las operaciones de comparación que podemos efectuar dentro de una misma empresa, filiales o delegaciones. Esto, en general, es aplicable a grandes compañías, donde lo que se busca es ver qué procesos dentro de la misma compañía son más eficientes y

---

<sup>34</sup> Spendolini, Michael. Op.cit., pág. 19.

<sup>35</sup> Karlof, Gengt. Op.cit., pá. 19.

eficaces. Podemos así establecer patrones de comparación con departamentos o secciones, tomándolos como estándar para iniciar procesos de mejora continua.

Este primer paso en las investigaciones de benchmarking es una base excelente, no sólo para descubrir diferencias de interés sino también centrar la atención en los temas críticos a que se enfrentará o que sean de interés para comprender las prácticas provenientes de investigaciones externas. También pueden ayudar a definir el alcance de un estudio externo.

Sin embargo, hacer Benchmarking interno tiene una desventaja. Es el que menor posibilidad tiene de insertar importantes mejoras en el proceso. Las distintas unidades de una empresa tienden a ser más iguales que diferentes. Por lo general comparten la misma cultura, puntos de vista y prácticas de trabajo.

Uno de los riesgos del enfoque interno es que no sean conscientes de la comparación de que sus métodos son menos eficientes que los del mejor. Un enfoque predominantemente interno impide tener una visión global del exterior.

### **2.5.2. Benchmarking Externo.**

Hay distintos tipos de estudio externo. Se puede investigar a otra compañía que pertenece al mismo negocio, o a una empresa que venda un producto similar. Pero los mayores beneficios se obtienen con un estudio genérico, que no esté limitado por las fronteras del propio negocio de quien investiga. Lo que se busca, al elegir la compañía, es quién hace algo de la manera más eficiente.

Es decir, el benchmarking externo se subdivide en dos categorías. El benchmarking competitivo y el benchmarking genérico.

### 2.5.2.1. Benchmarking Competitivo.

Este suele ser el más conocido por las empresas. En general, consiste en efectuar pruebas de comparabilidad así como investigaciones que nos permitan conocer todas las ventajas y desventajas de nuestros competidores más directos.

Para Spendolini: "el benchmarking competitivo comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo en los competidores directos de su organización. El objetivo del benchmarking competitivo es identificar información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de su organización"<sup>36</sup>.

Por su parte, Boxwell menciona acerca del benchmarking competitivo que: "es la forma de benchmarking más difícil porque, como su nombre lo sugiere, las compañías no están normalmente interesadas en ayudar al equipo de benchmarking. El benchmarking competitivo significa medir sus funciones, procesos, actividades, productos o servicios comparándolos con los de sus competidores y mejorar los propios de forma que sean, en el caso ideal, los mejores en su clase, pero, por lo menos, mejores que los de sus competidores"<sup>37</sup>.

Así, en este tipo de benchmarking, los competidores directos de productos son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo el benchmarking. Ellos cumplirían, o deberían hacerlo, con todas las pruebas de comparabilidad. En definitiva cualquier investigación de benchmarking debe mostrar cuales son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos. Uno de los aspectos más importantes dentro de este tipo de investigación a considerar es el hecho que puede ser realmente difícil obtener información sobre las operaciones de los competidores. Quizá sea imposible obtener información debido a que está patentada y es la base de la ventaja competitiva de la empresa.

<sup>36</sup> Spendolini, Michael. Op.cit., pág. 21.

<sup>37</sup> Boxwell, Robert. Op.cit., pág-26.

### 2.5.2.2. Benchmarking Genérico.

Para Spendolini el benchmarking genérico: "comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no ser competidores directas de su organización. El objetivo de este tipo de benchmarking es identificar la mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación en el área específica que se esté sometiendo a benchmarking"<sup>38</sup>.

Existen funciones y procesos que pueden ser idénticos en empresas de sectores y actividades diferentes. Así, departamentos de contabilidad, facturación, control de stocks, logística, etc., de otras empresas, pueden mostrar similitudes con nuestra compañía, así que también puede parecer lógica la comparación de las mejores prácticas de estas empresas y la adecuación a nuevos sistemas o procesos de mejora.

Podremos observar, por lo tanto, cómo han funcionado nuevas tecnologías o métodos de trabajo en otras organizaciones sin necesidad de aplicar el método ensayo-error. Es decir, perfeccionar un sistema por nuestra cuenta a base, en muchos casos, de cometer errores. Además de ser un método lento, suele ser costoso.

Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, por ejemplo el despacho de pedidos. El beneficio de esta forma de benchmarking, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador. Este tipo de investigación tiene la posibilidad de revelar la mejor de las mejores prácticas. La necesidad mayor es de objetividad y receptividad por parte del investigador. Que mejor prueba de la posibilidad de

---

<sup>38</sup> Spendolini, Michael. Op.cit., pág. 24.

ponerlo en práctica se pudiera obtener que el hecho de que la tecnología ya se ha probado y se encuentra en uso en todas partes.

El benchmarking genérico requiere de una amplia conceptualización, pero con una comprensión cuidadosa del proceso genérico. Es el concepto de benchmarking más difícil para obtener aceptación y uso, pero probablemente es el que tiene mayor rendimiento a largo plazo.

### 2.5.2.3. Benchmarking Funcional.

El benchmarking funcional, para Karlof, "implica comparaciones de productos, servicios, funciones o procesos, con organizaciones de las cuales convenga aprender, cualquiera que sea el sector en el que operen"<sup>39</sup>.

En este caso no nos detenemos sólo a compararnos con los competidores directos de nuestros productos. En muchos casos se puede utilizar información compartida entre empresas de diferentes sectores. Se dice que la razón fundamental del Benchmarking reside en que no tiene sentido estar investigando un proceso o sistema determinado si resulta que ese proceso ya existe.

No es necesario concentrarse únicamente en los competidores directos de productos. Existe una gran posibilidad de identificar competidores funcionales o líderes de la industria para utilizarlos en el benchmarking incluso si se encuentran en industrias disímiles. Este tipo de benchmarking ha demostrado ser productivo, ya que fomenta el interés por la investigación y los datos compartidos, debido a que no existe el problema de la confidencialidad de la información entre las empresas disímiles sino que también existe un interés natural para comprender las prácticas en otro lugar. Por otra parte en este tipo de investigación se supera el

---

<sup>39</sup> Karlof, Bengt. Op.cit., pág. 21.

síndrome del "no fue inventado aquí" que se encuentra frecuentemente cuando se realiza un benchmarking con la misma industria.

## 2.6. Proceso de Benchmarking.

Debido a que las aplicaciones del Benchmarking son infinitas, es necesario que las organizaciones establezcan pautas para determinar que función o procesos se estudiarán como parte de los programas a desarrollar por ellas.

Es por esto, que las etapas más importantes se pueden resumir en los siguientes puntos:

- En la primera, deberá **planificar**. Los gerentes de división deberán comenzar por elegir los procesos que desean mejorar (por ejemplo, el sistema de distribución), seleccionar la empresa que más se destaque en eso (distribución) y decidir cómo van a medir las diferencias entre los dos procesos.
- Luego viene la etapa de **hacer**, en la que se mide el proceso de los otros y luego el propio (adaptar).
- La siguiente es la etapa de **comparar**, en el ejemplo de los dos sistemas de distribución, buscando los detalles en los que se es más eficiente. Luego se procura encontrar facilitadores, herramientas, políticas o prácticas de trabajo que conduzcan a una calidad superior.
- Finalmente, surge la etapa de **actuar**. Los gerentes adaptan, y en algunos casos mejoran, los procesos del socio observado.

## 2.7. Métodos de Benchmarking.

Existen diversos métodos propuestos por diferentes autores sobre las etapas o pasos para una adecuada aplicación del benchmarking. Mismos que a continuación se presentan:

### 2.7.1. Las Cinco Etapas para un Benchmarking Propuestas por Spendolini.<sup>40</sup>

Para Spendolini, el benchmarking comprende cinco etapas fundamentales y necesarias, las cuales son:

#### 1. Determinar a qué se le va a hacer benchmarking:

- Definir quienes son los clientes para la información del benchmarking.
- Determinar las necesidades de información de benchmarking de los clientes.
- Identificación de factores críticos de éxito.
- Diagnóstico del proceso de benchmarking.

#### 2. Formación de un equipo de benchmarking:

- Consideración de benchmarking como actividad de equipo.
- Tipos de equipos de benchmarking:
  - ✓ Grupos funcionales de trabajo.
  - ✓ Equipos interfuncionales, interdepartamentales y equipos interorganizacionales.
  - ✓ Equipos ad hoc.
- Quienes son los involucrados en el proceso de benchmarking:

---

<sup>40</sup> Spendolini, Michael. Op.cit., págs. 65-67.

- ✓ Especialistas internos.
  - ✓ Especialistas externos.
  - ✓ Empleados.
- Definir funciones y responsabilidades del equipo de benchmarking.
  - Definición de habilidades y atributos de un practicante eficiente de benchmarking.
  - Capacitación.
  - Calendarización.

### **3. Identificación de socios del benchmarking:**

- Establecimiento de red de información propia.
- Identificar recursos de información.
- Buscar las mejores prácticas.
- Redes de Benchmarking.
- Otras fuentes de información.

### **4. Recopilar y analizar la información de benchmarking:**

- Conocerse.
- Recopilar la información.
- Organizar información.
- Análisis de la información.

### **5. Actuar:**

- Producir un informe de benchmarking.
- Presentación de resultados a los clientes de benchmarking.

- Identificar posibles mejoras de productos y procesos.
- Visión del proyecto en su totalidad.

### 2.7.2. Método de Benchmarking de Robert Camp (XEROX).<sup>41</sup>

El proceso consiste de cinco fases. El proceso se inicia con la fase de planeación y continúa a través del análisis, la integración, la acción y por último la madurez.

#### 1. FASE DE PLANEACIÓN:

El objetivo de esta fase es planear las investigaciones de benchmarking. Los pasos esenciales son los mismos que los de cualquier desarrollo de planes: qué, quién y cómo.

