



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL**

---

---

**INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
CLAVE DE INCORPORACIÓN A LA UNAM 3267**

**“EL BENCHMARKING COMO HERRAMIENTA DE PRODUCTIVIDAD EN LA  
MEDIANA EMPRESA”**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A**

**JOSÉ HERNÁNDEZ RAMÍREZ**

**ASESOR: L.A. MAUREVERT CASTILLO SOTELO**

**MÉXICO, D.F.**

**FEBRERO, 2009**

---

---



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

**A MIS PADRES:** Por que gracias a su cariño, guía y apoyo he llegado a realizar uno de los anhelos más grandes de la vida, fruto del inmenso apoyo, amor y confianza que en mi depositaron y con los cuales e logrado terminar mis estudios profesionales que constituyen el legado más grande que pudiera recibir y por lo cual les viviré eternamente agradecido. A quienes me han heredado el tesoro más valioso que pudiera dársele a un hijo, a quienes sin escatimar esfuerzo alguno, han sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme, lo cual nunca podre pagarles todos sus desvelos ni aún con las riquezas más grandes del mundo. Gracias.

**A MIS HERMANOS:** Gracias por todo el apoyo que me brindaron durante todo este proceso de aprendizaje, pero sobre todo gracias por su apoyo en los momentos más difíciles, en los que creí que no podía alcanzar lo que tanto he deseado. ¡Gracias por todo su apoyo!

## INDICE

<b>PRÓLOGO</b>	<b>I</b>
<b>CAPITULO PRIMERO</b>	
<b>INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION</b>	
1.1 DEFINICIÓN ETÍMOLOGICA DE ADMINISTRACIÓN	1
1.2 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN (VARIOS AUTORES)	1
1.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN	3
1.4 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN	4
1.5 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN	5
1.6 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN	7
1.6.1 Época Primitiva	7
1.6.2 Período Agrícola	8
1.6.3 Antigüedad Grecolatina	8
1.6.4 Época Feudal	9
1.6.5 Revolución Industrial	9
1.6.6 Siglo XX	10
<b>CAPITULO SEGUNDO</b>	
<b>ESCUELAS ADMINISTRATIVAS</b>	
2.1 ESCUELA CIENTÍFICA	11
2.2 ESCUELA CLÁSICA	15
2.3 ESCUELA CUANTITATIVA	18
2.4 TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS	19
2.5 PROCESO ADMINISTRATIVO	26
2.5.1 Planeación	28
2.5.2 Organización	32
2.5.3 Dirección	37
2.5.4 Control	42
<b>CAPITULO TERCERO</b>	
<b>EMPRESA</b>	
3.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA	46
3.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA	47
3.3 IMPORTANCIA DE LA EMPRESA	47
3.4 TIPOS DE EMPRESAS	48
3.4.1 Según el Sector de Actividad	48
3.4.2 Según el Tamaño	49
3.4.3 Según la Propiedad del Capital	50
3.4.4 Según el Ámbito de Actividad	50
3.4.5 Según la Forma Jurídica	51

3.4.6 Según la Economía de Mercados	52
3.5 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS	53
3.5.1 Actividad o Giro	53
3.5.2 Según el Origen del Capital	54
3.5.3 Según la Magnitud de la Empresa	55
3.5.4 Otros Criterios	56
3.5.5 Criterios de Constitución Legal	56
3.6 Estructuras de las Empresas (Áreas Funcionales)	59
3.6.1 Mercadotecnia	59
3.6.2 Ventas	60
3.6.3 Producción	62
3.6.4 Finanzas	64
3.6.5 Recursos Humanos	65
3.6.6 Compras	66
3.7 TIPOS DE ORGANIZACIONES	67
3.7.1 Según sus Fines	67
3.7.2 Según su Formalidad	68
3.7.3 Organizaciones Informales	69
3.7.4 Según su Grado de Centralización	69

## **CAPITULO CUARTO**

### **BENCHMARKING**

4.1 GENERALIDADES	71
4.2 ORÍGENES DEL TÉRMINO	71
4.3 DEFINICIÓN DE BENCHMARKING O BENCHMARK	72
4.4 OBJETIVO DEL BENCHMARKING	73
4.5 IMPORTANCIA DEL BENCHMARKING	74
4.6 ANTECEDENTES HISTORICOS DEL BENCHMARKING	74
4.7 TIPOS DE BENCHMARKING	75
4.7.1 Benchmarking Interno	76
4.7.2 Benchmarking Competitivo	77
4.7.3 Benchmarking Funcional (Genérico)	77
4.8 OTRAS CATEGORÍAS SOBRE EL BENCHMARKING	79
4.8.1 Benchmarking de Desempeño	80
4.8.2 Benchmarking Estratégico	80
4.8.3 Benchmarking de Procesos	81
4.9 MODELOS DEL PROCESO DE BENCHMARKING DE CINCO ETAPAS	81
4.9.1 PRIMERA ETAPA: DETERMINAR A QUE SE LE VA HACER BENCHMARKING	83
4.9.1.1 Definir Quiénes son los Clientes para la Información de Benchmarking	84
4.9.1.2 Determinar las Necesidades de Información de Benchmarking de los Clientes	85
4.9.2 SEGUNDA ETAPA: FORMAR UN EQUIPO DE BENCHMARKING	89
4.9.2.1 Tipos de Benchmarking	90
4.9.2.2 ¿Quién esta Involucrado en el Proceso de Benchmarking?	92

