



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE INGENIERÍA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**“DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN DE LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
CONSTRUCTORAS”**

T E S I S
PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN INGENIERÍA
(C O N S T R U C C I Ó N)
P R E S E N T A:
ING. RAMÓN CORRAL HIGUERA

DIRIGIDA POR: **M.I. SALVADOR DÍAZ DÍAZ**



CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO, D.F.

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por brindarme la oportunidad de vivir, la posibilidad de estudiar y darme el espíritu de luchar, sobre ponerme a mis fracasos, levantarme en mis momentos difíciles.

A mis padres y hermanos, por su incomparable apoyo y comprensión durante mi carrera, ellos que siempre estuvieron a mi lado, ellos compartieron mis fracasos, victorias y alegrías, ellos que siempre me tuvieron paciencia en mis momentos de desesperación, ellos que en todo momento han estado conmigo, al pendiente, en espera a que llegara este momento: el de mi realización como profesionista.

A mis compañeros de grupo, porque todos juntos luchamos incansablemente para alcanzar nuestro objetivo, juntos compartimos trabajos, estudios, fracasos, tristezas, y alegrías.

A mis maestros, por su gran espíritu de transmitir sus conocimientos para que yo me realizara profesionalmente, por su disponibilidad y apoyo desinteresado, ellos que me tuvieron paciencia y confianza, ellos que humildemente me atendieron y me aclararon todas mis dudas.

Al Dr. Abraham Díaz y a la dinastía Morales, por su gran apoyo en todo momento y por su esfuerzo para que este proyecto se consolidara y rindiera frutos.

A mi asesor, M.I. Salvador Díaz Díaz, por haberme asesorado en la elaboración de esta tesis, a él por brindarme su apoyo profesional e incondicional.

A mis sinodales, por su disposición y paciencia en la revisión del presente trabajo.

A mi escuela, Escuela de Ingeniería Mochis, para ella y para todo el personal, tanto docente como administrativo quienes años tras año nos brindaron la oportunidad de superarnos día tras día y nos enseñaron el camino hacia la cúspide: *sursum versus*.

A mi universidad, Universidad Nacional Autónoma de México, por brindarme esta magnífica oportunidad de realizar mis estudios de maestría, para ella y por ella: *por mi raza hablará el espíritu*.

INDICE

PAG.

INTRODUCCION	i
CAPITULO 1.- Generalidades	
1.1.- Situacion actual de las pequeñas y medianas empresas.....	0
1.1.1.-La Pequeña y Mediana Empresa Constructora en Mexico.....	1
1.1.2.-Clasificacion de las empresas.....	1
1.1.3.- Definicion y características de la PYME constructora.....	2
1.1.4.- Tipos de tareas que realizan las PYMES constructoras.....	4
1.1.5.- Condiciones del mercado.....	5
1.2.- Tipos de organizacion.....	7
1.2.1.- Organizacion lineal.....	8
1.2.2.- Organizacion lineal y staff.....	8
1.2.3.- Organizacion matricial.....	10
1.3.- Sistema de organizacion predominante en la PYME constructora.....	11
	15
CAPITULO 2.- Marco teorico del desarrollo organizacional (DO)	
2.1.- Definiciones del DO	17
2.2.- Historia del DO	20
2.2.1.- Entrenamiento en laboratorios de sensibilizacion.....	21
2.2.2.- Origenes de la investigacion y retroalimentacion de encuestas.....	22
2.2.3.- Origenes de la investigacion accion.....	22
2.2.4.- Origenes sociotecnicos y socioclinicos.....	23
2.2.5.- El contexto cambiante.....	23
2.2.6.- Segunda generacion del DO.....	24
2.3.- Fundamentos del DO	24
2.3.1.- Modelos y teorias del cambio planificado.....	24
2.3.2.- Teoria de los sistemas.....	25
2.3.3.- Participacion y delegacion de autoridad.....	31
2.3.4.- Equipos y trabajo en equipo.....	32
2.3.5.- Estructuras paralelas de aprendizaje.....	33
2.3.6.- Estrategia normativa - reeducativa del cambio.....	34
2.3.7.- Ciencias de la conducta aplicada.....	35
2.3.8.- Investigacion – accion.....	36
	37
CAPITULO 3.- Proceso del DO y modelo de diagnostico adoptado	
3.1.- Proceso del DO	39
3.1.1.- El diagnostico.....	41
3.1.1.1.- Modelo basado en tablas.....	41
3.1.1.2.- El modelo de seis cuadros.....	42
3.1.1.3.- Sistema de autodiagnostico.....	42
3.1.2.- La accion: intervenciones.....	44
3.1.3.- La administracion del programa.....	46
3.2.- Modelo de diagnostico adoptado para el analisis de la organizacion.....	47
	50

CAPITULO 4.- Diagnostico de la pequeña y mediana empresa constructora.....	59
4.1.- Tecnologia	61
4.1.1.- Manejo de la informacion	61
4.1.2.- Seleccion de tecnologia.....	67
4.1.3.- Capacidad tecnologica.....	68
4.1.4.- Integración de la tecnologia.....	70
4.1.5.- Aprendizaje tecnologico.....	71
4.2.- Medio ambiente..	73
4.2.1. Procesos productivos.....	73
4.2.2. Reglamentación ambiental.....	75
4.2.3. Control de procesos.....	77
4.2.4. Prevencion y control de la contaminacion.....	78
4.2.5. Practicas de proteccion ambiental.....	80
4.3.- Energia.....	82
4.3.1. Caracterizacion del consumo de energia.....	82
4.3.2. Parametros de referencia.....	82
4.3.3. Practicas para el ahorro de energia.....	82
4.3.4. Programas de ahorro de energia.....	82
4.4.- Personal.....	83
4.4.1. Estructuras de organizacion.....	83
4.4.2. Reclutamiento y seleccion.....	85
4.4.3. Esquemas de remuneracion.....	86
4.4.4. Estrategias de reemplazo.....	87
4.5.- Calidad.....	89
4.5.1. Compromiso institucional.....	89
4.5.2. Sistemas de calidad.....	90
4.5.3. Participacion en los programas de calidad.....	92
4.6.- Mercado.....	94
4.6.1. Conocimiento del mercado.....	94
4.6.2. Uso de las fuentes de informacion de mercado.....	96
4.6.3. Estrategia de mercado.....	97
4.6.4. Desarrollo de mercado.....	99
4.7.- Competencia.....	101
4.7.1. Conocimiento de los competidores.....	101
4.7.2. Reconocimiento de ventajas y desventajas.....	102
4.7.3. Desarrollo de la posición competitiva.....	104
4.8.- Precios.....	106
4.8.1. Conocimiento de los precios de mercado.....	106
4.8.2. Estrategia de precios.....	108
4.9.- Productos.....	110
4.9.1. Desarrollo de productos.....	110
4.9.2. Ciclo de produccion.....	112
4.9.3. Administración de la produccion.....	114
4.10.- Costos.....	116
4.10.1. Informacion sobre costos.....	116
4.10.2. Administracion de los costos.....	117
4.10.3. Mejora de costos.....	119

4.11.- Compras.....	122
4.11.1. Organizacion de la funcion de compras.....	122
4.11.2. Logistica de los materiales.....	124
4.11.3. Proveedores.....	125
4.12.- Capacitacion.....	126
4.12.1. Reconocimiento de la funcion.....	126
4.12.2. Identificacion de necesidades.....	128
4.12.3. Administracion de la capacitacion.....	129
4.12.4. Programas de mejora continua.....	131
4.13.- Administracion.....	133
4.13.1. Visión competitiva de la empresa.....	133
4.13.2. Organizacion.....	135
4.13.3. Administracion de los recursos.....	136
4.14.- Finanzas.....	138
4.14.1. Administracion de las inversiones.....	138
4.14.2. Gestion de recursos.....	140
4.14.3. Planeacion financiera.....	141
4.15.- Mercadeo.....	143
4.15.1. Organizacion para la comercializacion.....	143
4.15.2. Apoyo a las ventas.....	145
4.15.3. Canales de distribucion.....	146
4.16.- Comercio exterior.....	148
4.16.1. Las operaciones de comercio exterior en el contexto de la estrategia general de negocios de la empresa.....	148
4.16.2. Desarrollo de la oferta exportadora.....	148
4.16.3. Desarrollo de capacidad competitiva.....	148
4.16.4. Administracion y organizacion de los negocios de exportacion.....	148
4.17.- Informatica.....	149
4.17.1. Orientacion estrategica de la funcion.....	149
4.17.2. Personal y organizacion.....	150
4.17.3. Administracion y operacion.....	152
4.18.- Mantenimiento.....	154
4.18.1. Objetivos y contribucion de la funcion.....	154
4.18.2. Administracion de la funcion.....	156
4.18.3. Insercion de la funcion de mantenimiento.....	157

CAPITULO 5.- Intervenciones necesarias para mejorar el funcionamiento de la organizacion de una PYME constructora.....	159
5.1.- Tecnologia	161
5.1.1.- Manejo de la informacion	161
5.1.2.- Selecccion de tecnologia.....	162
5.1.3.- Capacidad tecnologica.....	163
5.1.4.- Integracion de la tecnologia.....	164
5.1.5.- Aprendizaje tecnologico.....	165
5.2.- Medio ambiente..	166
5.2.1. Procesos productivos.....	166
5.2.2. Reglamentacion ambiental.....	167
5.2.3. Control de procesos.....	168
5.2.4. Prevencion y control de la contaminacion.....	169
5.2.5. Practicas de proteccion ambiental.....	170
5.3.- Energia.....	171
5.3.1. Caracterizacion del consumo de energia.....	171
5.3.2. Parametros de referencia.....	171
5.3.3. Practicas para el ahorro de energia.....	171
5.3.4. Programas de ahorro de energia.....	171
5.4.- Personal.....	172
5.4.1. Estructuras de organizacion.....	172
5.4.2. Reclutamiento y seleccion.....	173
5.4.3. Esquemas de remuneracion.....	174
5.4.4. Estrategias de reemplazo.....	175
5.5.- Calidad.....	176
5.5.1. Compromiso institucional.....	176
5.5.2. Sistemas de calidad.....	177
5.5.3. Participacion en los programas de calidad.....	178
5.6.- Mercado.....	179
5.6.1. Conocimiento del mercado.....	179
5.6.2. Uso de las fuentes de informacion de mercado.....	180
5.6.3. Estrategia de mercado.....	181
5.6.4. Desarrollo de mercado.....	182
5.7.- Competencia.....	183
5.7.1. Conocimiento de los competidores.....	183
5.7.2. Reconocimiento de ventajas y desventajas.....	184
5.7.3. Desarrollo de la posicion competitiva.....	185
5.8.- Precios.....	186
5.8.1. Conocimiento de los precios de mercado.....	186
5.8.2. Estrategia de precios.....	187
5.9.- Productos.....	188
5.9.1. Desarrollo de productos.....	188
5.9.2. Ciclo de produccion.....	189
5.9.3. Administracion de la produccion.....	190
5.10.- Costos.....	191
5.10.1. Informacion sobre costos.....	191
5.10.2. Administracion de los costos.....	191
5.10.3. Mejora de costos.....	192

5.11.- Compras.....	194
5.11.1. Organizacion de la funcion de compras.....	194
5.11.2. Logistica de los materiales.....	195
5.11.3. Proveedores.....	195
5.12.- Capacitacion.....	196
5.12.1. Reconocimiento de la funcion.....	196
5.12.2. Identificacion de necesidades.....	197
5.12.3. Administracion de la capacitacion.....	198
5.12.4. Programas de mejora continua.....	199
5.13.- Administracion.....	201
5.13.1. Vision competitiva de la empresa.....	201
5.13.2. Organizacion.....	203
5.13.3. Administracion de los recursos.....	204
5.14.- Finanzas.....	206
5.14.1. Administracion de las inversiones.....	206
5.14.2. Gestion de recursos.....	207
5.14.3. Planeacion financiera.....	208
5.15.- Mercadeo.....	209
5.15.1. Organizacion para la comercializacion.....	209
5.15.2. Apoyo a las ventas.....	210
5.15.3. Canales de distribucion.....	211
5.16.- Comercio exterior.....	212
5.16.1. Las operaciones de comercio exterior en el contexto de la estrategia general de negocios de la empresa.....	212
5.16.2. Desarrollo de la oferta exportadora.....	212
5.16.3. Desarrollo de capacidad competitiva.....	212
5.16.4. Administracion y organizacion de los negocios de exportacion.....	212
5.17.- Informatica.....	213
5.17.1. Orientacion estrategica de la funcion.....	213
5.17.2. Personal y organizacion.....	214
5.17.3. Administracion y operacion.....	215
5.18.- Mantenimiento.....	216
5.18.1. Objetivos y contribucion de la funcion.....	216
5.18.2. Administracion de la funcion.....	217
5.18.3. Insercion de la funcion de mantenimiento.....	218

CONCLUSIONES.....	221
--------------------------	------------

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Para que una empresa sea competitiva, es decir, que sea capaz de emprender acciones ofensivas para crear una posición sólida en el sector construcción y lograr una rentabilidad superior y estable es necesario un desarrollo en sus diferentes departamentos funcionales, es decir, un desarrollo en su organización.

El tema de este trabajo de tesis se aplica más a las pequeñas y medianas empresas constructoras y no a las micro, que tienen una organización más sencilla. Pero será muy útil cuando las micro empresas pasen a la categoría de medianas.

En base a lo anterior, se estudian todas y cada una de las áreas de una pequeña empresa constructora, con el fin de conocer sus debilidades y fortalezas y así mejorar hasta lograr un desarrollo continuo.

El desarrollo organizacional de la pequeña y mediana empresa constructora se estudia en las cinco partes que se mencionan a continuación:

En el capítulo 1 se tratan aspectos generales respecto a las PYMES constructoras como su situación actual, su clasificación, así como su definición y características. También se hace mención de los tipos de organización existentes y se describe la existente en la PYME constructora.

El propósito de este capítulo es crear un panorama general de la PYME constructora previo a el desarrollo en sí del tema central.

En el capítulo 2 se presenta un marco teórico de lo que es el desarrollo organizacional (DO). Se inicia con algunas definiciones propias del desarrollo organizacional, tanto históricas como recientes, enseguida se presenta la historia del DO, es decir, como surgió y cuales fueron sus orígenes hasta llegar a lo que hoy se llama segunda generación. Por último se describen brevemente los fundamentos del DO, siendo estos una contribución muy importante para que la idea que nació hace más de medio siglo se cristalizara y se transformara en lo que hoy se conoce como desarrollo organizacional.

En el capítulo 3 se describe detalladamente en que consiste el proceso del DO. Los modelos de diagnóstico y como llevarlos a cabo, las intervenciones para lograr el cambio y la administración del programa. También se presenta el modelo de diagnóstico adoptado para el desarrollo de la presente investigación, siendo este el Sistema de Autodiagnóstico propuesto por la Secretaría de Economía en su programa de apoyo a las PYMES.

El capítulo 4 es la aplicación del Sistema de Autodiagnóstico a una pequeña empresa constructora ubicada en la Ciudad de Los Mochis, Sinaloa, y en función de sus respuestas a los cuestionarios que contiene el sistema, se presentan las características de sus prácticas implementadas hasta el momento.

A partir de lo descrito en el capítulo 4, en el capítulo 5 se establecen una serie de acciones necesarias para mejorar las prácticas de dicha empresa y así lograr el cambio y llegar al desarrollo organizacional.

Por último se presentan las conclusiones arrojadas por la investigación, las cuales fueron favorables, ya que nos dejan ver que es posible lograr la efectividad de una empresa constructora mediante la armonización de todas y cada una de sus partes, pero para ello es necesario implementar un programa de consultoría, o en este caso, un autodiagnóstico para lograr el desarrollo y así llegar al éxito de una organización.

Este trabajo es de corte descriptivo, ya que no pretende explicar o encontrar las causas a algún fenómeno; más bien su objetivo principal es establecer el camino o la metodología más sencilla para que las PYMES constructoras logren el equilibrio organizacional y alcancen rápidamente el éxito.

El estudio se limita a una pequeña empresa constructora ubicada en la Ciudad de Los Mochis, Sinaloa; sin embargo, se considera a esta representativa por ser una empresa con sus áreas o departamentos bien definidos, lo cual favoreció a la aplicación de todos los cuestionarios. El alcance de la investigación llega hasta enlistar las distintas acciones necesarias para mejorar el funcionamiento de la organización, el plan estratégico para ponerlas en marcha podría ser un nuevo tema de tesis.

CAPITULO 1

GENERALIDADES

1.1. Situación actual de las pequeñas y medianas empresas.

1.1.1. La pequeña y mediana empresa constructora en México

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) constituyen, actualmente, el centro del sistema económico de México, ya que según estadísticas de la Secretaría de Economía (SE) representan un porcentaje muy alto del tejido empresarial del país¹. Otro aspecto importante es que, históricamente estos tipos de empresas han proporcionado unas de las mejores alternativas para la independencia económica, ya que se puede decir que a través de ellas, los grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios, además, sin olvidar que ofrecen el 78 % de los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales, por ello, se les considera como una opción básica y sustentada para continuar con una expansión económica.

Obviamente, dentro de este grupo de las PYMES se encuentran aquellas que por el giro a actividades que desarrollan se clasifican dentro del sector de la construcción, y se sabe que el comportamiento de este sector tiene importantes efectos sobre la economía nacional. Es por eso que la PYME constructora juega un papel muy importante, ya que primeramente por su tamaño se encuentra en el centro del sistema económico de México, y por otra parte, está destinada a satisfacer las necesidades primordiales mediante la elaboración de bienes y productos requeridos por la sociedad.

No hay consenso en el número de empresas en México. El IMSS registra 650,000 (aprox.) empresas cotizando. INEGI y STPS contabilizaron 3,575,587 negocios en la Encuesta Nacional de Micronegocios 1996, de los cuales 2,996,440 son trabajadores por cuenta propia. Según el Censo Económico INEGI 1994 más del 99% son micro, pequeñas y medianas empresas:²

Participación de las empresas

Tamaño	%
Micro	97.3
Pequeñas	2.3
Medianas	0.3
Grandes	0.1

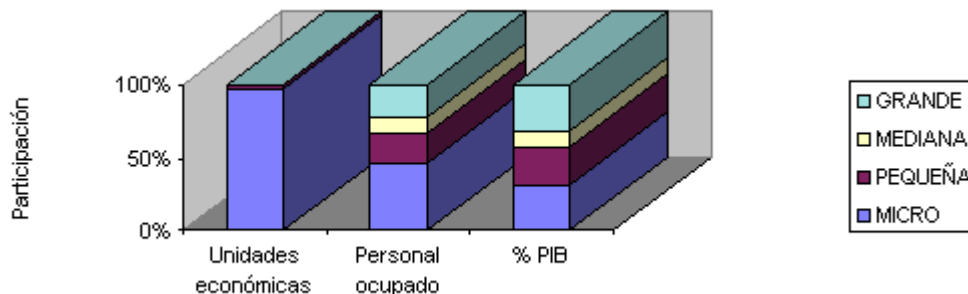
¹ www.pyme.com.mx

² www.senado.gob.mx/comisiones/pyme/docs/mipyme.html

"DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA PYME CONSTRUCTORA"
CAPÍTULO 1. GENERALIDADES

Las MIPYMES generan el 78 % de los empleos del País. Si se añadiera la economía informal aumentaría la participación de micro y pequeños negocios, tanto en su participación del PIB como del personal que ocupan.

Empresa	Unidades Económicas	Personal Ocupado	% PIB
Micro	97.0	47	31
Pequeña	2.7	20	26
Mediana	0.2	11	12
Grande	0.1	22	31



El sector industrial incrementó el empleo de 1'300 000 a 1'700 000 trabajadores, aproximadamente. Por tanto, uno de cada dos empleos en la industria lo proporcionan este tipo de establecimientos.

El Producto Interno Bruto (PIB), que generan las empresas micro, pequeñas y medianas incrementó su participación en el PIB manufacturero total de 40% en 1985 a 44% en 1992. En el mismo período, estas empresas generaron más de 400,000 nuevos empleos, lo cual representó una expansión del 31%.

1.1.1. Clasificación de las empresas

La Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) toma el siguiente criterio de clasificación para las empresas constructoras de acuerdo a sus ingresos anuales:³

La CMIC se basa de acuerdo a los ingresos anuales presentados por las empresas constructoras, tal como se representa en el cuadro 1.1.

³ www.cmic.org

"DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA PYME CONSTRUCTORA"
CAPÍTULO 1. GENERALIDADES

Cuadro 1.1 Clasificación que asigna la CMIC a sus empresas afiliadas.

Tamaño de la empresa	Miles de pesos corrientes (mínimo)	Miles de pesos corrientes (máximo)
Gigantes	62,385.0	En adelante
Grandes	34,814.0	62,384.9
Medianas	17,643.0	34,813.9
Pequeñas	11,832.0	17,642.9
Micros	1.0	11,831.9

Fuente: CMIC

Existe otro criterio de clasificación como lo es el propuesto por la Secretaría de Economía que se basa en el número de empleados como variable de estratificación (Cuadro 1.2).

Cuadro 1.2 Clasificación propuesta por la Secretaría de Economía

Estratificación por Número de Trabajadores				
	Sector / Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
	Microempresa	De 0 a 10	De 0 a 10	De 0 a 10
	Pequeña Empresa	De 11 a 50	De 11 a 30	De 11 a 50
	Mediana Empresa	De 51 a 250	De 31 a 100	De 51 a 100
Fuente: Publicado en el Diario Oficial de la Federación del 13 de diciembre de 2002				

Es importante también saber el número de empresas constructoras afiliadas al sector formal de la Industria de la Construcción, es por eso que a continuación se muestran los últimos datos oficiales sobre este rubro que fueron registrados por la CMIC durante el año de 1999:⁴

Cuadro 1.3 Clasificación que les asigna CMIC a sus empresas afiliadas

Tamaño de la empresa	Número de empresas	Participación en porcentaje (%)
Gigantes	123	1.31
Grandes	119	1.27
Medianas	270	2.88
Pequeñas	315	3.36
Micro	8,542	91.17
Total	9,369	100

Fuente: Coordinación de Economía y Estadística, con datos del INEGI

Como se puede observar en la tabla anterior, omitiendo a las Micro, las PYMES constructoras conforman el 6.24 % contra un 2.58 % conformado por las empresas grandes y gigantes.

⁴ Publicación de la situación de la Industria de la Construcción 2001 de la CMIC, México, 2002.

1.1.3. Definición y características de la PYME constructora

El concepto de empresa es uno de los más usados en la actualidad, sin embargo, también es de los términos más difíciles, ya que puede definirse desde varios ángulos o posturas, pero para fines de este estudio, se hará desde el enfoque económico. Aunque se tratará a la pequeña y mediana empresa como una sola, se definirán por separado para conocer sus características propias.⁵

PEQUEÑA EMPRESA.

- Es aquella constituida con la finalidad de percibir una renta familiar y/o Social.
- El monto de la Inversión de la Empresa ya es significativa.
- Su organización empresarial tiene una cierta división de trabajo.
- El acceso al mercado es lento y con grados de dificultad.
- El Numero de Personal oscila entre 11 a 50 persona. Existe cierta tendencia a delimitar el trabajo Técnico, Operativo y Administrativo.
- En el aspecto Financiero, Contable su significado es representativo e importante.
- Aumenta el sentido de Facturación y Ventas, orientado a una ejecución mas organizada y donde se aplica cierto sentido de controles ya sea por la propia empresa o terceros. Hay empresas se definen solo en lo Productivo y Terceros le llevan la parte Administrativas y Ventas; esto permite aligerar costos y dedicarse íntegramente al Producto Terminal que han definido.
- Su producción mantiene una cohesión hacia la forma de ordenes de pedidos, que se hacen periódicas y se van manteniendo estables.
- Estas empresas tienen valor de activos fijos, lo cual le permiten de cierta manera tener posibilidades a los prestamos.
- Una característica que he podido apreciar, es que la tecnología que manejan es artesanal, semi mecánicas, mecánicas y muy pocas si tienen una tecnología apropiada para competencia.
- Los problemas que constantemente afrontan, es la falta de Capital de Trabajo, Mercado, Repuestos y Mantenimiento, Capacitación, Organización.
- La promoción de sus Productos se hace lento, en muchas veces le ocasiona cargas económicas.

MEDIANA EMPRESA.

- Es aquella Empresa constituida con la finalidad de percibir una renta Empresarial y capitalización accionario
- El monto de la inversión en activos fijo es importante, constituyéndose en maquinaria y tecnología muy significativa.
- La división de trabajo esta dada, Las áreas están definidas y se orienta a un crecimiento de puestos importante.

⁵ www.geocities.com/idmb98/pymes/pymes.htm

- La Producción se orienta hacer en Serie, o períodos estables con una presencia de Capacidad Instalada.
- El Sentido de Control de operaciones se afirma y el concepto de rentabilidad operativa y empresarial esta dada.
- El Sentido de capacitación es fundamental para el desarrollo de este tipo de Empresa.
- El Numero de Personal se consolida y tiende a ser mas de 100. Su mercado es fundamental para la vida de la empresa, y le dedican gran parte a saber que desea el cliente.
- El Aspecto Financiero, tiene respaldo y le da posibilidad para la captación de prestamos del mercado financiero.
- Ya pose un nivel tecnológico como el conocimiento del Producto o Servicio Terminal.
- En varias de ellas el sentido de investigación del producto, va tomando fuerza y llega hacer la clave del éxito.
- El manejo de precios por familias, líneas de productos y otros, hacen la variabilidad de nichos de mercados y estos mayormente responden a las iniciativas de esta empresa.
- La calidad es el trabajo diario y la supervisión de este, se hace mas acentuada.
- Considero que la calificación técnica y administrativa se hace más, exigente y requiere de un tipo ya especializado de asistencia.
- La relación Producto- Cliente se fundamenta en las estrategias de mediano y largo plazo. Bajo un programa de plan estratégico empresarial.
- El manejo de personal se hace más complicado debido al costo y a las cargas (tanto empresariales como sobre costos) que van afectando a los costos de ventas.
- La Publicidad y Promoción se tornan la fuerza y vitalidad de este tipo de empresa.

En forma conjunta se puede definir a la PYME constructora como: aquella unidad económica en la cual se llevan las actividades de una manera organizada para diseñar, construir, rehabilitar, remodelar y mantener en condiciones óptimas el hábitat humano a cambio de una retribución que compense el riesgo, los esfuerzos y la inversión del empresario.

1.1.4 Tipos de tareas que realizan las PYMES constructoras

En los últimos años el país ha sido un lugar propicio para la inversión, ya que han llegado a él a operar empresas de todo tipo, las cuales están en constante crecimiento, trayendo consigo la generación de empleos. Ante este inminente desarrollo en el país, ha habido un incremento en el personal ocupado y por consiguiente se está generando una alta demanda de vivienda y servicios para mejorar la calidad de vida.

Ante esta situación, las empresas constructoras en el país, sean estas chicas, medianas o grandes, dedican sus esfuerzos en la mayoría de los casos a la edificación en general, es decir, viviendas, escuelas, edificios para la industria, comercio y servicios, hospitales y clínicas, y edificaciones para recreación y esparcimiento.

Lo anteriormente expuesto puede confirmarse a través de los resultados de la Encuesta Nacional de Empresas Constructoras (ENEC):⁶

⁶ <http://www.Inegi.gob.mx>

"DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA PYME CONSTRUCTORA"
CAPÍTULO 1. GENERALIDADES

Según la ENEC el valor de la construcción realizada durante junio del 2003 se concentró en obras de Edificación en General y de Transporte, las cuales aportaron en forma conjunta el 63.1% del valor total generado.

La tabla siguiente muestra la distribución del valor de la construcción:

Distribución del Valor de la Construcción
Junio 2003

Tipo de obra construida	(%)
Edificación en General ^{1/}	41.8
Transporte ^{2/}	21.3
"Otras Construcciones" ^{3/}	12.5
Petróleo y Petroquímica ^{4/}	12.4
Electricidad y Comunicaciones ^{5/}	7.1
Agua, Riego y Saneamiento ^{6/}	4.9

^{1/}Viviendas; escuelas; edificaciones industriales, comerciales y de servicios; hospitales y clínicas; y edificaciones para recreación y esparcimiento.

^{2/}Autopistas; carreteras; caminos; vías férreas; metro y tren ligero; obras de urbanización y vialidad, entre otras.

^{3/}Instalaciones de señalamiento y protección; movimientos de tierra; excavaciones subterráneas; montaje e instalación de estructuras metálicas y de concreto; cimentaciones especiales; instalaciones hidráulico-sanitarias de gas, electromecánicas y de aire acondicionado.

^{4/}Perforación de pozos; plantas de extracción, refinación, petroquímica, almacenamiento, distribución y sistemas de conducción por tubería.

^{5/}Instalaciones telefónicas y telegráficas, líneas de transmisión y distribución de energía, y subestaciones.

^{6/}Obras de riego, perforaciones de pozos, sistemas de agua potable y conducción, y drenaje urbano.

Con base a estos resultados, se observa que el valor de la obra construida por las empresas constructoras se concentró en:

- Edificación en general (como viviendas, escuelas, edificios para la industria, comercio y servicios, hospitales y clínicas, y edificaciones para recreación y esparcimiento) representando el 41.8%.
- El correspondiente a Transporte (como autopistas, carreteras, caminos, vías férreas, metro y tren ligero, y obras de urbanización y vialidad, entre otras) el 21.3%.
- Aportando en forma conjunta el 63.1% del valor total a junio 2003.

1.1.5 Condiciones del mercado

“Es en la empresa constructora donde el fenómeno de crecimiento se presenta más rápidamente, primero, por la incertidumbre de demanda futura, que en muchas ocasiones obliga al empresario a saturarse de trabajo como una política de provisión para épocas de ausencia de demanda.”⁷

La política de tener trabajo ha traído como consecuencia que el mercado de la construcción sea agresivo, es decir, se está generando una competencia desleal. Los empresarios realizan prácticas desleales para hacerse de trabajo y para ofertar su producto.

La situación expuesta puede reflejarse en las quejas por la mala calidad de obras que se están construyendo, especialmente en materia de vivienda, tal es el caso de las que se están entregando a los derechohabientes del Infonavit, así como también por los retrasos para su entrega. Ante las quejas de los usuarios a Profeco, Infonavit está tomando medidas drásticas para minimizar este problema.

“De Enero a Septiembre de 2003 la Profeco en Sinaloa reporta 2 mil 309 quejas, de las cuales 276 corresponden al sector vivienda.

Por lo pronto, ya se emitió sanción contra 35 desarrolladoras de vivienda, cuyo monto alcanza los 3.8 millones de pesos, que representa casi un tercio del total de las multas recabadas por la Profeco, con importe de 9.5 millones.

En cuanto a número de quejas, los fraccionadores se ubican en el segundo rubro, atrás de las quejas por servicios de luz.

Entre las empresas más demandadas están Caslo, Conhabi, Divisa y Hábitat Promotora.

En el 2002, la delegación estatal de Infonavit auditó al sector vivienda y detectó que había alrededor de 800 viviendas sin entregar a derechohabientes. Actualmente quedan entre 200 y 220 en rezago, lo cual obligó a Infonavit a vetar cuatro empresas, lo que significa que no pueden ejercer nuevos créditos de Infonavit.”⁸

Otra característica de las condiciones actuales del sector construcción es que el sector tiene una inflación baja pero parece estancado, esto lo refleja la siguiente información.

Ante la contracción del mercado interno, las empresas han tenido que absorber parte del incremento en sus costos de producción, lo que ayuda a mantener a la baja la inflación.

⁷ SUÁREZ, Salazar, Carlos. Administración de empresas constructoras. Editorial Limusa, México, D.F., 1980. p.89

⁸ Periódico El Debate. Culiacán, Sinaloa, 20 de Octubre de 2003.

“Durante los primeros nueve meses del año un total de 13800 empresas se dieron de baja del padrón de contribuyentes, esto es, 51 compañías por día, revelan datos de la SHCP.

Con excepción de electricidad, gas natural y agua potable, el resto de los sectores fue perdedor de contribuyentes, destacando la industria de la construcción, así como los servicios financieros e inmobiliarios.”⁹

1.2 Tipos de organización.

Algunas personas creen que el buen empleado debería ser capaz de trabajar satisfactoriamente aunque la estructura de la organización no sea la correcta. La verdad es que una estructura de organización adecuada (líneas de autoridad claras y adecuadas junto con una departamentalización correcta) es un prerequisite para un buen desempeño de los empleados.¹⁰

Los sistemas de organización son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en las cartas o gráficas de organización y se complementan con los análisis de los puestos.¹¹

Hay tres sistemas fundamentales de organización: organización lineal, organización lineal y staff y organización matricial.

1.2.1 Organización lineal¹²

Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo.

En este sistema cada individuo tiene un solo jefe para todos los aspectos, no recibe órdenes más que de él, a él solo reporta (Figura 1.1). No se considera correcto definir la organización lineal como "aquella en que la autoridad y responsabilidad se transmiten *en línea*, o *en línea recta*, pues esto ocurre siempre, sino más bien: *por una sola línea*, o *íntegramente* para cada persona o grupo".

⁹ Agencia Reforma. México, D.F., 10 de Noviembre de 2003.

¹⁰ http://cozumel.fi-a.unam.mx/~dcayeros/aec_capitulo4.pdf, p.4

¹¹ REYES Ponce, Agustín. Administración moderna. Editorial Limusa, 1ª edición, México, 1992, p.289

¹² *Idem*

Ventajas de este sistema:

- Es muy sencillo y claro
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad
- Se facilita la rapidez de acción
- Se crea una firme disciplina, porque cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para sus subordinados él es el único que la posee.
- Es más fácil y útil en la pequeña empresa

Desventajas

- Se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización
- Se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa
- Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar
- Se da con facilidad, porque cada jefe tiene cierto sentido de "propiedad" de su puesto
- Los jefes están siempre recargados de detalles
- La organización descansa en "hombres", y al perderse uno de éstos se producen ciertos trastornos

SISTEMA DE ORGANIZACIÓN LINEAL

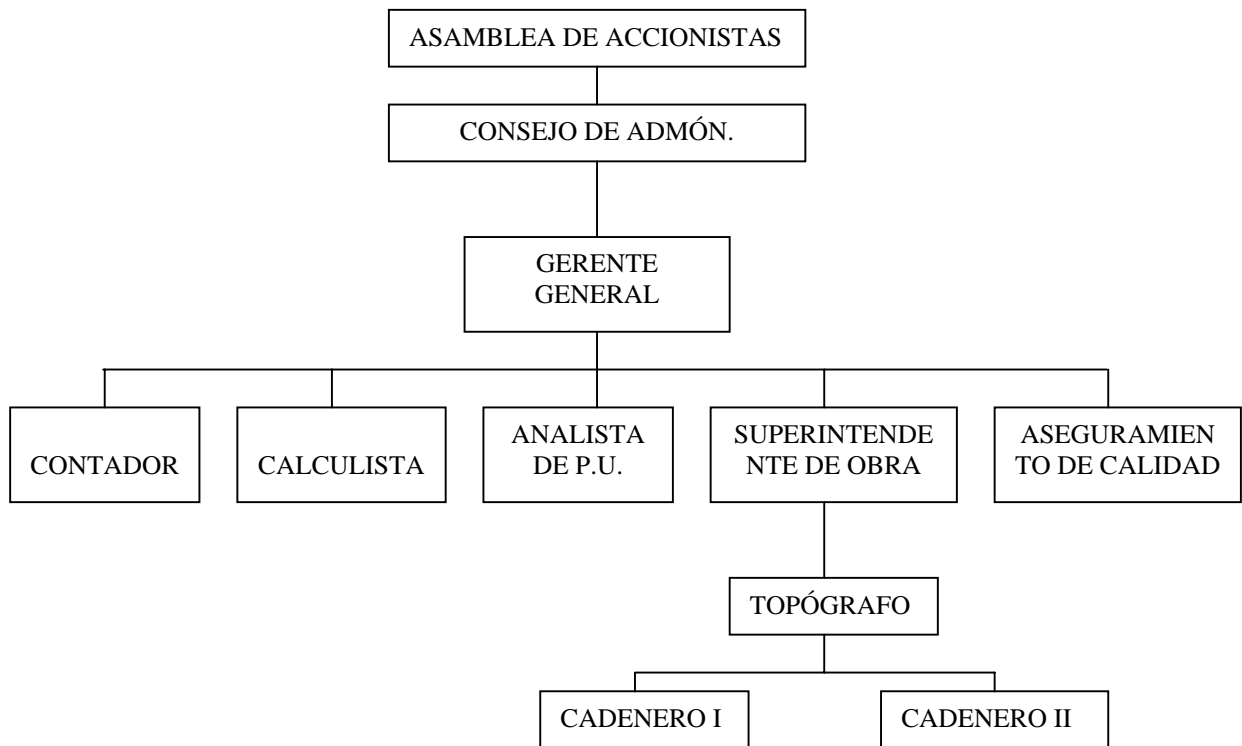


Figura 1.1 Organización lineal

1.2.2 Organización lineal y staff

Este tipo de sistema se deriva del lineal, en cuanto a que cada persona, superintendente, calculista, analista, etc., rinden cuentas a un solo supervisor en cada caso, con la modalidad de que en la organización de línea y asesoría (staff) existen especialistas que hacen las veces de asesores de la dirección en aspectos concretos y determinados. Esto no debe confundirse con que la autoridad se comparta, puesto que única y exclusivamente los asesores ayudan con sus consejos u opiniones y no pueden dar órdenes, ya que éstas provienen de línea.

Ventajas:

- Está basado en la especialización planeada.
- Proporciona a la dirección y a los jefes conocimientos especializados.
- Mayor oportunidad de ascenso para el personal capaz, pues hay necesidad de puestos de responsabilidad.
- Permite la especialización de los cuerpos de asesores y al mismo tiempo se mantiene el principio de responsabilidad.

Desventajas:

- Se confunden a veces los campos de autoridad lineal y staff
- Los jefes de línea tratan de nulificar a los staff, considerándolos como intrusos y teóricos
- Por su parte, los funcionarios staff consideran como incompetentes a los jefes lineales y, salvo que tengan personalidad, nada consiguen
- Sus recomendaciones se interpretan mal con frecuencia

En la figura 1.2 se muestra un ejemplo de este tipo de sistema:

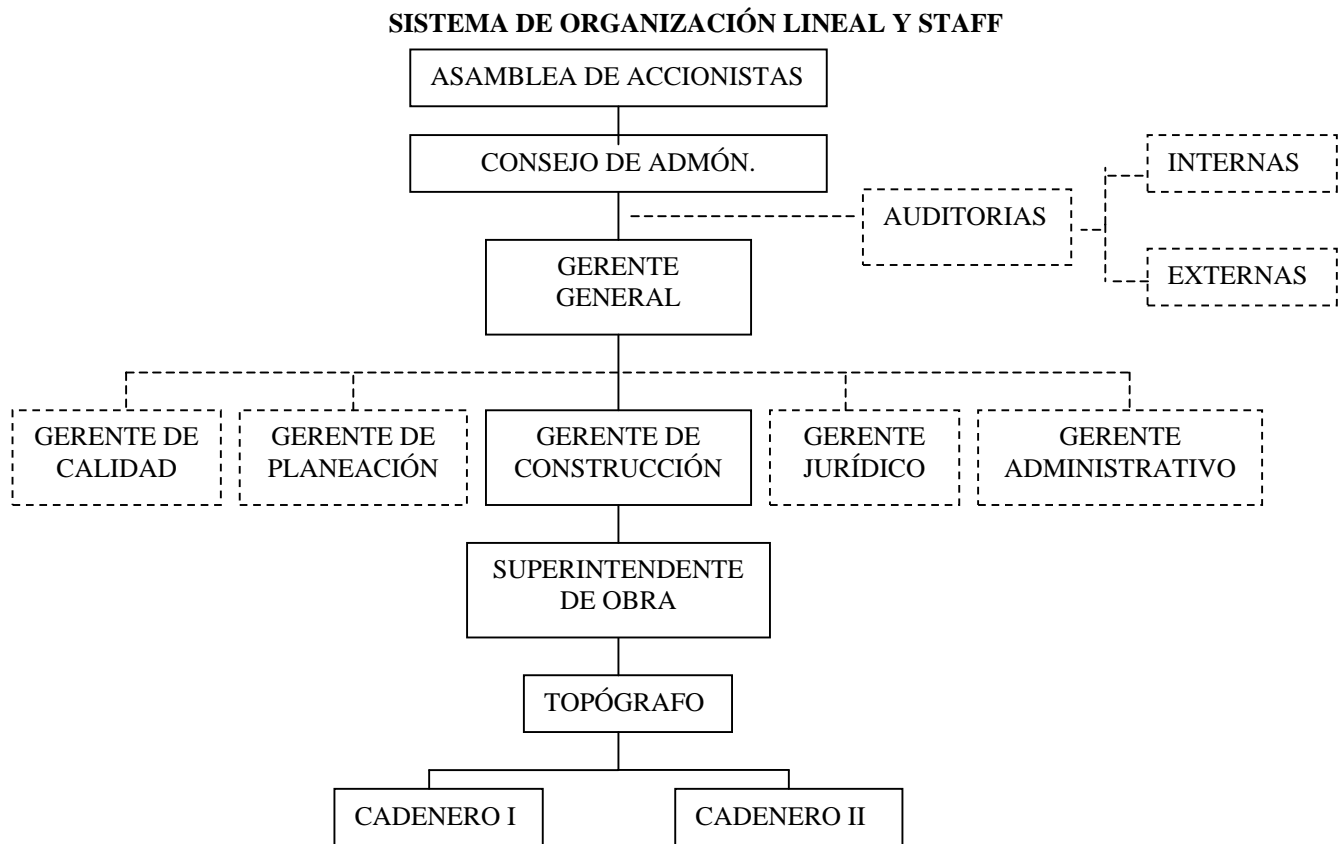


Figura 1.2 Organización lineal y staff

1.2.3 Organización matricial¹³

Muchos de los teóricos modernos de la organización critican la estricta adhesión a las estructuras tradicionales, sostienen que deben modificarse de acuerdo a las teorías del comportamiento y de sistemas. La organización matricial o de proyectos es una muestra híbrida de este pensamiento, abarca un fluido equipo provisional de trabajo dentro de la estructura piramidal de la organización formal.