##### a) **Identificar que se va a someter a benchmarking:**

En este paso la clave es identificar el producto de la función de negocios. Dicho producto puede ser resultado de un proceso de producción o de un servicio. En este paso nos podemos ayudar mediante la declaración de una misión para la función de negocios que se va a someter a benchmarking que es un nivel de evaluación alto, una vez hecho esto se dividen aun más las producciones en partidas específicas a las que aplicar benchmarking. Es importante el documentar los procesos del negocio y ver los sistemas de evaluación de desempeño, ya que las variables que estos miden pueden representar las variables importantes del negocio a las cuales se les debe aplicar el estudio de benchmarking.

---

<sup>41</sup> Camp, Robert. Op.cit., págs. 62-66.

**b) Identificar compañías comparables:**

En este paso es de suma importancia el considerar que tipo de estudio de benchmarking se quiere aplicar, interno, competitivo, funcional o genérico, ya que esto determinará en gran manera con que compañía nos habremos de comparar, es importante recordar que sea cual quiera el tipo de estudio, se deben de buscar las empresas con las mejores prácticas para compararnos con ellas. Para identificar a esas empresas podemos auxiliarnos con herramientas como las bases públicas de datos, las asociaciones profesionales y otras fuentes limitadas tan sólo por el ingenio del investigador.

**c) Determinar el método para recopilación de datos y recopilar los datos:**

La recopilación de los datos es de suma importancia, y el investigador puede obtener datos de distintas fuentes. La información obtenida puede ser:

- **Información interna.** Resultado de análisis de productos, de fuentes de la compañía, estudios de combinación de piggybacking (uso de información obtenida en estudios anteriores) y por parte de expertos. Información del dominio público. Proviene de bibliotecas, asociaciones profesionales o mercantiles, de consultores o de expertos y estudios externos.
- **Búsqueda e investigaciones originales.** La información se obtiene por medio de cuestionario directos o por correo, encuestas realizadas por teléfono, etc.
- **Visitas directas en la ubicación.** Son de suma importancia, y por lo tanto debemos tratar de sacar el mayor provecho de las mismas, por lo que debemos hacer una preparación de las mismas, establecer los contactos adecuados en las otras empresas, realizar un itinerario de la visita y planear sesiones de intercambio de información entre las empresas.

## 2. FASE DE ANÁLISIS:

Después de determinar qué, quién y cómo, se tiene que llevar a cabo la recopilación y el análisis de los datos. Esta fase tiene que incluir la comprensión cuidadosa de las prácticas actuales del proceso así como las de los socios en el benchmarking.

### d) **Determinar la brecha de desempeño actual.**

En este paso se determina la diferencia de nuestras operaciones con las de los socios de benchmarking y se determina la brecha existente entre las mismas. Existen tres posibles resultados que son:

- **Brecha negativa.** Significa que las operaciones externas son el benchmarking. Significa que las prácticas externas son mejores. Operaciones en paridad. Significa que no hay diferencias importantes en las prácticas.
- **Brecha positiva.** Las prácticas internas son superiores por lo que el benchmarking se basa en los hallazgos internos. Dicha superioridad se puede demostrar de forma analítica o en base a los servicios de operación que desea el mercado.

### e) **Proyectar los niveles de desempeño futuros:**

Ya que se definieron las brechas de desempeño es necesario establecer una proyección de los niveles del desempeño futuro, el cual es la diferencia entre el desempeño futuro esperado y lo mejor en la industria.

*Brecha de Benchmarking.* La brecha se muestra como una función de un paso por una sola vez, que es necesario cerrar para alcanzar la paridad. Se basa en el efecto sumario de la diferencia entre el desempeño actual y de la industria. Se muestra como una línea vertical al momento del estudio.

*Productividad Futura.* Se presenta como una línea inclinada que sigue la medición de la brecha. Es el nivel de productividad que se proyecta para el

futuro de manera que se logre alcanzar primero la paridad y después la superioridad. Es una medida comparativa entre la operación interna y la productividad supuesta de la industria.

### **3. INTEGRACIÓN:**

La integración es el proceso de usar los hallazgos de benchmarking para fijar objetivos operacionales para el cambio. Infiere la planeación cuidadosa para incorporar nuevas prácticas a la operación y asegurar que los hallazgos se incorporen a todos los procesos formales de planeación.

#### **f) Comunicar los hallazgos de benchmarking y obtener aceptación.**

Los hallazgos de benchmarking se tienen que comunicar a todos los niveles de la organización para obtener respaldo, compromiso y propiedad. Para la comunicación primeramente se debe determinar el auditorio y sus necesidades, se selecciona un método de comunicación y por último, se deben presentar los hallazgos en una forma ordenada. En el proceso de obtención de aceptación es importante establecer una estrategia de comunicación en múltiples facetas, aparte de la declaración de una misión y de principios operacionales, así como el ver a benchmarking como una iniciativa de cambio al mostrar las mejores prácticas y explicar la forma en que estas operan. También ayuda en la aceptación el validar los hallazgos desde varias fuentes diferentes.

#### **g) Establecer metas funcionales:**

En este punto se tratan de establecer metas funcionales con respecto a los hallazgos de benchmarking, y convertir dichas metas en principios de operación que cambien los métodos y las prácticas de manera que se cierre la brecha de desempeño existente.

#### 4. **ACCIÓN:**

Se tiene que convertir en acción los hallazgos de benchmarking y los principios operacionales basados en ellos. Es necesario convertirlos en acciones específicas de puesta en práctica y se tiene que crear una medición periódica y la evaluación del logro.

##### **h) Desarrollar planes de acción:**

En este punto se incluyen dos consideraciones principales. La primera tiene que ver con las tareas en la planeación de la acción las cuales tienen que ver con el qué, cómo, quién y cuándo. Específicamente incluyen: especificación de la tarea; poner en orden la tarea; asignación de las necesidades de recursos; establecimiento del programa; determinación de las responsabilidades; resultados esperados y; supervisión.

La segunda parte se relaciona con las personas y los aspectos del comportamiento de implantar un cambio.

##### **i) Implementar acciones específicas y supervisar el progreso:**

Dicha implementación se puede realizar por medio de alternativas tradicionales como son la administración en línea o la administración de proyectos o programas. Otra es la alternativa de implantación mediante equipos de desempeño o por los más cercanos al proceso y que tienen la responsabilidad de operación del mismo ; y por último la alternativa de nombrar un "zar del proceso" que sería el responsable de la implementación del programa. De igual manera es importante el supervisar el proceso y realizar informes del progreso que nos ayuden a aumentar el éxito del benchmarking.

##### **j) Recalibrar los benchmarks:**

Este paso tiene como objetivo el mantener los benchmarks actualizados en un mercado con condiciones cambiantes de manera que se asegure el desempeño excelente. Es importante el realizar una evaluación en áreas como

la comprensión del proceso de benchmarking, la comprensión de las mejores prácticas, la importancia y valor, lo adecuado para fijar metas y la comunicación de benchmarking dentro de la empresa para ver que aspecto necesita una recalibración de benchmarks por medio de una planeación bien realizada y la repetición del proceso de 10 pasos hasta llegar a la institucionalización del benchmarking.

## 5. **MADUREZ:**

Será alcanzada la madurez cuando se incorporen las mejores prácticas de la industria a todos los procesos del negocio, asegurando así la superioridad. También se logra la madurez cuando se convierte en una faceta continua, esencial y autoiniciada del proceso de administración, o sea que se institucionaliza.

### 2.7.3. **Data Envelopment Análisis (DEA).<sup>42</sup>**

DEA se ha convertido en estos últimos años en un método de Benchmarking muy utilizado por las empresas. Se utiliza para evaluar la eficiencia del número de productores estudiados y comparados. Una tendencia estadística típica se caracteriza como una tendencia central y evalúa a los productores en base o en relación con un productor promedio. En cambio, DEA es un método matemático que compara cada uno de los productores únicamente con el mejor productor. Los métodos que comparan los puntos extremos no siempre son los mejores métodos pero en ocasiones específicas son la mejor opción.

Este método se basa en asumir que si un productor determinado (A), es capaz de producir un número determinado de productos  $X(A)$  con una determinada cantidad de insumos  $Y(A)$ , entonces todos los demás productores

<sup>42</sup> Finnigan, Jerome. **Guía de Benchmarking Empresarial**, Ed. Prentice Hall, México, 1997, págs. 56-61.

deben de poder producir con la misma eficiencia. Es por esto que si un productor es más eficiente que los demás en determinado proceso y otro productor es más eficiente en otro proceso distinto, se pueden intercambiar los mejores procesos y llegar a un producto virtual con los mejores procesos de cada uno de los productores.

Lo importante del análisis es encontrar el mejor productor virtual para cada uno de los productores reales. Si el productor virtual es mejor que el productor original ya sea por producir más productos con los mismos insumos o por producir la misma cantidad de productos con menos insumos, entonces los productos originales son ineficientes.

El procedimiento de encontrar el mejor productor virtual se puede formular como un programa lineal. Analizando la eficiencia de  $n$  productores se describe en un grupo de  $n$  problemas de programación lineal.

DEA es más útil cuando se comparan con los mejores en determinados procesos, donde el analista no pierde tanto tiempo en estudios de procesos pobres e ineficientes. DEA se ha aplicado en muchas situaciones como son:

- Seguro social.
- Educación.
- Bancos.
- Manufacturas.
- Evaluación de administraciones.
- Restaurantes de comida rápida.

Algunas de las características que le proporcionan cierta ventaja al DEA son:

- ✓ Debido a que esta es una técnica de puntos extremos, el ruido como los errores en las medidas pueden causar problemas significativos.
- ✓ DEA es bueno al momento de estimar la eficiencia relativa de los productores pero converge muy lentamente hacia la eficiencia absoluta.
- ✓ Debido a que DEA es una técnica no paramétrica, las pruebas de hipótesis estadísticas son muy difíciles de realizar.
- ✓ Debido a la formulación estándar del DEA crea un programa lineal distinto para cada productor, se pueden ocasionar problemas intensos computacionalmente hablando.

## 2.8. Áreas que Desarrollan el Proceso de Benchmarking.

El benchmarking, gracias a sus bondades y características, puede ser aplicado en muy diversas áreas de una empresa, entre las que destacan:

### ✓ **Lógica Integrada:**

Las áreas de abastecimiento, producción, comercialización, y logística de distribución enfocan su investigación desde una logística integrada, en donde el marco de trabajo son los alcances del problema logístico de abastecimiento y distribución en las empresas. En todo el proceso de planificación se reconoció que el tradicional manejo de la cadena de abastecimiento y logística ha perdido eficacia para que las empresas puedan operar más eficazmente en un entorno competitivo, lo cual hace necesario iniciar un crecimiento de cambio en la cadena de Abastecimiento - Producción - Distribución. Esta cadena de valor permite hablar de un input y un output, es decir, desde el pensar que debo producir hasta la satisfacción del cliente. Para lograr este cambio se definen, y redefinen nuevos

enfoques de manejos, parámetros y sistemas, que permitirán que las empresas que se manejen bajo este nuevo concepto creen nuevas ventajas competitivas

✓ **Gestión ambiental, Salud y Seguridad:**

Se diseña y concreta la prueba piloto de un proceso de Benchmarking en los temas de su competencia, con énfasis en la obtención de las mejores prácticas empresarias en reducción de costos, minimización de riesgos, aumento de seguridad, e identificación de eventuales pasivos contingentes ambientales, sumado al adecuado manejo de imagen comunitaria de la empresa. En la etapa de relevación de información consta de los siguientes temas:

- \*\* Sistema Integrado de Gestión.
- \*\* Gestión de Recursos.
- \*\* Capacitación y comunicación.
- \*\* Seguridad industrial.
- \*\* Higiene y Salud Ocupacional.
- \*\* Desempeño Ambiental del Producto.
- \*\* Impacto Económico de la Gestión ambiental.

✓ **Recursos Humanos:**

Se analizan temas tales como: comunicaciones internas, estructuras de compensaciones y beneficios, evaluación de desempeño, premios y remuneración variable, políticas de traslado y viviendas, sistemas de descripción y evaluación de puestos.

Recolecta y analiza los datos obtenidos en primera instancia y luego centraliza su foco en la profundización de los temas, análisis de tendencias, y detección de las mejores prácticas.

✓ **Auditoría interna:**

Este proceso se encuentra en su etapa de planificación, en donde ya establecido el alcance del proceso, se están delimitando los Factores críticos de éxito y los indicadores que permitan su medición.

Una vez estudiado al benchmarking, tenemos todo el marco teórico que va a sustentar la presente investigación, por lo cual, en el siguiente capítulo entraremos en materia sobre la aplicación del benchmarking a la industria de la construcción, básicamente en lo que se refiere a las pequeñas empresas en este ramo.

## **CAPÍTULO 3**

---

### **DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

---

## CAPÍTULO 3

### DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

#### 3.1. Definición del Negocio.

Es la definición del producto que ofrece la empresa y cobertura geográfica tanto presente como futura, así como las características únicas que la empresa debe desarrollar para lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo ante los ojos del consumidor. Debe contener la segmentación del mercado meta muy bien definida, identificando al cliente, además de las cualidades del producto que la compañía provee. El negocio se debe considerar como un proceso de satisfacción del consumidor y no como un proceso de producción de bienes.

#### ¿Qué es?

Es una empresa constructora, localizada en Toluca, Estado de México, y que ofrece servicios de elaboración de proyectos y construcción de obras civiles, procurando estar compitiendo en el mercado con precios bajos y calidad en el servicio que ofrece. La oficina matriz se encuentra localizada en el Distrito Federal.

#### ¿A quién satisface?

Esta empresa va dirigida al mercado de construcción en general, y más específicamente a personas físicas o morales de Toluca, que deseen proyectos o construcciones de obras civiles, ofreciendo calidad y precios acordes a la economía del demandante.

Debido a que la ubicación de la empresa se encuentra muy cercana al Distrito Federal, también se considera como población objetivo a personas físicas y morales de la capital de la República, Aguascalientes y Saltillo, Coahuila.

### **3.2. Antecedentes de la Empresa.**

La empresa (Grupo K R, S.A. de C.V.) surge, en 1993, como una pequeña consultora para proyectos de construcción de obras civiles, con el único objetivo de asesorar a quienes desearan realizar construcciones civiles en Toluca, Estado de México; empresa creada por tres socios emprendedores que se iniciaron en ésta sin ningún tipo de experiencia previa.

La empresa desde sus inicios realizó proyectos de construcción y poco a poco se fue iniciando en la construcción de obras civiles propiamente dichas, empezando así a entrar en el mercado de la construcción. Años más tarde, con la experiencia adquirida, se estructuró más formalmente y comenzó a dar un servicio más integral en lo que respecta a proyectos y construcción de obras civiles.

Esta es una empresa constructora pequeña, constituida por 34 personas, que componen su personal administrativo y de ingeniería, divididas en varias áreas, que más adelante se especificarán, con características y actividad propias.

Con el propósito de crecer y posicionarse en el mercado, una vez que se ha detectado el tipo de mercado a atacar, se está tratando de implementar un mejor canal de comunicación, información y control, a través de sistemas computacionales, lo cual está generando un ahorro en beneficio del cliente a través de la reducción de precios.

Además con el fin de satisfacer mejor la demanda del servicio que se ofrece, la empresa tiene en mente la posibilidad de ampliar los servicios ofrecidos,

en virtud de que la empresa ofrece buena calidad y precio respecto a sus competidores, lo que redituaría un beneficio al cliente y a la empresa misma; esta posibilidad de ampliación de servicios se analizará con detalle en un capítulo posterior, puesto que es el motivo de investigación de la presente tesis.

Ahora bien, los principales problemas que ha afrontado la empresa son:

- La organización de actividades.
- La necesidad de soportar el negocio inyectando capitales, tanto para su crecimiento como para un adecuado inventario.
- La tecnificación de los controles de inventarios.
- La informalización de operaciones.
- Competencia en su mercado, mismos que ofrecen menores precios aunque con baja calidad en el servicio que prestan.
- Falta de estrategias que le permitan el posicionamiento en el mercado y su relación con el cliente.

Dado que es una pequeña empresa que se encuentra en un rubro con un mercado muy vasto, puede, la empresa, tener la alternativa de crecer cada día y a la par crear mejores estrategias de posicionamiento del cliente. Para tal efecto, necesita estar segura de conocer plenamente su mercado, sus deseos y necesidades y, mediante estrategias idóneas lograr el éxito manteniendo al cliente cerca de ella, una de estas estrategias es sin duda la oferta de servicios de mejor calidad, lo que ha llevado a la empresa a considerar la posibilidad de realizar una expansión de su mercado.

Una vez conocido, a grandes rasgos, el origen y mercado de la empresa, es necesario conocer su estructura organizacional, analizar sus fuerzas, oportunidades, riesgos y debilidades. Con toda la información mencionada se tendrá un esbozo general más completo de la empresa en cuestión. Y, a partir de ello poder diseñar la estrategia de Benchmarking que le permitan competir con éxito en su mercado.

### **3.3. Estructura Organizacional.**

#### **3.3.1. Misión.**

Ofrecer un servicio de proyectos y construcción de obras civiles para el mercado de Toluca, estado de México, de la más alta calidad y que permita al cliente contar con la seguridad de que la construcción o proyecto que solicite sea la mejor del mercado.

#### **3.3.2. Visión.**

La empresa Grupo K R, S.A. de C.V., debe mantener vigente en el tiempo y a través de las personas los valores fundamentales con los cuales se creó la misma.

#### **3.3.3. Valores.**

Los valores que deben guardar los colaboradores de La Empresa "K", S.A. son:

- ✓ Calidad
- ✓ Lealtad.

- ✓ Amabilidad.
- ✓ Honestidad.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Cooperatividad.

### **3.3.4. Objetivos Generales.**

El Grupo KR , S.A, de C.V., persigue los siguientes objetivos:

- Proyectar la imagen comercial de la empresa en el mercado de la construcción en Toluca, estado de México y para el Distrito Federal.
- Realizar proyectos de construcción de obras civiles de alta calidad y a precios accesibles para satisfacer las necesidades del mercado en cuestión.
- Construir obras civiles de alta calidad y a precios accesibles para satisfacer las necesidades de su mercado.
- Proyectar a la empresa como una organización confiable y rentable, que permita en todo momento satisfacer y asegurar las necesidades de sus clientes y de ella misma.
- Pugnar en todo momento el desarrollo de una cultura organizacional entre el personal de la empresa, de manera tal, que permita a la organización alcanzar niveles de excelencia en la realización de proyectos y construcción de obras civiles.
- Mejorar su estructura administrativa, para que sea más eficiente y eficaz, en pos de alcanzar las metas señaladas en el punto anterior.

### 3.3.5. Organigrama General.

La empresa Grupo K R, S.A, de C.V., está organizada de manera vertical, teniendo esta estructura para facilitar todo el proceso de comercialización de la misma.

Se debe notar que dentro de esta organización, con el objeto de reducir costos, se cuenta con personal de construcción externo con el afán de no incurrir en mayores costos y control de personal que implicarían mayores problemas a la empresa, ya que estos servicios no son diarios y consecuentemente no representan una necesidad primaria para la empresa. Este personal es contratado de acuerdo a las necesidades de la empresa y con los estándares de calidad que garantiza el pleno cumplimiento en la construcción de obras civiles.

Así también, en la estructura de la empresa está plenamente definida las actividades a realizar por cada una de las gerencias que componen la organización, con el afán de no duplicar funciones, que pudiesen ocasionar gastos innecesarios para la empresa.