Este concepto surgió del Departamento de la Defensa y de la Administración Nacional de Aeronáutica y del Espacio de los Estados Unidos (NASA). Fue necesario desarrollar nuevas técnicas de administración y organización que se pudieran utilizar a través de líneas departamentales para llenar cometidos específicos y complejos para desarrollar un sistema de proyectiles.

¹³ http://cozumel.fi-a.unam.mx/~dcayeros/aec_capitulo4.pdf, p.8-10

"DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA PYME CONSTRUCTORA"
CAPÍTULO 1. GENERALIDADES

La organización matricial se emplea para productos altamente técnicos y en los casos de empresas de productos múltiples, que aunque se consideran diferentes de los demás, muchos de ellos emplean recursos comunes para la producción y las ventas.

Recientemente se desarrollo como una manera de formar equipos de proyectos dentro de una organización lineal y staff tradicional. El concepto de proyecto, dentro de este contexto es: "Una combinación de recursos humanos y materiales reunidos en una organización temporal para lograr un propósito específico". La mercadotecnia de un producto nuevo o la construcción de una planta industrial son ejemplos de proyectos. Bajo la estructura matricial las personas que trabajan en un proyecto se asignan oficialmente a este sin dejar de pertenecer a su departamento original o base. Se designa a un gerente de proyecto al que se le da autoridad y se le responsabiliza de satisfacer los objetivos de calidad, costo, cantidad y tiempo de terminación.

En este sistema el gerente del proyecto asigna y evalúa al personal funcional mientras estos trabajan en el proyecto y al completarse este o al hacer sus contribuciones específicas, regresa a sus departamentos funcionales.

Ventajas:

- Utilización mejor de los recursos. La combinación de gentes y recursos se puede cambiar fácilmente para que correspondan a las condiciones cambiantes del proyecto.
- Responde a presiones conflictivas del entorno.
- Estimula la innovación y la flexibilidad.
- Mayor capacidad de comunicación. Coordinación lateral de los departamentos funcionales.

Desventajas:

- El personal de los niveles intermedios depende de dos jefes y existe confusión acerca de quién se depende y un sentido resultante de no depender de nadie. Al violar el principio de la unidad de mando debilita la cadena de mando y la coordinación vertical, para intentar mejorar la coordinación lateral.
- Luchas excesivas por el poder; los gerentes funcionales y los gerentes de proyecto (o producto) luchan por el dominio. La solución consiste en definir claramente la autoridad, responsabilidad y facultades de cada uno. El administrador del proyecto especifica lo que se debe hacer y el departamento funcional debe ocuparse de la forma de hacerlo.
- Demasiadas reuniones y demasiada toma de decisiones en grupo. No se debe implicar a los participantes en detalles que no les interesa o que ignoren hasta el punto de que dejan de ser útiles.

Las características de una organización matricial son:

1. La autoridad del administrador de proyectos es la combinación de la pericia técnica, el carisma, la eficiencia política y la autoridad formal. Debe ser capaz de cimentar alianzas con sus iguales y superiores.
 2. Esa autoridad sale de la organización y abarca las relaciones con proveedores, subcontratistas y organismos gubernamentales.
-

3. El proyecto es finito en duración. Si tiene éxito, puede ser el principio de una división en la organización formal.
4. La introducción del diseño matricial debe ser gradual, nunca de improviso, para permitir la adaptación del personal a una nueva mentalidad y a un nuevo tipo de comportamiento dentro de la organización. En rigor, se impone una nueva cultura organizacional.

Existen variantes de la organización matricial, como: la **organización por equipos**, que difiere de una organización matricial en dos aspectos:

- a) Los empleados son permanentemente asignados a un equipo y
- b) Se elimina el depender de dos jefes

La **organización de comité**, donde un grupo de directivos de diferentes departamentos se reúnen para realizar una tarea de la organización. En realidad los comités son una forma de la organización matricial en cuanto a que están insertados en la estructura formal de la organización. Desaparecen las barreras departamentales.

En la figura 1.3 se muestra un ejemplo de este tipo de sistema:

SISTEMA DE ORGANIZACIÓN MATRICIAL

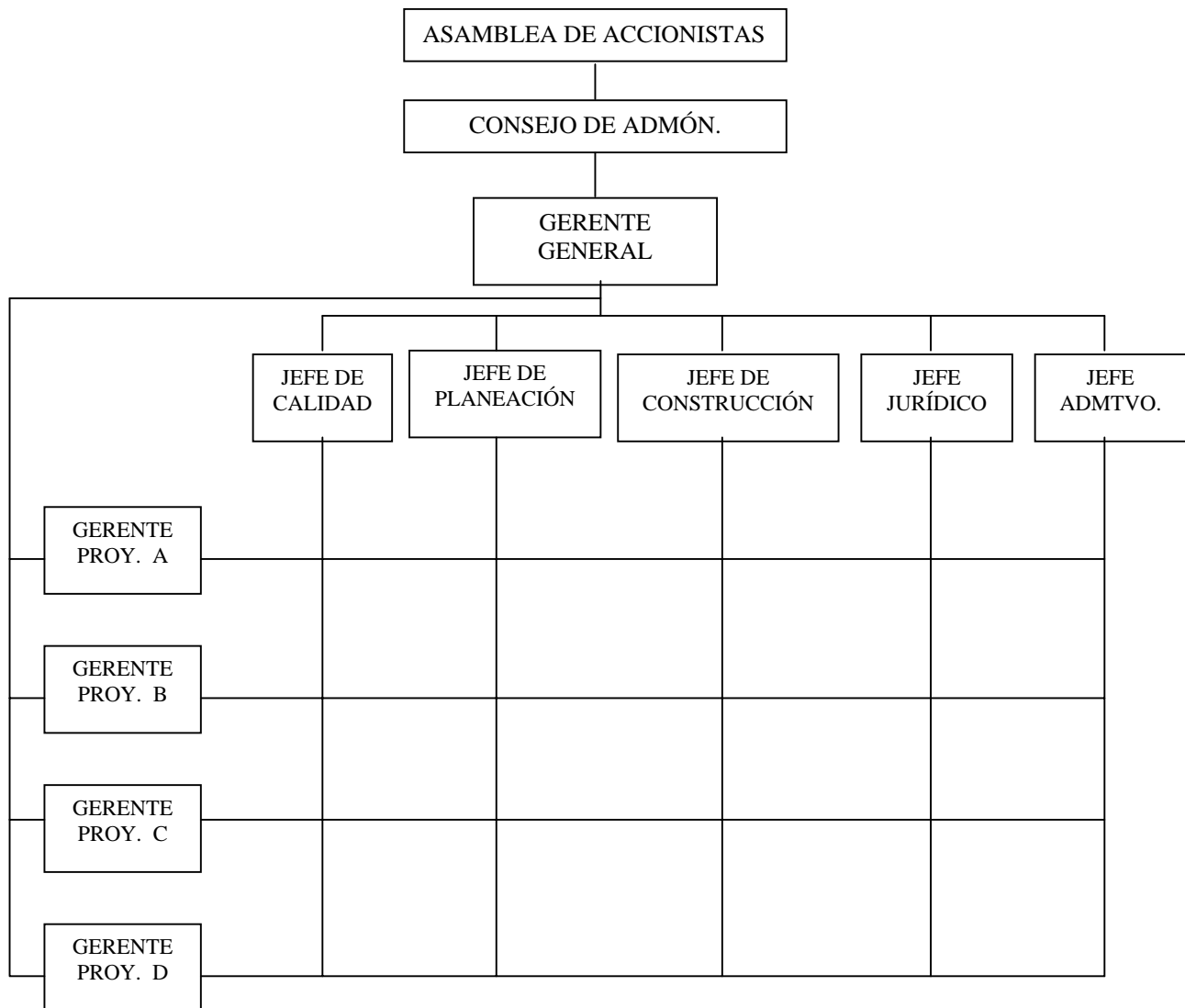


Figura 1.3 Organización matricial

1.3 Sistema de organización predominante en la PYME constructora.

“Para la industria de la construcción encontramos diferentes tipos de organizaciones, pero en todas distinguimos las áreas básicas de planeación, producción, control y ventas.”¹⁴

“Toda empresa tiene dos estructuras orgánicas; la formal que está reflejada en los organigramas, y la otra, que es la relación viva y cotidiana entre las personas que forman la organización.

La estructura formal de la PYME constructora adopta casi siempre la conocida forma piramidal, es decir, organización lineal. Abajo la mano de obra que soporta toda la estructura, y sobre ella los diferentes niveles de mandos intermedios, uno tras otro, estrechándose hasta la cumbre. Esa estructura define la cadena normal de mando. La información circula en sentido ascendente y las órdenes en sentido descendente.”¹⁵

¹⁴ SUÁREZ Salazar..., *Op cit.*, p.18

¹⁵ GENEEN, Harold y MOSCOW, Alvin. Alta dirección, Editorial Grijalbo, México, 1987, p.76

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional (DO) trata de las personas y las organizaciones, y de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan. El DO también trata del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. El cambio planificado indica sentido común, un trabajo arduo aplicado con diligencia a lo largo del tiempo, un enfoque sistemático orientado a ciertas metas y un conocimiento válido acerca de la dinámica de la organización y de la forma de cambiarla. El conocimiento válido se deriva de las ciencias del comportamiento como la psicología, psicología social, sociología, antropología, teoría de sistema, comportamiento organizacional, teoría de la organización y práctica de la administración. Al reunir todo esto, el desarrollo organizacional ofrece una prescripción para mejorar el ajuste entre el individuo y la organización, entre ésta y su ambiente, y entre los componentes de la organización, como la estrategia, la estructura y los procesos. La prescripción se pone en práctica mediante intervenciones y actividades que abordan condiciones problemáticas específicas.

Por lo común, los líderes y practicantes del DO llevan a cabo juntos los programas del DO. Los practicantes son consultores capacitados en la teoría y la práctica del desarrollo organizacional; comprenden la dinámica de la organización y el cambio de la misma. Estas personas pueden ser miembros de la organización (consultores internos), o ser ajenos a ella (consultores externos). Dos metas de los programas de DO son 1) mejorar el funcionamiento de los individuos, los equipos y la organización total, y 2) impartir las habilidades y el conocimiento necesarios que permitirán que los miembros de la organización mejoren su funcionamiento por sí mismos.

El desarrollo organizacional trata de toda la gama de problemas de las personas en las organizaciones. Algunos ejemplos serían los siguientes: un clima organizacional insatisfactorio, baja productividad, mala calidad, conflictos interpersonales, conflictos intergrupo, metas poco claras, estilos de liderazgo inadecuados, desempeño deficiente del equipo, estructura inadecuada de la organización, tareas mal diseñadas, atención insuficiente a las demandas del ambiente, malas relaciones con los clientes, diferentes partes de la organización que trabajan con propósitos contrarios, y otras cosas por el estilo. En síntesis, en donde los individuos, los equipos y las organizaciones no están realizando todo su potencial, el desarrollo organizacional puede mejorar la situación.

2.1. Definiciones del desarrollo organizacional

El término desarrollo organizacional (o DO, la denominación más comúnmente empleada para designar este campo) ha estado en uso por lo menos desde 1960.¹

La literatura contiene numerosas definiciones del desarrollo organizacional. Una buena forma de adquirir una comprensión de lo que es el DO es ver la forma en la cual varios autores han descrito este campo a lo largo de los años. No existe una sola definición aceptada del DO, pero sí hay un acuerdo general sobre la naturaleza del campo y sus principales características.

A continuación se presentan algunas de las primeras definiciones del desarrollo organizacional.

“Es la tendencia a destacar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa.” (Harris)

“El desarrollo organizacional es un esfuerzo 1) planificado, 2) de toda la organización, y 3) controlado desde el nivel más alto, para 4) incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante 5) intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.” (Beckhard, 1969)

“El desarrollo organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo.” (Bennis, 1969)

“El DO se puede definir como un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y autoanalíticos.” (Schmuck y Miles, 1971)

“El desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado -cambio de una cultura de la organización que evita un examen de los procesos sociales (en especial de toma de decisiones, la planificación y la comunicación), por otra que institucionaliza y legitima dicho examen.” (Burke y Hornstein, 1972)

Algunas definiciones más recientes del desarrollo organizacional son las siguientes:

[Las metas del DO son]... 1) incrementar la congruencia entre la estructura, los procesos, la estrategia, las personas y la cultura de la organización; 2) desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización; y 3) desarrollar la capacidad de la organización de renovarse por sí misma.” (Beer, 1980)

¹ WARNER BURKE, *Desarrollo Organizacional*, SITESA, México, 1988, p.1.

“El desarrollo organizacional es un proceso de la organización para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificativos que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo. Un “proceso para mejorar los procesos” – eso es lo que básicamente ha tratado de ser el DO desde hace unos 25 años.” (Vaill, 1989)

“El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.” (Porrás y Robertson, 1992)

“[El DO es]... una aplicación en todo el sistema del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo y al refuerzo planificados de las estrategias, las estructuras y los procesos de la organización, para mejorar la efectividad de una organización.” (Cummings y Worley, 1993)

“El desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría. (Burke, 1994)

Todos los autores convienen en que el DO es un campo de las ciencias de la conducta aplicada en relación con el cambio planificado. De la misma manera, convienen en que el objetivo del cambio es la organización total del sistema. Las metas del DO son una efectividad de la organización y un desarrollo individual cada vez mayores.

2.2. Historia del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es una estrategia singular para mejorar la organización, que surgió a finales de los años cincuenta y principios de los sesenta. Originalmente basado en los descubrimientos de la dinámica de grupo y en la teoría y la práctica relacionadas con el cambio planificado, el campo ha evolucionado hasta convertirse en una estructura integrada de teorías y prácticas capaces de resolver o ayudar a resolver la mayor parte de los problemas importantes a los que se enfrenta el lado humano de las organizaciones.²

Tomando como referencia las investigaciones realizadas por French y Bell³, podemos decir que el tronco del DO tiene cuatro raíces importantes. La primera se refiere al descubrimiento del entrenamiento en los laboratorios de sensibilización en las organizaciones complejas. La segunda es la investigación de encuestas y la metodología de retroalimentación. Una tercera está constituida por el surgimiento de la investigación-acción. La cuarta surge paralela a las anteriores y está representada por la Escuela de Tavistock y la aparición de los enfoques sociotécnicos y socioanalíticos.

² WENDELL L. FRENCH y CECIL H. BELL., *Desarrollo Organizacional*, 5ª edic., Prentice Hall, México, 1995, p.2.

³ *Ibid.*, pp. 38-63.

Estas cuatro raíces, se explicarán en los siguientes cuatro apartados:

2.2.1. Entrenamiento en laboratorios de sensibilización

PRIMERA RAÍZ

Entrenamiento en Laboratorios de Sensibilización

NACE EN

Instituto Tecnológico de Massachusetts

IDEA CENTRAL

Entrenamiento en relaciones humanas con grupos reducidos y no estructurados en los cuales los participantes aprenden de sus propias interacciones y de la dinámica en evolución del grupo.

INICIO

1946

REPRESENTANTES

Lewin, Likert, Mc Gregor, Bradford, Lippit, Benne, Blake, Shepard, Mouton, Tannenbaum, Argyris, Beckhard, Jones, Mason, Buchanan, Horwitz.

2.2.2. Orígenes de la investigación y retroalimentación de encuestas.

SEGUNDA RAÍZ

Investigación y Retroalimentación de Encuestas

NACE EN

Centro de Investigaciones de la Universidad de Michigan

IDEA CENTRAL

Se llevan a cabo investigaciones mediante el rastreo de información de fenómenos organizacionales tanto a nivel micro como a nivel macro, abarcando temas tales como comunicación, cultura, liderazgo y clima organizacional.

INICIO

1946

REPRESENTANTES

Likert, Mann, Radke, Festiger, Lippit, Mc Gregor, French, Cartwright, Deutsch

2.2.3. Orígenes de la investigación - acción

TERCERA RAÍZ

Investigación – Acción

NACE EN

No existe una institución a la que pueda atribuirse la paternidad de esta herramienta en forma tajante

IDEA CENTRAL

Trabajar con un proceso cíclico en donde las etapas son: diagnóstico, recopilación de datos, retroalimentación al grupo cliente, discusión de los datos y trabajo en ellos por el grupo cliente, y finalmente la acción, con el enfoque en problemas nuevos o anticipados.

INICIO

1945

REPRESENTANTES

Collier, Lewin, Lippit, Radke, Bavelas, Coch y French, Whyte y Hamilton, Jacques, Sofer, Mann, Seashore y Bowers, Katzell.

2.2.4. Orígenes sociotécnicos y socioclínicos

CUARTA RAÍZ

Enfoques Sociotécnico y Socioclínico

NACE EN

Clínica Tavistock

IDEA CENTRAL

La organización es vista como un sistema técnico que se compone además de individuos. La técnica y los individuos se conjugan en un proyecto definido, dando origen a los grupos de trabajo autodirigidos.

INICIO

1948

REPRESENTANTES

Bion, Rickman, Trist, Likert, Argyris.

2.2.5. El contexto cambiante

Aunque es de interés comprender cómo surgió el DO, es importante también comprender el medio ambiente cambiante en el cual están ocurriendo las actividades contemporáneas del DO. Ese contexto ha cambiado de una manera dramática a lo largo de las décadas de 1980 y 1990, debido a un ambiente cada vez más turbulento.⁴

Últimamente se ha intensificado la plétora de innovaciones tecnológicas, fusiones de compañías, adquisiciones, compras ventajosas, quiebras, historias de éxito, reducciones y cambios en las leyes. Al mismo tiempo, aun cuando la frecuencia de la aparición de nuevos negocios ha disminuido un poco, cada año nacen miles de pequeñas compañías. La globalización de compañías es común. En todo el mundo, muchas sociedades previamente centralizadas y autocráticas se están moviendo en la dirección de crear instituciones democráticas y negocios e industrias privatizados. Todos estos cambios crean oportunidades para las aplicaciones del DO, pero también expanden al máximo las capacidades de los líderes y quienes practican el DO.

En este contexto es donde está evolucionando lo que podríamos llamar la segunda generación del DO.

2.2.6. Segunda generación del DO

En la actualidad se está prestando mucha atención a la teoría y la práctica de los conceptos emergentes, las intervenciones y las áreas de aplicación de lo que podría llamarse la segunda generación del DO. Cada uno de ellos, hasta cierto grado, se superpone a uno o todos los demás.⁵

La segunda generación del DO incluye el interés en la transformación organizacional, la cultura de la organización, el aprendizaje organizacional, los equipos y sus diversas configuraciones, la administración total de la calidad, la visión y en “reunir a todo el sistema en una misma habitación”.

2.3. Fundamentos del desarrollo organizacional⁶

Este subcapítulo describe los fundamentos que sustentan a la teoría y la práctica, el arte y la ciencia del desarrollo organizacional. Estos fundamentos forman la base de conocimientos sobre la cual se ha construido el DO.

La base de conocimientos del DO es muy extensa y se está mejorando constantemente. En este subcapítulo describiremos lo que creemos que son los apuntes más importantes para este campo.

⁴ Ibid., p.53.

⁵ Ibid., p.54.

⁶ Cfr., Ibid., pp.82-110

2.3.1. Modelos y teorías del cambio planificado

El DO es un cambio planificado en el contexto de una organización. El desarrollo de modelos del cambio planificado facilitó el desarrollo del DO.

Kurt Lewin introdujo dos ideas acerca del cambio, que han tenido una gran influencia desde la década de 1940. La primera idea afirma que lo que está ocurriendo en cualquier punto en el tiempo es una resultante en un campo de fuerzas opuestas. El *status quo* (cualquier cosa que esté sucediendo justo ahora) es el resultado de fuerzas que empujan en direcciones opuestas.

Con una técnica llamada análisis del campo de fuerzas, es posible identificar las principales fuerzas que constituyen el campo y después desarrollar planes de acción para mover el punto de equilibrio en una dirección o en otra. Este concepto de que el *status quo* es el resultado de un campo de fuerzas es muy poderoso para pensar en la dinámica de las situaciones de cambio.

La segunda idea de Lewin era un modelo del proceso de cambio mismo. Sugirió que el cambio es un proceso de tres etapas: *descongelar* la antigua conducta (o la situación), *moverla* a un nuevo nivel de conducta, y *volver a congelar* la conducta en el nuevo nivel. El cambio implica moverse de un punto de equilibrio a otro punto de equilibrio.

El modelo de tres etapas de Lewin es un poderoso instrumento cognoscitivo para comprender las situaciones de cambio. Edgar Schein tomó esta excelente idea y la mejoró, especificando los mecanismos psicológicos involucrados en el cambio, tal y como se muestra en la Tabla 2-1.

Tabla 2-1 Un modelo de tres etapas del proceso de cambio

Etapa 1	<i>Descongelar</i> : crear la motivación y una disposición favorable para el cambio mediante
	a. La desconfirmación o falta de confirmación
	b. La creación de culpa o ansiedad
	c. La provisión de una seguridad psicológica
Etapa 2	<i>Cambio mediante la reestructuración cognoscitiva</i> : ayudar al cliente a ver las cosas, sentir las cosas, y reaccionar a las cosas en una forma diferente, basándose en un nuevo punto de vista obtenido mediante
	a. La identificación con un nuevo modelo del rol, del mentor, etc.
	b. Una exploración del ambiente para encontrar nueva información pertinente
Etapa 3	<i>Volver a congelar</i> : ayudar al cliente a integrar el nuevo punto de vista en
	a. La personalidad total y el concepto del yo
	b. Las relaciones significativas

Fuente: Edgar H. Schein, Process Consultation, Tomo II, pag. 93

En la etapa 1, la *descongelación*, la falta de confirmación crea dolor e incomodidad, lo que causa culpa y ansiedad, lo que a su vez motiva a la persona a cambiar. Pero a menos que la persona se sienta cómoda con el abandono de las antiguas conductas y la adquisición de otras nuevas, el cambio no ocurrirá. Es decir, la persona debe experimentar una sensación de seguridad psicológica con el fin de reemplazar las antiguas conductas con nuevas.

En la etapa 2, *moverse*, la persona atraviesa por una reestructuración cognoscitiva. La persona necesita una información y una evidencia que demuestren que el cambio es deseable y posible. Esto

se logra modelando la conducta de un ejemplar o recopilando la información pertinente del ambiente.

La tarea primordial de la etapa 3, *volver a congelar*, es integrar las nuevas conductas en la personalidad y las actitudes de la persona. Es decir, la estabilización de los cambios requiere una prueba para ver si se ajustan – si se ajustan al individuo y al ambiente social que lo rodea. La frase *relaciones significativas* se refiere a las personas importantes en el ambiente social del individuo - ¿esas personas importantes aceptan los cambios y los aprueban?

Se cree que el modelo de Lewin y la extensión de Schein de dicho modelo proporcionan excelentes formas para pensar en el cambio y en la planificación del cambio.

Otra modificación del modelo de Lewin fue la propuesta por Ronald Lippit, Jeanne Watson, y Bruce Westley, quienes ampliaron el modelo de tres etapas a un modelo de siete etapas, representando a la consultoría de procesos. Las siete etapas son las siguientes:

Fase 1. El desarrollo de una necesidad para el cambio. Esta fase corresponde a la fase de *descongelamiento* de Lewin.

Fase 2. El establecimiento de una relación de cambio. En esta fase, el sistema cliente necesita ayuda, y un agente de cambio desde afuera del sistema establece una relación de trabajo mutua.

Fase 3. La aclaración o el diagnóstico del problema del sistema cliente.

Fase 4. El examen de rutas y metas alternativas; el establecimiento de metas e intenciones de acción.

Fase 5. La transformación de las intenciones en esfuerzos reales. Las fases 3,4 y 5 corresponden a la fase *movimiento* de Lewin.

Fase 6. La generalización y estabilización del cambio. Esto corresponde a la fase de *volver a congelar* de Lewin.

Fase 7. Llegar a una relación terminal, es decir, terminar la relación cliente-consultor.

El modelo de siete etapas de Lippit, Watson y Westley traza los pasos lógicos involucrados en la consultoría del DO.

Un modelo de cambio muy amplio, de Ralph Kilmann, especifica los puntos de ventaja críticos que se deben manipular para que ocurra el cambio. El modelo de “cambio del sistema total” consta de cinco etapas en secuencia:

- 1) iniciar el programa
- 2) diagnosticar los problemas
- 3) programar las “trayectorias”
- 4) poner en práctica las “trayectorias”
- 5) evaluar los resultados.

Los programas de cambio requieren de uno a cinco años para su terminación.

Para el inicio del programa se requiere el compromiso y el apoyo de la alta gerencia. El diagnóstico del problema implica realizar un análisis concienzudo de los problemas y las oportunidades a los que se enfrenta la organización. Estos problemas y oportunidades serán el objetivo de intervenciones posteriores. La programación y la puesta en práctica de las “trayectorias” implica una intervención en cinco puntos de ventaja críticos (llamados “trayectorias”) que se encuentran en todas las organizaciones y que, cuando funcionan en la forma apropiada, hacen que la organización tenga éxito. Las cinco trayectorias de Kilmann son:

- 1) la trayectoria de la cultura
- 2) la trayectoria de las habilidades gerenciales
- 3) la trayectoria de la creación de equipos
- 4) la trayectoria de la estrategia – estructura
- 5) la trayectoria del sistema de recompensas

La trayectoria de la cultura aumenta la confianza, la comunicación, la disposición de compartir la información y la buena disposición para el cambio entre los miembros. La trayectoria de las habilidades gerenciales proporciona a todo el personal de la gerencia nuevas formas de enfrentarse a problemas complejos y a hipótesis ocultas. La trayectoria de la creación de equipos infunde la nueva cultura y las habilidades gerenciales actualizadas en cada unidad de trabajo – inculcando así una cooperación en toda la organización. La trayectoria de la estrategia-estructura desarrolla un plan estratégico totalmente nuevo, o bien uno revisado, para la empresa y después alinea a las divisiones, los departamentos, los grupos de trabajo, los puestos y todos los recursos conforme a la nueva dirección estratégica. La trayectoria del sistema de recompensas establece un sistema basado en el desempeño, que sustenta todas las mejoras de la nueva cultura oficialmente aprobada, el uso de habilidades gerenciales actualizadas y los esfuerzos cooperativos del equipo y entre todos los grupos de trabajo.

Otro modelo útil es el de “análisis de flujo”, desarrollado por Jerry Porras. El análisis del flujo es un sistema para presentar en forma gráfica los problemas de una organización, examinando las interconexiones entre los problemas, identificando los fundamentales (aquellos con muchas interconexiones) y trazando gráficamente las acciones correctivas que se deben emprender para resolverlos. El análisis del flujo es complicado y un tanto difícil de usar, pero como modelo para pensar en el cambio y método para controlar el cambio, es bastante valioso.

El último modelo que vamos a examinar es el de Burke – Litwin del desempeño individual y de la organización, desarrollado por Warner Burke y George Litwin. Este modelo identifica las variables involucradas en la creación del cambio de primer orden y de segundo orden, que los autores llaman “cambio transaccional” y “cambio transformacional”, respectivamente. El cambio de primer orden es un cambio evolutivo y de adaptación en el cual se cambian las características de la organización, pero su naturaleza fundamental sigue siendo la misma. El cambio de segundo orden es un cambio revolucionario y fundamental en el cual se altera en formas significativas la naturaleza de la organización. Para comprender el modelo, es necesario distinguir entre el ambiente y la cultura de la organización, y entre el cambio transaccional y el transformacional.

"DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA PYME CONSTRUCTORA"
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO DEL DO

El ambiente de la organización es la evaluación colectiva de las personas acerca de la organización, en términos de si es un lugar bueno o malo para trabajar, de si es amistoso, cordial, frío, de trabajo arduo, despreocupado, etcétera. La cultura de la organización también es una evaluación colectiva de la organización, pero la cultura se basa en valores, normas e hipótesis más profundos, relativamente perdurables y a menudo inconscientes.

En la figura 2-1 se muestra el modelo de Burke-Litwin

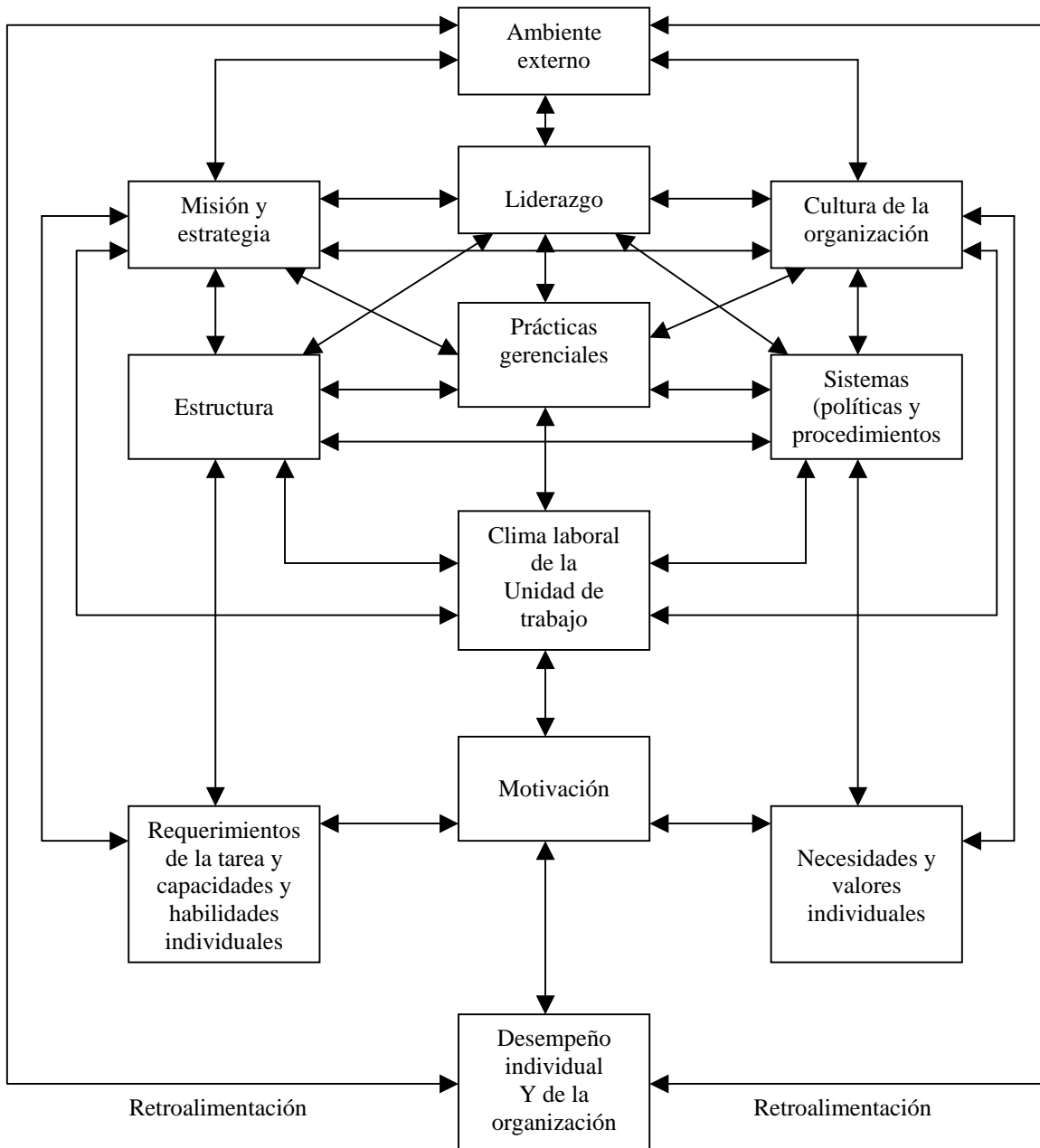


Figura 2-1 El modelo de Burke-Litwin del desarrollo organizacional y el cambio

Fuente: W. Warner Burke, Desarrollo Organizacional, segunda edición (figura 7.1), p.128, 1994

Este modelo parece bastante complicado, pero se vuelve más comprensible cuando lo vemos desglosado en la figura 2-2 y en la figura 2-3.

Burke y Litwin exponen que las intervenciones dirigidas hacia el liderazgo, la misión y la estrategia, y la cultura de la organización, producen un *cambio transformacional* o fundamental en la cultura de las organizaciones. (Esto se muestra en la figura 2-2.) Por otra parte, las intervenciones dirigidas hacia las prácticas gerenciales, la estructura y los sistemas, producen un *cambio transaccional* o cambio en el ambiente de la organización. (Esto se muestra en la figura 2-3.)

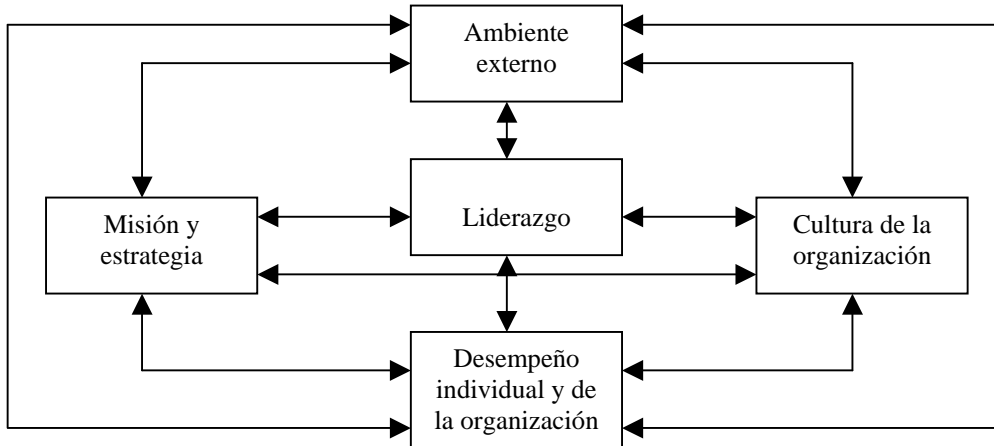


Figura 2-2 Los factores de la transformación.

Fuente: W. Warner Burke, Desarrollo Organizacional, segunda edición (figura 7.2), p.130, 1994

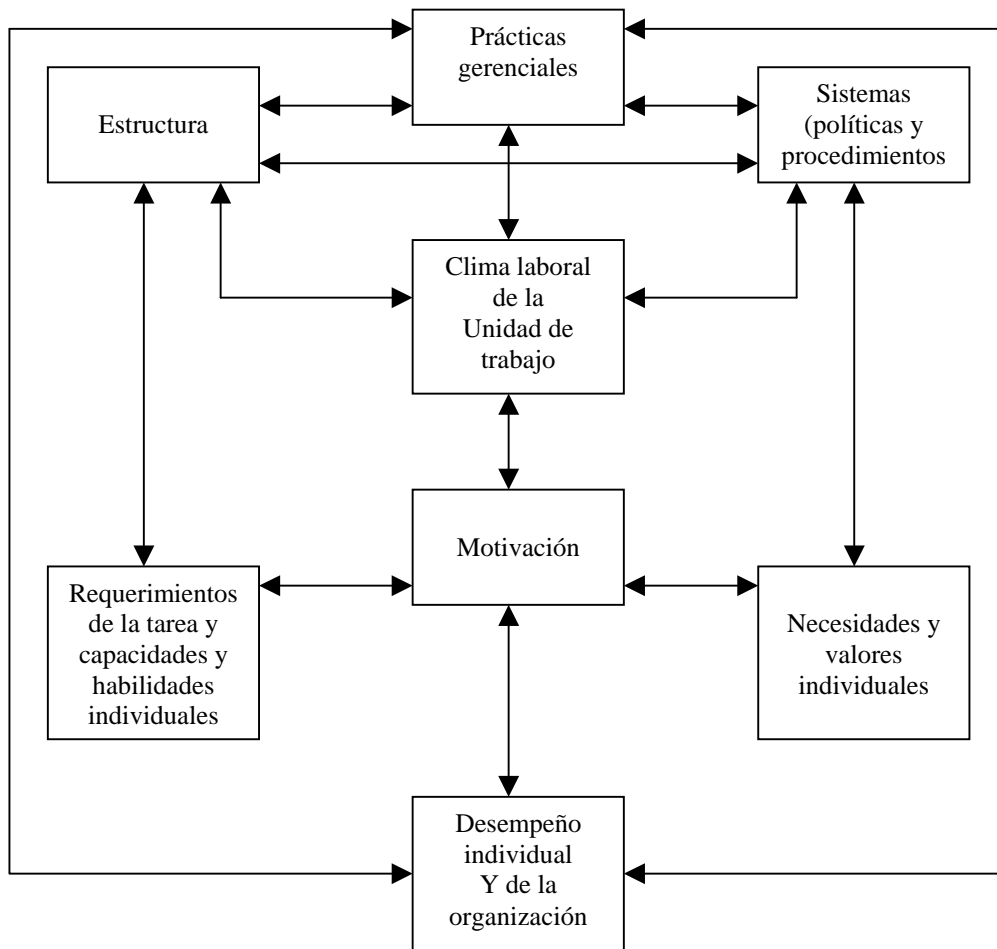


Figura 2-3 Los factores transaccionales.

Fuente: W. Warner Burke, Desarrollo Organizacional, segunda edición (figura 7.3), p.131, 1994

La mitad superior de la figura 2-1 presenta las variables relacionadas con el cambio transformacional. Estas variables son de mayor importancia, en el sentido de que cambian la cultura en formas fundamentales. La mitad inferior de la figura 2-1 presenta las variables relacionadas con el cambio transaccional; estas variables causan un cambio en el ambiente de la organización. Estas variables son menos poderosas para efectuar el cambio en la organización.

En resumen, los modelos y las teorías del cambio planificado proporcionan una base importante para el desarrollo organizacional. Los modelos que se examinaron anteriormente contribuyen a dicha base.

2.3.2. Teoría de los sistemas

Una segunda base del desarrollo organizacional es la teoría de sistemas, que considera las organizaciones como sistemas abiertos en un intercambio activo con los ambientes que las rodean.

Ludwig Von Bertalanffy fue el primero en articular los principios de la teoría general de sistemas en el año de 1950, y Katz y Kann fueron los primeros en aplicar en una forma muy completa la teoría de sistemas abiertos en las organizaciones, en el año de 1966.

Von Bertalanffy se refiere a un sistema como un conjunto de “elementos que se mantienen en interacción”. Kast y Rosenzweig definen al sistema como “un todo organizado y unitario compuesto de dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes, y delineado por fronteras identificables de su suprasistema ambiental”. Para resumir, *sistema* denota interdependencia, interconexiones y correlaciones de un conjunto de elementos que constituyen un todo identificable.

Las organizaciones son sistemas abiertos. Por consiguiente, el estudio de los sistemas abiertos conduce a una buena comprensión de las organizaciones.

Todos los sistemas abiertos son mecanismos de *entrada-producción-salida*. Los sistemas toman *las entradas* del ambiente en forma de energía, información, dinero, personas, materia prima, etcétera. Hacen algo con las entradas por la vía de procesos de *producción, conversión o transformación* que cambian las entradas; y exportan la producción al ambiente en forma de *salidas*. Cada uno de estos tres procesos del sistema debe funcionar bien si se quiere que el sistema sea efectivo y que sobreviva.

Los sistemas abiertos tienen *propósitos y metas*, que son las razones de su existencia. Los sistemas están bombardeados por toda clase de información; parte de ella es útil, pero la mayor parte no lo es. De manera que los sistemas “codifican” la información útil y la incorporan, eliminando la que no es útil.

Otra característica de los sistemas abiertos es el *estado estable*, u *homeóstasis dinámica*. Los sistemas llegan a un estado estable, o punto de equilibrio, y tratan de mantener ese estado estable o punto de equilibrio en contra de las fuerzas disociadoras, ya sea internas o externas. Además, los sistemas tienden a volverse más elaborados, diferenciados, especializados y complejos a lo largo del tiempo; esto se llama *diferenciación*. Y con la creciente diferenciación, hay necesidad de una *integración y coordinación* crecientes. Otra característica de los sistemas es la *equifinalidad*, el principio de que hay múltiples formas de llegar a un resultado o estado particulares – en los sistemas hay múltiples caminos para llegar a las metas. Es posible que haya *subsistemas* dentro de los sistemas más grandes. Y los sistemas se pueden ordenar en una *jerarquía de sistemas* que van de los menos importantes a los más importantes.