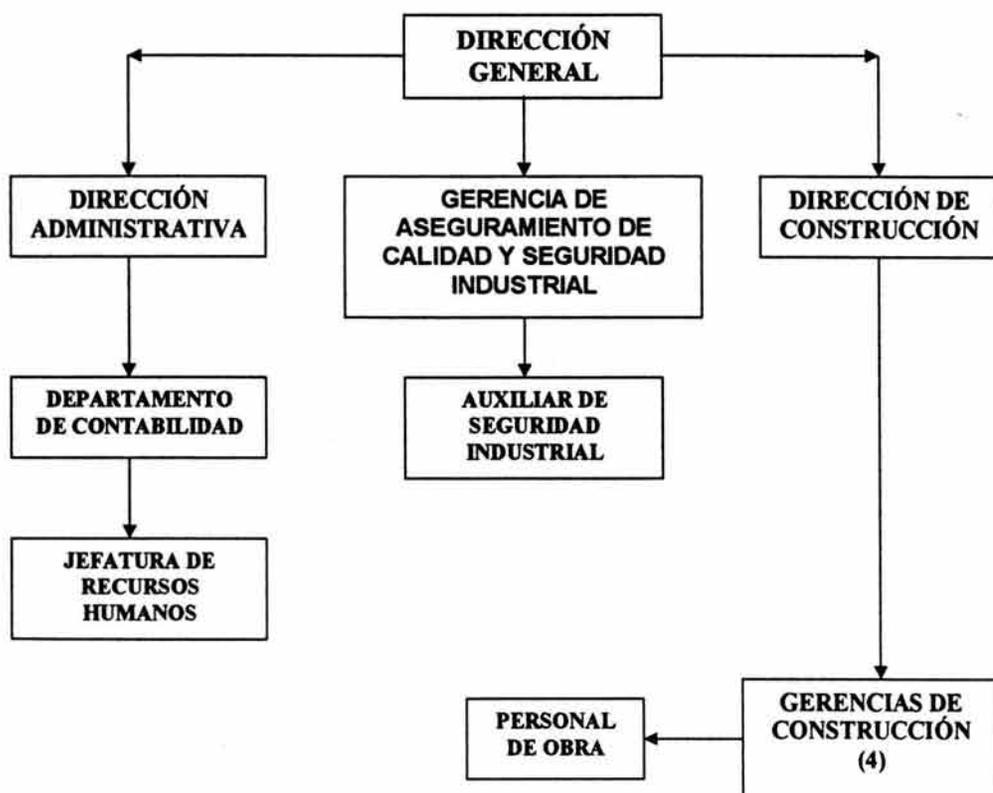
Por otra parte, en cuanto al área contable se refiere, este servicio es contratado de manera externa, en virtud de que representa una menor erogación económica. Este servicio es prestado por una oficina contable de reconocido prestigio que garantiza que las responsabilidades fiscales de la empresa en estudio están debidamente cubiertas.

A continuación se expone el Organigrama General del Grupo K R, S.A, de C.V.:

## GRUPO K R, S.A., de C.V.

## ORGANIGRAMA GENERAL

2003



ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

### 3.3.6. Funciones por Área de Responsabilidad.

A continuación se exponen las principales funciones que desarrollan cada una de las áreas de responsabilidad de la empresa Grupo K R, S.A. de C.V.:

#### 1) Dirección General:

##### Funciones:

- Definir los planes y estrategias a seguir en cada una de las áreas de la empresa.
- Supervisar y coordinar el adecuado funcionamiento de cada una de las áreas de responsabilidad de la empresa.
- Revisar y aprobar los presupuestos de operación e inversión de la empresa.
- Autorizar las compras de activo fijo que requieran las diferentes áreas de la empresa.
- Autorizar y supervisar el manejo de fondos y la emisión de cheques.
- Mantener buenas relaciones con clientes potenciales y proveedores para la empresa.
- Vigilar que las diferentes áreas de la empresa se apeguen a las políticas y controles y procedimientos establecidos.
- Realizar estudios tendientes al desarrollo de nuevos mercados, que permitan en todo momento a la empresa ser una organización rentable y de crecimiento constante.

- Autorizar operaciones de crédito a clientes, de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.
  
- Realizar con proveedores las negociaciones necesarias dentro del marco de las políticas y procedimientos establecidos, a efecto de obtener los mejores precios y materiales requeridos.

**Características de personalidad:**

- Capacidad de planeación y organización.
  
- Capacidad de análisis de problemas.
  
- Alta capacidad de liderazgo e integración de equipos de trabajo.
  
- Capacidad de trabajo sobre objetivos a corto plazo.
  
- Alta capacidad de trabajo bajo presión.
  
- Capacidad en toma de decisiones (asertividad).

**2) Gerencia Administrativa:****Funciones:**

- Autorizar operaciones de crédito a clientes, de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.

- Llevar a cabo la cobranza de los diferentes créditos otorgados a la empresa, según vencimientos de facturas y acuerdos establecidos con los clientes.
- Realizar con proveedores las negociaciones necesarias dentro del marco de las políticas y procedimientos establecidos, a efecto de obtener los mejores precios y materiales requeridos.
- Realizar la compra de suministros para la realización de las funciones de la empresa; así como vigilar que los pedidos a proveedores se surtan con las especificaciones pactadas y en los tiempos establecidos.
- Definir los planes y estrategias a seguir, en cuanto a personal que labora en la empresa, en cada una de las áreas que componen a la misma.
- Supervisar y coordinar al personal que trabaja en la empresa.
- Revisar y reportar a la dirección general cualquier anomalía que se presente con los trabajadores, en cuanto a su desempeño o cualquier problema de otra índole.
- Llevar a cabo el registro y control del personal que trabaja en la empresa, apegándose en todo momento a los principios y valores establecidos.

**Características de personalidad:**

- Liderazgo adecuado para motivar y supervisar las relaciones enfocadas a logros.
- Gran sentido de colaboración.
- Activo, con iniciativa y empuje.
- Buen seguidor de políticas establecidas.

- Capacidad de planeación y organización de actividades.
- Capacidad para la toma de decisiones rápidas y bajo presión.
- Capacidad para la coordinación de trabajo en equipo.

### **3) Direcciones de Construcción :**

#### **Funciones:**

- Realizar los proyectos de construcción de obras civiles, de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.
- Llevar a cabo la contratación del personal de obra, de acuerdo a los estándares de calidad establecidos por la empresa.
- Realizar con las otras direcciones, las negociaciones necesarias dentro del marco de las políticas y procedimientos establecidos, a efecto de obtener los mejores proyectos y construcciones de obras civiles.
- Realizar la compra de suministros para la realización de las funciones de su dirección; así como vigilar que los pedidos a proveedores se surtan con las especificaciones pactadas y en los tiempos establecidos.
- Definir los planes y estrategias a seguir, en cuanto a personal de obra que laborará eventualmente en la empresa, en cada una de las áreas que componen a la misma.
- Supervisar y coordinar al personal de obra que trabaja en la empresa.

- Revisar y reportar a la dirección general cualquier anomalía que se presente con los trabajadores de obra, en cuanto a su desempeño o cualquier problema de otra índole.
  
- Llevar a cabo el registro y control del personal de obra que trabaja en la empresa, apegándose en todo momento a los principios y valores establecidos.

**Características de personalidad:**

- Liderazgo adecuado para motivar y supervisar las relaciones enfocadas a logros.
- Gran sentido de colaboración.
- Activo, con iniciativa y empuje.
- Buen seguidor de políticas establecidas.
- Capacidad de planeación y organización de actividades.
- Capacidad para la toma de decisiones rápidas y bajo presión.
- Capacidad para la coordinación de trabajo en equipo.

**4) Departamento de Contabilidad:**

- Llevar a cabo el registro y control de las operaciones contables de la empresa, apegándose en todo momento a los principios contables y al catálogo de cuentas establecido.
  
- Preparar periódicamente los estados financieros de la empresa.
  
- Llevar el manejo y control de la tesorería.

- Preparar las declaraciones derivadas de las diferentes obligaciones fiscales de la empresa, así como lo relativo al IMSS, SAR, etc.

#### **5) Transporte (Staff Externo):**

- Transportar el material de obra necesario para las construcciones de obras civiles, desde los centros de los proveedores hasta el lugar donde se realice la obra.
- Hacerse responsable del cuidado del material de obra hasta que llegue al lugar de construcción.
- Estar disponible para cualquier necesidad de transporte de material de obra, en horarios no convencionales.

#### **6) Secretarías:**

- Recibir llamadas de clientes potenciales, a los cuales les deberá atender de la mejor manera posible.
- Contactarse con clientes y proveedores en su caso, para realizar pedidos o entregas de mercaderías.
- Realizar los pagos correspondientes al personal que labora en la empresa.
- Llevar la agenda de las gerencias y de la dirección para citas, entrevistas, entregas de mercaderías, etc.
- Reportar a la dirección cualquier anomalía financiera que detecte.

- Tener trato amable y profesional con los clientes y proveedores.

#### **7) Auxiliar de Seguridad Industrial:**

- Encargado de que la empresa cuente con el material adecuado para la realización de construcciones de obras civiles.
- Atender a los requerimientos del gerente de aseguramiento de calidad y seguridad industrial, que crea pertinentes para que el desarrollo de su gerencia sea más eficiente.
- Ofrecer posibilidades de compras alternativas, que permitan la mejor calidad de los materiales requeridos para la construcción de obras civiles.
- Reportar cualquier anomalía en los materiales a la gerencia a la cual pertenece.

### **3.4. Recursos y Producto.**

#### **3.4.1. Recursos.**

El Grupo K R, S.A. de C.V., cuenta actualmente con los siguientes recursos:

#### **1) Humanos:**

- Dirección General: 1 persona.
- Dirección Administrativa: 1 persona.
- Departamento Contable: 3 personas.

- Jefatura de Recursos Humanos: 3 personas.
- Gerencia de Aseguramiento de Calidad y Seguridad Industrial: 1 persona.
- Auxiliar de Seguridad Industrial: 1 persona.
- Dirección de Construcción: 1 persona.
- Gerencias de Construcción (4): 12 personas.
- Secretarias: 8 personas.
- Asistentes: 3 personas.

## **2) Instalaciones:**

La empresa cuenta para la operación de sus diferentes áreas con una matriz ubicada en el Distrito Federal y oficinas locales en los estados de: Toluca, Estado de México, Aguascalientes y Saltillo, Coahuila.

## **3) Recursos Financieros:**

El Grupo K R, S.A. de C.V., cuenta con recursos financieros propios y es autosuficiente en su operación. Es decir, no requiere de créditos bancarios, sino que trabaja con créditos por parte de los proveedores y brinda (en algunos casos) créditos a los clientes.

### 3.5. Análisis de Fuerzas, oportunidades, Riesgos y Debilidades de la Empresa.

#### 1) Fuerzas:

Son las habilidades o aptitudes internas que posee la organización en comparación de su competencia; puede ser una característica que represente una ventaja en comparación con otros negocios.<sup>43</sup>

Dentro de la empresa, motivo de la presente investigación, se considera como fuerzas las siguientes:

- La empresa cuenta con un gran prestigio entre los clientes potenciales en su mercado, debido a la calidad y precio de sus servicios.
- Hay gran talento entre el personal que trabaja en la empresa; en muchos casos debido a la experiencia adquirida a través de los años.
- Existe una relación directa entre clientes y gerentes de la empresa.
- La empresa se encuentra localizada en zonas ideales para la consecución del mercado meta.
- Debido a la cercanía de los propietarios hacia los diversos departamentos de la empresa, se evita la corrupción entre el personal de la empresa.
- Debido a la cantidad de compra de sus insumos, se aprovechan importantes economías de escala, lo que permite dar precios bajos al cliente.

---

<sup>43</sup> Sharplin, Arthur. Strategic Management, Ed. Mc Graw-Hill, USA, 1985, pág. 54.

- Goza de buena reputación moral y de solvencia económica entre los proveedores.

## **2) Debilidades:**

Son los atributos de la organización que tienden a decrecer en comparación con la competencia convirtiéndolos en fallas internas. Son los aspectos en los que la empresa es débil o que está mal respecto a sus competidores.

Algunas de las debilidades de la empresa son:

- Ciclos muy variables en cuanto a contratos de construcción de obras, por lo que hace a la empresa inestable económicamente.
- Se sobrepasan los límites de las funciones por ser una empresa pequeña, ya que la toma de decisiones en actividades no se realiza de forma adecuada, trayendo como consecuencia una desorganización interna.
- El equilibrio de la empresa depende del volumen de obras.
- Existencia de inventarios mayor a lo necesario, lo cual crea un capital muerto.

## **3) Riesgos:**

Son factores externos que en determinado momento pueden presentarse e influir negativamente en los resultados de la empresa. Estos pueden ser factores del entorno o posibles acciones de la empresa.

En el medio ambiente externo se pueden considerar las siguientes amenazas que tiene la empresa en estudio:

- Es susceptible a ciclos en sus construcciones de obras, es decir que el servicio que ofrece tiene un flujo de venta por períodos de tiempo, es cíclico.
- Su competencia ofrece el mismo servicio a precios más bajos.
- La cada vez más creciente crisis económica hace que la empresa no se estabilice para expandirse como ella quisiera.
- Los precios de los proveedores son relativamente inestables, debido a que muchos insumos varían de acuerdo a la economía del país.

#### **4) Oportunidades:**

Son aquellas situaciones del entorno, del mercado o de la competencia que la empresa puede aprovechar para su beneficio.

Entre las oportunidades que presenta acceder al giro en el cual se mueve la empresa están:

- Es fácil el crecimiento, ya que la empresa cuenta con una infraestructura mínima para ello.
- Es un negocio de construcción de obras civiles, siendo menos complicado y riesgoso que la construcción de obras de mayor envergadura.
- Teniendo bien identificadas las temporadas altas y bajas en la construcción de obras civiles, se pueden llegar a predecir fácilmente los ingresos.

- Se puede innovar fácilmente, basta con una creatividad sin hacer gastos excesivos.
- Generalmente la rotación de material de construcción es de 10 días.
- El servicio que maneja la empresa no se ve afectado al cambio de moda.

Una vez conocida a detalle la empresa, su organización, , el entorno de ella y sus fuerzas, debilidades y oportunidades, en el siguiente apartado se presenta el cuestionario aplicado a todos las personas que conforman la empresa para medir el clima y cultura empresarial de la misma. El cuestionario también fue contestado por el director y gerente general de ésta.

### **3.6. Cuestionario para Medir el Clima y Cultura Empresarial de la Empresa.**

Con la finalidad de medir el clima y la cultura de la empresa, se solicitó a todos los componentes de la empresa contestar el siguiente cuestionario:

## **CUESTIONARIO**

Por favor, piense cuidadosamente sobre su experiencia en Grupo K R, S.A. de C.V. y responda con franqueza.

Las respuestas a este cuestionario son absolutamente confidenciales.

No existen respuestas buenas o malas, la mejor respuesta es su opinión sincera

- Se le pide que responda todas las preguntas.
- No es una prueba.
- No ponga su nombre en el cuestionario.

**MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y SU PARTICIPACIÓN.  
APRECIAMOS SU AYUDA AL FACILITAR ESTA IMPORTANTE INFORMACIÓN**

De las siguientes preguntas subraye la respuesta que más se asemeje a usted.

1) ¿Cuántos años tiene?

- |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|
| a) menos de 20 años   | d) entre 38 y 46 años |
| b) entre 20 y 27 años | e) entre 47 y 56 años |
| c) entre 28 y 37 años | f) más de 57 años     |

2) ¿Cuál es su sexo?

- |             |              |
|-------------|--------------|
| a) Femenino | b) Masculino |
|-------------|--------------|

3) ¿Cuál es su nivel escolar?

- |                 |               |
|-----------------|---------------|
| a) Primaria     | b) Secundaria |
| c) Preparatoria | d) Técnico    |
| e) Profesional  |               |







- 18) La empresa trata al personal como:
- a) Si su tiempo y energía estuviera a disposición de la jefatura.
  - b) Si su tiempo y energía están disponibles para la empresa en relación a un contrato con derechos y responsabilidades para ambas partes.
  - c) Un colaborador que ha comprometido sus experiencias y habilidades a la causa común.
  - d) Una persona interesante y de mérito por derecho propio.
- 19) Las decisiones son tomadas por las personas:
- a) Con mayor poder.
  - b) Por su experiencia y conocimiento.
  - c) Por su cargo.
- 20) Siente que el medio ambiente es:
- a) Una selva competitiva, en la cual todos están contra todos.
  - b) Donde la negociación y el compromiso resuelven los conflictos.
  - c) Un medio para ayudar a desarrollar a los trabajadores y el crecimiento de los mismos.

**MUCHAS GRACIAS**

### 3.7. Interpretación de los Resultados.

El cuestionario se aplicó en un solo día. A cada trabajador de la empresa, incluyendo gerentes y director general, se les dio un cuestionario, comentándoles que toda la información era totalmente anónima y confidencial. Lo anterior en el sentido de que, si un trabajador siente que no va haber presiones o castigos por expresar sus sentimientos, tendrá mayor libertad de responder.

Después de aplicar los cuestionarios, es importante conocer el resultado de los mismos, por lo que a continuación se interpretan los resultados de ellos; se presenta en seguida cada pregunta del cuestionario, un cuadro alusivo al resultado de la pregunta y por supuesto una breve conclusión

#### 1) ¿Cuántos años tiene?

<b>AÑOS</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Menos de 20 años	0
Entre 20 y 27 años	0
Entre 28 y 37 años	13
Entre 38 y 46 años	83
Entre 47 y 56 años	0
Más de 57 años	4
Total	100

La empresa, Grupo KR , S.A, de C.V., cuenta con personal de edad madura; la mayor parte de estos constituyen la cabeza de sus respectivas familias, de acuerdo a la media general de las familias mexicanas.

## 2) ¿Cuál es su sexo?

<b>SEXO</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Femenino	9
Masculino	91
Total	100

Como en esta empresa existe mucho trabajo que implica fuerza corporal (recepción de embalajes pesados de mercaderías, envío y carga de mercadería), como es de esperarse, ahí trabajan en su gran mayoría hombres, puesto que el trabajo que se desempeña es más adecuado para ellos. Solamente en la parte administrativa (secretarías) el personal es femenino.

## 3) ¿Cuál es su nivel escolar?

<b>NIVEL ESCOLAR</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Primaria	9
Secundaria	13
Preparatoria	26
Técnico	9
Profesional	52
Total	100

Se observa que el nivel educacional de los empleados es muy variado, aunque el mayor peso recae en la educación profesional, tomando en cuenta que

la mayor parte del trabajo que se realiza en la empresa requiere de mayores estudios.

4) ¿Cuántos años tiene trabajando en el Grupo K R, S.A. de C.V.?

<b>AÑOS TRABAJANDO</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
0-1 año	0
2-5 años	48
6-10 años	35
Más de 11 años	17
Total	100

La mayoría del personal tiene trabajando un promedio de 2 a 5 años, sin embargo la diferencia no es muy grande en cuanto al rubro de entre 6 y 10 años. De esta manera se observa que la empresa cuenta con un personal fijo, ya establecido en sus funciones.

5) ¿Cómo es la relación con su jefe inmediato?

<b>TIPO DE RELACIÓN</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Buena	61
Regular	39
Mala	0
Total	100

La mayoría de los trabajadores mencionó que su relación con su jefe inmediato era buena. Aunque es de notar que el 39% que considera esta relación regular, bien puede ser mala si consideramos que pudiese existir un sesgo en el cuestionario.

6) ¿Cuándo entró a la empresa lo capacitaron?

<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Sí	74
No	26
Total	100

A pesar de que el 76% del personal es capacitado, no hay que perder de vista el otro 24%, puesto que cuando una persona que acaba de entrar a trabajar no sabe como realizar sus labores puede ocasionar mermas, atrasos en entregas de producción, accidentes y, todo esto es por no tener la capacitación mínima necesaria.

7) ¿Cómo siente el ambiente en su trabajo?

<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Agradable	74
Problemático	0
Otro	26
Total	100

En general, los empleados perciben un ambiente de trabajo agradable, esto habla bien de la empresa y de la dirección de la misma. Dentro del rubro de otro, los empleados respondieron que percibían un ambiente bueno; creemos que al responder bueno están diciendo agradable, lo cual implica que el 100% consideran que el ambiente de trabajo es agradable.

8) ¿Se siente a gusto en su trabajo?

<b>A GUSTO EN EL TRABAJO</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Sí	100
No	0
Total	100

Esta pregunta se relaciona con la anterior. Cuando le sucede esto a un trabajador, éste va a realizar mejor sus actividades; en cambio, cuando una persona está trabajando en un ambiente hostil, es posible que renuncie a su trabajo y busque otro, o bien dar paso al ausentismo laboral.

9) ¿Qué le hace falta en su trabajo?

<b>FALTA EN EL TRABAJO</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Nada	47
Aumento de sueldo	35
Motivación	18
Total	100

Esta pregunta es muy importante, ya que es necesario conocer que le hace falta a los empleados, en tal sentido se dejó que los empleados respondieran la pregunta de forma abierta y no cerrada.