Estas características de los sistemas abiertos explican muchos de los fenómenos que observamos en las organizaciones. ¿Por qué las organizaciones se resisten al cambio? Debido a un deseo de preservar el carácter del sistema por la vía de un estado estable y de una homeostasis dinámica. ¿Por qué falla el Plan A, vuelve a fallar, y después tiene éxito? Por la equifinalidad. ¿Por

qué las organizaciones se vuelven cada vez más burocráticas y complejas? Debido a la diferenciación, con su integración y su coordinación acompañantes.

La consideración de las organizaciones como sistemas de entrada-producción-salida es muy útil. Todas las organizaciones importan energía, materiales, información y otras cosas por el estilo como *entradas* que proporcionan el combustible para el sistema. Estas entradas se *transforman* y generan valor en el proceso de transformación. Los bienes y servicios se exportan al ambiente como *salidas* que se intercambian por dinero, materia prima y mano de obra que se convierten en nuevas salidas.

La teoría de sistemas satura toda la teoría y la práctica del desarrollo organizacional, desde el diagnóstico hasta la intervención y la evaluación. Algunas de las consecuencias de considerar las organizaciones desde esta perspectiva son las siguientes:

Primero, los problemas, los acontecimientos, las fuerzas y los incidentes no se consideran como fenómenos aislados, sino que se consideran en relación con otros problemas, acontecimientos y fuerzas.

Segundo, un enfoque de sistemas fomenta el análisis de los acontecimientos en términos de múltiples causalidades, más que de una sola causalidad. Casi todos los fenómenos tienen múltiples causas.

Tercero, no es posible una parte del sistema sin influir en las demás partes en algunas formas.

Cuarto, según la teoría del campo (Kurt Lewin), las fuerzas en el campo en el momento del acontecimiento son las fuerzas pertinentes para el análisis. Esta idea aleja a los practicantes de un análisis de los acontecimientos históricos y dicta un examen de los acontecimientos y de las fuerzas contemporáneos – hasta una posición ventajosa más existencial.

Y quinto, si alguien quiere cambiar un sistema, debe cambiarlo, no sólo en sus partes componentes. La teoría de sistemas y el pensamiento de sistemas son inapreciables en el DO.

2.3.3. Participación y delegación de autoridad

Una de las bases más importantes del desarrollo organizacional es el empleo de un modelo de participación y delegación de autoridad. La participación en los programas de DO no está restringida a las élites o a las personas en los niveles más altos; se extiende ampliamente a toda la organización. La creciente participación y la delegación de autoridad han sido siempre las metas principales y los valores prominentes del campo. Estos pilares de la práctica del DO están validados tanto por la investigación como por la práctica.

Delegar autoridad es darle poder a alguien. Esto se hace concediendo a los individuos autoridad para participar, tomar decisiones, contribuir con sus ideas, ejercer su influencia y ser responsables. Esa es la razón por la cual la participación es una forma tan efectiva de delegar

autoridad. La participación incrementa la delegación de autoridad, y a su vez ésta incrementa el desempeño y bienestar individual.

James Belasco usa un modelo sencillo de cuatro pasos para describir el proceso de delegación de autoridad: “preparación”, “crear un mañana”, “visión” y “cambio”. Cree que 1) sólo los cambios masivos serán suficientes para que las organizaciones sean viables en el futuro, 2) que las personas no adoptarán en forma natural los cambios necesarios, y 3) que la delegación de autoridad es la clave para lograr que las personas deseen participar en el cambio. Uno de los ingredientes más importantes de la delegación de autoridad es la visión – una perspectiva coherente y creíble del futuro deseado. Según Belasco, la delegación de autoridad implica desarrollar una visión clara, idear una estrategia para lograrla, y liberar la inteligencia y energía de la fuerza de trabajo para que por doquier se realice la visión de delegar autoridad.

Tom Peters ofrece las siguientes “prescripciones” para “lograr la flexibilidad mediante la delegación de autoridad en las personas”: involucrar a todos en todo; usar equipos autodirigidos; escuchar, celebrar y reconocer; ser pródigos con el tiempo dedicado al reclutamiento; capacitar y volver a capacitar; proporcionar un pago de incentivos para todos; proporcionar una garantía del empleo; simplificar y reducir la estructura; volver a concebir el papel de gerente a nivel medio; y eliminar las reglas burocráticas y las condiciones humillantes.

La participación y delegación de autoridad sí dan resultado. Esa es la razón por la cual son parte de la base del desarrollo organizacional.

2.3.4. Equipos y trabajo en equipo

una creencia fundamental en el desarrollo organizacional es que los equipos de trabajo son los bloques de construcción de las organizaciones. Una segunda creencia fundamental es que los equipos deben administrar su cultura, procesos, sistemas y relaciones, si se quiere que sean efectivos. La teoría, la investigación y la práctica dan testimonio del papel tan decisivo que representan los equipos en el éxito de la organización.

Abundan los acrónimos relacionados con el equipo – EAD (equipos autodirigidos), CC (círculos de calidad), OED (organizaciones de desempeño superior), STED (sistemas de trabajo de desempeño superior), SST (sistemas sociotécnicos), por mencionar sólo unos cuantos.

Hay un buen número de intervenciones del DO específicamente diseñadas para mejorar el desempeño del equipo. Algunos ejemplos son: formación de equipos, formación de equipos intergrupo, consultoría de procesos, círculos de calidad, estructuras paralelas de aprendizaje, programas de sistemas sociotécnicos y técnicas como la técnica de análisis del rol, técnica de negociación del rol y gráficas de responsabilidad.

Los equipos celebran periódicamente juntas de formación de equipos, se entrena a las personas en la dinámica de grupos y en las habilidades de resolución de problemas del grupo y también se entrena a los individuos como líderes y facilitadores de grupo. Las organizaciones que emplean grupos de trabajo autodirigidos o que se administran solos dedican tiempo y esfuerzo considerables

en asegurarse que los miembros del equipo posean las habilidades necesarias para ser efectivos en grupos.

Los investigadores están descubriendo por qué algunos equipos tienen éxito, mientras que otros no. Larson y LaFasto estudiaron un buen número de equipos de desempeño superior, incluyendo campeones nacionales de fútbol a nivel colegial, equipos quirúrgicos de trasplantes de corazón, la tripulación del USS Kitty Hawk y otros, con el fin de determinar las características que hacen que tengan éxito. Descubrieron ocho características que siempre están presentes:

- 1) una meta clara y elevada
- 2) una estructura impulsada por los resultados
- 3) miembros competentes del equipo
- 4) un compromiso unificado
- 5) un ambiente de colaboración
- 6) estándares de excelencia
- 7) apoyo y reconocimiento externos
- 8) un liderazgo de principios

Todas estas características se requieren para lograr un desempeño superior del equipo; cuando se pierde cualquier aspecto, disminuye el desempeño del mismo.

Jon Katzenback y Douglas Smith escribieron: “los líderes de las organizaciones pueden fomentar mejor el desempeño del equipo si crean una poderosa ética de desempeño, más que si establecen únicamente un ambiente que promueva el equipo.”

Katzenback y Smith creen que los equipos serán todavía más importantes en el futuro. Escriben: “De hecho, casi todos los modelos de la organización del futuro de los que hemos oído hablar – ‘de red de trabajo’, ‘de agrupamientos’, ‘no jerárquica’, ‘horizontal’, etcétera – se basan en la premisa de que los equipos sobrepasan a los individuos como la principal unidad de desempeño en la compañía.

2.3.5. Estructuras paralelas de aprendizaje

Las estructuras paralelas de aprendizaje, o sea estructuras organizacionales creadas especialmente y desarrolladas para planificar y guiar los programas del cambio, constituyen otra base importante del desarrollo organizacional. Dale Zand introdujo este concepto con el nombre de *organización colateral* en el año de 1974, y lo definió como: “una organización complementaria que coexiste con la acostumbrada organización formal”. El propósito de esta organización colateral es abordar los problemas “mal estructurados” que la organización formal es incapaz de resolver.

En esencia, las estructuras paralelas son un vehículo para *aprender* cómo cambiar al sistema, y después *guiar* el proceso de cambio.

En su forma más fundamental, una estructura paralela de aprendizaje consta de un comité directivo y cierto número de grupos de trabajo que estudian los cambios que se necesitan, hacen

recomendaciones para el mejoramiento, y vigilan los esfuerzos del cambio. La estructura paralela debería ser un microcosmos de la organización total, es decir, debería contar con representantes de todas las partes de la organización. Uno o más altos ejecutivos deberían ser miembros del comité directivo, para darles autoridad, legitimidad e influencia a las estructuras paralelas.

Las estructuras paralelas de aprendizaje a menudo son la mejor forma de iniciar el cambio en las grandes organizaciones burocráticas, en especial cuando el cambio implica un cambio fundamental en los métodos de trabajo y/o en la cultura de la organización. Las estructuras paralelas de aprendizaje son también un poderoso instrumento para la creación del cambio organizacional.

2.3.6. Estrategia normativa-reeducativa del cambio

el desarrollo organizacional implica un cambio, y se basa en una estrategia de cambio particular que tiene implicaciones para los practicantes y para los miembros de la organización por igual. Chin y Benne describen tres tipos de estrategias para cambiar. Primero están las estrategias empíricas-rationales, que se basan en la suposición de que las personas son racionales, de que seguirán su propio interés racional y que cambiarán siempre y cuando comprendan que el cambio es ventajoso para ellas. El segundo grupo se compone de las estrategias normativas-reeducativas, basadas en las suposiciones de que las normas constituyen la base de la conducta, y que el cambio ocurre a través de un proceso de reeducación en el cual se descartan las antiguas normas y se reemplazan por otras nuevas. El tercer grupo son las estrategias de poder-coercitivas, basadas en la suposición de que el cambio es el acatamiento de aquellos que tienen menos poder, a los deseos de aquellos que tienen más poder. Si lo evaluamos en comparación con estas tres estrategias de cambio, es evidente que el DO está incluido en la categoría normativas-reeducativa, aunque a menudo el DO representa una combinación de las estrategias normativa-reeducativa y empírica-racional. Chin y Benne indican la naturaleza de la estrategia normativa-reeducativa:

Hay un segundo grupo de estrategias que nosotros llamamos normativas-reeducativas. Estas estrategias se basan en suposiciones de la naturaleza humana que difieren de las que sustentan al primero. No se niegan la racionalidad y la inteligencia de los seres humanos. Los patrones de la acción y la práctica están sustentados por normas socioculturales y por compromisos de parte de los individuos con esas normas. Las normas socioculturales están sustentadas por los sistemas de actitudes y valores de los individuos – conceptos normativos que apuntalan sus compromisos. El cambio es un patrón de práctica o de acción, según este punto de vista, ocurrirá únicamente cuando se persuade a las personas involucradas de que cambien sus orientaciones normativas hacia antiguos patrones y desarrollen un compromiso con otros nuevos. Y los cambios en las orientaciones normativas implican cambios en las actitudes, valores, habilidades y relaciones significativas, no sólo cambios en los conocimientos, la información o las exposiciones intelectuales para la acción y la práctica.

2.3.7. Ciencias de la conducta aplicadas

Esta base del DO se relaciona con la base de conocimientos primordiales del campo, el conocimiento de las ciencias de la conducta. Los programas de DO aplican los principios científicos y prácticos de las ciencias de la conducta para intervenir en los procesos humanos y sociales de las organizaciones.

Greenwood discute las actividades de los practicantes como sigue: “El problema al que se enfrenta un practicante por lo común es un estado de desequilibrio que requiere una rectificación. El practicante examina la situación problema, y sobre esa base prescribe una solución que se espera restablezca el equilibrio, resolviendo así el problema. Este proceso por lo común se conoce como diagnóstico y tratamiento.” Tanto el diagnóstico como el tratamiento se componen de observar una situación, y sobre la base de las variables seleccionadas, colocarla en un diagrama de clasificación o tipología. La tipología del diagnóstico permite que el practicante sepa qué categoría de situación ha examinado; la tipología del tratamiento permite que el practicante sepa qué esfuerzos reparadores debe aplicar para corregir el problema. Sobre este punto, Greenwood manifiesta:

Las tipologías del diagnóstico y del tratamiento se emplean juntas. Cada tipo de descripción de la tipología del diagnóstico contiene implicaciones para cierto tipo de tratamiento. El practicante usa el tratamiento como la prueba empírica de su diagnóstico, en la cual el éxito corrobora el diagnóstico, el fracaso lo niega y por consiguiente requiere un nuevo diagnóstico. Los principios del diagnóstico y del tratamiento constituyen los principios de la práctica, es decir, con sus elaboraciones e implicaciones, constituyen la teoría de la práctica.

Los practicantes trabajan basándose en esta teoría de la práctica: primero diagnostican la situación, después seleccionan y llevan a cabo los tratamientos, basándose en el diagnóstico, y por último evalúan los efectos de los tratamientos.

El desarrollo organizacional es tanto un resultado de las ciencias de la conducta aplicadas, como una forma de las mismas; tal vez sería más exacto decir que es un programa de aplicación de las ciencias de la conducta en las organizaciones. La figura 2-4 muestra algunos de los componentes de las ciencias de la conducta aplicadas. Las dos entradas inferiores, la investigación de las ciencias de la conducta y la teoría de las ciencias de la conducta, se proponen representar las contribuciones de la ciencia pura o básica; las dos entradas superiores, la investigación de la práctica y la teoría de la práctica, se proponen representar las aportaciones de las ciencias aplicadas.

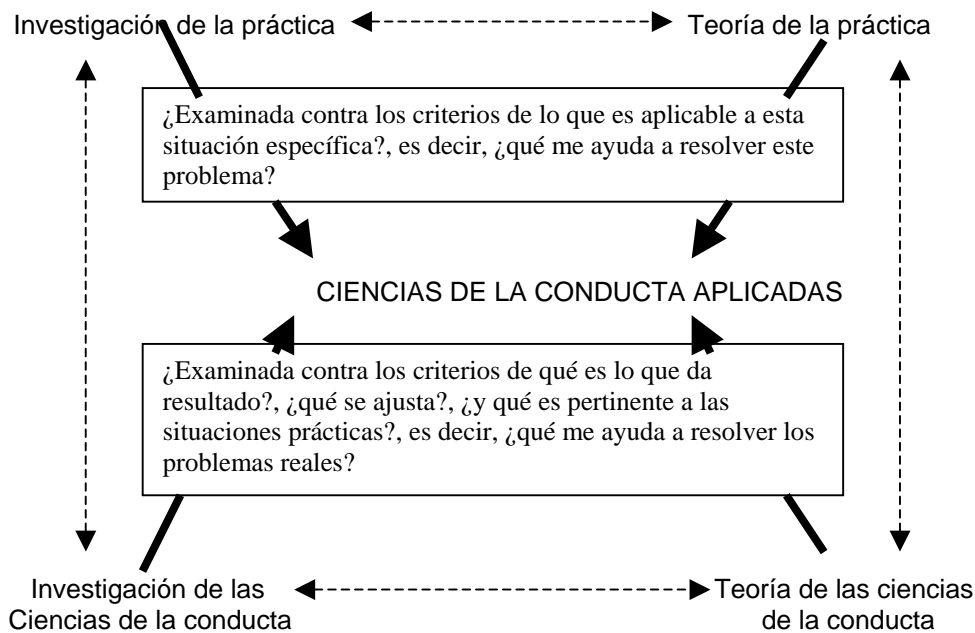


Figura 2-4 Composición de las ciencias de la conducta aplicadas

2.3.8. Investigación - acción

Un modelo básico fundamental en la mayor parte de las actividades del desarrollo organizacional es el modelo de investigación-acción – un método de resolución de problemas basado en datos, que duplica los pasos involucrados en el método de indagación científica. Hay tres procesos que están involucrados en la investigación-acción: recopilación de datos, retroalimentación a los miembros del sistema cliente, y planificación de la acción, basándose en los datos. La investigación-acción es especialmente adecuada para los programas de cambio planificado y ha sido uno de los fundamentos del DO desde sus inicios.

La investigación-acción es un método para *aprender y hacer* – aprender acerca de la dinámica del cambio organizacional y hacer o poner en práctica los esfuerzos para el cambio. Kurt Lewin, quien desarrolló el concepto de la investigación-acción, hace el siguiente comentario:

“La investigación necesaria para la práctica social se puede caracterizar mejor como una investigación para la dirección social o la ingeniería social. Es un tipo de investigación-acción, una búsqueda comparativa de las condiciones y los efectos de varias formas de acción social, y una investigación conducente a la acción social...”

Esto de ninguna manera implica que la investigación necesaria sea en cualquier aspecto menos científica o “inferior” a la que se requeriría para la ciencia pura en el campo de los acontecimientos sociales. Me siento inclinado a afirmar que es todo lo contrario.”

Estos fundamentos del desarrollo organizacional constituyen los apuntalamientos teóricos y prácticos del campo. Tomados por separado, cada uno de ellos es un poderoso instrumento conceptual para pensar en el cambio y llevarlo a cabo. Tomados en forma colectiva, constituyen el principio de una teoría del desarrollo y el cambio organizacionales que tiene un potencial enorme para mejorar el desempeño de la organización y el desarrollo del individuo. Estos fundamentos son sólidos, válidos y de un gran valor para los teóricos y practicantes del DO. También son de gran valor para los líderes y miembros de la organización que esperan beneficiarse con los programas de cambio erigidos sobre estos fundamentos colectivos.

CAPÍTULO 3

PROCESO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y MODELO DE DIAGNÓSTICO ADOPTADO

3.1. Proceso del desarrollo organizacional

Hay tres componentes básicos en todos los programas de DO: *diagnóstico*, *acción*, y *administración del programa*. El componente del diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema y de otros objetivos de interés. El componente de la acción consiste en todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización. El componente del programa gerencial abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollar la estrategia general del DO, vigilar los acontecimientos a lo largo del camino, y abordar las complejidades y sorpresas inherentes en todos los programas. Estos tres componentes ejercen impactos sobre los miembros de la organización. Aquí se separaron para facilitar su análisis.

3.1.1. El diagnóstico

Un programa de DO se inicia con el diagnóstico y continuamente emplea la recopilación y análisis de datos. El requerimiento para las actividades de diagnóstico (un tipo de actividades diseñadas para proporcionar un relato fiel de las cosas tal y como son en realidad) se deriva de dos necesidades: la primera es conocer el estado de las cosas, o “lo que es”; la segunda es conocer los efectos o las consecuencias de las acciones.¹

El primer paso es diagnosticar el estado del sistema en lo concerniente al foco de interés del cliente, ya sea el sistema total o alguna parte del todo. Del diagnóstico surgen la identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema.

Beckhard subraya la importancia de las actividades del diagnóstico como sigue:

El desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización requiere un examen del estado actual de las cosas. Dicho análisis por lo común estudia dos áreas muy amplias. Una de ellas es el diagnóstico de los diferentes subsistemas que constituyen la organización total. Estos subsistemas pueden ser “equipos” naturales, como la alta gerencia, el departamento de producción, o un grupo de investigación; o bien pueden ser niveles como la alta gerencia, la gerencia a nivel medio, o la fuerza laboral.

¹ Cfr., Ibid., p.122.

La segunda área del diagnóstico se compone de los procesos organizacionales que están ocurriendo. Estos procesos incluyen los de toma de decisiones, los patrones y estilos de comunicación, las relaciones entre los grupos interfase, el manejo del conflicto, el establecimiento de metas, y los métodos de planificación.²

3.1.1.1 Modelo de tablas

La tabla 3-1 (ver anexo 1) muestra la forma de proceder para diagnosticar un sistema y a sus subsistemas (el todo y sus subunidades). El practicante del DO podría interesarse en todos esos grupos que son el objetivo, o sólo en uno o dos de ellos.

Una forma alternativa de conceptualizar al componente del diagnóstico hace hincapié en los principales procesos de la organización, más que en sus grupos principales que son el objetivo. Este esquema se presenta en la tabla 3-2 (ver anexo 2).

En la práctica, el consultor de DO trabaja simultáneamente a partir de ambas tablas. Aunque se interesa en algún grupo objetivo específico de la tabla 3-1 y en la información acerca de ese grupo, el consultor también se interesa en los procesos que encontró en ese grupo, y se basará en la tabla 3-2. Por lo general, los practicantes del DO prestan atención especial a los procesos enumerados en la tabla 3-2, debido a su posición central para el funcionamiento efectivo de la organización, a su naturaleza ubicua en las organizaciones, y a que los problemas significativos de la organización a menudo se derivan de ellos.

Se pretende que estas tablas sean un instrumento para el diagnóstico de las organizaciones, sus procesos y sus subunidades.

3.1.1.2 El modelo de seis cuadros

Un instrumento de diagnóstico es el modelo de seis cuadros de Marvin Weisbord, un marco de referencia para el diagnóstico publicado en el año de 1976 y que todavía utilizan extensamente los practicantes del DO.³ Este modelo indica a los practicantes dónde deben buscar y qué es lo que deben buscar para diagnosticar los problemas de una organización. Como se muestra en la figura 2-5 Weisbord identifica seis áreas críticas – propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo – en dónde deben funcionar bien las cosas si se quiere que la organización tenga éxito. Los practicantes emplean este modelo como un mapa cognoscitivo, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de cada cuadro, y buscando señales de problemas.

² RICHARD BECKHARD, *Desarrollo Organizacional*, Addison Wesley, 1969, p.26.

³ MARVIN R. WEISBORD, *Diagnóstico Organizacional*, Gpos. y estudios de organización, 1976, p.430-447

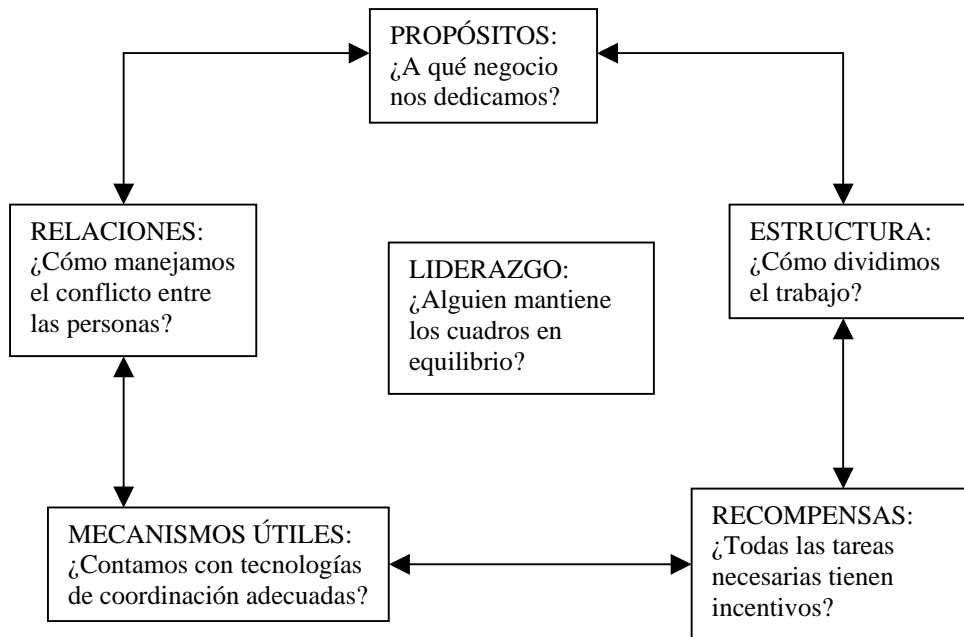


Figura 2-5 El modelo organizacional de seis cuadros

Fuente: Marvin R. Weisbord, "Diagnóstico organizacional: seis lugares en donde buscar con o sin una teoría", *Group and Organization Studies*, 1976, pags. 430-447.

Según Weisbord, el consultor debe prestar atención a los aspectos tanto *formales* como *informales* de cada cuadro. El sistema formal representa la forma oficial en que se supone suceden las cosas; el sistema informal representa la forma en la cual suceden realmente las cosas. Por ejemplo, el reporte formal de las relaciones y de la organización de las tareas y las personas que se prescriben en el cuadro de la estructura, quizá no refleja los arreglos estructurales reales que se encuentran en el sistema informal. El practicante necesita respuestas a dos preguntas: la primera es, ¿los arreglos y los procesos que requiere el sistema *formal* son los *correctos* para cada cuadro? La segunda es, ¿los arreglos y los procesos desarrollados por el sistema *informal* son los *correctos* para cada cuadro? Es muy común encontrar que los arreglos formales son inapropiados, pero el sistema informal resuelve eso al desarrollar métodos para corregir la deficiencia. De la misma manera, es común encontrar que el sistema formal está diseñado en la forma correcta, pero que el sistema informal no está siguiendo esos procedimientos correctamente y, en consecuencia experimenta desempeños. La distinción entre formal e informal, es decir, qué se supone que debe suceder, en comparación con lo que está sucediendo, es un poderoso elemento de la teoría de la práctica del DO y uno de los secretos para comprender la dinámica de la organización. Weisbord recomienda un diagnóstico a fondo y un estudio de los diferentes cuadros, antes de elegir las intervenciones.

3.1.1.3 Sistema de autodiagnóstico

Otra alternativa de diagnóstico es el sistema de autodiagnóstico propuesto por la secretaría de economía⁴ en su programa de apoyo a las PYMES. El sistema permite detectar las áreas que se pueden mejorar para incrementar la productividad y competitividad de la empresa.

El Sistema consiste en un conjunto de cuestionarios fáciles de responder. En función de las respuestas, se recibe una evaluación que consta de dos elementos principales: un juicio sobre la situación de la empresa sobre el tema del cuestionario respondido y una recomendación (intervenciones) sobre las mejores prácticas relacionadas con el tema en cuestión.

Los cuestionarios cubren los siguientes temas:

Tecnología

En qué medida la experiencia productiva, los conocimientos y la investigación pueden contribuir a mejorar los resultados y la capacidad competitiva de la empresa.

Medio Ambiente

En qué grado la empresa ha asumido y está enfrentando su responsabilidad de asegurar un desarrollo sustentable en el largo plazo.

Energía

En qué medida se procura en la empresa el máximo aprovechamiento de los energéticos que utiliza.

Personal

Cómo se propicia el desarrollo de una organización sana y dinámica, que ofrezca a todo su personal oportunidades interesantes de crecimiento.

Calidad

Cómo responde la empresa a su compromiso de procurar la máxima satisfacción de las expectativas de sus clientes.

Mercado

Cómo se exploran y utilizan las señales del mercado para desarrollar una posición competitiva fuerte dentro de él.

⁴ www.pyme.contactopyme.gob.mx/autodiagnostico/cgis/index.asp

Competencia

Hasta qué punto la empresa puede sostener a lo largo del tiempo una posición siempre competitiva a pesar de las acciones que desplieguen sus competidores.

Precios

Hasta qué punto los precios aseguran un buen equilibrio entre la satisfacción del cliente y las aspiraciones de rentabilidad de la empresa.

Productos

En qué medida los productos de la empresa responden a las necesidades de sus clientes y generan a los accionistas beneficios significativos.

Costos

Cómo se asegura un control adecuado de los costos desde su origen para procurar el máximo margen de negocios.

Compras

Cómo asegura la empresa la dotación oportuna de materiales y componentes a todo lo largo del proceso de producción.

Capacitación

Cómo se estimula e impulsa el desarrollo del potencial de los miembros de la organización de la empresa para contribuir a su fortalecimiento.

Administración

Cómo se armonizan todos los recursos de la empresa para conducirla a la realización plena y creciente de sus propósitos.

Finanzas

Cómo se consiguen, cuánto cuestan y cómo se aprovechan los recursos financieros invertidos en la empresa.

Mercadeo

En qué medida la empresa ensancha sus mercados y multiplica su capacidad de penetración a través acciones de promoción e instancias de distribución.

Comercio Exterior

En qué medida se espera que contribuya la exportación al desarrollo futuro de la empresa y cómo se prepara para ello.

Informática

En qué medida se aprovechan en la empresa las ventajas de las tecnologías de información para impulsar su desarrollo estratégico.

Mantenimiento

En qué medida se utilizan la experiencia y el conocimiento desarrollados a partir de la función de mantenimiento como contribución a la generación de valor.

Los diferentes campos pueden abordarse en el orden que se considere más conveniente en función de los propios intereses y prioridades.

En resumen, el sistema de autodiagnóstico es una herramienta que a través de una serie de cuestionarios permite evaluar las prácticas por área dentro de la empresa.

3.1.2. La acción: Intervenciones del DO

El desarrollo organizacional es un proceso para mejorar el desempeño de la organización al causar cambios en la cultura y en sus procesos. El mejoramiento de los procesos y de la cultura se lleva a cabo mediante la acción que consiste en las actividades estructuradas en las cuales las unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se comprometen con una tarea o una secuencia de tareas en las cuales las metas de la tarea están relacionadas con el mejoramiento de la organización. Las intervenciones son acciones que se emprenden para producir los cambios deseados.

Comúnmente, una de cuatro condiciones da origen a la necesidad de las intervenciones del DO. Primera, existe un problema, algo se ha "roto". Se llevan a cabo intervenciones correctivas para "arreglar" el problema. Segunda, hay una oportunidad no realizada; algo que queremos está fuera de nuestro alcance. Se desarrollan las intervenciones posibles para aprovechar la oportunidad. Tercera, algunos aspectos de la organización están desalineados; ciertas partes de la organización están trabajando en propósitos contrarios. Se desarrollan intervenciones de alineación para que las cosas vuelvan a estar en sincronía. Cuarta, cambia la visión que guía a la compañía; la visión de ayer ya no es bastante buena. Se desarrollan intervenciones para crear las estructuras, los procesos y la cultura necesarios que apoyen la nueva visión para convertir esa nueva visión en una realidad.

En resumen, las intervenciones son series de actividades planificadas para cambiar las situaciones de la organización que sus miembros desean cambiar.⁵

En muchas actividades educacionales tradicionales y de entrenamiento, el aprendizaje y la puesta en práctica de la acción están separados, en el sentido de que los conocimientos y habilidades se aprenden en un lugar, por ejemplo en el salón de clases, y después se llevan a la organización, en donde se le aconseja al aprendiz que practique lo que ha aprendido, es decir, que emprenda una acción. Esta separación artificial se reduce al mínimo en la mayor parte de las intervenciones del DO, en varias formas. Primero, en muchas actividades de intervención hay dos

⁵ Cfr., FRENCH..., op cit., p.129.

metas: una de aprendizaje o educacional, y otra de desempeñar una tarea. Segundo, las intervenciones de resolución de problemas del DO tienden a enfocarse a los problemas reales de la organización que son decisivos para las necesidades de la misma, más que en los problemas hipotéticos y abstractos que pueden o no ajustarse a las necesidades de los miembros. Tercero, las intervenciones de DO utilizan varios modelos de aprendizaje, no sólo uno.

En algunas intervenciones del DO, predomina el “aspecto del aprendizaje” y en otras predomina el “aspecto de la acción”; pero ambos aspectos están presentes en la mayor parte de las intervenciones.

Los programas de acción en el DO están íntimamente vinculados con metas y objetivos explícitos. Se presta una cuidadosa atención al problema de traducir las metas en acciones o conductas observables, explícitas y mensurables, y se presta un cuidado igual al problema de asegurarse de que las acciones tengan pertinencia con el logro de las metas y de que sean útiles para ese logro. Por tanto las preguntas como las siguientes se convierten en una parte integral de la vida de la organización: ¿ En qué forma se relaciona esta acción con la meta que hemos establecido? ¿Cuáles son las implicaciones de la acción de esa meta para mí, para mis subordinados y para mi grupo? Cuando decimos que queremos alcanzar una meta, ¿qué queremos decir realmente, en términos mensurables? Si contamos con varias formas alternativas de acción, ¿cuál parece ser la más apropiada para alcanzar la meta que hemos establecido?

El diagnóstico, el hecho de emprender una acción y el establecimiento de metas están relacionados en una forma inextricable en un programa de DO. Las actividades de diagnóstico son precursoras de los programas de acción; es decir, el descubrimiento de los hechos se lleva a cabo a fin de proporcionar una base para la acción. Las acciones se evalúan continuamente para conocer su contribución al logro de las metas. Las metas se evalúan constantemente en términos de si son apropiadas – si son o no realizables y si se pueden o no traducir en programas de acción. El desarrollo organizacional es un proceso continuo del ciclo de metas y objetivos, de recopilación de datos acerca del *statu quo*, de planificar y emprender acciones basadas en hipótesis y en datos, y de evaluar los efectos de la acción mediante una recopilación adicional de datos.⁶

3.1.3. La administración del programa

La administración efectiva del programa de DO significa la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Fases de los programas de DO⁷

Los programas de DO siguen una progresión lógica de los acontecimientos – una serie de fases que se despliega a lo largo del tiempo. Una parte importante de administrar bien un programa de DO es ejecutar bien cada fase. Warner Burke describe las siguientes fases de los programas de DO:

⁶ Cfr., Ibid., pp. 130-132.

⁷ Cfr., Ibid., pp. 133-136.

1. Entrada
2. Hacer un contrato
3. Diagnóstico
4. Retroalimentación
5. Planificación del cambio
6. Intervención
7. Evaluación

Estas fases son directas y lógicas en su descripción, pero en la práctica a menudo se traslapan mucho y se ven más como un proceso evolutivo que como una progresión lineal. Pero el punto más importante es que cada fase proporciona una base para las fases subsiguientes; por consiguiente, cada fase se debe ejecutar con cuidado y precisión.

Cummings y Worley identifican cinco series de actividades requeridas para una administración efectiva del cambio: 1) motivación del cambio; 2) creación de una visión; 3) desarrollo de un apoyo político; 4) administración de la transición; y 5) mantenimiento del ímpetu. Estas actividades se muestran en la figura 2-6.

Para finalizar la sección se presenta el siguiente comentario de Warner Burke:⁸

El trabajo más difícil es *administrar* el proceso de cambio. Al escribir sobre este proceso administrativo, puedo ser lógico, racional y tal vez pueda comunicar que sin lugar a dudas el cambio está sujeto a la gerencia. Sin embargo, en la realidad, la administración del cambio es descuidada – las personas nunca hacen exactamente lo que nosotros planeamos. Y sigue la Ley de Murphy: si hay algo que pueda resultar mal, así sucederá. Además, la política en la organización siempre está presente y después de todo, el cambio nos afecta emocionalmente a todos.

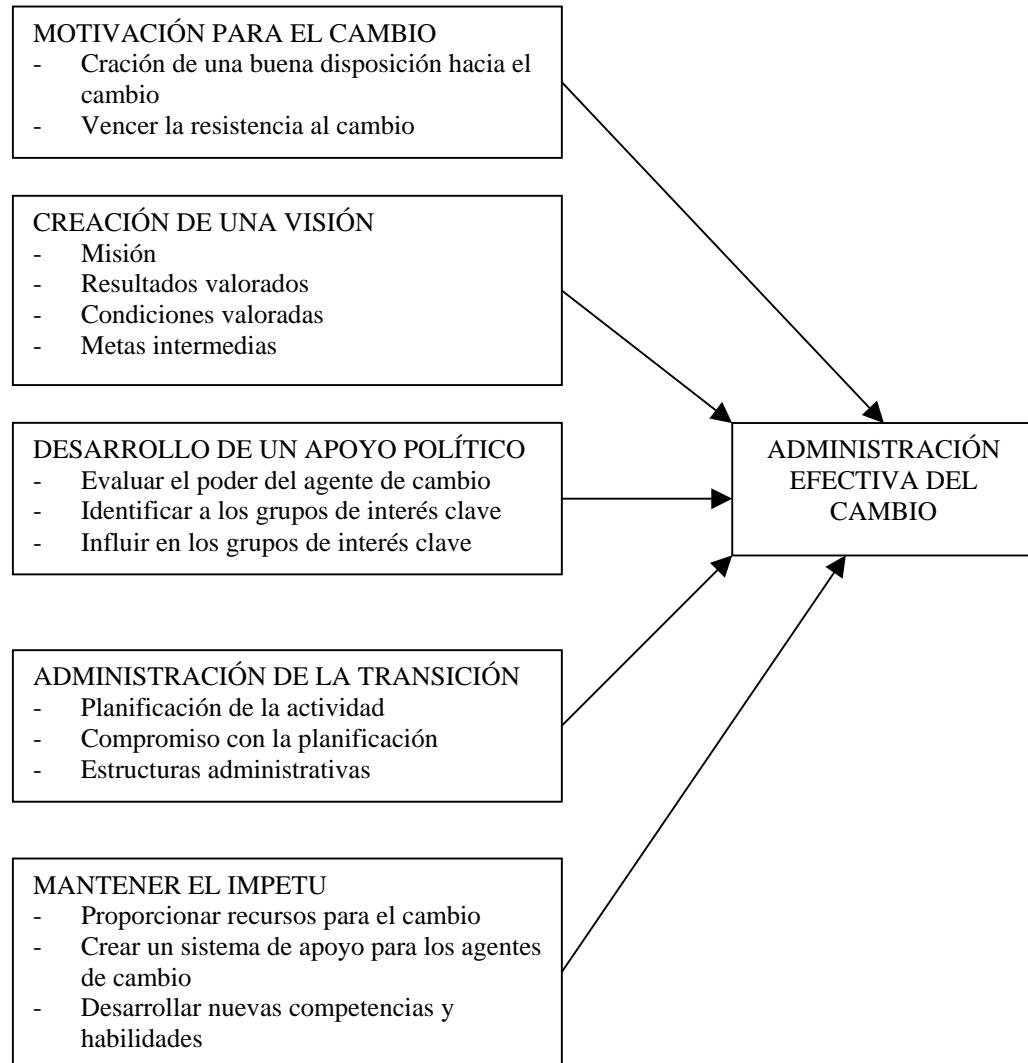


Figura 2-6 Actividades que contribuyen a la administración efectiva del cambio

Fuente: T.G. Cummings y C.G. Worley. Desarrollo organizacional y cambio, 1993, p.145

⁸ BURKE, *Desarrollo Organizacional*, p. 146-147.

3.2. Modelo de diagnóstico adoptado para el análisis de la organización.

Todos los modelos de diagnóstico que se examinaron anteriormente son valiosos e importantes para conocer la situación de las distintas áreas de la PYME constructora.

Para efectos del desarrollo del presente trabajo, se tomará como base para la evaluación de la organización de la PYME constructora el sistema de autodiagnóstico propuesto por la Secretaría de Economía, aplicándose en todas y cada una de las áreas de la empresa.

Como ya se comentó, en este autodiagnóstico el sistema se basa prácticamente en una serie de cuestionarios que puede ser aplicado en las empresas en el área que se desee. Las respuestas del cuestionario reciben una evaluación en donde se emite un juicio sobre la situación de la empresa y las recomendaciones relacionadas con el área evaluada, de donde se derivan las intervenciones en las diferentes áreas.

Enseguida se hace un breve resumen de los aspectos que se cubrirán por cada área a evaluar:

- **Tecnología**

En qué medida la experiencia productiva, los conocimientos y la investigación pueden contribuir a mejorar los resultados y la capacidad competitiva de la empresa.

Manejo de la información

Registro y flujo de la información tecnológica significativa dentro de la empresa

Selección de tecnología

Respaldo de la estrategia de negocios mediante una opción tecnológica que además sea económicamente aceptable .

Capacidad tecnológica

Utilización de la experiencia y los conocimientos tecnológicos para desarrollar fortalezas en el dominio de mercados, productos y procesos de producción .

Integración de la tecnología

Formación de un paquete personalizado de experiencia y conocimientos agrupados en función de los objetivos productivos y comerciales de la empresa .

Aprendizaje tecnológico

Incremento continuo de la capacidad tecnológica de la empresa y sus miembros a través de la acumulación de conocimientos y experiencias .

- **Medio Ambiente**

En qué grado la empresa ha asumido y está enfrentando su responsabilidad de asegurar un desarrollo sustentable en el largo plazo.

Procesos Productivos

Reconocimiento de los efectos ambientales de productos y procesos productivos .

Reglamentación Ambiental

Conocimiento y observancia de las Leyes y Reglamentos vigentes en materia ambiental .

Control de Procesos

Organización orientada a la reducción de la contaminación desde el origen.

Prevención y Control de la Contaminación

Prácticas dirigidas a reducir el volumen de emisiones, efluentes y desechos liberados al medio ambiente.

Prácticas de Protección Ambiental

Prácticas dirigidas a reducir las consecuencias y los costos de la contaminación ambiental .

- **Energía**

En qué medida se procura en la empresa el máximo aprovechamiento de los energéticos que utiliza.

Caracterización del consumo de energía

Identificación y determinación de parámetros que influyen en la determinación del precio básico de la energía eléctrica .

Parámetros de referencia

Elaboración de indicadores pertinentes como punto de partida para el diseño de programas de ahorro de energía .

Prácticas para el ahorro de energía

Medidas de aplicación continua para procurar el máximo aprovechamiento de la energía utilizada en los procesos productivos .

Programas de ahorro de energía

Desarrollo de capacidad y uso de instrumentos de política disponibles para la implantación de programas de ahorro de energía dentro de la empresa .

- **Personal**

Cómo se propicia el desarrollo de una organización sana y dinámica, que ofrezca a todo su personal oportunidades interesantes de crecimiento.

Estructuras de organización

Diseño e implantación de estructuras de organización para distribuir funciones y asignar responsabilidades.