Como se puede observar, la mayoría respondió que no le falta nada en su trabajo, pero no todos piensan igual y no todos tienen las mismas necesidades; esto lo muestra la diversidad de las respuestas de los empleados. Es interesante ver que a los empleados de esta empresa les interesa estar en un ambiente agradable, motivados y ganar más dinero.

10) ¿Esta empresa trata a sus empleados con respeto y dignidad?

<b>TRATO CON RESPETO Y DIGNIDAD</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Sí	83
No	17
Total	100

Cuando una persona no es tratada como se merece empieza a decaer su autoestima, y por tanto no se siente a gusto en su trabajo.

Las respuestas a esta pregunta son contundentes, la gran mayoría de la gente que labora en la empresa es tratada con dignidad y respeto; pero no hay que ser tan optimistas, puesto que existen algunas personas que no lo consideran de esa manera.

- 11) ¿Los jefes inmediatos tienden a destacar los errores que a felicitar a la gente por un trabajo bien hecho?

DESTACAR ERRORES	PORCENTAJE (%)
Sí	30
No	70
Total	100

En toda empresa es muy común encontrarse con este tipo de situación, las personas se desmotivan si solamente se les recuerdan sus errores y no se les reconocen sus aciertos.

Es importante que el trabajador tenga confianza en su jefe inmediato para preguntarle como hacer "x" actividad o si tiene alguna duda en la realización de sus funciones; si no existe esa confianza, es muy posible que el empleado le tenga miedo al jefe inmediato y por lo tanto no recurrirá a él y entonces su trabajo pudiera ser deficiente.

Por las respuesta que se obtuvieron de los empleados de la empresa, los jefes inmediatos valoran el trabajo o se preocupan por su desempeño laboral y el enriquecimiento que pudieran tener en el mismo; por lo que, podemos inferir que existe un equilibrio laboral en la empresa, aunque no en su totalidad ya que algunos empleados respondieron que los jefes inmediatos suelen destacar más los errores que los actos buenos.

12) ¿Cómo se lleva con sus compañeros de trabajo?

<b>COMPAÑERISMO</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Bien	70
Regular	30
Mal	0
Total	100

La mayoría de los empleados de la empresa, Gupo K R, S.A. de C.V., respondieron que el trato con sus compañeros era bueno. Hubo 3 personas que dijeron que la relación con sus compañeros era regular.

Hay que tratar de llevarnos bien con nuestros compañeros de trabajo, evitando la competencia interna, rumores y otros aspectos que entorpezcan el desempeño de las actividades en la empresa. El trabajo en equipo es importante; hay que recordar que una empresa es un gran equipo, en donde todos sus integrantes realizan actividades para llegar o alcanzar un objetivo en común.

13) ¿Aquí, las decisiones pasan por muchos niveles antes de que se aprueben?

<b>DECISIONES-MUCHOS NIVELES</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Sí	87
No	13
Total	100

Esta pregunta sirve para conocer qué tan involucrado se encuentra el dueño en las actividades de sus empleados (sin importar el puesto), o sólo se limita a observar resultados. En una pequeña empresa es absurdo que exista la burocracia, ya que con ésta pueden pasar mucho tiempo en autorizar un proyecto y/o actividad.

Es evidente que la respuesta a esta pregunta es preocupante, ya que nos señala que las decisiones pasan por muchas manos antes de que se tomen, lo que significa que no existe un mando bien definido.

- 14) ¿Siempre que hay un problema o se haya cometido un error, aquí se tiende a culpar a otros, con el fin de que no lo consideren responsable?

<b>PROBLEMA-CULPAR A OTROS</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Sí	13
No	87
Total	100

Cada persona debe ser responsable de sus actos y sus consecuencias, ya sean éstas positivas, agradables o en su defecto negativas, pero jamás se debe involucrar a otras personas con el fin de quedar bien con su superior.

Como era de esperarse, la mayoría considera que asumen sus responsabilidades y consecuencias de sus actos, aunque se localizaron pocos elementos que no concuerdan con la anterior afirmación.

- 15) Ponga una cruz en el valor principal que la empresa le transmite

<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
HONESTIDAD	22
RESPONSABILIDAD	13
LEALTAD	0
SERVICIO	40
PUNTUALIDAD	17
SOLIDARIDAD	0
INICIATIVA	4
DISCRECIÓN LABORAL	4
OTRO	0
TOTAL	100

La mayor respuesta de mayor peso fue el valor de servicio, que significa que el trabajador siente que la empresa le brinda apoyo sin esperar algo a cambio fuera de sus deberes dentro de la organización. La honestidad tomó el segundo lugar, seguida de la puntualidad, pero con amplio margen de diferencia de puntuación.

- 16) ¿Recibe apoyo de su gerente o jefes inmediatos?

<b>APÓYO</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Sí	91
No	9
Total	100

El personal, en general, se siente apoyado por la empresa. No olvidemos que el apoyo del jefe o gerente es indispensable para un adecuado desempeño de labores de los subordinados. El jefe es como el padre de familia que le enseña a sus hijos principios, valores y moral, pero llega el momento que tiene que dejar que sus hijos crezcan personal, espiritual y profesionalmente, que tomen sus propias decisiones y se responsabilicen por sus actos y consecuencias, las cuales podrán ser buenas o malas.

17) Un buen jefe es:

<b>UN BUEN JEFE ES</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Fuerte, decidid y firme. Es protector, generoso e indulgente	9
Exige sólo aquello que él pide	17
Se preocupa por las necesidades y valores personales de los demás	22
Proporciona oportunidades de trabajo y estimula el crecimiento	52
Total	100

La mayoría de los empleados piensa que un buen jefe es aquel que les proporciona oportunidades de trabajo y estimula su crecimiento; pero desafortunadamente, como ya se ha mencionado, en una pequeña empresa es difícil llegar a tener un puesto importante dentro de la misma.

Los empleados que respondieron que un buen jefe es aquel que sólo exige lo que él pide, sólo están preocupados por sacar su trabajo a diario y nada más.

Por último, los que respondieron que un buen jefe es aquel que es fuerte, decidido y firme, quieren sentirse queridos y amados por alguien y ven al jefe como un padre protector, él cual los conduce y está pendiente de ellos.

18) La empresa trata al personal como:

TRATO AL PERSONAL	PORCENTAJE (%)
Tiempo y energía a disposición de la jefatura	4
Tiempo y energía disponible en relación con el contrato	74
Un colaborador que ha comprometido sus experiencias y habilidades	13
Una persona interesante y de mérito por derecho propio	9
Total	100

En este caso , respondieron que se les trata de acuerdo a lo establecido en el contrato y que no se les exige más de lo acordado.

En ocasiones , el dueño o los jefes piensan que por el hecho de pagarle a los empleados les da cierta libertad de tratarlos como ellos quieran. La gente se

siente un poco desanimada cuando se da cuenta que es vista sólo como mano de obra, y que a los jefes o dueños de la empresa no les interesa su futuro profesional y menos personal.

En una empresa todos deben ser vistos como colaboradores, los cuales trabajan para conseguir un mismo fin, y no como mano de obra barata o cara.

19) Las decisiones son tomadas por las personas:

<b>LAS DECISIONES SON TOMADAS POR PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Con mayor poder	30
Por su experiencia y conocimiento	26
Por su cargo	44
Total	100

En este caso, en las respuestas no hay diferencias significativas; la mayoría piensa que las decisiones las toman de acuerdo al cargo o puesto que se ocupa, es decir, van de acuerdo a las líneas de autoridad y responsabilidad.

La poca participación de las personas en las decisiones ocasiona que éstas se sientan desilusionadas, ya que piensan que sus opiniones nunca van a ser escuchadas y mucho menos tomadas en cuenta.

Hay que fomentar la participación colectiva dentro de cualquier empresa. En ocasiones, los colaboradores de nivel inferior se dan cuenta de algunos aspectos que para el dueño o jefe no están a la vista.

20) Siente que el medio ambiente es:

<b>MEDIO AMBIENTE</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Selva, todos contra todos	13
Negociación y el compromiso resuelven conflictos	39
Un medio para ayudar a desarrollar a los trabajadores y crecimiento de los mismos	48
Total	100

Aunque no existe mucha diferencia entre los rubros de negociación y compromiso como resolución a conflictos y un medio de ayuda al desarrollo del trabajador, éste último obtuvo la mayoría de votos. Por lo que, el trabajador siente que la empresa ofrece un ambiente de trabajo viable para desarrollarse y crecer dentro de la misma.

En resumen, podemos condensar todos los resultados obtenidos en el cuestionario de la siguiente manera:

- La empresa Grupo K R, S.A. de C.V., está constituida principalmente por personas en edad madura, los cuales en su gran mayoría son hombres.
- Existe una falta de comunicación entre la gerencia y los subalternos de más bajo nivel.

- No existe una capacitación al 100% para los trabajadores de nuevo ingreso, lo cual puede traer consecuencias negativas para la empresa.
- Se presentan casos en los que no se destacan las virtudes del empleado, sino más bien sus errores.
- La mayor parte de los empleados se sienten a gusto en la empresa y en el desempeño de sus actividades.

Una vez estudiado a la empresa, motivo de la presente investigación, y conocido cuales son sus debilidades y ventajas, además de su cultura organizacional. En el siguiente capítulo se propondrá una propuesta para mejorar la organización a través de la aplicación del Benchmarking.

# **CAPÍTULO 4**

---

## **CASO PRÁCTICO**

---

## CAPÍTULO 4

### CASO PRÁCTICO

#### 4.1. Modelo Propuesto.

Con base en el análisis del capítulo anterior, se sugiere que la empresa K.R., S.A. de C.V. debe de reestructurar su administración y cambiar sus lineamientos en cada departamento para alcanzar plena eficiencia en la realización de proyectos y construcción de obras civiles.

Todo ello en virtud de que las responsabilidades de cada Departamento que compone a la organización no están debidamente especificados e incluso se debe deslindar responsabilidades a otros Departamentos de nueva creación.

Es por ello que proponemos las siguientes modificaciones en cuanto a la delegación de responsabilidades, nivel de preparación de los empleados y actividades de cada uno de los Departamentos que componen la organización.

##### 4.1.1. Filosofía Propuesta.

Realizar proyectos y construcciones de obras civiles para el mercado de Toluca de máxima calidad y al mejor precio.

Además la empresa debe considerar como mercado potencial el nacional.

#### **4.1.2. Objetivos Generales Propuestos.**

La Empresa K.R., S.A. de C.V., deberá perseguir los siguientes objetivos institucionales:

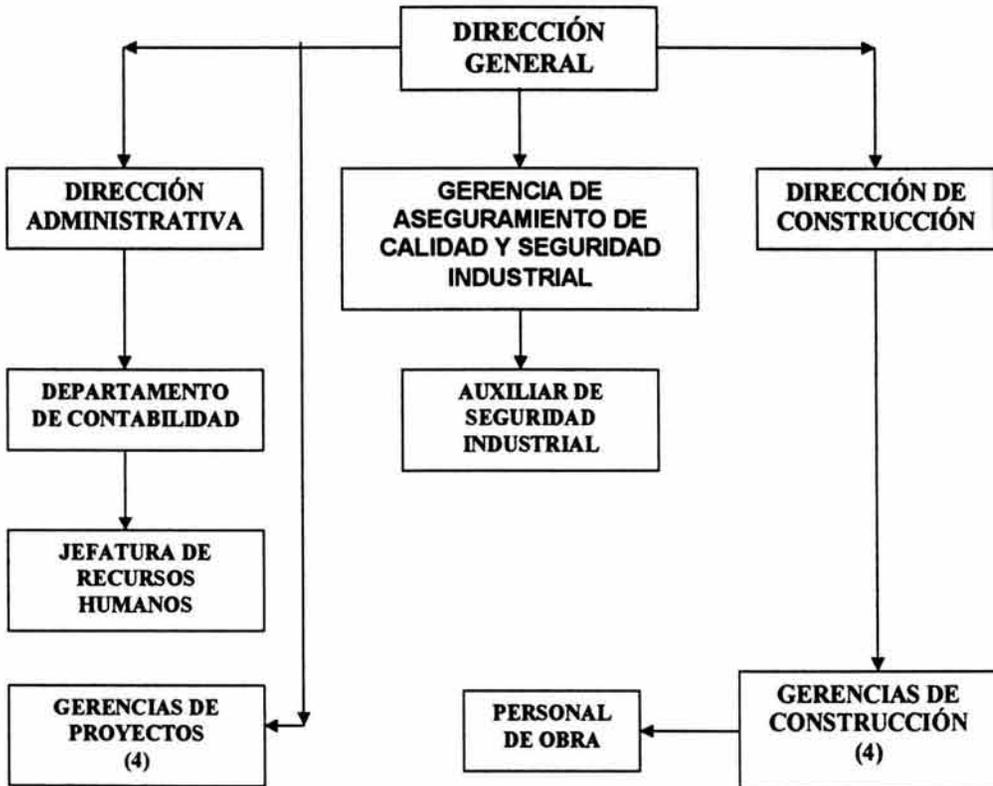
- **Proyectar la imagen de construcción de la empresa en el mercado nacional, dentro del ramo de la construcción, como una empresa que cuenta con el servicio de la mejor calidad y precio en el mercado.**
- **Elabora proyectos y construcción de alta calidad, diseño y a precios accesibles para satisfacer las necesidades del mercado regional y nacional.**
- **Proyectar a la empresa como una organización confiable y rentable, que permita en todo momento satisfacer las necesidades de su personal y de ella misma.**
- **Contribuir al desarrollo de la industria de la construcción, en la elaboración de proyectos y construcción de obras civiles de alta calidad, que satisfagan las necesidades que exigen los mercados en que se desenvuelve.**
- **Pugnar en todo momento el desarrollo de una cultura organizacional entre el personal de la empresa, de manera tal, que permita a la institución alcanzar niveles de excelencia en la elaboración de proyectos y construcción de obras civiles.**

#### 4.1.3. Organigrama General Propuesto.

A continuación se expone el Organigrama General de La Empresa K.R., S.A. de C.V.:

**GRUPO K R, S.A., de C.V.**

#### **ORGANIGRAMA GENERAL PROPUESTO**



#### 4.1.4. Funciones por Área de Responsabilidades Propuestas.

A continuación se proponen las principales funciones que deberán desarrollar cada una de las áreas de responsabilidad de La Empresa K R, S.A. de C. V.

- **Dirección General:**

- ✓ Definir los planes y estrategias a seguir en cada una de las áreas de la empresa.
- ✓ Supervisar y coordinar el adecuado funcionamiento de cada una de las áreas de responsabilidad de la empresa.
- ✓ Revisar y Aprobar los presupuestos de operación e inversión de la empresa.
- ✓ Autorizar las compras de activo fijo que requieran las diferentes áreas de la empresa.
- ✓ Autorizar y supervisar el manejo de fondos y la emisión de cheques.
- ✓ Mantener buenas relaciones con clientes potenciales y proveedores para la empresa.
- ✓ Vigilar que las diferentes áreas de la empresa se apeguen a las políticas, controles y procedimientos establecidos.
- ✓ Realizar estudios tendientes al desarrollo de nuevos mercados, que permitan en todo momento a la empresa ser una organización rentable y de crecimiento constante.

- **Gerencias de Construcción:**

- ✓ Elaborar las construcciones de obras civiles según los diferentes procesos de la empresa, así como presentarlos para su aprobación a la Gerencia General.
- ✓ Llevar acabo cada uno de sus procesos de la construcción de obras civiles con la mayor calidad posible.
- ✓ Establecer los estándares de fabricación y de calidad requeridos en cada uno de los departamentos que integran al área de construcción.
- ✓ Mantener en óptimas condiciones los diferentes equipos y maquinaria que intervienen en los procesos de construcción del área.
- ✓ Desarrollar en todo momento programas y técnicas tendientes a mejorar los procesos de construcción de la empresa, cuidando conservar y en su caso aumentar la calidad de los servicios.
- ✓ Determinar el requerimiento de insumos necesarios para la operación de los procesos de construcción de obras civiles.
- ✓ Preparar los reportes e informes que sobre procesos de construcción le sean solicitados por la Gerencia General.

- **Gerencia de Proyectos:**

- ✓ En este Departamento deberá nacer la calidad para la construcción de obras civiles.

- ✓ Tendrá a su cargo tanto funciones administrativas en lo que compete a realizar los proyectos sobre las construcciones de obras civiles a realizar.
- ✓ Esta área deberá ser el lugar donde se desarrollen y se impriman las especificaciones de la construcción, cumplimiento con reglamentos y normas vigentes, así como los alcances del contrato y requerimientos del cliente.
- ✓ Con los patrones deberá determinarse el consumo de insumos necesarios para cada construcción.
- ✓ Deberá ser la Gerencia encargada de instruir a los jefes de las distintas área de la empresa para la comprensión de las especificaciones en cada operación.

- **Gerencia de Aseguramiento de Calidad:**

Esta el área que se encarga de que la calidad en el servicio de la empresa sea el mejor posible, dentro de sus funciones están:

- ✓ Será una Gerencia que represente un gran beneficio a las otras dos Gerencias.
- ✓ Aquí se verificarán que los productos que se reciben de los proveedores estén en óptimas condiciones, tales como: material de construcción, maquinarias, etc.

- ✓ Cada uno de estos productos recibidos deberán ser cuidadosamente revisados por el personal señalado para ese fin, en cuanto a las especificaciones de resistencia, contenido, dureza, etc.

✓

- **Dirección Administrativa:**

- ✓ Esta deberá ser una Dirección que esté estrechamente ligada con las distintas gerencias de la empresa, así como con todos los departamentos de la misma.
- ✓ La clave de esta Dirección radicará, principalmente, en el abastecimiento oportuno de las necesidades y requerimientos que las gerencias de proyectos y de construcción para que el proceso de construcción no se detenga.
- ✓ Esta Dirección servirá como medio de enlace en toda la empresa, para saber si existen los avíos completos para una orden de construcción y proyectos, antes de comenzar a realizar cualquier servicio que preste la empresa.
- ✓ Esta Dirección contará con dos aliados fundamentales:
  - **El Departamento de Contabilidad**, su único medio de control contable.
  - **El Departamento de Recursos Humanos:** Éste dará las pautas de relación interpersonal dentro de la empresa y será el encargado de que las relaciones laborales marchen de manera adecuada brindando con oportunidad y eficacia soluciones a cualquier

problema laboral que se presentase, de salarios, de inasistencias laborales, etc.

Una vez descrita la propuesta de las funciones por áreas de responsabilidades y teniendo en cuenta que éstas necesitan de personal altamente calificado, nos encontramos en la necesidad de especificar los requerimientos técnicos y de conocimientos que el personal deberá de tener para poder desarrollar su trabajo tal y como se propone; esta propuesta de especificaciones de personal será desarrollada en el siguiente apartado.

#### **4.1.5. Propuesta del Capital Humano.**

Para que la empresa pueda ser eficiente en cuanto a la elaboración de proyectos y construcción de obras civiles debe seguir las mejoras propuestas, realizadas en anterior apartado, referentes a la parte administrativa y de producción de la organización. Sin embargo, para que todo ello se cumpla a cabalidad es necesario que el personal que labore en todas y cada una de las áreas que componen a la organización estén debidamente calificados y capacitados.

Por lo anterior, a continuación presentamos los requerimientos que se les debe de pedir al personal que pretenda laborar en esta organización, con el objeto de que se alcance los propósitos de calidad y eficiencia en la organización. Debemos notar que, por razones obvias, no especificaremos los requisitos de la Gerencia General en virtud de que es el dueño de la empresa quien ostenta este puesto.

**♦ Gerencia de Proyectos:**

Para que esta Gerencia tenga un desarrollo eficiente y por ende la empresa, el puesto de Gerente de Proyectos requiere de una persona con las siguientes características:

- 1) Un Ingeniero Civil, Ingeniero Industrial o un Arquitecto que tenga amplios conocimientos en planeación, manejo de tiempos, manejo de personal y, además, que cuente con un 100% del idioma inglés, hablado y escrito, así como manejo de paquetería en computación.
- 2) Ingenieros Civiles o Arquitectos, con conocimientos en diseño, procesos constructivos, computación.
- 3) Asistentes con conocimientos en construcción y computación .