Reclutamiento y selección

Capacidad de integración de capital humano para enfrentar los retos de operación y crecimiento de la empresa.

Esquemas de remuneración

Desarrollo y conservación de condiciones que aseguren un interés sostenido del personal hacia la empresa.

Estrategias de reemplazo

Preservación de la capacidad de la empresa en un entorno cambiante.

- **Calidad**

Cómo responde la empresa a su compromiso de procurar la máxima satisfacción de las expectativas de sus clientes.

Compromiso institucional

Interés de la alta dirección e impulso a los programas y sistemas de calidad de la empresa .

Sistemas de calidad

Estructuras y procedimientos formales para respaldar el compromiso de calidad .

Participación en los programas de calidad

Modalidades de cooperación de los clientes y el personal de la empresa en los propósitos y las acciones de los programas de calidad .

- **Mercado**

Cómo se exploran y utilizan las señales del mercado para desarrollar una posición competitiva fuerte dentro de él.

Conocimiento del mercado

Aptitud de la empresa para orientar sus productos y servicios a los clientes potenciales que más le interesan .

Uso de las fuentes de información de mercado

Identificación, utilización y desarrollo de fuentes confiables de información de mercado.

Estrategia de mercado

Atención selectiva y eficaz de negocios, mercados y productos más atractivos para la empresa.

Desarrollo de mercado

Creación de ventajas y apertura de espacios para la expansión y la diversificación.

- **Competencia**

Hasta qué punto la empresa puede sostener a lo largo del tiempo una posición siempre competitiva a pesar de las acciones que desplieguen sus competidores.

Conocimiento de los competidores

Capacidad de ubicar a la empresa y sus productos en su entorno competitivo .

Reconocimiento de Ventajas y Desventajas

Identificación de las principales oportunidades competitivas de la empresa.

Desarrollo de la Posición Competitiva

Capacidad para asumir y conservar una posición competitiva sustentable a largo plazo.

- **Precios**

Hasta qué punto los precios aseguran un buen equilibrio entre la satisfacción del cliente y las aspiraciones de rentabilidad de la empresa.

Conocimiento de los precios de mercado

Utilización de información del mercado en la toma de decisiones respecto a precios.

Estrategia de precios

Articulación de las decisiones relativas a precios con los propósitos de la estrategia general de negocios de la empresa .

- **Productos**

En qué medida los productos de la empresa responden a las necesidades de sus clientes y generan a los accionistas beneficios significativos .

Desarrollo de Productos

Capacidad de identificar e introducir nuevos conceptos o nuevos productos que satisfagan las expectativas de los clientes.

Ciclo de Producción

Dominio de los procesos productivos y de las inversiones que los respaldan.

Administración de la Producción

Desarrollo del ciclo productivo con máximo aprovechamiento de los recursos invertidos.

- **Costos**

Cómo se asegura un control adecuado de los costos desde su origen para procurar el máximo margen de negocios.

Información sobre Costos

Generación y circulación de información sobre costos entre los responsables de las funciones productivas de la empresa.

Administración de los Costos

Capacidad de anticipar y mantener bajo control los costos de los productos, la producción y la organización.

Mejora de Costos

Capacidad de reconocer y aprovechar oportunidades para reducir los costos.

- **Compras**

Cómo asegura la empresa la dotación oportuna de materiales y componentes a todo lo largo del proceso de producción

Organización de la función de compras

Desarrollo del aprovisionamiento como proceso integral y único que empieza por las especificaciones de compra y acaba al entregar el producto terminado.

Logística de los materiales

Registro y actualización de los movimientos de materiales.

Proveedores

Evaluación, selección y registro de proveedores de materiales y componentes .

- **Capacitación**

Cómo se estimula e impulsa el desarrollo del potencial de los miembros de la organización de la empresa para contribuir a su fortalecimiento .

Reconocimiento de la función

Compromiso de la dirección de la empresa con el desarrollo de su personal .

Identificación de necesidades

Análisis de las características y circunstancias específicas del personal existente para ofrecerle capacitación adecuada .

Administración de la capacitación

Realización y evaluación de acciones de capacitación de alta calidad.

Programas de mejora continua

Orientación de los programas de mejora continua con propósitos de capacitación .

- **Administración**

Cómo se armonizan todos los recursos de la empresa para conducirla a la realización plena y creciente de sus propósitos.

Visión competitiva de la empresa

Acuerdo profundo y compromiso compartido entre todos los miembros de la organización respecto a sus propósitos y los medios para perseguirlos.

Organización

Distribución de las funciones y los procesos de la empresa para su ejecución a través de órganos coordinados.

Administración de los recursos

Utilización eficiente de los recursos de la empresa para su operación actual y su desarrollo futuro.

- **Finanzas**

Cómo se consiguen, cuánto cuestan y cómo se aprovechan los recursos financieros invertidos en la empresa.

Administración de las inversiones

Aprovechamiento y rendimiento de los recursos destinados a los diversos renglones de inversión de la empresa .

Gestión de recursos

Obtención oportuna de recursos financieros para una operación eficiente y sustentable .

Planeación financiera

Diseño anticipado de opciones financieras que respalden los planes de desarrollo de la empresa .

- **Mercadeo**

En qué medida la empresa ensancha sus mercados y multiplica su capacidad de penetración a través acciones de promoción e instancias de distribución.

Organización para la comercialización

Instancias y recursos humanos y materiales disponibles en las fases anterior y posterior a la venta .

Apoyo a las ventas

Instancias y mecanismos para hacer llegar los productos hasta sus usuarios o consumidores finales .

Canales de distribución

Políticas y organización para apoyar las cadenas de distribución .

- **Comercio Exterior**

En qué medida se espera que contribuya la exportación al desarrollo futuro de la empresa y cómo se prepara para ello.

Las operaciones de comercio exterior en el contexto de la estrategia general de negocios de la empresa.

Opción de la alta dirección por la exportación como actividad clave para el crecimiento de la empresa.

Desarrollo de la oferta exportadora

Creación de espacios permanentes para la proyección de la empresa y sus productos en los mercados del exterior.

Desarrollo de capacidad competitiva

Exigencias de calidad de los productos y de fortaleza de las estructuras productivas y comerciales para alcanzar una competitividad sostenida en los mercados del exterior .

Administración y organización de los negocios de exportación

Necesidad de reforzar internamente y apuntalar externamente la organización de la empresa para respaldar en forma adecuada los negocios de exportación.

- **Informática**

En qué medida se aprovechan en la empresa las ventajas de las tecnologías de información para impulsar su desarrollo estratégico.

Orientación Estratégica de la Función

Papel habilitador de las tecnologías de información para propiciar el desarrollo de la empresa .

Personal y Organización

Disposición de la organización, sus directivos y sus miembros para asumir cooperativamente la función y responder por sus efectos .

Administración y Operación

Necesidad de una gerencia de calidad, convencida de la importancia de la función y apta para estimular la cooperación.

- **Mantenimiento**

En qué medida se utilizan la experiencia y el conocimiento desarrollados a partir de la función de mantenimiento como contribución a la generación de valor.

Objetivos y contribución de la función.

Relevancia de la función de mantenimiento para respaldar y potenciar la capacidad competitiva de la empresa .

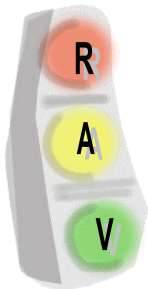
Administración de la función

Gestión adecuada de los recursos humanos y materiales destinados a las áreas de mantenimiento .

Inserción de la función de mantenimiento

Capacidad de la organización para desarrollar esfuerzos de colaboración orientados a un propósito común .

Una vez finalizado el llenado de un cuestionario completo (todas sus secciones), se presenta un "SEMÁFORO", que se acompaña de uno o varios párrafos que analizan la forma de actuación revelada.



Advierte la necesidad de cambiar; señal de oportunidad de mejora sustancial.

Reconoce la existencia de movimiento de mejora, pero también de la necesidad de hacer más.

Se aproximan o identifican con las mejores

CAPÍTULO 4

DIAGNÓSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CONSTRUCTORA

En este capítulo se presentan las evaluaciones, a través del sistema de autodiagnóstico, de acuerdo a las respuestas que se dieron a los cuestionarios. Los cuestionarios fueron aplicados a una empresa constructora cuyos datos se presentan a continuación:

Sector: Industria
No. De empleados: de 11 a 50¹
Giro: Construcción
Entidad: Sinaloa

Como puede verse, la empresa puede catalogarse como pequeña o bien como mediana, ya que de acuerdo a su número de empleados (45) está muy cerca del límite que divide a las pequeñas de las medianas, el cual es 50.

Para fines prácticos, se presenta como ejemplo el cuestionario correspondiente a un apartado, y en los restantes sólo se describe la evaluación arrojada por el sistema. Para ver los cuestionarios completos es necesario examinar el disco anexo.

4.1. Tecnología

En qué medida la experiencia productiva, los conocimientos y la investigación pueden contribuir a mejorar los resultados y la capacidad competitiva de la empresa.

4.1.1. Manejo de la información

La información puede verse en la empresa de dos maneras: como elemento inerte o como recurso dinámico. La visión que se tenga se refleja en la forma de administrarla y repercute en los resultados. Si se ve como elemento inerte, lo que hay que hacer es regularla y controlarla para preservar su valor; si se ve como recurso dinámico lo principal es incrementarla y mejorarla. En ambos casos es esencial hacer que circule.

¹ El dato exacto de número de empleados fue de 45 el cual cae dentro del rango 11 a 50

CUESTIONARIO:

Por favor responda el siguiente cuestionario, marcando sólo la casilla correspondiente a la práctica que mejor describa las realizadas en su empresa. Marque sólo una por cada pregunta.

Sección A

Acceso a la información

Prioridades y modalidades de habilitación de información tecnológica

1 ¿Cómo se proporciona la información?

- Continuamente se busca y ofrece nueva información relevante para la marcha del negocio
- Se ofrecen paquetes de información de acuerdo con los perfiles de los puestos
- La información está disponible; se proporciona a quien lo solicite.*
- Se da a conocer la información que hay a los posibles interesados.

2 ¿Cómo se controla el suministro de información?

- La información está abierta a todo el personal
- La información reservada sólo se ofrece a personas autorizadas
- Las personas que reciben información reservada firman convenios
- Se proporciona a cada individuo la información que requiere para su puesto*

3 ¿Cómo se actualiza la información?

- Siempre que se introduce un cambio en la planta se modifica la información para reflejarlo
- Continuamente se revisa la información vigente para asegurar que está siempre actualizada
- La información no se modifica; sólo se preserva
- Los cambios son enviados por el proveedor de la tecnología y se incorporan en cuanto llegan*

Sección B

Documentación y registro

Elaboración, registro, conservación y actualización de la información significativa

1 ¿Cómo saben los trabajadores qué hacer y cómo?

- Los supervisores dan instrucciones verbales*
- Sólo reciben órdenes. Por experiencia saben qué hacer
- Reciben dibujos y especificaciones
- Acuden a registros formalizados de información de aplicación general

2 ¿Cómo se asegura que las prácticas sean repetibles?

- Se diseñan y establecen métodos formales que están registrados
- Se capacita y califica a los trabajadores
- Se transmiten verbalmente.*
- Se proporcionan instructivos y manuales

3 ¿Cómo se administra la información de los equipos de producción?

- Se cuenta con información actualizada relativa a innovaciones introducidas por los fabricantes de maquinaria.
- No hay información confiable sobre las máquinas
- Se guardan los catálogos e instructivos de fábrica*
- Se llevan expedientes de todas las máquinas, donde se incorpora toda la información disponible

4 ¿Cómo se incorpora información sobre avances realizados en otros lugares?

- Se reportan e integran constantemente observaciones y visitas incluso a competidores
- El personal técnico participa en asociaciones y congresos

- Se reciben y circulan revistas significativas de la especialidad
- Se adquiere información seleccionada*

5 ¿Cómo se especifica la adquisición de materiales?

- Se compra directamente sin especificaciones
- Se solicitan varias ofertas y se opta por el mejor precio*
- Se exige cumplir con especificaciones detalladas formuladas por escrito
- Se proporcionan muestras de lo que se requiere

Sección C

Incorporación de la experiencia productiva

Expansión y enriquecimiento del acervo tecnológico a partir de lo aprendido en la producción, la aplicación y la confrontación con la competencia.

1 ¿Cómo se incorpora la experiencia de aplicación de los productos?

- Se interpreta e incorpora periódicamente a la información la experiencia del campo
- No hay registro de problemas de aplicación*
- Se hacen reportes de problemas atendidos en el campo pero no se modifica la información
- Se cuenta con estadísticas de problemas de aplicación

2 ¿Cómo se reflejan las mejoras?

- Hay un procedimiento interno para presentar sugerencias
- Las mejoras propuestas y aceptadas se incorporan a la práctica
- Las nuevas prácticas se incorporan continuamente a la información
- Cada trabajador mejora por su cuenta su propia práctica*

3 ¿Cómo se toma en cuenta el comportamiento de la competencia?

- No se cuenta con información sobre la competencia
- Se copian prácticas de los competidores*
- Se modifica la información para reflejar estas nuevas prácticas
- Se reconocen ventajas y desventajas de los competidores

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Acceso a la información el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Sus prácticas de administración de la información parecen indicar que en su empresa juega un papel secundario, más reactivo que proactivo, es decir, más orientado al pasado que al futuro. Quizá convenga discutir esto con algún especialista de su confianza para que le oriente sobre cómo y en qué sentido cambiar.

En función de sus respuestas sobre la Sección Documentación y registro el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



En general no se debe confiar en información que no se elabora y registra formalmente. Aunque muchas empresas (posiblemente la suya entre ellas) consideran que una buena comunicación verbal puede ser suficiente, la verdad es que cuando se presentan problemas prácticamente resultan imposibles de resolver por falta de un marco de referencia adecuado. Conviene que mejore sus prácticas en este sentido.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Es esencial que su empresa se mantenga como hasta ahora al tanto de los avances que le interesan o afectan y que sus registros de información contribuyan a conservar esta ventaja. En este sentido observar a los competidores y aprender de ellos puede ser vital.

En función de sus respuestas sobre la Sección Incorporación de la experiencia productiva el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su empresa debe formalizar el proceso de generación y utilización de la información que va generando como consecuencia de su experiencia productiva y comercial. Conviene que tome en cuenta que no cualquier acumulación de datos es información, sino sólo aquellos que utilice para mejorar su práctica habitual.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Para competir en forma sostenible a lo largo del tiempo es necesario adelantarse a los competidores. Su empresa parece ser de las que se anticipan a sus movimientos gracias al conocimiento que tienen de sus competidores y la manera como la incorporan a sus propias fuentes de información.

4.1.2. Selección de tecnología

Comprar tecnología fuera de la empresa implica en cierto modo aceptar como buenas las prácticas de la organización que la ofrece. Si es otra empresa, la relación tecnológica estará marcada por las demás relaciones que tenga con ella, tales como alianzas estratégicas o comerciales. Si es un centro de investigación o una universidad, habrá que superar barreras culturales .

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Origen de la tecnología el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



La selección de tecnología es una decisión estratégica de máxima importancia que no puede dejarse a la suerte o al libre juego de la oferta y la demanda. La tecnología es dinámica y se nutre de la experiencia productiva y la investigación. Si adquiere tecnología externa asegúrese de que el proveedor cuenta con los conocimientos y la experiencia que su empresa necesita. Y sobre todo, agregue su propia experiencia.

En función de sus respuestas sobre la Sección Costo de la opción tecnológica seleccionada el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su empresa parece adherirse a la noción de que la tecnología se comporta como un producto tangible en un mercado definido. En realidad sólo es negocio comprar tecnología si la empresa puede pagarla con los recursos adicionales que obtenga gracias a ella y esto sólo se logra si desarrolla a fondo su capacidad de aprovecharla. Conviene que consiga apoyo especializado para trazar un plan en este sentido.

En función de sus respuestas sobre la Sección Vinculación con la estrategia de negocios el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su empresa parece haber elegido una estrategia conservadora tanto en el mercado como en la producción. Si sólo trata de mantenerla probablemente su opción tecnológica pueda consistir en aprender a usar tecnologías desarrolladas externamente y que hayan demostrado tener éxito. Sin embargo si los competidores se mueven esto aumentará la brecha entre ustedes. Procure identificar posibles ventajas competitivas y buscar opciones tecnológicas para obtenerlas.

4.1.3. Capacidad tecnológica

Las empresas con mayor capacidad tecnológica la han desarrollado mediante un esfuerzo sostenido durante muchos años. Hay un efecto de acumulación que se hace más patente cuando se observa que con el tiempo los beneficios incrementales globales superan a los costos incrementales. Sin embargo hay que hacer inversiones pacientes en el desarrollo de estos valores acumulados .

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Dominio de los mercados el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su empresa no parece haber alcanzado una posición fuerte en el mercado. Está sujeta a decisiones que no toma directamente sino que son impuestas por sus competidores. El papel de seguidor pasivo en lo tecnológico puede plantear serias dificultades en un futuro no lejano. En caso necesario pida ayuda para desarrollar su propia capacidad tecnológica.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

La mejor manera de acercarse a las preferencias de sus clientes es por aproximaciones sucesivas: elaborar el concepto del producto y probarlo; observarlo en su aplicación o su consumo y mejorarlo. Los productos se apoderan de los mercados progresivamente y para ello deben demostrar que son buenos satisfactores. Su empresa busca dominar el mercado a través de la estrategia correcta: someter previamente sus productos a la prueba de fuego que es la aceptación de los consumidores.

En función de sus respuestas sobre la Sección Dominio de los productos el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



La imitación de productos existentes, aun si se les hacen adaptaciones menores, no basta para asegurar su permanencia en el mercado y por lo tanto la supervivencia de su empresa, ya que podrían estar sustentados en supuestos sobre aplicaciones, costos o disponibilidad de insumos que no sean estrictamente válidos. Para no quedarse rezagado debe desarrollar una capacidad creciente de intervenir en el futuro de sus productos. Necesita dominar su tecnología de diseño y de aplicación.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Su empresa tiende a ser dueña de sus productos. No se ha dejado llevar por la corriente de “facilidad” que sostiene que no tiene caso reinventar lo que ya está inventado. Los productos existentes se crearon para condiciones de aplicación preestablecidas y sólo serían utilizables en caso de que sus condiciones fuesen, si no idénticas, por lo menos equivalentes.

En función de sus respuestas sobre la Sección Dominio de los procesos de producción el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su empresa parece haber asumido una actitud pasiva frente a la selección y utilización de los procesos de producción, al delegar decisiones importantes en los trabajadores, los inspectores o los proveedores de equipo. Las máquinas que use o los procesos que establezca son determinantes de su competitividad. No se conforme con elegir entre lo que hay disponible; cerciórese de que es la mejor respuesta en su caso.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Mientras más se ajusten sus equipos e instalaciones a las características de su empresa y a sus circunstancias de aplicación, mejor será el rendimiento que obtendrá sobre su inversión. La capacidad ociosa puede ser uno de los mayores inconvenientes para una producción competitiva. Puesto que se trata de decisiones con efectos económicos en el largo plazo, es mejor que se tomen desde el principio considerándolos. Por fortuna su empresa así lo ha entendido.

4.1.4. Integración de la tecnología

Las empresas con mayor capacidad tecnológica la han desarrollado mediante un esfuerzo sostenido durante muchos años. Hay un efecto de acumulación que se hace más patente cuando se observa que con el tiempo los beneficios incrementales globales superan a los costos incrementales. Sin embargo hay que hacer inversiones pacientes en el desarrollo de estos valores acumulados .

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Caracterización de productos y procesos el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



La tecnología es un recurso patrimonial de la empresa que resulta de la acumulación de conocimientos y experiencia productiva. En la medida que se deja condicionar por la tecnología comprada, esa experiencia no enriquece su patrimonio, no desarrolla ventajas y su empresa se mantiene dependiente. Es un doble desperdicio ya que está demostrado que la mejor manera de aprovechar la tecnología comprada es asociarla con la propia capacidad.

En función de sus respuestas sobre la Sección Introducción de mejoras el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



La tecnología no es un insumo intocable del proceso productivo sino probablemente uno de sus resultados más importantes. Si su empresa se limita a usarla y no se preocupa de incrementarla, pronto se habrá rezagado. Desarrolle y aproveche la capacidad tecnológica de todo su personal y asegúrese de que las mejoras que introduzca repercutan en beneficios económicos tanto inmediatos como de largo plazo.

En función de sus respuestas sobre la Sección Asimilación de la tecnología el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su empresa parece haber adoptado la visión de la tecnología como flujo de conocimientos desde la fuente emisora hasta las aplicaciones. Esta visión desconoce al aprendizaje como el mecanismo más significativo de fortalecimiento de la capacidad. En toda tecnología coexisten conocimientos abiertamente disponibles, experiencias personalizadas, habilidades desarrolladas y resultados de investigación. Procure impulsar estos dos últimos.

4.1.5. Aprendizaje tecnológico

Para que la tecnología produzca efectos tangibles sobre las ventas, las utilidades y el rendimiento sobre las inversiones es necesario impulsar su uso tanto en los propios procesos productivos como en otras empresas u otras organizaciones. Esto no puede ser casual sino el resultado de un esfuerzo explícito de introducción.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Capacitación el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



La administración de la tecnología compromete a toda la empresa. Cada uno de sus miembros debe conocer lo que necesita para desarrollar su trabajo pero también ser capaz de colaborar con los demás. El entrenamiento centrado en el trabajo no basta; es preciso suscitar la cooperación en la creación de la capacidad institucional.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Para que los trabajadores puedan aprovechar al máximo la tecnología en beneficio de la empresa es indispensable que la dominen. Esto sólo se logra si saben por qué las cosas se hacen en la forma en que se hacen y no sólo cómo hacerlas. Por eso es encomiable que su empresa prefiera propiciar un clima permanente de actualización y recalificación para enriquecer el trabajo y la capacidad tecnológica.

En función de sus respuestas sobre la Sección Difusión de los conocimientos el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Para que el cambio tecnológico produzca beneficios no basta con generar nuevos conocimientos; lo más importante es darlos a conocer y facilitar su aplicación. Esto implica un esfuerzo especial para remover barreras institucionales y por lo tanto exige decisión y participación de todo el personal involucrado. No se conforme con incorporar los cambios en archivos; ¡consiga que se usen!.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Introducir avances tecnológicos a través de las personas involucradas proporciona a su empresa doble seguridad de que los aplicarán en su beneficio. De hecho, muchas de las mejores empresas inician la comunicación entre el laboratorio (o el suministrador) y la Planta mucho antes de que vayan a usarse.

En función de sus respuestas sobre la Sección Desarrollo de nuevos conocimientos el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Si su empresa cree que la investigación no es asunto suyo sino reservado a universidades o a empresas más grandes y más avanzadas difícilmente podrá desarrollar una capacidad tecnológica propia. Siempre dependerá de lo que pueda obtener de los demás y siempre tendrá el riesgo de que sus condiciones de utilización de tecnologías desarrolladas para otras circunstancias no sean las ideales.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

La actividad de investigación y desarrollo juega en la empresa un papel anticipatorio y por lo tanto estratégico. Las prioridades de investigación deben estar ligadas a las prioridades estratégicas del negocio y las instancias para establecerlas deben responder a esta visión. Su empresa lo ha entendido claramente.

4.2. Medio ambiente

En qué grado la empresa ha asumido y está enfrentando su responsabilidad de asegurar un desarrollo sustentable en el largo plazo.

4.2.1. Procesos productivos

El manejo de los asuntos ambientales no puede desvincularse del proceso de producción. Es en el proceso en donde se generan los problemas y es en el mismo proceso en donde se encuentran las soluciones .

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Selección de procesos productivos el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



El enfoque de separar los asuntos ambientales del proceso de producción, es una postura obsoleta en un mundo en competencia. La experiencia muestra que hay una alta relación entre el funcionamiento ambiental y el mejoramiento de los negocios de la empresa. Sería muy recomendable que empezara a considerar los impactos ambientales en una forma integrada a su negocio. Le garantizaría el éxito y permanencia en los mercados en el largo plazo.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

El enfoque de su empresa por buscar procesos no contaminantes facilitará el éxito y permanencia de su negocio en el largo plazo. Los asuntos ambientales son el compromiso de las empresas del futuro.

En función de sus respuestas sobre la Sección Diseño de productos el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su visión es acorde a los retos del presente. Para reforzar su postura, sería conveniente que el área responsable de la gestión ambiental de su empresa trabaje en el diseño de una estrategia para revisión del diseño de productos integrada al proceso de producción considerando los impactos ambientales de todas las etapas del ciclo de vida del producto.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

El manejo de la basura en México es un problema que requiere estudiarse a profundidad e implica la toma de conciencia de fabricantes y consumidores. Parte de la estrategia de las autoridades será reglamentar el uso y manejo de los empaques. Sería recomendable que su empresa empezara a informarse de las tendencias para planear acciones oportunas.

En función de sus respuestas sobre la Sección Productos verdes el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Parecería que usted y su empresa no están bien informados de los nuevos conceptos que están empujando los mercados. Las sociedades de consumo se están reposicionando y la entrada a esos mercados pudiera ser una oportunidad. Conviene que mantenga una postura abierta y receptiva a estos principios.

4.2.2. Reglamentación ambiental

Conocer la legislación y anticiparse a las acciones de la autoridad es importante para mantener el negocio. Las obligaciones ambientales mas que un requerimiento normativo debería ser un reto a la creatividad del empresario para buscar mejorar el negocio sin perjudicar el medio ambiente .

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Conocimiento de las Normas el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Tiene una posición reactiva a la legislación ambiental. El no dar la debida importancia a estos asuntos le provoca dolores de cabeza y gastos que pudieran evitarse si se manejaran con oportunidad y forma.

En función de sus respuestas sobre la Sección Cumplimiento de las Normas el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



La política de evasión de su empresa le ha creado más problemas que beneficios. Está perdiendo oportunidades al orientar recursos en cabildos con la autoridad en lugar de orientarlos a buscar formas de no generar desperdicios y beneficiarse de esto. Sería recomendable que usted tomara más en serio sus obligaciones y organizara su información. Se sorprenderá de lo que puede aprender cuando su información está organizada y puede analizarla.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

La protección del medio ambiente al interior de la empresa es tan importante como al exterior, y su cuidado también aumenta su productividad. Buena parte del éxito de su negocio se basa en sus trabajadores.

En función de sus respuestas sobre la Sección Responsabilidad ambiental el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Cada uno de los problemas ha sido diferente y seguramente ha tenido que invertir tiempo y recursos para resolverlos o para llegar a un acuerdo con la autoridad. Vale la pena cambiar su actitud respecto a los asuntos ambientales y anticipar los problemas de tal manera que esto no resulte en desgastes innecesarios.

En función de sus respuestas sobre la Sección Participación del personal en materia ambiental el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



El manejo de los asuntos ambientales en una empresa involucra a todo el personal. En cada departamento o etapa del proceso, los trabajadores responsables son los que conocen la operación y pueden contribuir a su mejora. Se recomienda que haga participar más a sus empleados para que estos se comprometan. Cuando esto se logra, es fácil establecer las condiciones de un proceso de mejora continua.

4.2.3. Control de procesos

Control de procesos adecuado con documentación actualizada y de fácil acceso y con sistemas de seguridad que integran los aspectos ambientales, es clave para las empresas de éxito.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Información y registros el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Los registros de producción son esenciales para el control del proceso. Los registros manuales por períodos definidos (diarios o mensuales) no le permiten analizar su proceso para identificar oportunidades de mejora. Sería recomendable que mejorara su sistema de información.

En función de sus respuestas sobre la Sección Balance de materiales el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Usted utiliza ya una herramienta eficaz para verificar el proceso. Vale la pena asociar los costos de materias primas y materiales auxiliares para calcular el valor de sus desperdicios y tomar las acciones que correspondan.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Los registros de facturación permiten analizar tendencias de consumo y costo de materiales, sin embargo son muy limitados para ejercer controles en la producción. Al igual que las materias primas, la mejor verificación del uso del agua y materiales es a partir de un balance de entradas y salidas por etapa del proceso. ¿Hay alguna etapa que consuma más agua y/o materiales? ¿Es posible su optimización.

4.2.4. Prevención y control de la contaminación

Se ha demostrado que el control de la contaminación con plantas de tratamiento de desechos solamente, no es la mejor solución para manejar los problemas de contaminación. Se debe buscar al interior de la empresa y primero, prevenir la generación de desperdicios. Esta práctica puede representar -sin inversión- una reducción de hasta un 60% el total de sus desechos actuales .

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Análisis de los procesos el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



El análisis del proceso con información es fundamental para mejorar la producción y prevenir la contaminación. Usted debe dar vida a sus registros de producción buscando cómo mejorar su sistema actual. Sus registros indican pérdidas por excesos o mal uso de materias primas y materiales y también le orientan hacia dónde puede enfocar sus esfuerzos inmediatos.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

El entendimiento del proceso y el conocimiento de los detalles en un diagrama de flujo, es importante para analizar las causas de desviaciones ó para la implantación de sistemas para la reducción y control de desperdicios.

En función de sus respuestas sobre la Sección Prevención de contaminación el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Antes de pensar en cómo resolver los problemas de contaminación “al final del tubo” se debe buscar la forma de no generarla. Buscar oportunidades para reducir la contaminación en el proceso mismo es el primer paso en el camino para la solución definitiva de los problemas. La experiencia ha mostrado que prevenir la contaminación es incluso un buen negocio: aumenta la productividad y con el beneficio económico se llega incluso a pagar el tratamiento que resulta después de reducir la generación de contaminantes.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Su empresa ha utilizado el enfoque correcto. Analizar el lugar en donde se generan los problemas y hacer los ajustes y mejoras necesarias, es el primer paso para establecer un buen programa de prevención de contaminación.

En función de sus respuestas sobre la Sección Control de la contaminación el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



El control de contaminación se identifica con equipos y sistemas para tratamiento y con inversiones fuera del alcance de muchas empresas. Esta circunstancia ha sido la experiencia de no pocas empresas. La buena noticia es que muchos problemas se pueden solucionar o minimizar antes de llegar a este punto. La producción limpia o ecoeficiencia son enfoques que buscan el beneficio de la empresa y del medio ambiente al mismo tiempo. Usted puede buscar apoyo para iniciar programas de producción limpia.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Algunas empresas han encontrado que sus residuos se pueden complementar con los residuos de otras empresas y darles en conjunto, algún valor agregado en lugar de que estas representen un costo. Los residuos pueden ser utilizados como materias primas para otros procesos. ¿Piensa que en su negocio se genera algún desperdicio que pueda ser de utilidad a alguno de sus vecinos industriales? Tal vez sea esta una buena visión para completar el ciclo de ecoeficiencia.

4.2.5. Prácticas de protección ambiental

No importa cuál sea el problema de su empresa y su magnitud, la mejor práctica para el manejo de sus residuos, es la no generación de residuos. La visión de cero descargas ó 100% producción es siempre una posibilidad.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Materias primas el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su empresa se distingue por su posición creativa e innovadora en la solución de problemas de contaminación.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Las materias primas son uno de los principales costos asociados al proceso de producción. Desecharlos es igual que tirar dinero al drenaje o a la basura. La utilización adecuada de las materias primas durante el proceso previene su desperdicio. Las materias primas aunque sean muy caras, si se encuentran en el drenaje son contaminación. ¿Paga usted por las materias primas y además por su tratamiento en el drenaje.

En función de sus respuestas sobre la Sección Reciclaje y recuperación el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Las eficiencias en la transformación de productos en un proceso, por lo general no alcanzan el 100% por lo que es práctica común reciclar los materiales que no fueron transformados. También es cierto que si la eficiencia de proceso es muy alta, los materiales no transformados tal vez sean mínimos y no convenga su reciclaje. Cualquiera que sea la situación de su proceso, le convendría pensar en términos de 0% desperdicios ó 100% producción, lo importante es aprovechar todos los recursos del negocio. Muchas empresas están encontrando oportunidades en esta dirección.

En función de sus respuestas sobre la Sección Tratamiento de desechos el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



El enfoque de su empresa para manejar sus problemas ambientales, y en particular el manejo de residuos, es muy acertada. Su empresa toma decisiones certeras y de vanguardia. Sus decisiones favorecen a su empresa y su entorno.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

El diseño de sistemas de tratamiento, es un trabajo especializado por lo que la decisión de su empresa es adecuado. Si el departamento de ingeniería tiene capacidad, el diseño se podría hacer también en la misma empresa. No olvide que antes de dimensionar su sistema, es preciso, reducir al mínimo la carga de contaminantes mediante trabajos de prevención.

4.3. Energía

En qué medida se procura en la empresa el máximo aprovechamiento de los energéticos que utiliza.

En este apartado se presentarán sólo los rubros que se cubren, ya que las preguntas van dirigidas a empresas industrializadas con un gran consumo de energéticos, lo cual es inaplicable en la PYME constructora. (No hubo respuestas a los cuestionarios).

4.3.1. Caracterización del consumo de energía

El costo creciente de la energía eléctrica ha enfrentado a muchas empresas con la necesidad de racionalizar su uso. Una parte de esta racionalización implica conocer más a fondo el esquema tarifario de la CFE. Una alternativa es llevar a cabo modificaciones dentro de la planta, que se traduzcan en ahorros significativos.

4.3.2. Parámetros de referencia

En muchas empresas, se desarrollan prácticas inadecuadas en el uso de la energía. Las prácticas en esta materia pueden haberse desarrollado de manera informal de modo que es posible que nadie en la empresa este atendiendo estas variables. El rastreo del uso de la energía eléctrica, tanto en planta como en oficinas, puede ser un factor que permita generar ahorros importantes para la empresa.

4.3.3. Prácticas para el ahorro de energía

El ahorro de energía tiene efectos multiplicadores en otros parámetros de la empresa el impulso inicial termina afectando positivamente otros aspectos que, en algunos casos, ni siquiera se habían previsto. La exploración de las prácticas que se incluyen en este cuestionario le auxiliará para poner en práctica acciones de ahorro de energía que, sin duda repercutirán en otros sistemas de la empresa.

4.3.4. Programas de ahorro de energía

Consolidar logros a partir de la implantación de programas de ahorro de energía depende en buena medida de la participación del personal. El esfuerzo interno puede soportarse además en sistemas externos de apoyo a estos programas. El impacto se reflejará, no sólo en la empresa, sino también en su contribución a la capacidad local, regional y nacional, para preservar fuentes de energía.

4.4. Personal

Cómo se propicia el desarrollo de una organización sana y dinámica, que ofrezca a todo su personal oportunidades interesantes de crecimiento.

4.4.1. Estructuras de organización

La estructura de la organización determina la forma en que funcionarán las relaciones entre sus miembros y se atenderán los asuntos con proveedores y clientes. No es una simple definición de jerarquías sino la delineación de un espacio para el desarrollo de personas que debe brindarles la posibilidad de aplicar al máximo su capacidad al servicio de los objetivos de la institución.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Pertinencia de la organización el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Es posible que la actual estructura de su organización no responda a las necesidades externas (clientes, proveedores, etc.); y necesidades internas (presupuesto, plantilla de personal, etc.) dado que muestran una tendencia a la centralización en la toma de decisiones. Se identifica además una tendencia a reaccionar a los problemas en lugar de prevenirlos y a mantener cierto nivel de informalidad en la documentación y difusión de la estructura y funciones vigentes. Esta situación puede generar problemas en su crecimiento que debe analizar cuidadosamente.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

La formalización de la estructura de la organización, puede tener un impacto en las políticas de creación de puestos, formulación de presupuestos anuales, etc, que requiere de un procedimiento legal y administrativo, sobre todo en empresas cuyo crecimiento es acelerado y su estructura tiende hacerse más compleja. Asimismo, es muy sano que se realice una difusión apropiada a través de diversos medios de comunicación interna.

En función de sus respuestas sobre la Sección Contenido de los puestos el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Las descripciones de puestos formuladas por escrito facilitan a la empresa la contratación de personal con vistas a la realización de ciertas funciones. Como tales deben ser adecuadas para cada situación y actualizadas continuamente. No deben ser vistas como motivo de negociación laboral. La de descripciones de puestos rígidas e invariables no sólo no contribuye sino que incluso puede ser contraproducente.

En función de sus respuestas sobre la Sección Oportunidades de desarrollo el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Si bien su empresa se mantiene en el mercado, a pesar de no realizar de manera formal esquemas de planeación de carreras para su personal, es posible que continúe enfrentando problemas para la conservación de sus mejores empleados. No contar con esquemas de este tipo, pueden significarle pérdida de oportunidades.

4.4.2. Reclutamiento y selección

El desarrollo de la empresa está ligado al desarrollo del personal que la integra. Esto puede verse de dos maneras: como una restricción o como una oportunidad. Sin duda las empresas más progresistas son aquellas que incorporan personas dispuestas a impulsar con toda su capacidad el desarrollo de sus empresas. Identificarlos y propiciar su crecimiento es función esencial de la dirección de la empresa.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Acceso al mercado de trabajo el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su empresa conserva procedimientos empíricos y poco formales para el reclutamiento de nuevos prospectos. Puede ser que su empresa no otorgue demasiada importancia a esta actividad que es en realidad crítica para su desarrollo.

En función de sus respuestas sobre la Sección Evaluación del potencial el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su empresa utiliza procedimientos empíricos y centralizados para la selección de personal de nuevo ingreso. Esta actitud genera el riesgo de incorporar candidatos no idóneos en los puestos vacantes. Debe revisar esta práctica y tratar de mejorarla a la brevedad.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

La elaboración de exámenes para la selección de personal requiere de un conocimiento técnico y psicológico, por lo cual resulta recomendable analizar los requerimientos establecidos en la descripción de los puestos, a incorporar la experiencia de empresas especializadas que pueden ayudar a su organización a diseñar instrumentos confiables para la selección de personal.

En función de sus respuestas sobre la Sección Integración del personal el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su organización cuenta con procedimientos adecuados para la inducción de nuevos empleados y muestra interés por mantener una buena coordinación entre las diversas áreas de la empresa para llevar a cabo este proceso. Es recomendable que continúe mejorando su programa de inducción.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

A pesar de las difíciles condiciones económicas de muchas empresas deben respetarse los criterios establecidos en la Ley Federal del Trabajo y establecer condiciones claras en la contratación de nuevos empleados.

4.4.3. Esquemas de remuneración

La remuneración del personal es una decisión que no se puede tomar unilateralmente. Las empresas más importantes compiten por los mejores recursos humanos en el mercado laboral: un espacio en el que se juegan no sólo salarios y prestaciones sino también otros satisfactores tales como la participación en la propiedad y en la toma de decisiones.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Salarios el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



En su organización se han alcanzado avances en materia de definición de tabuladores de remuneraciones competitivas, procesamiento de la información relativa a pagos y negociación con sus trabajadores. Mantener y de ser posible mejorar estas política es determinante para el éxito de la empresa.

En función de sus respuestas sobre la Sección Evaluación del desempeño el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su empresa muestra problemas en la evaluación del desempeño para los diversos puestos y poco interés en establecer políticas de incentivos a la productividad. Esta situación impide contar con elementos objetivos para estimular a los mejores trabajadores y remover al personal improductivo. Esta problemática, puede ocasionar insatisfacción de los trabajadores por lo que debe tomar medidas inmediatas para corregirla.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Mientras mejores sean los criterios de asignación de incentivos a la alta productividad de los empleados y tengan relación con la planeación de carrera de los mismos, es factible que su empresa se posiciones como una empresa muy estimulante y competitiva.

4.4.4. Estrategias de reemplazo

Las organizaciones son seres vivos, sujetos a cambios tanto externos como internos que las afectan. Puesto que cada uno de sus miembros tiene su propia historia se necesita sustituir a algunos y contratar otros nuevos. Una organización sana tiene su propio “filón” para abastecer estas necesidades con personal al que reconoce y ha venido preparando.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Rotación el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Es positiva la actitud de la empresa hacia el seguimiento del indicador de rotación de personal, lo que le permite diseñar mecanismos adecuados para el reemplazo del personal, cualquiera que sea la posible causa. Es posible mejorar sus prácticas en la medida que asuma una posición constructiva y anticipatoria de las causas que provocan la rotación.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Reaccionar de manera impulsiva a los problemas de rotación de personal, sin un adecuado análisis sobre sus posibles causas puede agravar más la situación en lugar de resolverla. La Dirección de la empresa debe tener una actitud autocrítica para identificar aquellos problemas que pueden tener su origen en políticas erróneas de administración de personal.

Uno de los motivos más efectivos para asegurar la permanencia del personal, es el sentido de pertenencia que no se limita a la sensación de ser aceptado sino que consiste en participar en la creación del ambiente propicio para su desarrollo. Ofrecer oportunidades crecientes de realización personal y de cooperación contribuirá a que su empresa continúe en su trayectoria ascendente.

Las crisis que pueden surgir de un problema de rotación de personal, en algunos casos representan excelentes oportunidades para realizar una revisión a fondo de las políticas de personal e inclusive para innovar procedimientos y mecanismos para el desarrollo del personal. Una actitud constructiva y una visión de largo plazo son decisivas.