**♦ Gerencia de Construcción:**

Para que este Departamento pueda realizar sus funciones a cabalidad se requerirán personas con las siguientes características:

- 1) Un Gerente que sea Ingeniero Civil con especialidad en construcción; con amplios conocimientos en materiales de construcción, inglés 100% hablado y escrito; conocimiento pleno en computación, fundamentalmente en programas de diseño y; que tenga capacidad para manejar gente, ordenes de trabajo, precios unitarios y costos.
- 2) Asistentes que sean ingenieros civiles y/o arquitectos, con amplios conocimientos en supervisión y control de obra, especificación de materiales y generación de volúmenes.

- 3) Dibujantes, con excelentes conocimientos en el manejo de sistemas de Autocad, Microsoft Project y Power Point, para la elaboración e interpretación de planos.

◆ **Gerencia de Aseguramiento de calidad:**

Para el correcto desempeño de esta Gerencia se sugiere la contratación y capacitación de empleados, que cuenten con las siguientes características:

- 1) El Gerente deberá ser un administrador de empresas o Ingeniero Industrial que cuente con conocimientos en Calidad, computación, control de inventarios y programación; además de hablar y leer el idioma inglés en un 100%.
- 2) Asistentes, técnicos o administradores de empresas, con conocimientos en calidad, además de excelente capacidad de selección y orden.

◆ **Departamento de Contabilidad:**

Para el funcionamiento exitoso de este Departamento se requieren de un número de personas variable, pero dos de ellas necesariamente deben de trabajar en éste, teniendo las siguientes características:

- 1) Un Jefe de Departamento, contador público con especialidad en el ramo de la construcción, altos conocimientos en materia fiscal, alta capacidad en el manejo de libros contables, excelente manejo en computación y; idioma inglés, hablado y escrito en un 100%.

- 2) Asistentes, contadores públicos o pasantes en la misma carrera, para colaborar en la realización de pagos de impuestos y todo lo relacionado a la parte contable de la empresa.

◆ **Departamento de Recursos Humanos:**

Para el funcionamiento exitoso de este Departamento se requieren de un número de personas variable, pero una de ellas necesariamente deben de trabajar en éste, teniendo las siguientes características:

- 1) Un Jefe de Departamento, administrador de empresas con especialidad en el ramo de la construcción, programación de producción, conocimientos en sistemas productivos, computación, Inglés 100% hablado y escrito y; amplios conocimientos en relaciones humanas.

Dependiendo del crecimiento de la empresa, asistentes y psicólogos con especialidad en manejo de trabajadores de empresas. Excelente trato con la gente, espíritu de liderazgo y buena relación interpersonal.

Como hemos podido ver a lo largo de este capítulo, la Empresa K.R., S.A. de C.V. tiene muchas deficiencias que no le permiten desarrollarse como quisiera; en este sentido las recomendaciones, de las actividades a desempeñar por áreas de responsabilidades y el perfil que deben de tener todas las personas que laboran en esta organización, propuestas constituyen una manera de que esta organización busque desarrollarse de una vez por todas, brindando calidad en su producto y servicio a través de su capital humano.

En el apartado de conclusiones se retomarán todas las ideas vertidas a lo largo de esta investigación para poder hacer las recomendaciones finales a la organización con base en el modelo propuesto.

**Falta página**

**N° 124**

---

## **CONCLUSIONES**

---

## CONCLUSIONES

El benchmarking es una herramienta necesaria para que una empresa pueda potencializarse mejor dentro de su mercado, ya que persigue el crecimiento personal, organizacional y social a través de la producción de bienes y servicios, elementos necesarios para el bien del hombre y de la sociedad.

La mayor problemática de las empresas de construcción de obras civiles radica, actualmente, en la ausencia de calidad de vida laboral, lo que genera necesariamente actitudes y sentimientos de desintegración, inseguridad, insatisfacción, carencia de identificación con la empresa, apatía, clima laboral inadecuado y, por ende, improductividad y un mal servicio. Es por ello que, se requiere lograr un profesionalismo y compromiso con las tareas de puesto y mejorar la calidad de la vida laboral a través de buscar nuevos caminos de superación y desarrollo.

El reto es, entonces, de los líderes para buscar y crear dicha atmósfera, la cual implica una cultura organizacional que debe estar construida poco a poco; significa la creación y vivencia de valores, símbolos, normas y criterios de acción que incorporen y compartan cada uno de los miembros de la empresa; requiere fundamentalmente de los líderes quienes a través de su influencia formativa, ejemplar, eficaz, entusiasta y congruente, motiven, den seguridad a sus seguidores y sentido a las tareas que éstos desempeñan, formando a un equipo humano de trabajo en una estructura ágil y transparente.

Para ello, se requiere de un proceso educativo a partir del cual se genere un cambio que vaya capacitando, enriqueciendo, moldeando y desarrollando las actitudes, habilidades y conocimientos en el personal de una organización.

De esta forma, la capacitación del personal tiene su único y pleno sentido, constituyendo un elemento fundamental para los resultados eficaces en la empresa, organismos estatales o cualquier otra. La preparación y desarrollo del potencial humano es la tarea a la cual los mejores dirigentes (líderes) han de dedicar enorme tiempo y atención en el futuro.

Es necesario revalorar el papel del hombre en las organizaciones, ya no como un "recurso humano", porque el término lo equipara a los recursos materiales, a los recursos financieros. Los recursos se compran, se venden, se deprecian y se desechan. Es de esta manera que se le debe de dar el verdadero valor al ser humano, ya que dentro de una empresa el desarrollo de su gente es también el crecimiento y desarrollo de la organización. Se deberá implementar una cultura de calidad en cada uno de los gerentes de una empresa, ya que el éxito radica en la capacidad de despertar el espíritu de superación latente en todo ser humano, es decir el desarrollo integral del hombre. Y esto no es otra cosa que lograr el bienestar y el bien ser de todos en la empresa.

Por ende, se deben rediseñar métodos de reclutamiento, de selección y de capacitación ya que actualmente se analiza los conocimientos y experiencia de los prospectos, pero poco se dice de la calidad de vida de la persona y sus principios; es decir, se requiere personal con capacidad de actuar en equipo, calidad humana, capacidad de análisis de decisión enmarcada todo por un claro concepto ético y una firme decisión de ayudar al desarrollo de todos y de cada uno de los colaboradores.

Por consiguiente podemos concluir tres situaciones fundamentales:

- 1) La calidad como un modo de vida. Nosotros como individuos, en constante superación personal, debemos buscar la calidad en nuestra vida diaria. Calidad de vida la entendemos de las siguientes formas:

- ◆ Por cuidar de la persona en cuanto a su alimentación, presentación (aspecto), modo de dirigirse a las demás personas y vocabulario diario.
- ◆ En la forma en la que reparte su tiempo para trabajar, para su familia y su recreación.

El enriquecer esos hábitos diariamente contribuye, a cada individuo, a mejorar a la sociedad en la que se desenvuelve, en donde se carecen de estos hábitos para tener una calidad de vida eficiente.

- 2) La calidad es fundamental en los procesos de construcción y en el capital humano dentro de las empresas de construcción de obras civiles. Los altos volúmenes de producción, los tiempos de entrega, las reducciones de costo y las innovaciones del producto que exige el mercado, siempre van a ser un motivo para mejorar los procesos de manufactura en una organización, a la vez que estos procesos van a demandar de personal más especializado y mejor capacitado para que pueda encajar dentro de estos procesos.
- 3) La calidad en la elaboración de proyectos y la construcción misma de las obras civiles es fundamental para el desarrollo de estas empresas. La calidad de los proyectos y la construcción misma es un reflejo de lo que una empresa invierte en la selección, capacitación y motivación de sus recursos humanos.

BIBLIOGRAFÍA

---

# BIBLIOGRAFÍA

---

## BIBLIOGRAFÍA

Achilles de Faria Mello, Fernando. Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral., Ed. Limusa, México, 1993.

Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño., Ed. Trillas, 5ª Edición, México, 2000.

Bechard, Richard. Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos., Ed. Fondo Educativo Interamericano, México, 1993.

Bennis, Warren. Desarrollo Organizacional: Naturaleza, Orígenes y Perspectivas., Ed. SITESA, México, 1997.

Boxwell, Robert. Benchmarking., Ed. Mc Graw-Hill, Madrid, España, 1995.

Camp, Robert. Benckmerking., Ed. Panorama, México, 1997.

Diccionario de la Lengua Española., Ed. Pomúa, México, 1998.

Franch, Wendell y Cecit Bell. Desarrollo Organizacional., Ed. Prentice Hall, 5ª Edición, México, 1996.

Finnigan, Jerome. **Guía de Benchmarking Empresarial.** Ed. Prentice Hall, México, 1997.

INEGI. **Imágenes Económicas, Censos Económicos.** Ed. INEGI, México, 1999

Jaoe, A.L. **Empresas Triunfadoras. Prácticas Generales Efectivas.** Ed. Legis, Bogotá, Colombia, 1990.

Johansen, Robert. **El Impacto de la Tecnología en los Equipos de Trabajo.** Ed. Addison-Wesley, México, 1993.

Karlof, Bengt. **Manual de Trabajo de Benchmarking.** Ed. Panorama, México, 1998.

**Ley General de Sociedades Mercantiles.** Ed. PAC, México, 1998

Margulies, Newton. **D.O., Valores, Procesos y Tecnología.** Ed. Diana, México, 1994.

Munch Galindo y García Martínez. **Administración de Empresas.** Ed. CECSA, México, 2000.

Pereda Barrios, María del Carmen. **Desarrollo Organizacional.** Ed. UNAM, México, 1999

Rodríguez Valencia, J. **¿Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas?.** Ed. ECASA, México, 2000.

Secretaría de Economía. En Internet: [www.contactopyme.gob.mx/tamaño.asp](http://www.contactopyme.gob.mx/tamaño.asp)

Sharplin, Arthur. **Strategic Management.** Ed. Mc Graw-Hill, USA, 1985.

Spendolini, Michael. **Benchmarking.** Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 1995.

Unión Social de Empresarios Mexicanos. **¿Qué es la Empresa?.** Artículo publicado en la Revista USEM, Número 226, México, 1998.