En función de sus respuestas sobre la Sección Inventarios de recursos humanos el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su organización no hace uso de las posibilidades de un inventario de recursos humanos, aunque disponga de expedientes de cada empleado, lo que puede significar la pérdida de oportunidades tanto para los empleados como para la empresa. Haga una revisión de esta actividad si desea mejorar su estrategia de reemplazos y facilitar la elaboración de políticas sobre su personal.

4.5. Calidad

Cómo responde la empresa a su compromiso de procurar la máxima satisfacción de las expectativas de sus clientes.

4.5.1. Compromiso institucional

Para las mejores empresas del mundo la calidad ya no está en discusión. La satisfacción plena de las necesidades del cliente forma parte de la definición de sus productos y también de sus fines sociales. Esta visión implica un compromiso y un acuerdo básico entre todos los miembros de su organización.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Fines de los programas de calidad el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Aparentemente el esfuerzo por la calidad en su organización está empezando. Algunas personas impulsan el programa, pero es importante que la alta dirección manifieste y difunda su compromiso; aún más, que respalde el compromiso con hechos y promueva el entusiasmo en el personal. Profundice en la capacitación; recurra a apoyo externo si es necesario. Busque personal de otras empresas con experiencias y logros para que las comparta. Reconozca e incentive la participación del personal.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

El compromiso de la alta dirección en cuanto a la calidad es el ingrediente primordial de cualquier programa. En algunas otras actividades necesarias parecen ir a la zaga. Sin embargo, si se pueden asegurar acciones permanentes por parte de la alta dirección, pronto se generará un mayor impulso en la organización.

En función de sus respuestas sobre la Sección Organización de los programas de calidad el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Parece faltar liderazgo para asegurar que todas las áreas participen en el esfuerzo de calidad. En la medida en la que se deja la iniciativa de algunos grupos, se corre el riesgo de que los pioneros que no encuentran eco en sus compañeros, se desanimen. Reavivar el entusiasmo, si sucede, será difícil. Procure contagiar de entusiasmo a todos y fomentar el sentido de equipo para el logro de los objetivos.

4.5.2. Sistemas de calidad

Establecer un programa de calidad no sólo afecta a la función productiva sino a la estructura formal de la organización. Requiere propósitos comunes y mecanismos de cooperación, así como el establecimiento de instancias y procedimientos adecuados, incluyendo registros estadísticos de comportamiento de parámetros clave.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Documentación y coordinación de los programas el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



La documentación de los procesos y estándares de calidad parece avanzar en la empresa, aunque todavía está sujeta a la iniciativa e interés de los distintos grupos de trabajo. Es importante reforzar este trabajo y asegurar que avance en todas las áreas. Todos los grupos de trabajo tienen un cliente, sea externo o interno. Desarrolle un análisis sistemático de las cadenas cliente – proveedor. Asegure que todos los procesos y estándares de calidad estén bien documentados. Establezca conexiones claras entre este trabajo y el Plan de Calidad de la empresa. Establezca términos de referencia comunes para la elaboración y formulación de documentos en toda la organización.

En función de sus respuestas sobre la Sección Medición y evaluación del programa de calidad el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



El desarrollo de medidas y análisis de la información acerca de estándares y del cumplimiento de metas parece ser insuficiente como sustento de otras actividades del Programa de Calidad. Los grupos de trabajo requieren medidas que les permitan controlar efectivamente el progreso en la calidad. De lo contrario, todo puede quedar disperso en intenciones y actividades que no necesariamente producen los resultados esperados. Concentre recursos y atención en esta parte del programa. Recuerde, la calidad se mide.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Es positivo que la alta dirección dedique tiempo y atención para asegurar el cumplimiento de los compromisos como parte del Programa de Calidad. Sin embargo, conviene asegurar que se cuente con información confiable como sustento para esa supervisión. El perfil de sus respuestas indica que puede ser útil hacer una revisión sistemática de las formas en las que se colecta, analiza y presenta esa información.

En función de sus respuestas sobre la Sección Aplicación del programa el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



El movimiento por la calidad está en vías de consolidarse en su empresa. Ha habido un cambio cultural importante y se viven conceptos de avanzada para guiar el proceso. Asegúrese de que este cambio se consolide y que el proceso vaya quedando debidamente documentado a lo largo del camino. Refuerce el espíritu de mejora continua, definiendo retos cada vez más importantes en el campo de la calidad.

4.5.3. Participación en los programas de calidad

Los programas de calidad resultan efectivos únicamente cuando se basan en la participación activa del personal, tanto dentro de la empresa como en organizaciones afines o coordinadas, tales como los clientes o los proveedores.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Participación de los clientes el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



La información del punto de vista de los clientes debe llegar más allá de la fuerza de ventas de la empresa. Todos los grupos de trabajo y responsables de procesos críticos deben conocerla. Sólo así se puede asegurar que comprenden la forma en la que su labor repercute en la satisfacción del cliente y en los resultados de la compañía. Fortalezca el contacto de la fuerza de ventas con los grupos de trabajo al interior de la empresa. Fomente el análisis conjunto de la información.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

El contacto con los clientes es vital. No es sólo hablar con ellos cuando levantamos un pedido, aproveche al máximo este punto, no se limite. Visite a sus clientes para conocer detalladamente la forma en que usa su producto. Identifique lo que ellos consideran valioso del producto y los problemas que han tenido. Conozca su perfil, intereses y objetivos. Aprenda a predecir necesidades futuras. Su empresa debe desarrollar formas de contacto con el cliente.

En función de sus respuestas sobre la Sección Participación del personal el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



La participación del personal en el Programa de Calidad es débil e irregular. Es importante fortalecer de inmediato la capacitación y los mecanismos de participación. El entusiasmo por la calidad es extremadamente frágil. Existe un riesgo significativo de que aquellos "pioneros" del movimiento se desilusionen al ver que el resto de la organización permanece tibia. Será muy difícil reavivar el programa en el futuro. Concentre un esfuerzo importante en ampliar la participación del personal.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Los resultados de captar las propuestas de mejora que surgen de los grupos de trabajo serán evidentes en poco tiempo, si no es que ya lo son. Es muy positivo también cuidar que todas reciban consideración y respuesta oportuna. Sin embargo, esta tarea debe estar respaldada con más y mejor capacitación de la que hasta ahora se ha impartido. El nivel en la organización en el que se ubica la responsabilidad por el programa de calidad también debe elevarse. La participación debe ser amplia y a través de mecanismos diversos.

4.6. Mercado

Cómo se exploran y utilizan las señales del mercado para desarrollar una posición competitiva fuerte dentro de él.

4.6.1. Conocimiento del mercado

Conocer el mercado es mucho más que contar con datos acerca de él; los mercados se conocen por experiencia y no sólo a través de estadísticas o análisis. El verdadero conocimiento del mercado implica la capacidad de identificar a los actores críticos y desarrollar modelos de relaciones que determinan sus principales procesos.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Caracterización de los clientes el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Conocer a sus clientes y sus expectativas es una tarea que no se agota en el primer contacto. Aunque a juzgar por sus respuestas su empresa parece conocer algunos de los métodos e instrumentos de exploración del mercado, probablemente no será suficiente. Ya sea que venda directamente a los usuarios finales o que los atienda a través de distribuidores, su empresa debe estar abierta a reconocer continuamente las expectativas de los clientes y transformar una y otra vez sus productos a partir de ellas.

En función de sus respuestas sobre la Sección Segmentación del mercado el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Sus productos son verdaderos mensajes dirigidos a interlocutores concretos. Si le es indiferente quiénes sean y dónde estén es probable que genere en ellos esa misma sensación. Aunque es posible que sus productos sean buenos y efectivamente puedan satisfacer a grupos de clientes distintos, para que eso sea posible necesitará desplegar acciones de acercamiento que se le facilitarán más para unos grupos que para otros o le costarán menos en unos casos que en otros. Le conviene optar por aquellos segmentos que le ofrezcan las mejores oportunidades y no dejar esta selección a la casualidad.

En función de sus respuestas sobre la Sección Tendencias y factores determinantes el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



No se conforme con acumular datos sobre tendencias de los mercados o sobre coeficientes socioeconómicos; su utilidad está determinada por la intención con la que los busque. Si su interés es meramente informativo asegúrese de que su selección sea la adecuada pero si lo que pretende es utilizarla para explicar o para predecir necesitará contar con un marco conceptual adecuado; los datos no le servirán si no establece relaciones entre ellos. En otras palabras, para darle sentido a la información sobre tendencias que afectan a los mercados debe tener hipótesis acerca de cómo influyen en ellos.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Su empresa parece haber superado la idea de que para hacer proyecciones o planes de mercado basta con tener estadísticas confiables. La información disponible se procesa de acuerdo con los fines que se busquen y esto hace que ciertos datos sean más relevantes para unos fines que para otros o que unos datos sean más importantes que otros. Esto se hace a través de estudios pertinentes que pueden ser una herramienta fundamental en la planeación de mercados.

4.6.2. Uso de las fuentes de información de mercado

La orientación, calidad y suficiencia de las fuentes de información de mercado disponibles están estrechamente vinculadas con el uso que hagamos de ellas. Para que respondan mejor a las necesidades de las empresas es preciso que éstas participen en incorporarles su propia visión, que les señalen propósitos ambiciosos y que proporcionen datos significativos.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Utilización de estudios y estadísticas el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



La actitud de su empresa en relación con el desarrollo y utilización de estudios y estadísticas de mercado es de no intervención. Para que le sean útiles no basta con que aborden temas importantes; es necesario que sean pertinentes en sus circunstancias específicas y esto requeriría una participación más activa de su parte. No se conforme con juzgar si están bien hechos o si sus conclusiones son válidas; lo importante es que les sirvan para analizar y planear sus operaciones.

En función de sus respuestas sobre la Sección Realización de estudios propios el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Si sus expectativas respecto a los estudios de mercado son reducidas, así serán también los resultados. Su empresa parece pertenecer al grupo de las que saben que hacer estudios de mercado es importante pero no saben bien por qué. Esto limita también la utilidad de su participación en estudios conjuntos, ya que esta mentalidad se transfiere igualmente a las respuestas que aporta. Si se resiste a proporcionar información significativa sus estudios de mercado y aquellos en los que participe sólo podrán ofrecerle resultados limitados.

4.6.3. Estrategia de mercado

El principal propósito de una buena estrategia de mercado es el desarrollo de ventajas competitivas. Compromete a toda la empresa ya que los productos solos, por buenos que parezcan, no pueden asegurar ventajas sustentables en el largo plazo. Escoger con esta visión los negocios del futuro hace posible habilitar oportunamente los recursos necesarios.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Identificación de oportunidades el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su empresa ha optado por mercados y productos relativamente inofensivos: casi nada que los distinga. Lamentablemente esa parece haber sido la opción de la mayor parte de las empresas que difícilmente destacan y no suele ser muy efectiva en el largo plazo. Si pretende mantener una presencia significativa en sus mercados selecciónelos en función de argumentos de servicio excepcional a sus clientes a través de productos con personalidad propia.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Sus opciones de mercado son las de las empresas competitivas: los mercados en expansión y los propensos a la innovación. Seguramente su opción no es meramente teórica sino que su empresa cuenta con las fortalezas que son necesarias para respaldarla. Necesitará estar muy pendiente de los indicadores críticos, de los movimientos de la competencia y de los cambios continuos en las expectativas de los clientes, pero también necesitará estar fuerte en cuanto a su capacidad de introducir innovaciones. En ese mercado el que no avanza se queda.

En función de sus respuestas sobre la Sección Diseño de estrategia el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Según parece, su empresa se inclina por una estrategia de expansión que podría describirse como “más de lo mismo”. Es una estrategia reactiva que sólo se propone rellenar los huecos que vaya dejando el crecimiento pero sin buscar transformaciones cualitativas. Puede que le resulte a corto plazo pero probablemente no durará mucho. Le conviene explorar nuevas posibilidades pero para hacerlo tiene que vencer la aversión al riesgo. La medida de su potencial no puede ser el tamaño de su planta productiva actual; es su ambición.

En función de sus respuestas sobre la Sección Canales de distribución el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su red de distribución determina el alcance de su esfuerzo comercial y recíprocamente. Si se limita a su propia capacidad tendrá que limitar también su ambición. Probablemente piense que la distribución a través de terceros es costosa; que hay que ceder demasiados márgenes. Sin embargo podría preguntarse también cuál es el costo (en términos de margen de negocios no realizado) de no contar con canales de distribución adecuados. Calcule bien sus parámetros.

En función de sus respuestas sobre la Sección Alianzas comerciales el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Lo característico de su estrategia de negocios parece ser el aislamiento. Quizá trata de demostrarse a sí mismo que su empresa puede sola. Sin embargo esa visión va contra la corriente de los negocios más saludables del mundo. Cada vez hay menos negocios con relaciones cliente-proveedor de un solo tramo; siempre hay que depender de otros para hacer negocios. Si es así, ¿por qué no procurar relaciones de interdependencia que le proporcionen ventajas?. La cooperación productiva y comercial puede abrirle puertas insospechadas.

4.6.4. Desarrollo de mercado

Desarrollar el mercado significa crear valores adicionales, reconocidos y deseados por los posibles clientes y paralelamente crear las estructuras necesarias para transferirlos desde los centros de producción hasta los usuarios. Implica para las empresas el desarrollo de ventajas que las identifiquen con esos valores a los ojos de sus clientes potenciales.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Apertura y entrada el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su estrategia de penetración en nuevos mercados se propone asegurar un reconocimiento de su empresa desde el principio, diferenciándola de los otros concurrentes. Implica por lo tanto que pueda crear una imagen diferenciada de sus productos y servicios, no sólo en comparación con lo que da la competencia o en oposición a ella sino sobre todo en relación con su propia visión. Acertadamente, ha optado por construir esta visión junto con sus clientes a través de consultas y demostraciones.

En función de sus respuestas sobre la Sección Posición competitiva el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Aproveche la posición de liderazgo que ha logrado desarrollar en el mercado. La ruta de la innovación puede abrirle enormes oportunidades pero debe ejercerla en todos los frentes. De nada le serviría ser un gran innovador tecnológico si no dispone de las estructuras de comercialización innovadoras que necesitará para hacer plenamente efectiva esa capacidad. Asegúrese, además, de que sus ventajas no sólo sean efectivas sino también reconocidas.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

No participar en las acciones de normalización de su sector o hacerlo marginalmente puede ser inconveniente. Las normas guiarán en el futuro a los consumidores o los compradores en cuanto a las características que deben satisfacer los productos que ofrece su empresa. ¿No es mejor aprovechar la oportunidad de influir en su formulación y su contenido?. Después de todo tendrá que cumplirlas de todas maneras.

En función de sus respuestas sobre la Sección Mejoras y nuevos productos el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Sus nuevos productos son sus oportunidades para el futuro. No sólo le dan la posibilidad de ensanchar sus mercados sino también de renegociar términos con sus clientes tradicionales. Sin embargo debe darse cuenta de que no basta con la inspiración o el chispazo de genio que pueden dar origen a una idea nueva; después hay que invertir en el desarrollo desde el concepto del producto hasta prototipos o lotes de prueba, su introducción comercial y su aceptación por los usuarios. Es una labor que difícilmente se puede realizar en forma aislada; se necesita integrar instancias de cooperación.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Muchas veces los nuevos productos también pueden verse como extensiones de líneas existentes. La ventaja de esta visión es que no es necesario desaparecer de un plumazo la línea actual sino más bien desarrollarlas a diferente ritmo. Por supuesto, como bien lo sabe su empresa, esta política exige tacto y conocimiento de los mercados y de los clientes.

4.7. Competencia

Hasta qué punto la empresa puede sostener a lo largo del tiempo una posición siempre competitiva a pesar de las acciones que desplieguen sus competidores.

4.7.1. Conocimiento de los competidores

La información se ha convertido en uno de los recursos más valiosos del mundo moderno. Es importante que usted sepa reconocer a sus competidores y, una vez detectados los jugadores importantes, hay que saber aprender de ellos. Hay muchas cosas que se aprenden al analizar los aciertos del competidor; también es importante mirarse al espejo para saber en dónde falla y en dónde tiene éxito la estrategia propia.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Identificación de los competidores el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



La información que su empresa obtiene para analizar a su competencia le arroja indicadores demasiado generales que no le ayudan a profundizar. Conviene que conciba un plan integral de conocimiento de la competencia y de las tendencias del mercado, e interactúe con organizaciones educativas que pueden apoyar con estudiantes y consultores para que usted profundice más en este aspecto.

En función de sus respuestas sobre la Sección Productos y estrategias de la competencia el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Seguramente está consciente de que su producto no es el único que puede ser elegido por el cliente, pero debe centrarse en entender por qué el consumidor prefiere a otros. Habrá que profundizar tanto en las características de los productos como en las estrategias de acercamiento al cliente.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Sus respuestas indican que está cuidando sus mercados con efectividad. Conviene estar alerta no solamente con respecto a los competidores tradicionales (empresas similares a la suya) sino a satisfactores que pueden ser generados por empresas que no están en su ramo, pero que van en busca de sus mercados.

4.7.2. Reconocimiento de ventajas y desventajas

Para saber en qué áreas conviene especializarse y concentrar recursos, esfuerzos y prioridades, es importante explorar a fondo el concepto de diferenciación, que implica que se comparten ciertos rasgos con la competencia, y adicionalmente se generan capacidades altamente atractivas para el cliente y difíciles de emular por la competencia.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Ventajas y desventajas de la competencia el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su empresa ha logrado compararse objetivamente con la competencia y está dando un paso adicional, es decir, involucrar al cliente en estos procesos de revisión. A través de este proceso, muchas empresas se acercan a mercados que demandan mayor valor agregado y, a la vez, logran mejores márgenes de utilidad.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Es importante llegar a conocer los productos de la competencia "por dentro". En algunos casos esto puede requerir de la utilización de ingeniería de reversa. Analizar el producto cuando está en manos del cliente también es una estrategia que permite captar funciones que pudieran no haber sido imaginadas siquiera por su área de diseño.

En función de sus respuestas sobre la Sección Ventajas propias el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su empresa está realizando esfuerzos de diferenciación consistentes, pero concentrados en estrategias de no confrontación con la competencia. Es importante cubrir bien esta etapa, para poder lanzarse a esfuerzos más agresivos de generación de ventajas competitivas.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

La diferenciación es una de las estrategias más efectivas para enfrentar a la competencia. Muchos negocios, aún siendo pequeños, han logrado entender este aspecto, generando productos exclusivos para mercados cuidadosamente seleccionados.

Muchos empresarios podrían beneficiarse si escucharan los comentarios que hacen sus clientes, proveedores y distribuidores tras bambalinas. A veces éstos reflejan una imagen de la empresa más precisa, que la que tiene el propio empresario. La imagen, como muchas otras cosas, se puede administrar; vale la pena que si usted quiere reflejar una buena imagen, haya una buena empresa detrás.

Usted ha seleccionado la opción de buscar los productos ganadores, con objeto de desarrollarlos al máximo. Vale la pena estudiar a fondo su ciclo de vida, así como las causas que explican el éxito de los mismos, con objeto de aumentar 'el porcentaje de bateo' de su empresa.

Servir a mercados que están en continuo crecimiento e innovación genera condiciones de reto para su empresa. Vale la pena darse esta oportunidad.

En función de sus respuestas sobre la Sección Fuentes potenciales de ventajas competitiva el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Sus respuestas indican que su empresa está invirtiendo mucho en ofrecer mejores condiciones al cliente. Puede ser importante afinar la puntería, evaluando con profundidad si lo que su empresa hace es lo que realmente quiere el cliente.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Al parecer su empresa ha aprendido a facilitar el camino financiero que hará más accesible el producto al cliente. Seguramente esto provocará que el área financiera de su empresa participe más activamente en el proceso de comercialización, y que su competencia comience a preocuparse.

Sus respuestas indican que su empresa no necesita 'imponer' sus productos al mercado. El cliente adquiere el producto porque es el que quiere, está en el punto de distribución que le resulta accesible, y se ha enterado de que es el mejor satisfactor de sus necesidades. Atrás de estos resultados, seguramente hay muchas tareas bien hechas por parte de los miembros de su organización.

4.7.3. Desarrollo de la posición competitiva

Además de lograr una diferenciación dentro del mercado, sus productos deberán ser fuertes, gracias al trabajo que haya puesto en incorporar expectativas de los clientes, normas y estándares de nivel internacional, costos y precios competitivos, etc. Su organización también deberá adquirir solidez: en su capacidad para armar una cartera equilibrada de productos, en su capacidad para innovar, en su capacidad para establecer alianzas.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Caracterización de los productos el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su empresa muestra un alto nivel de iniciativa en aspectos como la definición de normas o estándares para productos equivalentes, la utilización de pruebas de mercado para introducir nuevos productos o la incorporación de los clientes en la generación de nuevos diseños; estos aspectos señalan que existe un estricto control de sus productos.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Muchos sectores densamente poblados por pequeñas empresas han encontrado que la copia indiscriminada de modelos lo único que logra a la larga es empobrecer a todos, castigando los precios e impidiendo que el que invierte en diseño pueda recuperar su inversión. Si usted se encuentra en una situación similar, puede convenir que se mueva hacia nichos de mercado que le faciliten una interacción más estrecha con el cliente, en la que usted pueda generar mayor valor agregado, con otro nivel de negociación de condiciones.

En función de sus respuestas sobre la Sección Mezclas preferentes el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



La selección de las mezclas adecuadas de productos es un asunto que debe incorporar a las áreas de comercialización, producción y finanzas. Es importante que todos sepan cuáles son las mejores estrategias para lograr una posición en el mercado. Su empresa tiene un trecho por recorrer en este sentido.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Su empresa ha logrado que el área de Producción influya sobre lo que más conviene producir, y lo ha hecho asegurando la permanencia en el mercado y no con la visión estrecha de quienes evitan las dificultades.

En función de sus respuestas sobre la Sección Estrategia Comercial el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Aunque su empresa quiere quedarse con el cliente, sus esfuerzos son tibios y fácilmente se desanima. El cliente espera productos limpios e innovadores que, a su vez, le permitan innovar, y quiere que esto no le cueste mucho. Conviene que establezca alianzas que fortalezcan su capacidad de competir.

4.8. Precios

Hasta qué punto los precios aseguran un buen equilibrio entre la satisfacción del cliente y las aspiraciones de rentabilidad de la empresa.

4.8.1. Conocimiento de los precios de mercado

Las decisiones relativas a precios representan uno de los aspectos clave de la soberanía de las empresas. Para que surtan efectos deseables sobre todo en su desarrollo a largo plazo deben ser decisiones informadas. No basta con llevar registros y estadísticas; es indispensable conocer sus mecanismos tanto para entender a qué obedecen como para resolver en qué forma y con qué intención influir sobre ellos.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Componentes del precio el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Sus clientes optan por de su empresa no sólo en función del precio sino principalmente del nivel de satisfacción que esperan. No compran los insumos utilizados sino los beneficios que esperan de lo productos. Por lo tanto sus argumentos para decidir sobre sus precios no pueden centrarse exclusivamente en factores de costo. Identifique tendencias explícitas o incipientes que influyen sobre la mayor o menor propensión de sus clientes potenciales a adquirir productos como el suyo y utilice esta información en la elaboración de sus precios.

En función de sus respuestas sobre la Sección Precios de los competidores el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Para aprovechar adecuadamente la información disponible en relación con los precios de la competencia es importante usarla no sólo para ilustrar una posible estrategia de seguimiento del líder sino también para decidir en qué aspectos apartarse de las prácticas del líder y por qué razones.

En función de sus respuestas sobre la Sección Precios de los insumos el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



La relación de los precios de sus productos con cambios del entorno no sólo debe reflejar sus impactos directos sobre el costo sino también las posibles consecuencias sobre la demanda. Su método para incorporar estos parece adecuado; sin embargo conviene que incluya también sus estimaciones respecto a las posibles reacciones de sus competidores, particularmente los que más influyen en el comportamiento del mercado.

En función de sus respuestas sobre la Sección Análisis de tendencias el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Para inferir las posibles estrategias de precios de sus competidores es importante que se haya propuesto llevar registros de sus acciones en ese terreno. Sin embargo podría lograr aún mejores resultados si conociera las razones detrás de tales acciones. Inevitablemente, necesita realizar interpretaciones cuidadosas para las que no basta hacer proyecciones.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

La mera proyección de tendencias de los precios sin relacionarlas con los factores que las explican podría conducir a su empresa a conclusiones falsas o a decisiones equivocadas. Los precios sólo pueden seguir en el futuro tendencias históricas si todos los factores determinantes se mantienen constantes. Asegúrese de conocer a profundidad los factores que intervienen.

Un buen pronóstico de los posibles movimientos de sus competidores en materia de precios supone conocer las razones profundas que guían sus decisiones. Aunque no siempre es posible derivarlas en forma sencilla a partir de sus valores publicados, el análisis de sus tendencias históricas proporciona un marco de referencia más sólido.

4.8.2. Estrategia de precios

Una buena estrategia de precios implica un delicado equilibrio entre fuerzas y actores con intereses diferentes que sin embargo hay que hacer coordinables: el valor para los clientes, la facilidad de negociación para los vendedores, el margen para la planta, las utilidades para los accionistas. No sólo deben establecerse bien sino también administrarse bien y consolidar las buenas relaciones entre todos.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Posicionamiento en el mercado el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su empresa se ha propuesto ser un factor determinante en el establecimiento de los niveles de precio de su sector. Es una decisión loable que supone un liderazgo real en todos los aspectos pero sobre todo en el conocimiento de las expectativas de sus clientes y el valor que les asignan. Liderazgo en precios supone capacidad de innovación.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Todo cambio de precios introduce cierto ruido en el mercado, además de los movimientos que implica al interior de la empresa. Sería esencial que sus decisiones en este sentido se guiaran más por una estrategia propia de desarrollo productivo y comercial que por el seguimiento crítico de acciones de sus competidores. Antes de introducir cambios de precios reflexione sobre el peso de las razones que lo impulsan.

En función de sus respuestas sobre la Sección Políticas de precios el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Los precios deben ser capaces de absorber a través de su propia elasticidad por lo menos algo de la variabilidad del contexto económico en el que se dan (tanto dentro como fuera de la empresa). Son un instrumento de promoción de la capacidad de la empresa y del reconocimiento de sus ventajas por parte de los clientes. Su empresa ha adoptado acertadamente una visión integral en la que los precios no se consideran como recurso aislado sino como parte de la estrategia comercial global.

En función de sus respuestas sobre la Sección Decisiones relativas a precios el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Las decisiones sobre precios no se pueden tomar aisladamente: ni fuera de su contexto ni en una sola parte de la organización. Implican tensiones que se deben saber manejar entre el área de ventas, que quiere maximizar el volumen y la de producción, que quiere maximizar la utilidad por unidad de esfuerzo invertido. Conviene que reflexione sobre la forma de negociarlos dentro de la organización.

4.9. Productos

En qué medida los productos de la empresa responden a las necesidades de sus clientes y generan a los accionistas beneficios significativos.

4.9.1. Desarrollo de productos

El reto más importante de los productos es la satisfacción plena de las necesidades de los clientes. Para conseguirla no deben verse como casos cerrados sino como elementos dinámicos siempre en proceso de mejora para adaptarlos a las nuevas circunstancias de sus mercados y de sus aplicaciones. La organización de la empresa debe ser capaz de responder a este reto.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Diseño y Adaptación el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



La empresa es activa y previsora y el desarrollo de nuevos productos es una inversión a futuro; sin embargo deberá estar alerta, ya que la mayoría de las innovaciones que desplazan productos existentes surgen de tecnologías o sectores que no tenían ninguna relación con las formas de operar.

En función de sus respuestas sobre la Sección Capacidad Interna para el Diseño el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su empresa posee excelentes capacidades técnicas y conocimiento del mercado. Anticipe competidores extranjeros y prepárese para enfrentarlos. ¿A qué competidores extranjeros pueden interesarle los mercados en los que opera? ¿Cuáles son sus fortalezas tecnológicas y cómo se puede competir contra ellas?

En función de sus respuestas sobre la Sección Comparación con la Competencia el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su personal técnico, de ventas y de producción tienen uno de los retos más interesantes de la actividad empresarial: igualar y superar, técnica y comercialmente, a sus competidores. Anime el trabajo en equipo y respáldelo con recursos técnicos. Decida el tipo de capacitación que apoyará y proveerá. Es vital atraer y retener a personal motivado, calificado y sobre todo profesional.

En función de sus respuestas sobre la Sección Respuesta a Necesidades del Cliente el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



El contacto con los clientes parece bueno. Asegure que ese contacto no lo haga perder de vista el crecimiento actual y futuro del mercado que atiende. Mantenga a su equipo de ventas atento a la posibilidad de atacar nuevos mercados con los mismos productos. Decida en qué mercados desea permanecer, cuáles prefiere abandonar y en cuáles desea ingresar en el futuro previsible.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

La postura que afirma “El producto es bueno, o no lo comprarían” es una receta para llevarse sorpresas desagradables. La mayoría de los empresarios están seguros de tener el mejor producto, pero pocos son los que sobreviven. Las probabilidades están del lado de los que saben fundamentar y sostener esta afirmación con conocimientos sólidos y verificables. Están con los que mantienen una actitud alerta ante los cambios y saben actuar en consecuencia.

4.9.2. Ciclo de producción

El producto es inseparable de los procesos productivos que le dan origen. Estos determinan no sólo sus características sino también su costo y el volumen de inversiones requeridas para producirlo. Un mismo producto puede generar utilidades en una empresa o pérdidas en otra, dependiendo de cómo se produzca.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Programación de la Producción el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



En su empresa se ha logrado una integración de esfuerzos importantes. Refuerce el sentido de logro y el trabajo en equipo. Aproveche la información generada. Evite la rigidez excesiva y mantenga al equipo informado de los cambios.

En función de sus respuestas sobre la Sección Productividad el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su empresa ha avanzado considerablemente en el mejoramiento de la productividad. ¿Cuáles son sus metas futuras en este campo? Considere seriamente programas de calidad total, cero errores ("6Sigma"), justo a tiempo y otros por el estilo. Son proyectos que han llevado a otras empresas, incluso algunas mexicanas, a logros de nivel internacional. Obtenga apoyo de asesores externos para elegir el (los) programa(s) para su empresa.

En función de sus respuestas sobre la Sección Optimización de Procesos el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Hay poca evidencia de innovación y adaptación en los procesos de su empresa. Establezca formas de asegurar que no esté quedando rezagada frente a la competencia. Invierta en la actualización técnica de su personal. Anticipe la competencia de nivel internacional y prepare a su empresa para enfrentarla.

En función de sus respuestas sobre la Sección Equipamiento el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



La empresa aparentemente se encuentra en sus etapas iniciales de desarrollo. Será necesario todavía mantener un esfuerzo sostenido por mejorar la maquinaria y el nivel técnico del personal. Planee y equilibre estas inversiones (que tienden a ser más de mediano y largo plazo) con las presiones de los gastos operativos. Sea cuidadoso, este es un aspecto que fácilmente es desplazado por otros, hasta que empieza a ocasionar problemas cada vez más graves.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

En su empresa hay una idea clara del negocio en el que quiere estar. La planeación es buena, sin embargo, es importante asegurar la capacidad del personal operativo para usar y adaptar el equipo a las necesidades de la empresa. En pocos giros las tecnologías están tan maduras como para no requerir una fuerte capacitación del personal y una adaptación del equipo a las particularidades de la empresa.

En función de sus respuestas sobre la Sección Mantenimiento y Renovación de Maquinaria el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



La empresa debe esforzarse en romper el proceso de deterioro del equipo que parece inminente. Examine detenidamente que tan cierto puede ser esto. La maquinaria obsoleta, el mantenimiento únicamente correctivo y la capacidad ociosa son una receta explosiva. Planee la actualización de su equipo. Desarrolle una estrategia general e invierta antes de que los problemas lleven a la empresa en una espiral descendente.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Un buen programa de mantenimiento, que aparentemente no opera en la empresa, probablemente generaría la productividad necesaria para invertir en la renovación del equipo. Si está vendiendo todo lo que puede producir, seguramente la empresa podría aprovechar al máximo su capacidad actual. Esa será seguramente una de las fuentes para obtener los recursos que requerirá la actualización del equipo que pronto necesitará.

4.9.3. Administración de la producción

Cada producto tiene un ciclo de vida, determinado principalmente por su aceptación en el mercado. A lo largo de este ciclo el cliente recibe la satisfacción de sus expectativas y la empresa productora la justa remuneración de su esfuerzo. Esta última supone no sólo el ejercicio de su capacidad productiva sino también de una buena administración de la producción.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Ciclo de Vida de los Productos el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Definir sobre la marcha el futuro de sus líneas de productos es un riesgo que a la larga tendrá consecuencias en sus negocios actuales y futuros. La generación y registro permanente de información sobre el desempeño y capacidad de los productos y la utilización adecuada de la misma para tomar decisiones es indispensable para el sano desarrollo de su empresa. No descuide esta dimensión.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

El potencial del mercado para algunos productos depende de cómo está definido el segmento. Si su empresa conoce el potencial de mercado para los principales de ellos y alguno empieza a declinar, ensaye la redefinición de los mercados de interés. ¿Puede ser interesante explorar nuevos mercados? ¿Puede renovarse el producto, o los usos que de él hace el cliente?

En función de sus respuestas sobre la Sección Contribución a los Resultados el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su organización parece estar lista para optimizar cada vez más su mezcla de productos. Prepare y analice con su equipo directivo (y accionistas) sus planes de ventas. Comience a desarrollar una estrategia de mediano plazo. Asegure que su equipo técnico y comercial colaboren en el desarrollo de nuevos productos que sustituyan a los que hayan cumplido su ciclo de vida. Asegure que su mezcla de productos sea sinérgica al explotar mercados bien conocidos y al desarrollar capacidades tecnológicas distintivas.

En función de sus respuestas sobre la Sección Inventarios el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su administración de inventarios de producto terminado es razonablemente eficiente. ¿Es también capaz de apoyar sus planes de crecimiento y diversificación? ¿Será igualmente ágil al intensificarse la competencia? Como en todas las áreas de la empresa, prever, planear y construir ahora es la mejor forma de evitar problemas futuros.

4.10. Costos

Cómo se asegura un control adecuado de los costos desde su origen para procurar el máximo margen de negocios.

4.10.1. Información sobre costos

Los costos representan una variable que puede diseñarse y planearse y no simplemente experimentarse. Las empresas deben conocer sus costos para poder actuar sobre ellos. Para ello se necesita que se registren y reporten oportunamente y en la forma que pueden aprovecharse mejor: asignados a las funciones, los productos o las áreas de la organización en que se ejercen.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Registros de Costos el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



El nivel de su contabilidad de costos es aparentemente bastante desarrollado. ¿Está disponible la información con la oportunidad necesaria? ¿Tiene indicadores de la utilidad que reportan en la toma de decisiones? ¿Qué tan disponible está la información para los directivos y las distintas áreas operativas? ¿Se aprovecha realmente esa información? ¿Cuentan las áreas con retroalimentación oportuna respecto a su desempeño en cuanto a costos y productividad?

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

El uso del concepto de costos de calidad y “no calidad” sólo se ha extendido entre aquellas empresas que han establecido programas de calidad. Sin embargo, el concepto agrupa rubros que con frecuencia están presentes en la contabilidad de costos, aunque sea de manera incompleta y desarticulada. Si emplea esta información, podrá encontrar con seguridad áreas en las que la administración de los costos puede tener impactos rápidos y apreciables en la empresa. Investigue más al respecto.

En función de sus respuestas sobre la Sección Análisis e Interpretación de Información sobre Costos el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Aunque la información de costos esté siendo generada rutinariamente en su empresa, se está haciendo un uso pobre de ella. Es normal, que las pequeñas empresas estén ocupadas más que nada con los problemas operativos inmediatos, especialmente en sus primeras etapas. Sin embargo, el perfil de sus respuestas indica que puede estar tomando decisiones sin el nivel óptimo de análisis de la información. La empresa no está ubicándose inteligentemente en el tiempo y en las tendencias. Sus costos pueden estar cambiando a la deriva, sin que alguien vaya en el timón, controlándolos en el sentido correcto.

4.10.2. Administración de los costos

La administración de los costos es una herramienta fundamental de la alta dirección. Los costos son característicos de cada organización y es claro que un mismo producto puede costar más en una empresa que en otra aun si se fabrica a partir de los mismos insumos y con la misma tecnología. Esto significa que el costo termina por ser responsabilidad de toda la empresa.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Mezcla de Productos el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



La empresa parece estar adaptando activamente sus sistemas de costos para que arrojen información útil para la toma de decisiones. Su aprovechamiento es todavía incipiente. Fije objetivos cuantitativos de productividad para las áreas. En condiciones normales, esto tenderá a convertirlos en usuarios interesados en esa información. Establezca criterios y parámetros para optimizar los costos. Haga comparaciones cada vez más precisas con la estructura de costos de la competencia y defina estrategias para enfrentarla.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Mantener una sola línea de producto es razonable si la empresa es pequeña, tiene poco de haber iniciado y no tiene grandes ambiciones de crecimiento. Examine la posibilidad de diversificar sus productos y mercados. Esto reduce riesgos y da estabilidad y opciones de crecimiento a la empresa. Por otro lado, es frecuente encontrar empresas que manejan en realidad varias líneas de producto (de diferentes tamaños, por ejemplo), con costos diferenciados, pero que no han adaptado su sistema de costos a este hecho. Estas empresas corren el riesgo de tener resultados no óptimos, o incluso estar incurriendo en pérdidas, con algunos de ellos.

En las pequeñas empresas los responsables de las distintas áreas normalmente están sumergidos en problemas operativos apremiantes. Pocas veces, además, tienen los conocimientos administrativos necesarios para aprovechar la información de costos y definir con ellos estrategias de competencia. Si los objetivos de su empresa son de crecimiento, sin embargo, es importante que el grupo directivo piense más en prevenir problemas que en resolverlos. La capacitación que será necesaria también requerirá disciplina y una inversión de tiempo considerables. Normalmente las barreras que detienen el crecimiento de las empresas están en las actitudes de los directivos, más que en los problemas operativos y la competencia. ¿Es éste el caso de su empresa?

En función de sus respuestas sobre la Sección Toma de Decisiones Operativas el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



En la medida en que se tengan objetivos de crecimiento para la empresa, es importante reconocer la necesidad de cambiar las ideas respecto al propósito y la razón de ser de la información relativa a costos y respecto a la contabilidad en general. En su empresa prevalecen las ideas y prácticas más rudimentarias. Este nivel de operaciones sólo es posible cuando el negocio es noble y la competencia es muy débil. Estas condiciones tienden a desaparecer rápidamente en la mayoría de los giros. La capacitación de la gerencia, la redefinición de las funciones administrativas y contables son imperativas. Existen muchos esquemas de capacitación en desarrollo de habilidades empresariales. Tómese algún tiempo para evaluarlos y seleccionar alguno.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

La comprensión del valor de mercado que los productos tienen es un punto de alta estrategia y madurez empresarial. Por otro lado, conviene revisar si en su empresa esta comprensión y la disponibilidad de la información necesaria para ello alcanza a toda la gerencia y no sólo al área administrativa. ¿Llega la información comercial pertinente a las demás áreas? ¿Define o comparte la dirección los objetivos con la gerencia de las distintas áreas? ¿Se diseña la estrategia general de precios de manera conjunta? ¿Está apoyado todo esto con información confiable y oportuna de costos?

En función de sus respuestas sobre la Sección Control de Costos el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



La madurez de la empresa en lo concerniente a la administración de la estructura de costos es sobresaliente entre las organizaciones pequeñas. Para consolidar el esfuerzo se requiere visión y disciplina en la alta dirección, a la vez que eficiencia y profesionalismo entre quienes generan y distribuyen la información. Si esto puede transformarse en ventajas competitivas y en beneficios para el cliente, la empresa probablemente está lista para enfrentar con éxito la competencia internacional.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

La acumulación de ineficiencias y baja productividad es formidable pero silenciosa, cuando no se conocen los costos reales. Si las áreas no conocen sus costos de operación, si no conocen sus tendencias, tienden a crecer y a acumular gradualmente más y más actividades que en realidad no añaden valor a los productos. Esto es particularmente cierto en las propias áreas administrativas, aunque no sólo en ellas. Las ganancias en productividad pueden rápidamente obscurecer los costos incurridos al generar y aprovechar esta información.

La acumulación de ineficiencias y baja productividad es formidable, aunque silenciosa, cuando no se conocen los costos reales. Si las áreas no conocen sus costos de operación, si no conocen sus tendencias, tienden a crecer y a acumular gradualmente más y más actividades que en realidad no añaden valor a los productos. Esto es particularmente cierto en las propias áreas administrativas, aunque no sólo en ellas. Las ganancias en productividad pueden rápidamente obscurecer los costos incurridos al generar y aprovechar esta información.

4.10.3. Mejora de costos

Usar la información de costos como punto de partida para revisar las operaciones y generar nuevas opciones es una práctica cada vez más generalizada. Identificar desperdicios, revelar costos ocultos, reducir errores y en general introducir mejoras, son acciones que requieren el respaldo de buena información y una filosofía empresarial acerca de los costos.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Mejoras de Productividad el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



En su empresa se dan algunas actividades incipientes de innovación y desarrollo tecnológico orientadas a la optimización de costos. Si bien no se dan todavía de manera consistente, recuerde que es importante perseverar en ello. Las ganancias no serán, probablemente, espectaculares. Sin embargo, en el mediano plazo no podrán dejar de notarse. Lo fundamental es crear una organización acostumbrada a innovar e inconforme con el desperdicio y los costos injustificables. Esto, tarde o temprano, se convierte en una notable fuerza competitiva. Si fortalece la actividad en este aspecto, probablemente estará preparado para enfrentar a la competencia internacional que pueda presentarse en sus mercados.

En función de sus respuestas sobre la Sección Reducción de Desperdicios el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



En su empresa se ha logrado un nivel importante de madurez en lo relativo a optimización de costos de materiales. ¿Qué perfil le da esto a su estructura de costos, en comparación con la de la competencia? ¿Llegan los beneficios al cliente y consisten en algo que el claramente percibe y aprecia? ¿Se tienen opciones tecnológicas disponibles para continuar con esta labor? Pueden emplearse los servicios de especialistas externos para hacer una evaluación global de este aspecto en la empresa. Una mirada externa ayuda a identificar aspectos en los que todavía pueden lograrse economías importantes, pero que han dejado de ser visibles para el personal que está en la empresa.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Si se han registrado y cuantificado ya las cantidades y costos de mermas en los procesos más importantes, pero no se ha hecho algo al respecto, es necesario revisar los aspectos intangibles de la organización. ¿Están bien definidas las funciones y responsabilidades del personal, especialmente de los mandos medios? ¿Hay un buen nivel de motivación para el trabajo y de identificación con la compañía? El clima de trabajo y el estilo de liderazgo, ¿fomentan la iniciativa y la responsabilidad? No es fácil dejar de considerar el desperdicio como algo normal. Si se registran ya, pero no se hace algo al respecto, es importante identificar la causa y eliminarla.

En función de sus respuestas sobre la Sección Aprovechamiento de la Capacidad Instalada el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Los hábitos y formas de operar de la empresa que inicia son difíciles de sacudir cuando el crecimiento la enfrenta a problemas de mayor envergadura. El equipamiento y la infraestructura son todavía más difíciles y costosos de modificar. Sin embargo, los costos de no hacerlo son mayores. El problema central, sin embargo, no está muchas veces en la falta de recursos, sino en las actitudes de la alta dirección. Es difícil cambiarlas, pero es lo más importante, si no ha de encontrar la empresa sus principales frenos precisamente en aquellas formas de operar que inicialmente le permitieron sobrevivir. Hará falta actualizar y desarrollar mayores capacidades empresariales. Una vez tomada la decisión, los recursos son más fáciles de conseguir.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Las estrategias de crecimiento a mediano plazo en nuestro medio son difíciles. Requieren agudeza para interpretar las condiciones económicas y una muy estrecha sintonización con los mercados que se atienden. Al hacer esto, su empresa asume una actitud positiva frente al cambio y el crecimiento. Esto es una de sus mayores fuerzas competitivas. Será bueno revisar en ese contexto los patrones de crecimiento que la empresa ha mostrado hasta ahora. Recuerde que un punto de vista externo es siempre útil. Haga una revisión exhaustiva de su equipamiento y cuantifique las reducciones de costos que tendrá en el corto plazo al corregirlos de raíz.

En función de sus respuestas sobre la Sección Aprovevisionamiento el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Se han desplegado iniciativas interesantes por incrementar la eficiencia de la producción, programar las compras y reducir los costos. El caso muestra algunos avances que deben estar rindiendo frutos, pero que pueden todavía ser más efectivos. Debe sostenerse el esfuerzo y fijar metas todavía más ambiciosas en la optimización de costos. Procure que su personal de producción y compras continúe capacitándose y despliegue todavía mayor iniciativa. Aumente su contacto con otras empresas que pueden estar desarrollando alianzas con sus proveedores y conozca sus opiniones y estrategias.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

La empresa parece no estar aprovechando a fondo las ventajas que le presenta la situación envidiable con la que cuenta en cuanto a la programación de la producción y del flujo de efectivo. Los inventarios de respaldo probablemente le están significando un costo más alto que el indispensable. ¿Tiene la empresa estrategias para superar esto? ¿Cómo se encuentra respecto a la competencia en este punto? Revise seriamente las posibilidades de adoptar una postura más agresiva para solucionar este problema. Puede estarse tolerando una situación difícil, más por costumbre que por imposibilidad de resolverla.

La relación que se afirma tener con los proveedores puede no estar fincada en una eficiencia interna tan alta como se supone. Es muy posible, por ejemplo, que se estén sosteniendo inventarios de respaldo más altos que lo indispensable. También puede estar ocurriendo que la empresa esté abarcando procesos que en realidad no le es indispensable manejar internamente. Revise en general las acciones y esfuerzos que realiza para optimizar sus compras y reducir sus inventarios de respaldo. Puede ser tiempo también de examinar con detenimiento su estrategia de crecimiento y especialización.

4.11. Compras

Cómo asegura la empresa la dotación oportuna de materiales y componentes a todo lo largo del proceso de producción

4.11.1. Organización de la función de compras

La función de compras implica tanto la adquisición como la habilitación de materiales y componentes. Es creativa y no simplemente burocrática, lo que significa que puede facilitar la identificación de nuevas presentaciones, formulaciones o materiales, así como fuentes de aprovisionamiento. Implica una administración ordenada y criterios y procedimientos establecidos.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Programación de las compras el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



La función de compras en la empresa se encuentra bastante desarrollada. Su impacto en la eficiencia de otras áreas debe ser perceptible. Sin embargo, por la naturaleza de sus actividades este tipo de funciones fácilmente se vuelve rígido. Vigile que siempre permanezca ágil. Defina en conjunto los criterios de calidad que las áreas operativas usan para evaluar el apoyo que reciben de ésta. Procure desarrollar la dinámica y espíritu del mejoramiento continuo.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Aunque la función de compras parezca operar de manera ordenada, lo importante es que garantice resultados. Lo principal es apoyar otras áreas, en especial la de producción. Si se adquiere bajo programa y a precios bajos, se obtiene un beneficio. Sin embargo, si se detiene la producción por falta de materia prima o por no ser la adecuada, puede estarse perdiendo más dinero del ahorrado inicialmente. Revise los criterios con los que opera y es evaluada la función de aprovisionamiento. Promueva un contacto más estrecho y continuo entre las áreas, que lleve a la de compras a entender mejor las necesidades de las líneas operativas.

En función de sus respuestas sobre la Sección Administración del proceso de aprovisionamiento el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Compras es una área cuya operación no es revisada más que cuando se generan protestas o cuellos de botella importantes. Sin embargo, el impacto que puede tener en los resultados generales y en la eficiencia de otras áreas, es considerable. Es necesario dedicar más atención a este aspecto. Definiendo conjuntamente criterios y procedimientos, documentándolos y respetándolos, los problemas y cuellos de botella irán desapareciendo. Además, los criterios de compra deberán evolucionar, conforme la empresa vaya asimilando formas más competitivas de operar.

En función de sus respuestas sobre la Sección Recepción de materiales el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



El manejo de especificaciones y control de calidad en materia prima requieren mayor atención en su empresa. Anote las ocasiones en las que detiene la producción por no tener los insumos oportunamente. Cuantifique los retrasos y las mermas que ocasionan reprocesos originados por lo mismo. Decida si es o no una inversión justificada dedicar mayores recursos y atención a este aspecto.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Si su proveedor cuenta con las especificaciones de material requerido por escrito y frecuentemente el personal de producción detecta fallas en los materiales recibidos, es necesario revisar el proceso de suministro en su conjunto. Cuantifique las veces en que esto ocurre y las pérdidas ocasionadas. Probablemente, se justifique evaluar nuevos proveedores.

4.11.2. Logística de los materiales

La administración de los materiales a lo largo de su ciclo de aplicación plantea la necesidad de balancear entre control suficiente y servicio oportuno. Es al mismo tiempo, una función vital para la producción e indispensable para el registro formal de las operaciones contables con sus implicaciones para los costos, la comercialización, etc.

Nota: La sección A del cuestionario no se respondió debido a que las preguntas planteadas no corresponden al rubro Manejo de Inventarios.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Control de almacén el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



El control de materiales opera razonablemente en su caso, considerando que en las pequeñas empresas es una situación excepcional. Establezca criterios para medir el desempeño del sistema y cuantificar las eficiencias que genera. Determine de qué manera contribuye su operación a mantener y desarrollar una ventaja frente a la competencia. ¿Tiene algún impacto en su estructura de costos? ¿Permite mayor agilidad en los tiempos de entrega? Puede ser el momento de fijar metas ambiciosas en este campo.

En función de sus respuestas sobre la Sección Movimientos de materiales el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Las pequeñas empresas que detectan ineficiencias e inician esfuerzos por superarlas, realizan cambios mínimos. Aunque se detecten aspectos ilógicos en la distribución de la planta, procuran sólo cambiar lo más esencial, para seguir operando. Así se obtienen incrementos en la eficiencia y la productividad, pero se toleran todavía problemas. Por supuesto, cada empresa es distinta en este aspecto y cada empresario tiene planes y objetivos diferentes. Revise si es ésta su situación, si sus planes de crecimiento lo justifican y lo que piensa hacer al respecto.

4.11.3. Proveedores

La relación con los proveedores es cada vez más una relación de cooperación que de compraventa. Los proveedores, sobre todo los más críticos, deben identificarse con los objetivos y los principios de sus clientes de manera que puedan participar en la generación de nuevas opciones y no sólo en la realización de transacciones rutinarias.

Nota: La sección A del cuestionario no se respondió debido a que las preguntas planteadas no corresponden al rubro Inventario de Proveedores.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Cooperación con los proveedores el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su empresa ha saneado sus operaciones de suministros, pero tiende a aceptar pasivamente las condiciones que los proveedores imponen. Aunque parte de sus respuestas parece indicar intentos por asumir una posición más agresiva para negociar con ellos, el progreso no necesariamente será rápido. Requiere de disciplina y coordinación entre varias áreas de la empresa y experiencia de su grupo de compras en las negociaciones. Sin embargo, ha iniciado el desarrollo de prácticas sanas y correctas. No pierda de vista el valor intangible pero muy importante que tienen las prácticas serias y formales en el trato con los proveedores.

4.12. Capacitación

Cómo se estimula e impulsa el desarrollo del potencial de los miembros de la organización de la empresa para contribuir a su fortalecimiento.

4.12.1. Reconocimiento de la función

La capacitación es sobre todo una función para el futuro. Desarrolla recursos que son susceptibles de crecimiento y que pueden hacerlo de muy diversas maneras. En este sentido, la capacitación es una inversión y de las más rentables. Importa, por lo tanto, una capacitación proactiva, no centrada en el cumplimiento de obligaciones sino en el desarrollo de capacidades.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Planeación el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



La capacitación forma parte de sus principales instrumentos para alcanzar una buena posición competitiva, por lo que el tiempo y recursos asignados a la planeación de la misma, son indispensables para consolidar su posición en el mercado.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Cumplir con la normatividad establecida por la legislación vigente Únicamente con la intención de cubrir una obligación legal no es suficiente. La capacitación debe contemplarse como una herramienta estratégica para el desarrollo de la empresa. Existen diversos apoyos oficiales para las empresas que invierten en capacitación. Es conveniente que solicite orientación en su cámara y/o asociación empresarial con relación a este tipo de apoyos.

En función de sus respuestas sobre la Sección Inversión en capacitación el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



En promedio, su inversión en capacitación muestra niveles aceptables así como una buena orientación con relación a las prioridades de la empresa. Posiblemente convenga precisar de manera formal los criterios de asignación de presupuesto dedicado a la capacitación en las diferentes áreas de la empresa.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Es posible que no resulte conveniente distribuir el presupuesto de capacitación en forma proporcional, ya que no todas las áreas tienen la misma problemática. No obstante, un buen criterio es privilegiar el fortalecimiento de las actividades sustantivas de la empresa y evitar caer en el error de dirigir las mayores inversiones a actividades de apoyo y/o administrativas, lo que parece ocurrir en su empresa. La asignación de presupuesto para la capacitación es una decisión estratégica que no puede obedecer a criterios subjetivos.

En función de sus respuestas sobre la Sección Impacto de la capacitación el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



La evolución de su organización se expresa en la decisión de vincular los resultados de la capacitación con las funciones sustantivas de su empresa, así como en el establecimiento de indicadores que facilitan la incorporación de conceptos, tales como el de competencia laboral y mejoramiento del clima laboral. Sin embargo deberá realizar un esfuerzo adicional para evaluar el impacto de la capacitación en las funciones sustantivas de la organización.

4.12.2. Identificación de necesidades

La capacitación tiene muchas fuentes, canales y por supuesto, receptores. Es importante localizar los mejores programas, los que más pueden beneficiar a cada empresa concreta y dirigirlos a los receptores adecuados. Hay buenas ofertas que sin embargo pueden no ser las que convienen a su empresa.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Detección de las necesidades el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



La detección de necesidades de capacitación que realiza su empresa, no incorpora todavía las mejores prácticas posibles para llevar a cabo esta actividad de una manera confiable, si bien es posible que en el pasado le hayan sido útiles. Es necesario que incorpore el uso de mejores técnicas al llevar a cabo sus actividades, y sobre todo que capacite al personal de su empresa responsable de llevarlas a cabo.

En función de sus respuestas sobre la Sección Alcance el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Existe congruencia entre las necesidades de capacitación detectadas y el diseño de su programa de capacitación lo que le permite atender las áreas clave de su organización, a pesar de la existencia de restricciones presupuestales.

En función de sus respuestas sobre la Sección Redes de colaboración para la capacitación el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



En términos generales se considera insuficiente el grado de conocimiento que su empresa posee acerca de los oferentes de capacitación, que pueden constituir su principal fuente de apoyo para el diseño de programas de cursos y desarrollo de personal. Mantenga una actitud más proactiva que le permita identificar oportunamente los mejores apoyos en materia de capacitación.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Su empresa mantiene una comunicación adecuada con cámaras y asociaciones empresariales y manifiesta utilizar la práctica de invitar a las empresas de capacitación que se han identificado previamente como las más reconocidas en su campo para proponer oferta adecuadas a las necesidades de la empresa.

4.12.3. Administración de la capacitación

Como toda inversión, la capacitación requiere para ser efectiva no sólo de recursos iniciales sino también de un programa y una organización. Coordinar las acciones desplegadas por supervisores, instructores, proveedores y evaluadores, seleccionar opciones entre la oferta existente y otras funciones críticas requieren talento especializado y vocación por el desarrollo.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Contenido y orientación el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su empresa presenta una evolución favorable en el diseño y realización de cursos considerando que ha definido políticas y procedimientos precisos para el diseño de eventos de capacitación, selección de instructores externos e internos así como del aprovechamiento de los programas externos que ofrecen instituciones educativas, gremiales, y empresariales. Si bien esta práctica es adecuada, es prudente que continúe ampliando su red de proveedores de capacitación de cursos de alta calidad.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Para cursos básicos e intermedios en los cuales la empresa cuenta con suficiente experiencia resulta conveniente desarrollar programas de capacitación con instructores internos, a través de una selección adecuada de empleados y directivos de la empresa. En áreas de conocimiento que son muy dinámicas una buena alternativa es contratar los servicios de universidades e instituciones de educación superior. No obstante cada caso es particular y deberá realizar un buen análisis de los mejores proveedores, tanto del punto de vista técnico como económico.

Resulta muy positivo el interés que manifiesta su empresa en participar en los cursos sobre temas de actualidad con instructores de prestigio, respaldados por organizaciones empresariales y académicas, a fin de contratar a los mejores instructores de acuerdo al presupuesto disponible.

El tipo de capacitación determina cual debe ser la mejor mezcla entre la teoría y la práctica. Existen cursos que por su naturaleza exigen un mayor énfasis en actividades de laboratorio, capacitación en la planta, etc. En este sentido su organización sostiene un enfoque flexible que además permite estimular la innovación

En función de sus respuestas sobre la Sección Evaluación y control el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



El proceso de capacitación en su empresa cuenta con buenas prácticas para el control y evaluación de los resultados su programa de capacitación. Es posible mejorar algunos procedimientos, sobre todo en la medición del impacto de la capacitación en los participantes y en la organización

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Si su empresa cuenta con parámetros que miden la calidad y cantidad de los resultados generados por cada empleado capacitado, de acuerdo al tipo de puesto, seguramente contara con elementos suficientes para la planeación e implantación de nuevos programas de capacitación que contribuyan al desarrollo de sus trabajadores

En función de sus respuestas sobre la Sección Estructura organizacional para la capacitación el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



De acuerdo a las respuestas a este cuestionario, se puede constatar que su empresa cuenta con una infraestructura administrativa y física para la capacitación, ya que tiene políticas bien definidas para modernizar sus instalaciones y equipamiento de una manera constante. Así mismo presenta una buena organización en su unidad responsable de esta función.

4.12.4. Programas de mejora continua

Un programa de mejora continua es un medio y la expresión de uno de los resultados más significativos de la capacitación. Los programas de mejora continua implican participación y cooperación, que son facultades del personal que deben desarrollarse en forma explícita.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Participación del personal el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su empresa ha aprendido a utilizar los programas de mejora continua para la solución de problemas y desarrollo de habilidades del personal que se relaciona con una adecuada participación de empleados y directivos. Esta evolución le permitirá contar con las bases para el desarrollo de un sistema de calidad en el futuro próximo.

En función de sus respuestas sobre la Sección Acumulación de experiencia el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su empresa hace un uso parcial de las mejoras introducidas a los sistemas de trabajo, debido a una insuficiente documentación y escasa difusión de las mismas, que a veces permanecen desconocidas para otros empleados que podrían ampliar su experiencia a través de un mayor conocimiento de las mejoras establecidas.

En función de sus respuestas sobre la Sección Continuidad el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su organización ha realizado avances en la continuidad y persistencia de los programas de mejora continua, al contar con políticas explícitas dentro de su plan estratégico que aseguran una perspectiva de largo plazo.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Resulta muy encomiable que en su empresa el liderazgo en el programa de mejora continua cuente con el apoyo del sindicato y del consejo de administración y directivos situación que asegura un fuerte compromiso de todas las partes en la continuidad de este tipo de programas, que por su propia naturaleza deben ser permanentes.

4.13. Administración

Cómo se armonizan todos los recursos de la empresa para conducirla a la realización plena y creciente de sus propósitos.

4.13.1. Visión competitiva de la empresa

En el mundo cambiante de hoy su empresa sólo tendrá éxito si puede alternar con las mejores de su ramo en el país y en el mundo. Este cuestionario explora la capacidad de su empresa para perseguir un futuro mejor, entender de qué depende que lo alcance y a partir de ello elaborar e implantar políticas, estrategias y principios de acción que le sirvan de marco para orientar en esa dirección las decisiones y acciones de todos los días.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Misión compartida el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su empresa no parece tener una visión de largo plazo. Está ávida de ganancias sin saber bien cómo aumentarlas firmemente. Parece más centrada en hacer cosas que en buscar resultados. Necesita contar con un Plan Estratégico para dirigir todas sus decisiones y acciones al logro de objetivos de desarrollo.

En función de sus respuestas sobre la Sección Integración de objetivos y valores comunes a todos los grupos de interés. el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su organización cuenta con cierta capacidad de previsión frente a oportunidades y amenazas. Sin embargo es posible que necesite mejorar la información que recibe del entorno (sobre todo en relación con los factores que más podrían afectarla) y también que deba superar las presiones de corto plazo para poder dedicarse a imaginar una situación mejor.

En función de sus respuestas sobre la Sección Ventajas competitivas el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Los tiempos en los que cualquiera podía vivir de cualquier negocio han pasado. Hoy en día es difícil subsistir si no se invierte en crear una capacidad propia que alimente la identidad de la empresa y la fortalezca frente a la competencia. El secreto es concentrarse en algo que interesa al mercado y hacerlo mejor que los demás.

En función de sus respuestas sobre la Sección Respuesta a grupos de interés el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su empresa reconoce la necesidad de responder a las expectativas de sus principales interlocutores (clientes, proveedores, accionistas, financiadores, empleados, representantes de la sociedad). Si bien ha logrado avanzar en algunos frentes, es probable que requiera consolidar una postura que le permita equilibrar las demandas en el contexto de una estrategia de crecimiento a mediano y largo plazo.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Los clientes sólo compran productos que les proporcionen satisfacción o les resuelvan problemas. Si su empresa no se esmera en conocer sus expectativas y darles respuesta se expone a perderlos y podría ser para siempre.

En función de sus respuestas sobre la Sección Planeación y evaluación el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Puede que convenga que revise por qué la planeación de su empresa no ha resultado tan efectiva como esperaba. ¿Participa en ella todo el personal clave?; ¿se han seguido métodos reconocidos como válidos y efectivos?; ¿tiene un sistema adecuado de control de avances?. Si no cuenta con algún profesional en la materia dentro de su propia organización busque asesoría externa sobre planeación estratégica y sus métodos.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

En buena medida la contribución del personal a los fines de la empresa está condicionada por el acceso que tenga a los documentos y los mecanismos a través de los cuales se definen. Si les oculta el origen de los fines no será extraño que no se comprometan con ellos.

4.13.2. Organización

El éxito en los negocios no sólo depende de la naturaleza de los productos o servicios ofertados sino en buena medida de la forma en que se producen. Más recientemente se ha reconocido también el impacto de las formas de organización. Puede suceder que de dos empresas de un mismo sector una haga utilidades y la otra pierda dinero y puede ser que esto sea resultado de diferencias en las maneras en que ocurren los flujos de trabajo dentro de cada una. Aunque suele pensarse en la organización como en una estructura rígida en que unas personas dependen de otras, la visión moderna es de relaciones flexibles dirigidas al logro de los objetivos.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Procesos de trabajo el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Puede ser que su empresa dependa excesivamente de la capacidad de unos cuantos que sí conocen los procesos para obtener resultados. Al no haber documentación ni procesos de capacitación plenamente establecidos se pierde la oportunidad de generar programas sistemáticos de mejora.

En función de sus respuestas sobre la Sección Políticas y procedimientos el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su empresa cuenta con dos herramientas de control que son la definición de manuales de políticas y procedimientos y la capacidad discrecional de los supervisores para dar seguimiento a las operaciones. Si bien estas herramientas permiten controlar, no necesariamente llevan a mejorar. Conviene que explore nuevas técnicas de supervisión (por ejemplo, grupos de autogestión) y de mejora continua de la calidad.

En función de sus respuestas sobre la Sección Indicadores de desempeño el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Sus respuestas indican que su empresa tiene la vocación de crecer y realiza esfuerzos en ese sentido. Sin embargo, puede estar haciendo falta definir indicadores globales que permitan analizar el impacto del esfuerzo coordinado de varias áreas, para evitar un crecimiento desequilibrado.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

La capacidad que tiene su organización para visualizar sus productos y servicios a partir de información del cliente y la competencia le permitirá concentrar sus esfuerzos en realizar las mejoras a la calidad que sean claves para su negocio.

4.13.3. Administración de los recursos

Existen organizaciones “obesas” como los elefantes, cargadas de recursos y lentas para actuar. Existen organizaciones esbeltas, ágiles como gacelas y capaces de moverse con rapidez para escapar de los peligros. Existen organizaciones pequeñas como las golondrinas, capaces de moverse con las estaciones para sacar provecho de los mejores climas. Existen organizaciones capaces de hibernar como los osos, subsistiendo de lo que lograron almacenar en la época de bonanza. El problema de los recursos no es que sean muchos o pocos. Tiene que ver con la capacidad de acceder a ellos y utilizarlos en el momento en que se necesitan y tiene que ver con la capacidad para cultivarlos de tal manera que sean de excelente calidad.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Utilización eficiente de los recursos de la empresa para su operación actual y su desarrollo futuro. el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Puede ser que su empresa esté buscando optimizar los resultados de su infraestructura física pero aparentemente no ha encontrado cómo. Conviene analizar el impacto de sus decisiones, no sólo en cuanto al costo en sí sino también al costo de oportunidad de contar con ella. Existen mecanismos para valorar la relación beneficio/ costo de diferentes opciones y encontrar la manera de escalonarlas. Conviene buscar recursos no sólo dentro sino también fuera de la empresa.

En función de sus respuestas sobre la Sección Recursos humanos el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



No escatime en salarios. Muchas veces lo que se ahorra al pagar menos termina por perderlo en costos ocultos derivados de errores por falta de capacitación, productividad baja por falta de motivación o visión estrecha del crecimiento por falta de talento empresarial.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Su empresa parece ser de las que han invertido oportunamente en desarrollar su talento gerencial seguramente estará preparada para asumir retos y cambios impulsados por las nuevas reglas de la economía global. Para seguir avanzando trate de imaginar cómo será el futuro de su organización y qué nuevos retos le planteará a sus directivos.

En función de sus respuestas sobre la Sección Recursos financieros el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su empresa parece estar sumergida en un círculo vicioso de invertir poco - ganar poco que no la hace muy atractiva para posibles inversionistas. Por eso le cuesta tanto trabajo conseguir capital. Intente identificar sus áreas de negocio de mayor fortaleza y oportunidad y concéntrese en ellas hasta que logre hacerse visible para los posibles socios interesados en compartir los beneficios.

En función de sus respuestas sobre la Sección Recursos intangibles el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su empresa ha realizado algunas inversiones asociadas con “activos intangibles” como son la imagen, el desarrollo de tecnología, o el cultivo de las redes de información y contactos. Conviene que recapacite sobre el valor económico que representan como base para integrar una estrategia de consolidación en este sentido.

4.14. Finanzas

Cómo se consiguen, cuánto cuestan y cómo se aprovechan los recursos financieros invertidos en la empresa.

4.14.1. Administración de las inversiones

Los recursos financieros fluyen hacia donde están las oportunidades; establecer preferencias y perseguirlas permite aprovechar selectivamente las mejores. Los procesos de toma de decisiones deberían reflejar este criterio.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Políticas de inversiones el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Conviene que los procedimientos internos de su empresa incorporen evaluaciones sistemáticas de las consecuencias financieras que resultan de establecer o aplicar prácticas relativas a inversiones en cuentas por cobrar, inventarios o activos fijos, no sólo en términos de su rendimiento sino también de las necesidades de flujo de efectivo que plantean.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Los proyectos de inversión deben justificarse en función de los beneficios que se espera que produzcan. Por lo tanto no basta con que los dueños de la empresa lo decidan o que piensen que se deben aprovechar ofertas u “oportunidades”. Deben aplicarse criterios de evaluación tales como nivel tecnológico, economías de escala y sobre todo, probabilidad y oportunidad de recuperación.

Cada vez más, las empresas mejor administradas operan con inventarios limitados. Lo hacen sin poner en riesgo ni sus ventas ni sus planes de producción cuando utilizan herramientas administrativas como los inventarios just-in-time, que aseguran suministros oportunos y de calidad a cambio de un sistema de pagos inmediatos. En síntesis, beneficios equilibrados para ambas partes

En función de sus respuestas sobre la Sección Administración de activos el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



La administración de los activos de su empresa parece inclinada a aceptar como hechos consumados los resultados de las decisiones y acciones tomadas en forma dispersa por distintos miembros de la organización, a veces con desconocimiento de sus posibles consecuencias. Indudablemente es necesario contar con datos de las operaciones financieras pero en realidad no es suficiente.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

En lugar de simplemente reportarlos, su empresa se ha inclinado por planear oportunamente los saldos de inventarios ligándolos a los programas de producción y ventas. Así es más fácil asegurar que sus valores no se dispararán y evitar por lo tanto sobreinversión en esta partida.

En función de sus respuestas sobre la Sección Manejo de efectivo el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Una empresa con ciclos de flujo de efectivo veloces y productivos posee una fortaleza adicional ya que puede prever sus necesidades y atenderlas a tiempo mejorando la rotación de los recursos. Esto hace más fácil identificar y aprovechar oportunidades.

4.14.2. Gestión de recursos

Contar oportunamente con los recursos financieros necesarios no sólo facilita la operación cotidiana sino también respalda la capacidad de crecimiento. Lograr combinaciones adecuadas de crédito y capital puede ser clave.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Políticas financieras el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



La obtención de recursos financieros adicionales para afrontar las operaciones y el crecimiento debe ser ante todo dirigida y oportuna, más que simplemente de bajo costo. Es más caro no tener dinero frente a oportunidades desperdiciadas que pagar tasas de interés relativamente altas, sobre todo cuando las características de los negocios a financiar los hacen deseables aun a ese precio.

En función de sus respuestas sobre la Sección Operaciones financieras el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su relación de confianzas con proveedores y acreedores facilita a su empresa la anticipación de necesidades de efectivo y de los recursos necesarios para atenderlas. Esto garantiza flujos adecuados para asegurar las operaciones y aprovechar las oportunidades.

En función de sus respuestas sobre la Sección Capitalización el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Sus prácticas relativas a la capitalización de su empresa son algo menos que conservadoras. De la forma en que se apliquen las utilidades y se promuevan los incrementos de capital depende la solidez de la empresa en el futuro. Ordeñarla invariablemente o restringir su crecimiento al que sea alcanzable con sus propios recursos la limita y la condiciona innecesariamente.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Hoy más que nunca los negocios son cooperativos. Muchas empresas han descubierto que el aislamiento es enemigo del crecimiento. No sólo es valioso admitir socios; las mejores empresas buscan activamente socios que complementen sus habilidades o sus relaciones para hacer mejores negocios juntos.

4.14.3. Planeación financiera

Anticipar las necesidades y las fuentes de recursos asegura que las necesidades financieras se atiendan con oportunidad y a costos aceptables. Hacerlo como parte del proceso de planeación estratégica contribuye además a visualizar las oportunidades y aprovecharlas.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Análisis de cifras financieras el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Como instrumentos de evaluación y control, los Estados Financieros no sólo deben proporcionar información del pasado sino sobre todo servir como sensores de la situación de la empresa y de su potencial de cambio. La inconstancia o la inconsistencia en la presentación de estados financieros pueden acarrear consecuencias graves para el futuro de la empresa.

En función de sus respuestas sobre la Sección Prácticas de planeación financiera el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su empresa parece haber asumido una postura de control de la función financiera por parte de los dueños, centrada en reaccionar ante urgencias financieras, sin una posición estratégica definida. Esto puede encarecer los recursos y desde luego no asegura el crecimiento.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Si bien los costos financieros son de especial interés para los accionistas y los responsables de las finanzas de la empresa, este interés no es exclusivo de ellos. Todos los responsables de las funciones vitales están igualmente interesados no sólo en los costos a nivel global sino muy particularmente en los asociados a programas o proyectos específicos. Asignar los costos financieros a los proyectos que los originan proporciona una perspectiva de mayor nivel y permite discriminar los mejores proyectos.

4.15. Mercadeo

En qué medida la empresa ensancha sus mercados y multiplica su capacidad de penetración a través acciones de promoción e instancias de distribución.

4.15.1. Organización para la comercialización

La comercialización es una función integral, adicional y diferente a la de ventas, que se propone proyectar a la empresa en el tiempo y en el espacio de modo que sea reconocida y valorada por quienes ahora o en el futuro puedan estar interesados en sus productos y servicios.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Mecanismos de comunicación con los clientes el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su empresa ha reconocido la necesidad de reforzar su actividad comercial, orientándola principalmente a la multiplicación de las ventas mediante la apertura de frentes regionales o locales o la identificación de instancias de intermediación efectivas. Quizá deba considerar la posibilidad de buscar alianzas con las principales fuerzas presentes en los mercados a los que se dirige.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

La venta de sus productos no ocurre íntegramente entre sus vendedores y sus clientes sino en el contexto de un conjunto de funciones de apoyo que la hacen efectiva, que van desde la investigación de mercados hasta la evaluación de la satisfacción de sus clientes. Aunque comprende la venta, no se limita a ella. Si no abre su visión puede que realice ventas de corto plazo con éxito pero se las verá más difíciles en el mercado en el largo plazo.

En función de sus respuestas sobre la Sección Organización multifuncional orientada al cliente el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Sus respuestas sugieren que la ambición comercial de su empresa no es muy grande. Si no cambia probablemente no necesite preocuparse demasiado por trazar su plan de mercadeo, aunque siempre puede haber sorpresas. Sin embargo debería preocuparse de cómo invierte y cómo aprovecha los recursos de la empresa para promover e impulsar las ventas. Si no tiene un plan lo único que podrá saber es cuánto le cuesta pero no sabrá si se justifica.

En función de sus respuestas sobre la Sección Apoyo técnico a la comercialización el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Posiblemente no está dedicando suficientes recursos a sus acciones de comercialización. Quizá considere que basta con los que asigna a funciones relacionadas tales como gerencia de ventas, sueldos y comisiones de vendedores que realiza directamente su personal; sin embargo es importante que reconozca que los resultados en el largo plazo serán limitados a menos que establezca metas atractivas y asegure que cuenten con la organización y los fondos necesarios.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

La mejor manera de elaborar presupuestos es a partir de los resultados que se pretenden conseguir. Los recursos que destina a la comercialización de sus productos no son un gasto que hay que restringir (mucho menos a partir de criterios administrativos) sino una verdadera inversión que debe producir rendimientos adecuados.

4.15.2. Apoyo a las ventas

La actividad de comercialización está asociada a las ventas futuras, más que a las inmediatas. Se propone asegurar el mejor nivel de ingresos alcanzable y mantenerlo a lo largo del tiempo. Su método es la creación de un contexto permanente para la cooperación entre la fábrica, el área comercial y los clientes.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Estructura formal para comercialización el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Si considera las funciones comercial y productiva como mutuamente excluyentes es posible que encuentre difícil asegurar una buena atención a sus clientes. Es cierto que puede ofrecerles el área de ventas como el canal para recibir atención o presentar sus quejas o sugerencias pero al hacerlo estará introduciendo una etapa más y con ella un obstáculo adicional a la comunicación. Atienda a sus clientes en todas partes de la empresa.

En función de sus respuestas sobre la Sección Políticas y procedimientos el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



El reto más importante para su fuerza de ventas son los vendedores y las organizaciones comerciales de la competencia. La de su empresa parece más inclinada a vender lo que es fácil de vender que lo que resulte más rentable. Aunque puede suceder que ambas características coincidan por casualidad, no será lo más frecuente. Refuerce su capacidad comercial mediante nexos más firmes con el personal de la planta.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Cada operación de venta realizada tiene además del efecto inmediato otro de largo plazo. Desde el punto de vista de la comercialización el segundo es aún más importante que el primero, ya que prepara el terreno para operaciones futuras. Por esta razón su empresa no puede conformarse con indicadores triviales; una buena fuerza de ventas es la que genera una adhesión a la empresa y sus productos que sobrevive a cada transacción.

En función de sus respuestas sobre la Sección Asignación de Recursos el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su empresa parece estar acostumbrada a respaldar ampliamente sus ventas con el material necesario para aplicar adecuadamente los productos. Sin embargo en muchos casos la venta no termina al entregarlos; pueden surgir dudas o problemas de aplicación que requieran atención oportuna y personalizada. Además de materiales impresos necesita contar con la organización y sobre todo con las actitudes de servicio pertinentes.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

La actitud de su empresa respecto al suministro de materiales de apoyo a la labor de los vendedores parece más sesgada a apoyar la venta que a respaldar al vendedor. Aunque es difícil separar ambas funciones, no olvide que todo lo que haga en favor del fortalecimiento profesional de su personal repercute ahora o más adelante en beneficio de la empresa.

4.15.3. Canales de distribución

Las estructuras de distribución pueden asumir formas muy diferentes; ninguna será invariablemente mejor que las otras sino que dependerá de los propósitos concretos que persiga cada una. Es esencial, sin embargo, que sean abiertas y flexibles y que susciten y mantengan el interés de ambas partes a todo lo largo de su vigencia.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Desarrollo de distribuidores el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



No le conviene tener distribuidores débiles. Si los ve como competidores de su propia capacidad de ventas será mejor que busque otro arreglo; si los ve como inferiores necesariamente sometidos a sus reglas nunca podrá contar con ellos en los momentos difíciles. Ayúdelos a desarrollar fortalezas y cuando las tengan, ¡aprovéchelas!.

En función de sus respuestas sobre la Sección Evaluación de efectividad el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



A juzgar por la forma en que valora las relaciones con sus distribuidores no es difícil augurar que podrían durarle poco: sus exigencias se centran en el corto plazo y en el desarrollo de una relación dependiente que terminará por resultarles incómoda. No use criterios de evaluación generales; procure establecer metas significativas y poner los medios para que se cumplan.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Para que su alianza con sus distribuidores le produzca los mejores resultados son más importantes los intereses comunes que la obligación de exclusividad. Fortalezca y enriquezca los negocios conjuntos y comparta también el riesgo de la distribución.

4.16. Comercio exterior

En qué medida se espera que contribuya la exportación al desarrollo futuro de la empresa y cómo se prepara para ello.

En este apartado sólo se presentarán los rubros que cubre ya que las preguntas de los cuestionarios van dirigidas a empresas que tienen operaciones de comercio exterior, lo cual es inaplicable en la PYME constructora en estudio.

4.16.1. Las operaciones de comercio exterior en el contexto de la estrategia general de negocios de la empresa

El desarrollo de negocios en el exterior representa una oportunidad de crecimiento y desarrollo para las empresas dispuestas a arriesgar e invertir en iniciativas cuyos beneficios pueden tardar en llegar. La visión que impulsa estas iniciativas requiere de un esfuerzo de planeación y control para generar procesos de transformación que abarquen a toda la organización. El liderazgo de la dirección es clave en cualquier negocio de exportación.

4.16.2. Desarrollo de la oferta exportadora

El reto de participar en mercados de exportación permite a la empresa acelerar procesos de innovación internos para generar productos adecuados a mercados más exigentes. Las posibilidades de permanencia y trascendencia del esfuerzo exportador deben respaldarse en un conocimiento profundo de los requerimientos de los clientes en el exterior y una comprensión progresiva de su racionalidad para estar listos para prever necesidades futuras.

4.16.3. Desarrollo de capacidad competitiva

Confrontar las capacidades de la organización con productores originarios de diferentes países hace necesario el conocimiento y dominio de las ventajas competitivas de la empresa. El reto más significativo en materia de competitividad es conocer las capacidades de la organización y potenciarlas para construir ventajas competitivas sostenidas. El establecimiento de sistemas y su certificación es un mecanismo efectivo para obtener el reconocimiento del mercado.

4.16.4. Administración y organización de los negocios de exportación

La administración profesional de los negocios de exportación es un reto para las empresas que han optado por arriesgarse en esta aventura. Reconocer las características particulares de estos negocios sin convertirlos en una carga adicional o ajena a la administración global de la empresa es la mejor manera de aprovechar su potencial transformador en beneficio del resto de las líneas de negocio de la empresa.

4.17. Informática

En qué medida se aprovechan en la empresa las ventajas de las tecnologías de información para impulsar su desarrollo estratégico.

4.17.1. Orientación estratégica de la función

Está de moda el uso de computadoras para auxiliar a las empresas en la realización de una serie de funciones; sin embargo no todas obtienen iguales beneficios. Esto puede deberse a una apreciación equivocada de sus directivos o a conductas no cooperativas de sus empleados, propiciadas por la fascinación natural del mundo de las tecnologías de información. Para no desperdiciar recursos en un campo tan propicio a la acción individual es necesario ejercer desde el más alto nivel de la empresa un verdadero liderazgo.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Perspectiva de la dirección el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



La madurez de su perspectiva es alta. Debe cuidar que la de su personal sea igualmente alta y exista un compromiso común hacia tener un sistema de información eficiente y confiable.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Su empresa parece tener una visión demasiado corta de lo que representa para ella el dominio de la información que necesita y la habilidad de diseminarla para que sus clientes, proveedores, directivos y funcionarios la aprovechen en su beneficio. La información es verdadero activo de la empresa.

La Función de informática no es secundaria sino primordial en la nueva sociedad del conocimiento. Su empresa parece haberse orientado hasta ahora a ir siguiendo de lejos los avances que los líderes incorporan, sin preocuparse demasiado de su pertinencia para sus propias circunstancias. Esto puede resultar bien durante un tiempo pero sería mejor que se preparara para asumir un papel más autónomo.

En función de sus respuestas sobre la Sección Formación de capacidad el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Sus respuestas indican un grado de madurez alto en la concepción de los sistemas de su empresa. Es recomendable, no obstante, que esté muy alerta frente a los cambios tecnológicos: hay algunos que es conveniente observar antes de incorporarlos. Su personal de sistemas debe estar constantemente actualizado.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Las computadoras y los programas que les dan vida no pueden verse como un simple gasto; mucho menos como mero signo de modernidad o de status. Son herramientas y como tales deben evaluarse. Asegúrese de que sus inversiones en esta materia le estén produciendo en realidad beneficios económicos que justifiquen ampliamente los recursos que les ha destinado.

4.17.2. Personal y organización

Por más modernas y sofisticadas que sean las computadoras y por extensas que sean las redes a través de las cuales se mantienen conectadas con el mundo, su efectividad en el logro de los propósitos de rentabilidad y crecimiento de las empresas sólo se explica en función de los hombres y mujeres que las operan y de las aplicaciones a las que las dirigen. Lograr que sus acciones sean a la vez creativas y convergentes es uno de los retos más importantes que tienen que enfrentar los directivos.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Papel integrador el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su empresa parece compartir la visión del valor patrimonial de la información y de la necesidad de integrarlo mediante la cooperación de todos. Procure mantener esta visión sobre todo en el cuerpo directivo.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Su empresa parece estar convencida de que en materia de computadoras el mayor gasto es el de equipamiento y lo más importante es ahorrar. Si lo piensa más caerá en la cuenta de que se trata de inversiones que se debe aprender a aprovechar bien todos los días y que eso lo hace el personal. Concéntrese en asegurar que sepan hacerlo.

La información puede ser un instrumento de competitividad. Sin embargo para que lo sea efectivamente se necesita que se conciba y se administre como tal a todo lo ancho de la organización. Trate de distribuir mejor la responsabilidad de la función entre todos los miembros de ella. Los especialistas juegan un papel de animación de todo el sistema pero no son los únicos responsables.

En función de sus respuestas sobre la Sección Capacitación y actualización el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



La orientación de la función informática de su empresa parece centrada en la ejecución de tareas, más que en la realización de objetivos. Piénselo bien: aun si todas las tareas están bien hechas, si no contribuyen a mejorar sus resultados no justifican lo que le cuestan.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Su empresa ha abordado atinadamente la cuestión de la calidad y la disponibilidad de la información pertinente. Para asegurar la permanencia de esta ventaja será necesario que se preocupe de generar e incrementar la competencia en esta materia de todo el personal participante.

En función de sus respuestas sobre la Sección Dinámica de desarrollo el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Para alcanzar un buen nivel de aprovechamiento de su capacidad en materia de informática es importante que cuente con mecanismos participativos y anticipatorios de identificación de oportunidades. ¡Láncese a fondo!.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Para que las nuevas tecnologías de información produzcan resultados favorables en el desarrollo de su empresa no basta con que sean modernos: lo más importante es que sean pertinentes y oportunos. Incorporar novedades que no son necesarias sólo por afán de modernidad no sólo puede ser costoso e inútil; puede incluso llegar a ser contraproducente.

Su empresa apenas empieza a asomarse al campo vastísimo del uso de las tecnologías de información como herramienta de producción y no sólo de manejo de datos o reportes. Quizá le convenga procurarse ayuda especializada para identificar oportunidades de aprovechar la información como medio de control en algunos de sus procesos productivos.

4.17.3. Administración y operación

El campo de las tecnologías de información es claramente un campo en expansión. Las innovaciones en los equipos, en el software y sobre todo en las aplicaciones suceden día a día; el espacio para la adecuación de los recursos existentes a nuevas necesidades o a circunstancias específicas de un usuario es también prácticamente infinito. Se plantea por lo tanto la necesidad nada trivial de administrar con efectividad un recurso que en lugar de consumirse crece constantemente. Es un reto más para la administración profesional.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Calidad y actualización el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



La calidad de información que existe en su empresa es limitada. Esto quiere decir que la información en sus sistemas es poco confiable y no le permite tomar decisiones. Debe dedicar recursos para la corrección de cualquier anomalía. Además, debe establecer políticas encaminadas a la evaluación por parte de los usuarios de la información que debe ingresar al sistema.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

La calidad resulta de procesos organizacionales complejos en los que participan diferentes actores. En el caso específico de su empresa la calidad de la información que utiliza se basa en una buena selección de contenidos, el uso de fuentes relevantes y confiables y la disponibilidad de normas y procesos administrativos adecuados.

La constante revisión de los manuales y del proceso operativo permite que sean utilizados cotidianamente. Recuerde que la documentación del sistema está “viva” por lo que debe integrar todo cambio en la operación que impacte en la utilización del sistema.

En función de sus respuestas sobre la Sección Registro y conservación el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Aunque su empresa ha tenido acercamientos con las bases de datos, no han sido explotadas en toda su capacidad. Es recomendable que pueda asesorarse en cuanto a las capacidades de los productos con los que cuenta para obtener un beneficio mayor. Así mismo, establezca ciertas políticas sobre administración y uso de su base de datos.

4.18. Mantenimiento

En qué medida se utilizan la experiencia y el conocimiento desarrollados a partir de la función de mantenimiento como contribución a la generación de valor.

4.18.1. Objetivos y contribución de la función

La función de mantenimiento es una pieza clave para la operación y el desarrollo de conocimiento técnico en la organización.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Propósito y orientación el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



La función de mantenimiento respalda la producción y la generación de valor. Su empresa ha tomado conciencia de su importancia y a través de sistemas está impulsando la competitividad. Aproveche los avances alcanzados hasta ahora para generar procesos de innovación.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

La orientación de las tareas de mantenimiento, principalmente a la solución de problemas, corresponde a una visión de corto plazo que limita la evolución de las áreas de producción. Vale la pena repensar los objetivos del mantenimiento como punto de partida para la transformación de sus condiciones de operación.

Controlar los tiempos de respuesta en la solución de problemas implica que no ha logrado transformar la función de mantenimiento más allá de la reacción ante situaciones que ya han ocurrido. Podría ser de utilidad buscar reducir los tiempos de respuesta y simultáneamente identificar los puntos críticos que requieren un monitoreo permanente con el objetivo de prevenir fallas, anticipando las necesidades de las áreas operativas.

En función de sus respuestas sobre la Sección Respaldo a la operación el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Su empresa cuenta con las bases de un sistema para realizar las tareas de mantenimiento que van mucho más allá del servicio cotidiano. Su personal conoce el valor de los recursos y los utiliza adecuadamente. Aproveche la información y la experiencia concentrada en la función para desarrollar mejoras. Descubrirá oportunidades que merece la pena compartir con el resto de las áreas de la organización.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Al parecer, el enfoque de su área de mantenimiento respecto al medio ambiente se ha limitado a controlar aquellas variables que pueden traducirse en problemas de desperdicio o emisiones vigiladas por agentes externos. Existe en la función un gran potencial para generar condiciones de operación que no afecten el ambiente y hagan la operación sustentable en el largo plazo.

En función de sus respuestas sobre la Sección Potencial generador de conocimiento el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Al parecer el servicio de mantenimiento con que cuenta su empresa es confiable y está cumpliendo sus necesidades actuales. Asegúrese de estar cumpliendo los programas de prevención para consolidar la operación en el largo plazo.

4.18.2. Administración de la función

Las inversiones necesarias para soportar adecuadamente la función de mantenimiento son una prioridad para las organizaciones que conocen el potencial de estas actividades.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Control y seguimiento de la función el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Es posible que las áreas operativas estén satisfechas con el servicio que actualmente reciben de mantenimiento; sin embargo existe un potencial que aún no conocen. Impulse al equipo de mantenimiento para que analice.

En función de sus respuestas sobre la Sección Uso de los recursos materiales el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



El uso adecuado de los recursos es una responsabilidad compartida por el personal de su empresa. Es el momento de involucrar a sus clientes y proveedores para ampliar los beneficios de ésta practica con miras al futuro.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

El control de las existencias de materiales y refacciones a través de la supervisión directa, hace pensar en una operación poco flexible que posiblemente sea cara y que no está atendiendo eficazmente las necesidades de la operación. Contar con los insumos necesarios para cumplir oportunamente con las necesidades de mantenimiento es fundamental. Procure identificar los materiales más utilizados y aquellos que no han sido empleados por largo tiempo.

En función de sus respuestas sobre la Sección Utilización de equipos e instalaciones el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Es posible que el grupo de mantenimiento conozca los equipos y las necesidades de producción y hasta ahora haya asegurado una operación correcta. Es momento de avanzar en el registro de la experiencia de la empresa y comenzar a compartirla con el resto de las áreas de la organización.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

La observación permanente de la operación registrada de manera cotidiana genera una fuente de información muy valiosa para prevenir fallas antes de que ocurran. Su empresa ha demostrado interés en esta información y está utilizándola para tomar decisiones. Analice los datos disponibles y procure identificar el origen de los problemas oportunamente.

4.18.3. Inserción de la función de mantenimiento

El desarrollo de espacios de colaboración que propicien el intercambio de experiencias y la búsqueda de soluciones innovadoras para atender los problemas de la organización.

EVALUACIÓN:

En función de sus respuestas sobre la Sección Responsabilidad compartida el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



Las mejores empresas saben que sus resultados dependen de la capacidad de logro de cada uno de sus integrantes. Su organización conoce el valor de su gente y ha logrado desarrollar una cultura de colaboración. Los cambios constantes del entorno exigirán una capacidad de transformación permanente de la cual como líder de su empresa es usted responsable. Prepárese para enfrentar el reto.

Sin embargo, el sistema encontró que en tanto a prácticas específicas en su empresa:

Al parecer el área de mantenimiento cumple únicamente una función de servicio hacia las áreas operativas y se encuentra sometida a la voluntad y requerimientos de esta última. Vale la pena realizar un esfuerzo por conocer el potencial de la función de mantenimiento y estar siempre abiertos a escuchar sus opiniones y sugerencias.

La designación centralizada de personas o grupos para atender casos específicos puede resultar adecuada si está atendiendo principalmente problemas con una actitud reactiva. El riesgo de esta práctica es que probablemente el personal designado no sienta la libertad de tomar decisiones propias dado que en alguna forma quien realizó la designación tiene una concepción previa del problema.

En función de sus respuestas sobre la Sección Desarrollo de capacidad el Sistema de Autodiagnóstico encontró que en general las prácticas que se desempeñan en su empresa se caracterizan de la siguiente manera:



La función de mantenimiento se ha ganado el reconocimiento y aprecio del resto de las áreas con base en sus resultados. Puede ser el momento de avanzar en la consolidación de sus ventajas buscando el reconocimiento externo a través de esquemas de certificación tanto para las personas como para los sistemas (ISO 9000 por ejemplo).

CAPÍTULO 5

INTERVENCIONES NECESARIAS PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE UNA PYME CONSTRUCTORA

A partir de la evaluación arrojada por el sistema de autodiagnóstico a las respuestas de los cuestionarios, dicho sistema propone una serie de acciones que es necesario se lleven a cabo dentro de la organización para su funcionamiento óptimo. En este último capítulo se presentan detalladamente esas acciones que al ser puestas en marcha mediante intervenciones necesarias, se logra el éxito de la empresa.

Como puede verse en los cuestionarios, cada uno de ellos se divide en varias secciones (A, B, C, etc.). El sistema de autodiagnóstico al evaluar las respuestas emite las acciones separándolas también por secciones y de ellas resultan las intervenciones necesarias en cada una de las áreas que se pretenden mejorar.

5.1. Tecnología

5.1.1. Manejo de la información

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Acceso a la información, usted deberá:

- Dar acceso a sus empleados a información significativa de manera continua, buscando renovarla con información del exterior
- Proporcionar a sus empleados la información que necesiten, dando acceso a la información restringida sólo a aquellas personas con autorización
- Revisar continuamente la información vigente para asegurar su actualización

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Documentación y registro, usted deberá:

- Contar con información registrada sobre qué deben hacer los trabajadores y cómo, según criterios establecidos
 - Diseñar métodos formales que estén escritos y registrados para asegurar un desempeño uniforme de sus empleados
-

- Contar con información actualizada relativa a innovaciones introducidas por los fabricantes de su maquinaria y equipo
- Establecer especificaciones detalladas por escrito para la adquisición de materiales.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Incorporación de la experiencia productiva , usted deberá:

- Introducir innovaciones y nuevos productos para superar a la competencia.
- Elaborar y definir conjuntamente las especificaciones de los productos entre técnicos de la empresa y clientes

5.1.2. Selección de tecnología

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Origen de la tecnología , usted deberá:

- Realizar pruebas de mercado previas a la introducción de productos
- Incorporar periódicamente la experiencia empírica a la información registrada sobre el desarrollo de productos
- Incorporar continuamente las nuevas prácticas a la información registrada.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Costo de la opción tecnológica seleccionada , usted deberá:

- Incorporar lo aprendido de las mejores prácticas de los competidores a su acervo informativo
- Integrar conocimientos y experiencia tecnológica procedentes de fuentes tales como empresas exitosas, universidades, organizaciones; además de contar con investigación propia
- Realizar investigación en laboratorios propios o contratados, bajo el liderazgo de la empresa

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Vinculación con la estrategia de negocios , usted deberá:

- Elaborar y establecer un paquete de información que tome en cuenta los resultados de la investigación (pruebas de aplicación y de mercado).
- Estimar el valor de la tecnología en función de las oportunidades de negocio que genera.
- Someter progresiva y previamente los productos a la prueba de fuego que es la aceptación de los consumidores

5.1.3. Capacidad tecnológica

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Dominio de los mercados , usted deberá:

- Desarrollar productos adecuados a las necesidades de sus clientes a partir de un análisis permanente de sus requerimientos actuales y futuros
- Desarrollar las opciones tecnológicas en forma paralela a la planeación estratégica del negocio
- Utilizar la tecnología en forma explícita para asegurar el liderazgo de su negocio en el mercado

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Dominio de los productos , usted deberá:

- Seleccionar, diseñar y desarrollar equipo e instalaciones de manera que optimice el proceso de producción
- Contar con programas de calidad total en los que intervengan todas las áreas de la empresa con el fin de asegurar la calidad de insumos y productos.
- Diseñar productos que busquen imponer las tendencias en el mercado en términos de su funcionalidad

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Dominio de los procesos de producción , usted deberá:

- Desarrollar e incorporar nuevos materiales en función del proceso productivo.
- Desarrollar convenios recíprocos con clientes y proveedores sobre la propiedad industrial de diseños de productos y procesos

5.1.4. Integración de la tecnología

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Caracterización de productos y procesos , usted deberá:

- Generar nuevas ideas y promover el interés de los clientes en el desarrollo de características distintivas para los productos
- Estar al corriente de nuevos procesos, tanto introducidos por los competidores como por los fabricantes de equipo, además de innovar en procesos propios con el fin de desarrollar ventajas en los procesos de producción
- Establecer relaciones con clientes y proveedores que permitan ejercer derechos exclusivos de explotación de tecnología, permitiendo otorgar licencias a terceros

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Introducción de mejoras , usted deberá:

- Trabajar sistemáticamente en la creación de nuevos productos y materiales para introducir cambios en sus diseños
- Promover la generación de ideas por parte de todas las áreas de su empresa para mejorar las prácticas productivas a través de la investigación.
- Incorporar nuevas ideas y prácticas al acervo tecnológico con la colaboración de sus originadores y de los responsables de aplicarlas

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Asimilación de la tecnología , usted deberá:

- Desarrollar tecnología propia a través de la acumulación de la experiencia registrada y de la investigación
- Asegurar la asimilación de tecnología adquirida con programas de investigación y desarrollo propios
- Incorporar a los proveedores en el desarrollo tecnológico de su empresa mediante actividades conjuntas de asimilación de tecnologías

5.1.5. Aprendizaje tecnológico

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Capacitación , usted deberá:

- Revisar e interpretar periódicamente las experiencias productivas con el fin de que el personal de la empresa asimile las tecnologías
- Contar con manuales y procedimientos de administración de tecnología para toda la empresa con el fin de establecer buenas prácticas de gerencia de tecnología

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Difusión de los conocimientos , usted deberá:

- Introducir resultados de la investigación a través de pláticas con todo el personal
- Contar con organizaciones explícitas de transferencia de tecnología para venderla a terceros

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Desarrollo de nuevos conocimientos , usted deberá:

- Tener un programa de investigación propio para mejorar la operación de su empresa
- Evaluar los resultados de la investigación mediante proyecciones a largo plazo de su impacto sobre el valor contable de la empresa

5.2. Medio ambiente

5.2.1. Procesos productivos

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Selección de procesos productivos , usted deberá:

- Evitar implantar procesos de alto riesgo ambiental
- Estudiar a fondo la manera como sus competidores manejan los asuntos ambientales
- Desarrollar sus instalaciones y procesos productivos según un plan de mediano y largo plazo para optimizar espacios y movimientos

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Productos verdes , usted deberá:

- Estar al tanto de los avances en materia de difusión de la cultura ambiental permitirá a su organización estar lista para enfrentar nuevos retos.
- Conocer y aplicar en su empresa el concepto de productos verdes
- Desarrollar una estrategia técnica y económica para aprovechar el concepto de productos verdes como estrategia de competitividad

5.2.2. Reglamentación ambiental

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Conocimiento de las Normas , usted deberá:

- Asumir el compromiso ambiental como parte de la responsabilidad social de la empresa y asumirla a través de su organización
- Difundir ampliamente la información relativa a normas ambientales para crear conciencia y estimular la participación de todo el personal

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Cumplimiento de las Normas , usted deberá:

- Asumir el cumplimiento de las normas ambientales como compromiso propio en todas partes de la empresa
- Establecer registros de descargas, emisiones y desechos sólidos y alimentarlos continuamente
- Reportar periódicamente la situación ambiental de la empresa para tomar oportunamente las decisiones necesarias para mejorarla

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Responsabilidad ambiental , usted deberá:

- Colocar los asuntos ambientales entre los de más alta prioridad en las políticas de la empresa
- Considerar la política ambiental como uno de los compromisos más importantes de la dirección, que permea a todos los niveles de la empresa
- Asignar la responsabilidad ambiental a órganos o individuos comprometidos y capaces de asumirla, respaldados por toda la empresa
- Garantizar que los aspectos ambientales cuenten en todo momento con los recursos necesarios para su manejo efectivo

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Participación del personal en materia ambiental , usted deberá:

- Asignar la responsabilidad ambiental a comités de mejoramiento ambiental designados en todas las áreas de la empresa
- Desarrollar un programa permanente de capacitación en materia ambiental para todo el personal de la empresa

- Coordinar los esfuerzos realizados por las diferentes áreas de la organización en materia ambiental generará efectos mayores tanto en la organización como en su entorno
- Procurar que su personal asuma la responsabilidad ambiental como propia, derivada de una ética institucional y personal en la materia

5.2.3. Control de procesos

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Información y registros , usted deberá:

- Procurar aprovechar al máximo las materias primas que usa su empresa, reduciendo el desperdicio
- Contar con registros adecuados de consumo de agua y otros materiales auxiliares a nivel general y para los procesos más críticos
- Contar con un sistema de información adecuado para llevar un buen control del proceso
- Registrar cuidadosamente los rechazos de producción y analizar las deficiencias que los justifican y las causas que los originan
- Procurar aprovechar en otras operaciones o en otros ciclos económicos los sobrantes generados en sus procesos productivos, considerándolos como subproductos con valor

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Balance de materiales , usted deberá:

- Establecer mecanismos adecuados de control de entradas y salidas por etapa de proceso y diseñar acciones que impacten en la optimización en el uso y aplicación de los recursos

5.2.4. Prevención y control de la contaminación

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Análisis de los procesos , usted deberá:

- Contrarrestar las causas de rechazos en la producción para prevenir desechos o desperdicios
- Considerar los aspectos ambientales de la producción desde el principio del ciclo, de modo que influyan en el diseño y la calidad de los productos y los procesos
- Ponerse metas de reducción en el contenido de materiales y la generación de desechos y supervisar su cumplimiento.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Prevención de contaminación , usted deberá:

- Procurar que el valor de los ahorros provenientes de la reducción de desperdicios sea por lo menos suficiente para cubrir los costos de tratamiento de los residuos
- Modificar oportunamente las especificaciones de procesos e introducir los cambios a través de acciones de capacitación dirigidas a todo el personal interesado

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Control de la contaminación , usted deberá:

- Procurar controlar la contaminación desde su origen, es decir utilizando materiales y procesos no contaminantes
- Procurar identificar otras actividades económicas que puedan aprovechar como insumos los residuos de sus procesos productivos

5.2.5. Prácticas de protección ambiental

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Materias primas , usted deberá:

- Procurar reinyectar a sus procesos productivos la mayor proporción posible de las materias primas excedentes

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Reciclaje y recuperación , usted deberá:

- Diseñar desde el principio sus productos y procesos de tal manera que no sea necesario reciclar materias primas
- Procurar minimizar la generación de subproductos de los procesos productivos.
- Encontrar oportunidades de negocio a partir de los subproductos que para otras empresas representan un problema

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Tratamiento de desechos , usted deberá:

- Documentar la experiencia de la organización en materia de tratamiento y utilizar la información para el diseño de innovaciones.

5.3. Energía

Como se mencionó en el capítulo anterior, este apartado no se sometió a evaluación ya que las preguntas van dirigidas a empresas industriales con un alto consumo de energéticos.

5.3.1. Caracterización del consumo de energía

5.3.2. Parámetros de referencia

5.3.3. Prácticas para el ahorro de energía

5.3.4. Programas de ahorro de energía

5.4. Personal

5.4.1. Estructuras de organización

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Pertinencia de la organización , usted deberá:

- Diseñar su organización y distribuir funciones y responsabilidades de la manera que mejor asegure el éxito de su plan estratégico.
- Compartir las decisiones relativas a organización con los responsables de todas las funciones de la empresa.
- Considerar la organización como susceptible de cambiar según lo requiera la estrategia de la empresa.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Contenido de los puestos , usted deberá:

- Estructurar cada uno de los puestos en función de las expectativas de desarrollo a largo plazo de toda la empresa.
- Definir las funciones asociadas a cada puesto en instancias participativas adecuadas.
- Procurar enriquecer continuamente las descripciones de puestos para aumentar el reto y la oportunidad de desarrollo de quienes los ocupen.
- Contar con registros siempre actualizados de las descripciones de todos los puestos de la empresa.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Oportunidades de desarrollo , usted deberá:

- Asegurar que los planes estratégicos de su empresa traigan consigo oportunidades crecientes para su personal y trazar planes de desarrollo de carrera para lograrlos.
- Procurar personalizar los planes de carrera a partir de las cualidades y desempeño de cada uno de los miembros de la empresa
- Procurar que los miembros del personal conozca las oportunidades de desarrollo que se abren a cada uno según su desempeño.

5.4.2. Reclutamiento y selección

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Acceso al mercado de trabajo , usted deberá:

- Acudir siempre a las mejores fuentes para el reclutamiento de su personal.
- Reclutar al personal siempre con una visión de conjunto y no limitada a una sola área de la empresa.
- Llevar registros y expedientes completos del personal contratado que permitan reconocer su potencial ante posibles nuevas oportunidades.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Evaluación del potencial , usted deberá:

- Hacer que participen en la selección de personal todos los interesados: los directivos, los supervisores directos y los responsables de la función de personal en la empresa
- Procurar aplicar en su evaluación de prospectos normas de competencias laborales nacionales o internacionales que sean aplicables.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Integración del personal , usted deberá:

- Establecer y usar regularmente prácticas de inducción de personal que incluyan un intervalo suficiente para desarrollar las habilidades y las actitudes consideradas como más relevantes.
- Procurar que durante el proceso de inducción el nuevo personal pueda interactuar con los principales actores de la empresa y aprender de ellos.
- Contar con un registro siempre actualizado del inventario de los recursos humanos de la empresa.
- Evitar reglas de contratación inflexibles que le hagan difícil la contratación de personal excepcional en condiciones especiales.

5.4.3. Esquemas de remuneración

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Salarios , usted deberá:

- Establecer tabuladores competitivos basados en estudios del mercado laboral significativo.
- Servirse de los mejores medios tecnológicos a su alcance para manejar y procesar la información relativa tanto a remuneraciones como a desarrollo del personal.
- Definir las políticas de remuneración como decisión estratégica que debe asumirse en el más alto nivel con la visión de toda la empresa.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Evaluación del desempeño , usted deberá:

- Establecer una política clara de evaluación del desempeño, respaldada con metodologías adecuadas y darla a conocer.
- Aplicar criterios de evaluación del desempeño que se refieran no sólo a factores de contenido del trabajo sino también a conductas y actitudes de quienes lo realizan.
- Evaluar el desempeño a través de instancias colegiadas para evitar sesgos favorables o desfavorables en relación con algunas personas.

5.4.4. Estrategias de reemplazo

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Rotación , usted deberá:

- Conocer los índices de rotación de personal y sus causas y analizar individualmente cada uno de los casos que se presenten.
- Promover la permanencia del personal más apto mediante la creación constante de oportunidades de crecimiento en todos los órdenes.
- Mantener un nivel prudente de rotación que permita renovar cuadros y mejorar a partir de la experiencia las prácticas de contratación para lograrlo.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Inventarios de recursos humanos , usted deberá:

- Llevar un registro completo de los recursos humanos de su empresa que incluya el historial de desarrollo profesional pormenorizado de cada uno.
- Poner especial atención en concentrar en el inventario de recursos humanos toda la información significativa que se vaya desarrollando sobre la marcha en relación con las características, aspiraciones, experiencia y resultados de todo el personal.
- Utilizar el inventario de recursos humanos como referencia indispensable para el diseño o rediseño de organizaciones y planes de desarrollo de carrera.
- Poner el inventario de recursos humanos abiertamente a disposición de todos los responsables de las funciones vitales de la empresa.

5.5. Calidad

5.5.1. Compromiso institucional

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Fines de los programas de calidad , usted deberá:

- Establecer y soportar con acciones concretas la voluntad de la dirección por ser una empresa de calidad
- Contar con esfuerzos sistemáticos y sostenidos para anticipar y prevenir fallas en la calidad
- Fomentar una cultura de calidad en la empresa que la explique como la generación de valor para el cliente, aún más allá de sus propias expectativas
- Poner por escrito en un documento formal una política de calidad que esté ampliamente difundida y que se respalde con hechos

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Organización de los programas de calidad , usted deberá:

- Definir objetivos y compromisos concretos para el programa de calidad mediante la participación de todos los responsables
- Establecer metas claras para el mejoramiento de la calidad a través de un análisis sistemático de la relación cliente-proveedor
- Conseguir que cada uno de los miembros del personal asuma como propia la misión de producir con calidad total desde el principio
- Establecer compromisos concretos y complementarios de calidad cada una de áreas, a partir de un programa para toda la empresa

5.5.2. Sistemas de calidad

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Documentación y coordinación de los programas , usted deberá:

- Contar con un programa y una política de calidad por escrito que sean ampliamente difundidos por toda la empresa
- Documentar los procesos críticos para obtener la calidad en todas las relaciones cliente-proveedor de la empresa
- Fijar estándares de calidad para todos los procesos críticos de trabajo, en función de la satisfacción de las expectativas de los clientes

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Medición y evaluación del programa de calidad , usted deberá:

- Establecer en cada grupo de trabajo mecanismos adecuados para medir, registrar y analizar información del desempeño de procesos y sus resultados
- Analizar la información relativa a la calidad empleando métodos tales como el Control Estadístico de Proceso y herramientas similares
- Establecer y calcular sistemáticamente indicadores de tasa de recuperación de la inversión en calidad

5.5.3. Participación en los programas de calidad

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Participación de los clientes , usted deberá:

- Asegurar que los responsables del programa de calidad incorporen sistemáticamente los puntos de vista de los clientes a las especificaciones de productos y procesos vigentes
- Establecer mecanismos de comunicación interna que aseguren a los integrantes de la organización el conocimiento de las opiniones y necesidades de los clientes en su contacto con todas las áreas de la empresa
- Circular ampliamente en toda la empresa la información sobre el punto de vista de los clientes

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Participación del personal , usted deberá:

- Integrar un comité de calidad con miembros de distintas áreas y niveles, que funcione con regularidad
- Incorporar la responsabilidad por la calidad como parte integrante en las definiciones de puestos de toda la empresa
- Desarrollar un programa sistemático de capacitación sobre calidad para todo el personal
- Contar con programas de mejora continua abiertos a la participación de todo el personal
- Definir un sistema de calidad respaldado en una estructura flexible propicia a la participación del personal

5.6. Mercado

5.6.1. Conocimiento del mercado

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Caracterización de los clientes , usted deberá:

- Identificar a sus clientes potenciales en función de perfiles previamente elaborados.
- Formular las expectativas de sus clientes a partir de definiciones elaboradas con ellos mismos
- Perfeccionar las especificaciones de sus productos mediante la participación de sus futuros usuarios o consumidores

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Segmentación del mercado , usted deberá:

- Seleccionar sus mercados geográficos en función de las mayores ventajas competitivas para su empresa
- Concentrar su esfuerzo comercial en grupos socioeconómicos que representen demandas crecientes
- Establecer mercados o nichos de atención prioritaria a partir de criterios de rentabilidad o crecimiento

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Tendencias y factores determinantes , usted deberá:

- Interpretar sus cifras de mercado a la luz de indicadores socioeconómicos significativos que puedan afectarlas
- Utilizar los indicadores socioeconómicos elegidos para anticipar oportunidades en mercados emergentes

5.6.2. Uso de las fuentes de información de mercado

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Utilización de estudios y estadísticas , usted deberá:

- Aprovechar estudios de mercado existentes como plataforma para interpretar tendencias que afecten más directamente a sus negocios.
- Impulsar y copatrocinar estudios cofinanciados de mercado orientados específicamente a los intereses de su empresa y otras de su mismo giro o características
- Participar activamente en la iniciativa y el diseño de los términos de referencia de estudios de mercado especialmente relevantes para sus negocios.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Realización de estudios propios , usted deberá:

- Interesarse especialmente en estudios prospectivos de mercado que le permitan anticipar tendencias que puedan afectar el crecimiento u orientación de su empresa en el largo plazo
- Determinar los contenidos de los estudios conjuntos de interés para su empresa y encabezar la iniciativa y la supervisión de los que se realicen
- Contribuir a la creación de una cultura de aportación abierta de datos cuya interpretación en conjunto facilite a su gremio interpretaciones valiosas para su desarrollo.

5.6.3. Estrategia de mercado

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Identificación de oportunidades , usted deberá:

- Orientarse preferentemente a los clientes que representen las mejores oportunidades para su empresa y sus productos en forma sustentable a largo plazo.
- Diferenciar y actualizar continuamente sus productos y el servicio de su empresa procurándoles características apreciadas por los clientes.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Diseño de estrategia , usted deberá:

- Diversificar sus mercados en forma selectiva y asegurar que los productos destinados a cada uno sean los adecuados.
- Proponerse mezclas de productos y mercados que obedezcan a una estrategia y persigan metas definidas de contribución a los resultados y al crecimiento de la empresa.
- Renovar y enriquecer continuamente sus líneas de productos y realizar los esfuerzos de introducción que sean necesarios.
- Proponerse metas ambiciosas de aumento en la participación en el mercado, respaldándolas con los planes estratégicos.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Canales de distribución , usted deberá:

- Contar con una estrategia de distribución explícita y seleccionar canales y modalidades de distribución en función de ella.
- Establecer con sus distribuidores una relación de cooperación con propósitos comunes debidamente compartidos.
- Diseñar las Condiciones Generales de Ventas de su empresa a partir de una visión de conjunto de la operación comercial y no sólo como un instrumento aislado.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Alianzas comerciales , usted deberá:

- Procurar aliarse con otras empresas de su mismo giro para aprovechar oportunidades de negocios a las que difícilmente tendría acceso en forma aislada.
- Participar en iniciativas conjuntas que combinen capacidades de varias empresas del mismo o de varios giros con vistas a la exportación
- Aprender a aceptar la interdependencia con otras empresas a través de organizaciones temporales para atender a negocios conjuntos específicos

5.6.4. Desarrollo de mercado

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Apertura y entrada , usted deberá:

- Hacer explícita la presencia de su empresa en nuevos mercados a través de campañas de introducción pertinentes
- Anticipar las posibles reacciones de sus competidores ante su entrada a nuevos mercados y tener previstas acciones concretas para contrarrestarlas
- Emplear instrumentos personalizados y no generales para la introducción a mercados nuevos, involucrando desde el principio a algunos clientes clave.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Posición competitiva , usted deberá:

- Participar activamente en los comités de normalización y otras actividades similares.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Mejoras y nuevos productos , usted deberá:

- Generar ideas para nuevos productos a través de mecanismos permanentes de consulta que tomen en cuenta tendencias de comportamiento de los actuales y nuevas oportunidades identificadas con los clientes.
- Elegir el momento adecuado para la introducción de nuevos productos y crear en forma deliberada las condiciones apropiadas para realizarla.

5.7. Competencia

5.7.1. Conocimiento de los competidores

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Identificación de los competidores , usted deberá:

- Reconocer su participación en el mercado a partir de estudios directos realizados o encomendados expresamente.
- Identificar los argumentos comerciales de los competidores por comparación directa con los propios a través de un comité interno constituido con ese propósito.
- Identificar a sus competidores líderes a través de las innovaciones que introducen y las variaciones de precios que encabezan.
- Observar sistemáticamente cambios en el comportamiento de los mercados que puedan afectar a sus ventajas competitivas.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Productos y estrategias de la competencia , usted deberá:

- Descubrir y analizar las características de los productos de sus competidores que puedan inclinar a los clientes a preferirlos.
- Desarrollar estudios comparativos de sus productos con los de la competencia estimando la posible rentabilidad de cada uno tanto para el competidor como para su empresa.
- Procurar desarrollar y explotar ventajas competitivas que sus competidores no tengan.
- Asociarse con los mejores distribuidores mediante la concertación de alianzas comerciales integrales de beneficio recíproco.

5.7.2. Reconocimiento de ventajas y desventajas

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Ventajas y desventajas de la competencia , usted deberá:

- Realizar estudios comparativos de sus productos con los de los competidores en las condiciones de aplicación de sus clientes.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Ventajas propias , usted deberá:

- Promover la mezcla de productos que le procure mayores ventajas tanto en costos como en facilidad de producción y en preferencia de sus clientes.
- Observar y evaluar cuidadosamente las tendencias de mercado que representen para su negocio las mejores oportunidades de crecimiento.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Fuentes potenciales de ventajas competitiva , usted deberá:

- Promover activamente la participación de sus clientes en el desarrollo y mejora de los productos que utiliza.
- Instrumentar los mecanismos de apoyo financiero que mejor combinen ventajas para la empresa y para sus clientes.
- Procurar crear activamente oportunidades comerciales a través del desarrollo continuo de mejoras en el valor de sus productos para los clientes.
- Procurar desarrollar preferentemente ventajas para los clientes en las líneas de productos con mayores márgenes potenciales para la empresa.

5.7.3. Desarrollo de la posición competitiva

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Caracterización de los productos , usted deberá:

- Incorporar a sus clientes en el desarrollo de nuevos diseños o nuevos productos de su interés.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Mezclas preferentes , usted deberá:

- Diseñar sus mezclas de ventas en función de las mejores oportunidades comerciales en mercados ganadores.
- Trazarse una estrategia comercial dirigida a lograr el mejor equilibrio entre rentabilidad de corto plazo y objetivos de crecimiento.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Estrategia Comercial , usted deberá:

- Respalda su política comercial con prácticas energéticas y ambientales ampliamente aceptadas en el ambiente internacional.
- Buscar el máximo rendimiento de su gasto de comercialización mediante programas que aseguren ingresos mayores que los costos incurridos.
- Ampliar sus oportunidades comerciales mediante la participación en negocios y consorcios comerciales con otras empresas.
- Mejorar constantemente sus productos a partir de acciones oportunas de investigación e innovación.
- Ofrecer términos y condiciones de trabajo que hagan posible contratar y conservar al mejor personal comercial e interesarlo a hacer carrera dentro de la empresa.

5.8. Precios

5.8.1. Conocimiento de los precios de mercado

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Componentes del precio , usted deberá:

- Seleccionar cuidadosamente los indicadores económicos que realmente influyan en la demanda de sus productos
- Establecer y ajustar regularmente fórmulas de escalamiento de los precios en función de las variaciones de parámetros significativos
- Observar sistemáticamente el comportamiento de variables con impacto demostrado sobre la demanda o los precios

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Precios de los competidores , usted deberá:

- Intercambiar con sus competidores información importante para la consolidación de la actividad de su sector
- Aprovechar la información relativa a precios de la competencia como referencia para diseñar sus propias estrategias de precios
- Procurar asegurarse de que las comparaciones de precios que haga con respecto a los competidores se refieran realmente a productos similares o en su caso, interpretar las diferencias
- Posicionar sus precios en relación con los de la competencia de modo que reflejen bien las diferencias de características de los productos o de estimación del valor por parte de los clientes

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Análisis de tendencias , usted deberá:

- Observar cuidadosamente los movimientos de precios de sus competidores y negociar criterios comunes cuando así convenga

5.8.2. Estrategia de precios

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Posicionamiento en el mercado , usted deberá:

- Procurar que su empresa sea la que encabece los movimientos de precios en el mercado, anticipándose a sus competidores.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Políticas de precios , usted deberá:

- Procurar mantener una ventaja en los precios para alcanzar una ventaja competitiva sustentable
- Asociar cuidadosamente todo cambio en los precios a cambios comparables en el valor de los productos, sea en sí mismos o en relación con las condiciones de mercado
- Ajustar los precios de sus productos a partir de objetivos de competitividad en el largo plazo y no sólo para cubrir situaciones coyunturales
- Procurar que sus principales clientes conozcan anticipadamente sus intenciones de cambio de precios
- Establecer relaciones ventajosas para ambas partes entre los niveles de precio y las condiciones en que se concierten las ventas

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Decisiones relativas a precios , usted deberá:

- Procurar que las decisiones relativas a precios sean tomadas en forma colegiada por los responsables de las principales funciones sustantivas de la empresa
- Sujetar sus propuestas o decisiones de precios a la prueba de fuego del mercado

5.9. Productos

5.9.1. Desarrollo de productos

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Comparación con la Competencia , usted deberá:

- Conocer bien los productos de sus competidores y sus principales características competitivas.
- Tener identificadas las debilidades de sus productos frente a los de la competencia y saber cómo superarlas.
- Conocer a fondo las necesidades o visiones de los clientes que determinan sus preferencias frente a los competidores.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Respuesta a Necesidades del Cliente , usted deberá:

- Familiarizarse con la forma en que sus clientes usan o aplican sus productos para atender a sus necesidades.

5.9.2. Ciclo de producción

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Optimización de Procesos , usted deberá:

- Revisar sistemáticamente la pertinencia y la viabilidad técnica y económica de sus procesos productivos e introducir oportunamente los cambios necesarios.
- Contar con indicadores cuantitativos tanto de la eficiencia de sus procesos productivos como del aprovechamiento de los tiempos y movimientos entre uno y otro.
- Contar con especificaciones escritas relativas a sus procesos de producción y actualizarlas continuamente en función de la experiencia productiva.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Equipamiento , usted deberá:

- Asegurar que el personal de su empresa tenga plena capacidad para la aplicación, conservación y mejoramiento de los equipos que utiliza.
- Mejorar continuamente los equipos de producción que utiliza para acoplarlos a sus necesidades.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Mantenimiento y Renovación de Maquinaria , usted deberá:

- Realizar mantenimiento preventivo de sus instalaciones y equipos de producción para evitar interrupciones y mejorar costos.
- Estar al corriente sobre novedades en maquinaria y equipo de interés para su empresa e introducir oportunamente las innovaciones que se justifiquen.

5.9.3. Administración de la producción

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Ciclo de Vida de los Productos , usted deberá:

- Reconocer oportunamente los factores que puedan afectar a las tendencias en las ventas de todos sus productos.
- Anticipar cambios en los mercados que puedan afectar la viabilidad o la rentabilidad de la mezcla de ventas prevista.

5.10. Costos

5.10.1. Información sobre costos

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Registros de Costos , usted deberá:

- Reportar e interpretar adecuadamente los costos en los que incurren por falta de una calidad satisfactoria.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Análisis e Interpretación de Información sobre Costos , usted deberá:

- Conocer el comportamiento histórico de sus costos para poder anticipar sus tendencias.
- Revisar periódicamente sus registros de costo estándar para pronosticar costos reales en situaciones específicas.
- Asegurar que los recursos que se gastan en funciones no directamente asociadas con la producción generen el valor económico adicional, suficiente por lo menos para pagarlas.

5.10.2. Administración de los costos

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Mezcla de Productos , usted deberá:

- Procurar mejorar continuamente sus costos para mantener o incrementar sus ventajas competitivas.
- Administrar sus costos antes de incurrir en ellos y no simplemente reportarlos cuando ya ocurrieron.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Toma de Decisiones Operativas , usted deberá:

- Utilizar efectivamente la información de costos como guía para tomar decisiones de producción o comercialización.
- Procurar que las decisiones económicas importantes tomen en cuenta la información más reciente reportada en los estados financieros de la empresa.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Control de Costos , usted deberá:

- Analizar periódicamente la información de costos y circularla entre todos los responsable para que la utilicen en sus nuevas decisiones.
- Programar y desarrollar continuamente actividades orientadas al mejoramiento de los costos de todas las líneas de productos.

5.10.3. Mejora de costos

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Mejoras de Productividad , usted deberá:

- Establecer objetivos y metas de productividad y estimular la participación activa de todo el personal mediante incentivos económicos o de otra índole.
- Someter los diseños de sus productos a análisis y evaluaciones en las que intervengan responsables de otras áreas tales como la de producción o la de calidad y, cuando sea necesario, también el área de ventas o los propios clientes.
- Fomentar una buena comunicación entre las áreas, de modo que las dudas se aclaren antes de que produzcan consecuencias costosas.
- Explorar sistemáticamente oportunidades de mejora de los costos que puedan derivarse de la sustitución de un material conocido por otro nuevo que parezca mejor.
- Identificar y estudiar oportunidades de mejora de los costos a partir de cambios en los procesos productivos utilizados hasta ahora.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Reducción de Desperdicios , usted deberá:

- Establecer metas cuantitativas de reducción en las mermas de los procesos productivos.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Aprovechamiento de la Capacidad Instalada , usted deberá:

- Tomar las decisiones de inversión tanto en la planta como en el equipo a partir de criterios de máximo rendimiento.
- Visualizar el espacio físico como un recurso que debe aprovecharse al máximo en la generación de ingresos.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Aprovisionamiento , usted deberá:

- Organizarse para producir por sí mismo sólo aquellos elementos que pueda generar la empresa y que resulten más caros si se compran proveedores calificados.
- Instrumentar una estrategia de inventarios mínimos (just in time) a partir de un desarrollo sistemático de alianzas con los proveedores.
- Identificar continuamente opciones alternas de aprovisionamiento para asegurar que satisfagan sus necesidades.
- Motivar a sus proveedores a darle mejor servicio, haciéndoles ver que de esta manera ellos mismos obtendrán mayores ganancias.

5.11. Compras

5.11.1. Organización de la función de compras

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Programación de las compras , usted deberá:

- Mejorar la función de compras al grado que las otras áreas opinen que está se realiza a tiempo y optimizando costos.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Administración del proceso de aprovisionamiento , usted deberá:

- Diseñar de manera conjunta los criterios y procedimientos de compra, documentándolos
- Programar las compras de manera que se optimicen los costos de la materia prima.
- Documentar los procesos de calidad y la oportunidad que requieren la producción, como principal criterio para evaluar el desempeño de la función de compra.
- Satisfacer en todo momento las especificaciones de material para mantener la calidad, sin importar aumentos temporales en los costos.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Recepción de materiales , usted deberá:

- Auditar y certificar regularmente a los proveedores de insumos críticos, como mecanismos de control de calidad.
- Desarrollar una relación de confianza con los proveedores en la que sean capaces de garantizar las especificaciones requeridas.

5.11.2. Logística de los materiales

Nota: La sección A del cuestionario no se respondió debido a que las preguntas planteadas no corresponden al rubro Manejo de Inventarios.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Movimientos de materiales , usted deberá:

- Utilizar métodos de manufactura tales como las “células de trabajo” o “Kanban” para aproximar los materiales a las estaciones de trabajo.
- Contar con auxilios mecánicos para movilizar materiales a lo largo de trayectorias óptimas preestablecidas.
- Diseñar y calcular el movimiento de materiales a lo largo de trayectorias óptimas preestablecidas

5.11.3. Proveedores

Nota: La sección A del cuestionario no se respondió debido a que las preguntas planteadas no corresponden al rubro Inventario de Proveedores.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Cooperación con los proveedores , usted deberá:

- Negociar con los proveedores buscando establecer una relación de ganar-ganar y cumpliendo con los compromisos formalmente.
- Contratar la compraventa de materiales a mediano plazo, respaldada con documentación precisa de especificaciones y condiciones de entrega y pago.
- Obtener continuamente información especializada de las tendencias en el mercado sobre los materiales como punto de apoyo para las negociaciones con proveedores.
- Cumplir puntual y consistentemente las obligaciones con proveedores al grado de buscar prestigio en este sentido.

5.12. Capacitación

5.12.1. Reconocimiento de la función

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Planeación , usted deberá:

- Asumir la capacitación como dimensión estratégica fundamental de la empresa para mejorar su productividad y competitividad
- Integrar sus programas de capacitación como parte de la planeación estratégica de la empresa
- Establecer como prioridad procurar la contratación y conservación de personal que cuente con los más altos estándares de capacidad
- Orientar los planes de desarrollo de personal a la creación y consolidación de capacidades para la innovación y la creatividad

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Inversión en capacitación , usted deberá:

- Asignar a la capacitación y desarrollo de personal una porción significativa de los recursos de inversión de la empresa y evaluar sistemáticamente sus rendimientos
- Procurar superar a sus competidores tanto en cuanto a inversiones en capacitación como en rendimiento de las mismas
- Buscar siempre las mejores opciones de cursos y actividades de capacitación, sin prejuicios respecto a su origen interno o externo

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Impacto de la capacitación , usted deberá:

- Enlazar cuidadosamente la transformación organizacional y tecnológica de la empresa con acciones coordinadas de capacitación en beneficio y con la participación del personal
- Operar la capacitación como parte de la estrategia integral de desarrollo de personal, junto con los planes de carrera, ascensos, promociones, etc.
- Procurar crear un clima laboral adecuado para el desarrollo de organizaciones flexibles, integradas por trabajadores aptos para desempeñar diversas funciones dentro de los procesos productivos
- Inducir la participación activa del personal en los propósitos de reducir los costos y aumentar la productividad y respaldarla con las acciones de capacitación necesarias
- Impulsar actividades orientadas a mejorar las habilidades del personal para la comunicación, la cooperación y el trabajo de equipo

5.12.2. Identificación de necesidades

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Detección de las necesidades , usted deberá:

- Estimular la participación de los propios trabajadores en la selección de prioridades y el diseño de programas de capacitación
- Identificar las necesidades de capacitación a través del análisis de los principales procesos técnicos y administrativos de la empresa, más que de las descripciones de los puestos

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Alcance , usted deberá:

- Prestar atención permanente y extensiva a la identificación y análisis de necesidades de capacitación todo el tiempo y en todas las áreas de la organización
- Diseñar los programas de capacitación invariablemente con el propósito de atender a las necesidades detectadas

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Redes de colaboración para la capacitación , usted deberá:

- Mantener relaciones permanentes de trabajo y de cooperación con las principales instituciones de educación superior y de capacitación vinculadas con las especialidades productivas de la empresa
- Procurar establecer convenios de cooperación con instituciones educativas para el desarrollo de capacidades y competencias de interés para ambas partes a través de actividades acordadas para cada caso
- Mantenerse al día en cuanto a programas y técnicas de capacitación utilizadas en otras organizaciones nacionales o extranjeras.

5.12.3. Administración de la capacitación

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Contenido y orientación , usted deberá:

- Diseñar cada acción de capacitación buscando su máxima efectividad y seleccionar métodos e instrumentos en función de ello
- Seleccionar los instructores internos que mejor combinen características de dominio del tema, escolaridad y capacidad de comunicación
- Basar la contratación de instructores externos en criterios de capacidad y calidad y no sólo de precio o disponibilidad
- Integrar sus programas de capacitación con cursos internos y externos combinados de modo que aseguren el mejor aprovechamiento de las capacidades profesionales de los instructores y del presupuesto disponible
- Buscar el mejor equilibrio entre conocimientos teóricos y desarrollo de habilidades que sea alcanzable en cada especialidad y en cada caso

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Evaluación y control , usted deberá:

- Evaluar la efectividad de los instructores principalmente a partir de los efectos observados en las actitudes, el comportamiento y el desempeño de los trabajadores
- Evaluar la efectividad de los mecanismos utilizados en función de los resultados obtenidos
- Procurar cubrir en su totalidad e incluso exceder las metas de capacitación establecidas
- Evaluar sistemáticamente los beneficios de la capacitación para su empresa y procurar el máximo aprovechamiento de los recursos invertidos
- Dar seguimiento consciente y sistemático a los efectos de los programas de capacitación a nivel individual de todos los participantes
- Usar como indicadores de efectividad de la capacitación no sólo los efectos sobre la productividad sino también las mejoras en actitudes personales frente al trabajo, la cooperación y el espíritu de grupo

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Estructura organizacional para la capacitación , usted deberá:

- Asignar la responsabilidad por la capacitación a profesionales capaces de visualizar y abordar todas las diversas facetas del proceso
- Procurar que los responsables de la capacitación conozcan bien a la empresa y sus funciones sustantivas, además de ser profesionales en la administración del proceso de capacitación
- Reforzar continuamente la función de capacitación, dotándola de la infraestructura física y administrativa necesaria
- Aprovechar en sus programas de capacitación los medios más efectivos disponibles incluyendo las modernas tecnologías de información cuando sean útiles

5.12.4. Programas de mejora continua

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Participación del personal , usted deberá:

- Aprovechar la propia dinámica y los problemas del trabajo como recursos de la capacitación a través de los programas de mejora continua
- Derivar sus programas de mejora continua del propio plan estratégico de la empresa y de sus programas de calidad total
- Buscar la máxima cooperación entre todos los miembros de la empresa en los propósitos y programas de calidad total y mejora continua
- Evaluar la participación del personal en la mejora continua en función de su actitud de contribuir y de los resultados obtenidos

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Acumulación de experiencia , usted deberá:

- Registrar cuidadosamente las propuestas de mejora procedentes de todo el personal, instrumentar las que sean útiles y significativas y darlas a conocer
- Incorporar las mejoras propuestas por el personal en los cursos de capacitación de la empresa y dar crédito a sus autores

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Continuidad , usted deberá:

- Procurar que sea el propio personal de la empresa el que asuma por sí mismo la iniciativa y la responsabilidad por los programas de mejora continua
- Impulsar y apoyar los programas de mejora continua desde los más altos niveles directivos

5.13. Administración

5.13.1. Visión competitiva de la empresa

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Misión compartida , usted deberá:

- Tener formulada la misión de la empresa y comunicarla eficazmente a todos sus miembros.
- Definir y difundir los valores y principios de la empresa y normar sus decisiones y sus acciones en función de ellos.
- Establecer objetivos equilibrados de ganancias de corto plazo, crecimiento y servicio a la sociedad a partir de una visión integral del desarrollo de la empresa.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Integración de objetivos y valores comunes a todos los grupos de interés. , usted deberá:

- Identificar los factores del entorno cuyo comportamiento podría afectar más a su empresa y sus productos y desarrollar o contratar las acciones necesarias para darles seguimiento.
- Generar sus propias oportunidades haciendo concurrir tendencias favorables del entorno con recursos y fortalezas de la empresa.
- Anticipar las tendencias del entorno que puedan traducirse en amenazas y preparar planes de contingencia para enfrentarlas si llegan a presentarse.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Ventajas competitivas , usted deberá:

- Identificar sus negocios más rentables y las características de la empresa que los hacen posibles y construir sobre ellas ventajas competitivas perdurables.
- Mantener o aumentar sus ventajas frente a los competidores mediante la mejora continua y la innovación tanto en productos y procesos como en organización.
- Construir las ventajas competitivas de su empresa a partir del fortalecimiento y colaboración consciente de todas sus áreas.
- Integrarse en conglomerados o redes de organizaciones para aumentar su efectividad y multiplicar sus oportunidades a través de negocios conjuntos.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Respuesta a grupos de interés , usted deberá:

- Establecer un programa de desarrollo de proveedores que permita asegurar condiciones de mutuo desarrollo, respeto y beneficio.
- Propiciar condiciones para la identificación de todo el personal con los objetivos de la empresa, de modo que mientras mejor se alcancen éstos mayores sean los beneficios para cada uno.
- Buscar que su empresa sea buena ciudadana, cumpla todas sus obligaciones legales y fiscales y participe activamente en el desarrollo de los nuevos marcos que determinen su espacio vital.
- Procurar una operación que permita remunerar adecuadamente a los accionistas, tomando en cuenta el riesgo que corre su inversión

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Planeación y evaluación , usted deberá:

- Establecer objetivos y metas a partir de un plan de desarrollo estratégico de la empresa y darles seguimiento mediante indicadores que permitan identificar desviaciones y tomar acciones oportunas para corregirlas.
- Conferir la responsabilidad por los resultados a los propios encargados de realizar los planes y dotarlos de registros y medios efectivos para controlarlos.
- Instalar mecanismos de control de avances y darles seguimiento permanente asegura la eficacia de la operación y la atención oportuna a las expectativas de los clientes y permite a los líderes de la organización tomar decisiones sobre bases sólidas en todo momento.

5.13.2. Organización

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Procesos de trabajo , usted deberá:

- Procurar que todos los miembros de su organización asuman la responsabilidad que les corresponde y proporcionarles el apoyo y el reconocimiento de autoridad que requieran.
- Registrar y actualizar sistemáticamente los principales procesos administrativos de su empresa y mejorarlos a partir de la propia experiencia de aplicación.
- Evaluar periódicamente los resultados de la aplicación de los procesos y proponer mejoras o adecuaciones a partir de aportaciones de todos los que participan en su instrumentación y ejecución.
- Procurar formas de organización flexibles, centradas en la corresponsabilidad de los participantes en el logro de los objetivos.
- Vincularse a otras empresas a través de relaciones de cooperación productiva y comercial para complementar capacidades y lograr economías de escala.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Políticas y procedimientos , usted deberá:

- Promover activamente la comunicación en todas direcciones y niveles utilizando al máximo todos los recursos existentes en la organización, incluyendo las nuevas tecnologías de información
- Contar con políticas formuladas y conocidas por todos los interesados y actualizarlas sistemáticamente.
- Contar con procedimientos flexibles, escritos y registrados, basados en un sistema de calidad que estimule la introducción de mejoras continuas.
- Contar con procedimientos diseñados de acuerdo con las circunstancias de la organización, de modo que el solo hecho de seguirlos asegure al mismo tiempo los mejores resultados.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Indicadores de desempeño , usted deberá:

- Establecer un sistema de indicadores significativos del desempeño de la empresa y de la contribución de cada una de sus áreas.
- Fijar objetivos de crecimiento y diversificación de mercados y productos a partir de su plan estratégico.
- Contar con un programa de Mejora Continua que estimule la aportación de iniciativas de todos los miembros de la empresa para una mayor satisfacción de los clientes.
- Contar con indicadores de productividad y competitividad y con programas e incentivos para mejorarlos continuamente

5.13.3. Administración de los recursos

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Utilización eficiente de los recursos de la empresa para su operación actual y su desarrollo futuro. , usted deberá:

- Tomar las decisiones relativas a inversión en equipamiento de acuerdo con un plan de desarrollo que contemple no sólo el rendimiento sobre cada inversión sino también su impacto en el futuro de la empresa.
- Tomar las decisiones relativas a inversión en inmuebles e instalaciones de acuerdo con un Plan en función de su contribución al desarrollo de la empresa, sin inmovilizar recursos excesivos.
- Asociar invariablemente la posesión de vehículos y medios de transporte a los resultados de operación que los justifiquen y procurar un uso óptimo de ellos.
- Incorporar nuevas tecnologías de información y aprovechar su potencial transformador en beneficio de la organización.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Recursos humanos , usted deberá:

- Implantar sistemas de remuneración que estimulen la cooperación y la participación tanto en los resultados como en los beneficios
- Procurar el máximo desarrollo de las capacidades de todo el personal tanto individualmente como en grupos.
- Asumir una actitud abierta a la participación y la crítica que estimule al personal a expresar todo lo que pueda contribuir al mejoramiento de la empresa.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Recursos financieros , usted deberá:

- Abrirse a la participación de nuevos socios que además de capital aporten otras habilidades o contactos relevantes.
- Desarrollar planes financieros a largo plazo derivados de la Planeación estratégica, que le faciliten la negociación y obtención oportuna de los recursos necesarios.
- Invertir en proyectos promisorios que aseguren flujos de caja suficientes para impulsar y desarrollar oportunidades de crecimiento.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Recursos intangibles , usted deberá:

- Fortalecer sus fuentes de información, contactos y relaciones con otras empresas del mismo giro o de las mismas cadenas productivas
- Fortalecer sus fuentes de información, contactos y relaciones con otras empresas del mismo giro o de las mismas cadenas productivas
- Procurar y conservar una identidad de empresa asociada a una imagen de prestigio, calidad y servicio al cliente y a la sociedad.

5.14. Finanzas

5.14.1. Administración de las inversiones

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Políticas de inversiones , usted deberá:

- Mantener los inventarios en el nivel mínimo necesario sin comprometer la satisfacción del cliente utilizando conceptos tales como el Just in Time
- Fijas precios y condiciones de venta de manera que favorezcan el financiamiento compartido entre el cliente y la empresa.
- Buscar que la propiedad de inmuebles no vaya en detrimento de la velocidad del negocio. El arrendamiento puede ser una solución

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Administración de activos , usted deberá:

- Responsabilizar a una instancia interna en el otorgamiento de plazos para pagos, que a la vez sea la responsable de supervisar la cobranza
- Mejorar la tasa de recuperación a través de la reducción de la inversión total, compartiendo con otras instituciones elementos tales como activos fijos, gastos indirectos, riesgo, etc
- Manejar los activos intangibles como créditos mercantiles en los estados financieros reexpresados

5.14.2. Gestión de recursos

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Políticas financieras , usted deberá:

- Respalda solicitudes de crédito con aumentos de capital proyectados
- Desarrollar opciones de crédito propias que aprovechen instrumentos promocionales
- Aprovechar los instrumentos promocionales a través de proyectos integrales que vinculen a todos los instrumentos viables

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Capitalización , usted deberá:

- Encausar a que las decisiones sobre la reinversión y/o repartición de las utilidades las tome la asamblea de accionistas, en función de los planes de desarrollo de la empresa
- Encauzar a que las decisiones sobre la creación de reservas de capital las tome la asamblea de accionistas
- Tomar decisiones de incrementos en capital con base en la proyección de necesidades en el largo plazo contemplada en los planes estratégicos

5.14.3. Planeación financiera

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Análisis de cifras financieras , usted deberá:

- Utilizar los estados financieros para la toma de decisiones sobre la operación y crecimiento de la empresa
- Desarrollar estados financieros proforma para la proyección de cifras financieras con el fin de apreciar los efectos probables de las estrategias que se proponen
- Utilizar los estados financieros para evaluar y adoptar los planes estratégicos de la empresa con base en sus posibles implicaciones financieras

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Prácticas de planeación financiera , usted deberá:

- Integrar la planeación financiera a la planeación estratégica
- Distribuir la responsabilidad financiera a lo ancho de toda la organización, operándola a través de instancias colegiadas en las que hay una clara asignación y aceptación de responsabilidades
- Elaborar pronósticos de los costos financieros a partir de las proyecciones de flujo de efectivo, contemplando la información disponible sobre los mercados de dinero

5.15. Mercadeo

5.15.1. Organización para la comercialización

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Mecanismos de comunicación con los clientes , usted deberá:

- Dar a conocer sus productos a sus clientes en la forma más directa posible.
- Ampliar el alcance de su actividad comercial a través de canales de distribución adecuados a sus productos y sus mercados.
- Respalda la introducción de mejoras y nuevos productos a través de acciones cooperativas de todos los responsables e interesados.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Organización multifuncional orientada al cliente , usted deberá:

- Impulsar la comercialización de los productos de su empresa a través de planes integrales de mercadeo basados en su estrategia comercial de largo plazo.
- Establecer objetivos y metas de ventas por territorios, clientes o productos de modo que se obtenga el máximo beneficio en relación con el gasto en comercialización.
- Asignar los recursos para apoyar la comercialización en función de experiencia bien respaldadas relativas a la efectividad de los medios empleados.
- Propiciar la participación de todo su personal, incluido el de producción, en la meta común de satisfacer al cliente.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Apoyo técnico a la comercialización , usted deberá:

- Ofrecer recursos de la empresa para comercialización principalmente a través de fórmulas de aportaciones concurrentes con las que hagan los distribuidores y los demás asociados comerciales
- Evaluar la efectividad de la función comercial a partir de indicadores de resultados y de productividad de los recursos invertidos.

5.15.2. Apoyo a las ventas

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Estructura formal para comercialización , usted deberá:

- Aceptar la influencia de los vendedores y de algunos clientes en la definición de las especificaciones y características de diseño de los productos
- Establecer las entregas oportunas como uno de los propósitos medulares de la política de atención al cliente en su empresa
- Prevenir las quejas mediante una disposición institucional permanente a favor de la calidad total.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Políticas y procedimientos , usted deberá:

- Procurar la formación y desarrollo integral de sus vendedores y no sólo su capacitación en técnicas de ventas
- Desarrollar la conciencia de que la venta de los productos de su empresa comienza desde la generación y desarrollo del concepto y la instrumentación de los procesos de producción

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Asignación de Recursos , usted deberá:

- Acudir periódicamente a los puntos de venta para establecer y luego mantener contactos interpersonales significativos

5.15.3. Canales de distribución

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Desarrollo de distribuidores , usted deberá:

- Servirse de los intermediarios comerciales adecuados, según las características de sus productos, de sus clientes y de los volúmenes previstos de negocios
- Fijar objetivos de distribución y, en función de ellos, acordar con los distribuidores la forma de compartir los gastos y los beneficios
- Respaldar las ventas a través de distribuidores con inventarios mínimos, logrando un alto nivel de respuesta a las necesidades de sus clientes
- Ocuparse de la capacitación del personal comercial y administrativo de los distribuidores con el mismo interés que si fueran de su empresa

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Evaluación de efectividad , usted deberá:

- Acordar con cada distribuidor los indicadores que se usarán para evaluar su efectividad comercial, así como los valores de partida y los valores finales buscados
- Fijar con cada distribuidor metas numéricas de ventas como parte fundamental de los convenios de distribución
- Formular e instrumentar políticas de distribución que cuenten con el consenso de los responsables de las diversas funciones sustantivas de la empresa

5.16. Comercio exterior

Como se mencionó en el capítulo anterior, este apartado no se sometió a evaluación ya que las preguntas van dirigidas a empresas que cuentan con operaciones de comercio exterior.

5.16.1. Las operaciones de comercio exterior en el contexto de la estrategia general de negocios de la empresa

5.16.2. Desarrollo de la oferta exportadora

5.16.3. Desarrollo de capacidad competitiva

5.16.4. Administración y organización de los negocios de exportación

5.17. Informática

5.17.1. Orientación estratégica de la función

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Perspectiva de la dirección , usted deberá:

- Considerar la información como recurso patrimonial de la empresa y como tal incorporarla en la estrategia
- Desarrollar los sistemas, sus instrumentos y bases de datos a partir de las prioridades de la empresa aprovechando al máximo las tecnologías disponibles

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Formación de capacidad , usted deberá:

- Tomar las decisiones de inversión en función de su contribución a los parámetros económicos de la empresa.

5.17.2. Personal y organización

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Papel integrador , usted deberá:

- Formar conciencia en todos los responsables acerca del valor potencial de la información como recurso de la empresa que deben aprovechar al máximo
- Optar por un modelo de capacidad distribuida en la que todas las áreas compartan la responsabilidad y las ventajas de las nuevas tecnologías de información.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Capacitación y actualización , usted deberá:

- Capacitar al personal para utilizar eficiente y económicamente las conexiones de red.
- Generar y mantener a todo lo ancho de la organización una actitud de búsqueda y liderazgo para anticipar y hacer más rentables las oportunidades.
- Compartir entre los especialistas en informática y los responsables de las funciones sustantivas la selección de las mejores opciones de software en función de sus impactos esperados sobre las variables críticas del negocio
- Desarrollar la aptitud para servirse de las tecnologías de información como instrumento para tomar mejores decisiones.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Dinámica de desarrollo , usted deberá:

- Procurar la formación de grupos de trabajo entre las distintas áreas en la selección e introducción de las nuevas tecnologías
- Evaluar regularmente el desempeño del área de sistemas y generar propuestas innovadoras a partir de las expectativas de desarrollo de la especialidad.

5.17.3. Administración y operación

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Calidad y actualización , usted deberá:

- Personalizar el diseño de reportes y formatos a partir de las características y necesidades de los procesos de toma de decisiones de la empresa.
- Registrar cuidadosamente la información relativa al diseño y aplicación de los sistemas y respaldar su actualización continua
- Asegurar la disponibilidad y aplicabilidad de manuales e instructivos de operación y mantenerlos al día.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Registro y conservación , usted deberá:

- Dar mantenimiento ininterrumpido a la red, sin discontinuidades que pudieran poner en riesgo su confiabilidad
- Asignar y exigir claramente la responsabilidad del funcionamiento de las bases de datos a un grupo con las calificaciones profesionales necesarias
- Mantener operativo un programa sistemático de depuración y actualización.
- Establecer procedimientos formales para respaldar bases de datos y operarlos a través de programas con periodicidad definida

5.18. Mantenimiento

5.18.1. Objetivos y contribución de la función

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Propósito y orientación , usted deberá:

- Asegurar la operación continua de equipos e instalaciones
- Desarrollar indicadores de desempeño que describan los aspectos más relevantes de la función

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Respaldo a la operación , usted deberá:

- Reducir los impactos sobre el medio ambiente a través del desarrollo de mejoras a equipos e instalaciones.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Potencial generador de conocimiento , usted deberá:

- Dar preferencia a las acciones de prevención y minimizar las necesidades de corrección.
- Anticipar y programar acciones críticas para soportar la operación continua
- Documentar la experiencia, difundirla y utilizarla
- Equilibrar las acciones de mantenimiento preventivo con las de atención a emergencias.

5.18.2. Administración de la función

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Control y seguimiento de la función , usted deberá:

- Usar técnicas de muestreo del trabajo para identificar oportunidades de mejora.
- Contar con estándares internos de calidad y desarrollar programas de mejora.
- Establecer mecanismos para el registro del comportamiento de equipos y emplear estos datos para planear acciones preventivas
- Integrar información relativa a fallas y analizarla identificando su origen.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Uso de los recursos materiales , usted deberá:

- Estandarizar materiales y componentes para reducir inventarios

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Utilización de equipos e instalaciones , usted deberá:

- Identificar posibles causas de interrupción y controlarlas
- Dar seguimiento continuo al desempeño de equipos críticos para la operación
- Contar con equipos de respaldo para operaciones críticas
- Establecer mecanismos para la predicción de vida útil y vida remanente de los equipos.

5.18.3. Inserción de la función de mantenimiento

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Responsabilidad compartida , usted deberá:

- Integrar la función de mantenimiento con el área de producción
- Promover la organización por grupos facultados

CONCLUSIONES

- 1) Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) constituyen el centro del sistema económico de México pues representan más del 99% del tejido empresarial del país. Históricamente estos tipos de empresas han proporcionado unas de las mejores alternativas para la independencia económica, ya que se puede decir que a través de ellas, los grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios, además, sin olvidar que generan el 78% de los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales, por ello, se les considera como una opción básica y sustentada para continuar con una expansión económica.
- 2) Actualmente han ocurrido cambios y estos no sólo son profundos, sino que se caracterizan por su vertiginosa frecuencia. Este es el gran impacto en el mundo de hoy y toda organización que quiera sobrevivir deberá enfrentarse adecuadamente a esta tremenda transformación.
- 3) El entorno está cambiando rápidamente y ejerce una presión significativa, por lo tanto, en le presente y en el futuro las empresas que tendrán mayor probabilidad de sobrevivir serán aquellas que hayan adquirido la disciplina de planear, es decir, que planeen siempre su futuro empresarial y puedan desarrollarse ante el cambio.
- 4) Se deduce que no se trata solamente de curar viejos males o de modificar algunos vicios funcionales de la empresa, sino de introducir procesos de cambio integral que coloquen a la organización en condiciones de operar con éxito en el mundo actual.
- 5) Se hace necesario reactualizar y reedificar nuestras organizaciones, haciendo en ellas las transformaciones que estén indicadas bajo las actuales circunstancias.
- 6) Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constructoras de México, operan con la idea de que debido a la magnitud y frecuencia del cambio es inútil planear el desarrollo, sin entender que precisamente por esa presión que ejercen los cambios se requiere de un proceso sistemático de desarrollo organizacional que tome en cuenta esa magnitud y frecuencia del cambio en el entorno que rodea a la empresa, contemple su repercusión en el ámbito de la construcción, y probablemente, lo más importante, en la propia empresa.
- 7) Es necesario implantar un sistema de desarrollo organizacional, entendiendo este no como una actividad puntual, sino como un proceso. Se requiere un desarrollo que capacite profesionales para enfrentar los imprevistos, que los ejercite para identificar anticipadamente los problemas y a prescribir las soluciones más apropiadas y que les permitan construir propósitos alcanzables.

-
- 8) Es importante tener en cuenta que el sólo hecho de poner en marcha el proceso del desarrollo organizacional (DO) no constituye garantía de éxito. El DO en sí, no es un proceso que automáticamente mejora la eficiencia y la eficacia. Sin duda alguna el DO es una herramienta que busca nuevas y mejores maneras de hacer las cosas, por lo tanto, debe ser flexible, es decir, que se pueda adaptar siempre al entorno dinámico en el que operan las empresas. En este sentido, la PYME constructora debe operar generando opciones que le permitan salir de situaciones que comprometan su existencia y le permitan ser flexible y adaptativa a los cambios.
 - 9) Para que se pueda detectar en que partes presenta deficiencias la empresa, es necesario evaluar cada sección de ella mediante la consultoría. La consultoría no solo permite detectar deficiencias, sino también permite detectar situaciones que modificándolas permiten obtener la mejora continua. Cuando las empresas son pequeñas o medianas se pueden aplicar autodiagnósticos sencillos como el propuesto por la Secretaría de Economía, el cuál se manejó en esta tesis dando resultados adecuados. Cuando las empresas son más grandes es muy común que se solicite un servicio externo de consultoría.
 - 10) Las micro empresas constructoras tienen que evolucionar al nivel de pequeña o mediana empresa para que les sean útiles también los conceptos contenidos en esta tesis.
 - 11) La presente investigación fue desarrollada con ayuda de los fundamentos del área de Administración y sus resultados contribuirán sin duda alguna a la misma, así como también servirá como una guía práctica para aquellas pequeñas y medianas empresas constructoras que decidan implementar dentro de su organización un programa de desarrollo organizacional; sin embargo, el sistema de autodiagnóstico no puede ser aplicado de manera estricta tal y como está planteado, sino que cada empresa retomará de él solamente los aspectos que considere conveniente.
 - 12) El desarrollo del trabajo arrojó las intervenciones necesarias para mejorar el funcionamiento de la PYME constructora, sin embargo no se detalla un plan estratégico para ponerlas en marcha, por lo tanto dicho plan podría ser una futura línea de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

GENEEN, HAROLD Y MOSCOW, ALVIN. *Alta dirección*.
Editorial Grijalbo, México, 1987.

MARVIN R. WEISBORD, *Diagnóstico Organizacional*.
Gpos. y estudios de organización, 1976.

REYES PONCE, AGUSTÍN. *Administración moderna*.
Editorial Limusa, 1ª edición, México, 1992.

RICHARD BECKHARD, *Desarrollo Organizacional*.
Addison Wesley, 1969.

SUÁREZ, SALAZAR, CARLOS. *Administración de empresas constructoras*.
Editorial Limusa, México, D.F., 1980.

WARNER BURKE, *Desarrollo Organizacional*.
Sitesa, México, 1988.

WENDELL L. FRENCH y CECIL H. BELL., *Desarrollo Organizacional*.
5ª edic., Prentice Hall, México, 1995.

REVISTAS Y PERIÓDICOS:

Agencia Reforma. México, D.F., 10 de Noviembre de 2003.

Periódico El Debate. Culiacán, Sinaloa, 20 de Octubre de 2003.

Publicación de la situación de la Industria de la Construcción 2001.
CMIC, México, 2002.

PÁGINAS EN INTERNET:

http://cozumel.fi-a.unam.mx/~dcayeros/aec_capitulo4.pdf, p.4

www.cmic.org

www.geocities.com/idmb98/pymes/pymes.htm

[www. Inegi.gob.mx](http://www.Inegi.gob.mx)

www.pyme.contactopyme.gob.mx/autodiagnostico/cgis/index.asp

www.pyme.com.mx

www.senado.gob.mx/comisiones/pyme/docs/mipyme.html

Tabla 3-1 Diagnóstico de los subsistemas de la organización

ENFOQUE U OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO	EXPLICACIÓN Y EJEMPLOS	INFORMACIÓN TÍPICA QUE SE BUSCA	MÉTODOS COMÚNES DE DIAGNÓSTICO
La organización total (que tiene una carta de constitución o una misión común y una estructura de poder común)	El sistema total es la entidad evaluada y analizada. El diagnóstico también podría incluir, si es pertinente, a organizaciones, grupos o fuerzas de extrasistemas (del entorno), como clientes, proveedores y reglamentaciones gubernamentales. Algunos ejemplos son una empresa manufacturera, un hospital, un sistema escolar, una cadena de tiendas por departamentos, o una congregación eclesíastica.	¿Cuáles son las normas (“deberes culturales”) de la organización? ¿Cuál es la cultura de la organización? ¿Cuáles son las actitudes, las opiniones y los sentimientos de la organización hacia varios objetos cognoscitivos” como compensaciones, metas de la organización, supervisión y alta gerencia? ¿Cuál es el ambiente de la organización? ¿Qué tan bien funcionan los procesos clave de la organización, como la toma de decisiones y el establecimiento de metas? ¿Se comprenden y aceptan las metas de la organización?	Los cuestionarios de encuestas son los más comunes en una organización grande. Las entrevistas, tanto de grupo como individuales, son útiles para obtener la información deseada, en especial si se basa en técnicas de muestreo efectivas.
Los grandes subsistemas que por naturaleza son complejos y heterogéneos	Este grupo que es el objetivo se deriva de hacer diferentes “tajadas” de la organización, por ejemplo por nivel jerárquico, por función y por ubicación geográfica.	Todo lo anterior, y además:¿cómo considera este subsistema al todo, y viceversa?¿cómo se llevan a cabo unos con otros los miembros de este subsistema? ¿cuáles son las demandas propias de este subsistema?, etc.	Si los subsistemas son grandes o están muy dispersos, se recomiendan las técnicas de cuestionarios y de encuesta.

Pequeños subsistemas que son simples y relativamente homogéneos	Estos por lo general son grupos o equipos de trabajo formales que tienen una interacción frecuente de cara a cara. Algunos ejemplos son el equipo de la alta gerencia, cualquier gerente y sus subordinados clave, etc.	¿Cuáles son los principales problemas del equipo? ¿Cómo se puede mejorar la efectividad del equipo? ¿Las relaciones miembro/líder son las deseadas? ¿Son efectivos los procesos de trabajo del grupo?, etc.	Los métodos típicos incluyen los siguientes: entrevistas individuales seguidas de una junta del grupo para revisar los datos de las entrevistas; cuestionarios; observaciones de las juntas de personal.
Pequeñas organizaciones totales que son relativamente sencillas y homogéneas	Un ejemplo sería una organización profesional o una pequeña compañía.	¿Cómo ven los funcionarios y los miembros a la organización y sus metas? ¿Qué les agrada y qué les desagrada?. etc.	Los cuestionarios y las entrevistas se usan con frecuencia.
Subsistemas de interfase o intergrupo	Se componen de subconjuntos del sistema total que contiene a miembros de dos subsistemas.	¿Cómo ve cada subsistema al otro? ¿Qué problemas tienen los dos grupos al trabajar juntos?, etc.	Las juntas de confrontación entre ambos grupos a menudo son el método para recopilar datos y planificar acciones correctivas.
Diadas o tríadas	Las parejas de superior y subordinado, compañeros interdependientes, eslabones, etc.	¿Cuál es la calidad de la relación? ¿Son colaborativas o competitivas? ¿Se apoyan unas a otras?, etc.	Se utilizan entrevistas separadas, seguidas de una junta de las partes para estudiar cualquier discrepancia en los datos de la entrevista.

Individuos	Cualquier individuo dentro de una organización, como el presidente, los jefes de división, etc.	¿Las personas se desempeñan conforme a las expectativas de la organización? ¿Cómo consideran su lugar y su desempeño?, etc.	Las entrevistas, la información derivada de las juntas de diagnóstico del trabajo de equipo son fuentes de información.
Roles	Un rol (o papel) es un conjunto de conductas ejecutadas por una persona como resultado de ocupar cierta posición en la organización.	¿Las conductas de los roles se deberían aumentar, disminuir o cambiar? ¿El rol está definido en la forma adecuada?, etc.	Por lo común, la información proviene de observaciones, entrevistas, técnicas de análisis del rol, etc.
Los sistemas entre – organización constituyen un suprasistema – esta es la arena del DO transorganizacional.	Un ejemplo podría ser el sistema de la ley y el orden en una región, incluyendo la policía local, municipal, estatal, federal o de investigación, e instituciones de impartición de justicia.	¿Cómo ven al todo y a sus subpartes las personas clave en un segmento del supraistema? ¿ Hay fricciones o incongruencia entre las subpartes? ¿Hay subunidades de desempeño superior y de desempeño inferior?	El espejo organizacional, o el desarrollo de listas de cómo ve cada grupo a los demás, es un método común de diagnóstico conjunto. Los cuestionarios y las entrevistas son útiles en las intervenciones extensas a largo plazo.

Tabla 3-2 Diagnóstico de procesos organizacionales

PROCESO ORGANIZACIONAL	IDENTIFICACIÓN, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS	INFORMACIÓN TÍPICA QUE SE BUSCA	MÉTODOS COMÚNES DE DIAGNÓSTICO
Patrones, estilos y flujos de comunicación	¿Quién habla con quién, durante cuánto tiempo y acerca de qué? ¿Quién inicia la interacción? ¿Es de un sentido o de dos sentidos?, etc.	¿La comunicación está dirigida hacia arriba, hacia abajo, o en ambas direcciones? ¿Se filtran las comunicaciones? ¿Por qué? ¿En qué forma?, etc.	Observaciones, en especial en las juntas; cuestionarios para los modelos de gran tamaño; entrevistas y discusiones con los miembros del grupo.
Establecimiento de metas	El establecimiento de objetivos de las tareas y la determinación de los criterios para medir el logro de los objetivos tienen lugar en todos los niveles de la organización.	¿Se establecen metas? ¿Cómo lo hacen? ¿Quién participa en el establecimiento de metas? ¿Poseen esas personas las habilidades necesarias?, etc.	Cuestionarios, entrevistas y observaciones.
Toma de decisiones, resolución de problemas y planificación de la acción	La evaluación de alternativas y la elección de un plan de acción son funciones integrales e importantes para la mayoría de los miembros de la organización.	¿Quién toma las decisiones? ¿Son efectivas? ¿Se utilizan todas las fuentes disponibles? ¿Son necesarias habilidades de resolución de problemas especiales para la toma de decisiones?, etc.	La observación de las juntas de resolución de problemas en varios niveles de la organización es particularmente valiosa en el diagnóstico de este proceso.
Resolución y manejo del conflicto	El conflicto existe con frecuencia en las organizaciones. ¿La organización cuenta con formas efectivas para manejar el conflicto?	¿En dónde existe conflicto? ¿Cuáles son las partes involucradas? ¿Cómo se está manejando? ¿Cuáles son las normas del sistema para enfrentarse al conflicto?, etc.	Las entrevistas, las observaciones de terceras partes, y las juntas de observación, son métodos comunes para diagnosticar estos procesos.

Administración de las relaciones interfase	Las interfases representan las situaciones en las cuales dos o más grupos se enfrentan a problemas comunes o a un traslape de responsabilidades.	¿Cuál es la naturaleza de las relaciones entre los dos grupos? ¿Son claras las metas? ¿Está clara la responsabilidad? ¿A qué problemas importantes se enfrentan los dos grupos?.. etc.	Las entrevistas, las observaciones de terceras partes y las juntas de observación son métodos comunes para diagnosticar estos procesos.
Relaciones Superior-subordinado	Las relaciones jerárquicas formales en las organizaciones dictan que algunas personas guían y otras siguen: estas situaciones a menudo son fuente de muchos problemas en las organizaciones.	¿Cuáles son los estilos de liderazgo existentes? ¿Qué problemas surgen entre supervisores y subordinados?	Los cuestionarios pueden mostrar el clima laboral y las normas de liderazgo generales. Las entrevistas y los cuestionarios revelan las conductas de liderazgo deseadas.
Sistemas tecnológicos y de ingeniería	Todas las organizaciones se basan en múltiples tecnologías – para la producción y las operaciones, para el procesamiento de la información, para la planificación, la mercadotecnia, etc., a fin de producir artículos y servicios.	¿Son adecuadas las tecnologías para un desempeño satisfactoria? ¿Cuál es el estado de los últimos adelantos tecnológicos y en qué forma se compara con ellos esta organización?	En general, esta no es un área de experiencia del consultor de DO. De manera que debe solicitarse la ayuda de expertos, ya sea dentro o fuera de la organización.
Administración estratégica y planificación de largo plazo Formulación de la visión / misión	Deben tener lugar una inspección del medio ambiente, la adición o eliminación de productos, una predicción de los acontecimientos futuros y una toma de decisiones que afecten la viabilidad a largo plazo de la organización, para que siga siendo competitiva y efectiva. La visión y la misión establecen el marco de referencia para la estrategia.	¿Quién es el responsable de mirar hacia delante y de tomar decisiones de largo plazo? ¿Cuentan esas personas con el apoyo y los instrumentos necesarios? ¿Han sido efectivas las recientes decisiones de largo plazo? ¿Cuál es la naturaleza de las demandas actuales y futuras del ambiente?, etc.	Las entrevistas de los individuos clave que determinan las políticas, las discusiones de grupo, y un examen de los registros históricos, ofrecen amplia referencia en esta dimensión.

Aprendizaje organizacional

Es esencial aprender de los éxitos y de los fracasos, de los puntos débiles actuales y de todos los miembros de la organización, para que siga siendo competitiva, vital, y que desarrolle nuevos paradigmas.

¿Cuáles son nuestros puntos fuertes, nuestras áreas problema? ¿Qué observaciones, ideas o sugerencias de todos los miembros de la organización hay disponibles? ¿Nuestra conducta actual concuerda con la que adoptamos?, etc.

Entrevistas, cuestionarios, métodos de diagnóstico de grupo; examen de las hipótesis y la cultura; juegos y ejercicios para crear la conciencia de las incapacidades de aprendizaje de la organización; examen de las rutinas defensivas; formulación de una visión, incluyendo el análisis del ambiente.