4.9.2.3 Funciones y Responsabilidades del Equipo de Benchmarking	95
4.9.3 TERCERA ETAPA: IDENTIFICAR A LOS SOCIOS DEL BENCHMARKING	97
4.9.3.1 La Búsqueda de las Mejores Prácticas	98
4.9.3.2 Redes de Benchmarking	101
4.9.3.3 Otras Fuentes de Información	101
4.9.4 CUARTA ETAPA: RECOPIRAR Y ANALIZAR LA INFORMACIÓN DE BENCHMARKING	102
4.9.4.1 Recopilación de la Información	103
4.9.4.2 Protocolo de Información	106
4.9.4.3 Organización de la Información	108
4.9.4.4 Análisis de la Información	108
4.9.5 QUINTA ETAPA: ACTUAR	110
4.9.5.1 Producción de un Informe de Benchmarking	111
4.9.5.2 Contenido de un Informe de Benchmarking	112
4.9.5.3 Presentación de Resultados a los Clientes de Benchmarking	113
4.9.5.4 Identificación de Posibles Mejoras de Productos y Procesos	114
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>116</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>118</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>120</b>

## PRÓLOGO

El tema como tal representa un reto para su investigación como su desarrollo, ya que, se aborda desde un punto de vista técnico que desembocará en la presentación de un modo, que, se podrá implantar en la empresa para alcanzar, como se dijo anteriormente, crecimiento y desarrollo en el ámbito empresarial.

La presente investigación, se ha utilizado el método deductivo (de lo general a lo particular) manejando como planteamiento del problema, la falta de herramientas en la mediana empresa para lograr la eficiencia y eficacia dentro de la misma a través del benchmarking.

La aplicación del modelo como el benchmarking tiene un propósito firme y decidido al generar a través del crecimiento y desarrollo aumentar la productividad de la empresa con los elementos básicos e indispensables; eficiencia y eficacia.

La productividad de una empresa se logra mejorando los sistemas y procedimientos ya existentes y además, apoyándose en estrategias de las empresas líderes en el mercado, coadyuvando a la mejora del sector económico en su conjunto, siendo un factor determinante de crecimiento, en la mediana empresa que conforma el grueso (80%) del sector económico del país.

El marco teórico está dado por la semblanza de cómo están conformadas las empresas, según los indicadores oficiales enunciados aquí, y cuyo punto de investigación se centró en la mediana empresa.

La hipótesis está formulada tomando en cuenta, el crecimiento de la productividad en la misma, a través del benchmarking, como una de las soluciones factibles y económicas, que al ser implantada en las organizaciones, se solucionarán así los problemas tanto de organización como de factor humano, presentando en las empresas flexibilidad en su estructura impactando directamente en el costo.

El modelo propuesto de benchmarking en el último capítulo, es producto de la investigación teórica de documentos bibliográficos y de información obtenida de portales electrónicos especializados en el tema.

Después de analizar la situación de las empresas en sus diferentes sectores se concluyó que la herramienta ideal para lograr lo arriba indicado era a través del Benchmarking, recomendando su utilización en beneficio del crecimiento de la organización y de la mejora en sus procesos productivos. Siendo el benchmarking un tema de actualidad en la administración tanto pública como privada, de importancia para los estudios en temas sociales, conocer las

herramientas que le permitan a las empresas poder alcanzar el desarrollo y crecimiento en todos los ámbitos en que la empresa se encuentre operando.

Con todos estos elementos analizados y planteados se puede estar en la seguridad de que el futuro de las empresas puede ser alentador ante momentos de crisis, en donde la planeación es fundamental para que las empresas micro, pequeñas, y medianas subsistan y hagan frente a la competencia voraz que se vive en el país.

**CAPITULO PRIMERO**

**INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN**

## INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN

En nuestra sociedad tan compleja, en que se exigen métodos de oportunidad y congruencia en las especificaciones sobre las actividades realizadas cotidianamente, en los que un resultado debe ser viable, factible y preciso, es donde se hace presente la administración como técnica y herramienta del usuario para facilitarle sus resultados, optimizando sus recursos; tiempos y generando el reconocimiento a quien presta su servicio.

La administración como lo señalamos, es un proceso sistemático en forma y fondo que nos llevará siempre a un objetivo y es por ello que en la estructura de ésta investigación se iniciará con ésta temática para que el usuario la observe, analice e interprete y pueda hacer uso de ella en el lugar donde esta sea requerida.

La difusión de la administración comienza con la definición de la misma, así el interlocutor la conocerá y podrá darle sentido común del porque de su existencia.

### 1.1 DEFINICIÓN ETIMOLÓGICA DE ADMINISTRACIÓN

La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.<sup>1</sup>

Si pues "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad -el que ordena o dirige a otros en una función-, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

### 1.2 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN (VARIOS AUTORES)

Para poder entender el significado de la palabra administración es necesario mencionar algunas definiciones que han dado algunos autores acerca de ello y especialistas en la materia, sin embargo, de las definiciones dadas por los principales autores en Administración, podremos deducir algunos elementos básicos:

---

<sup>1</sup> Reyes Ponce, Agustín: "Administración de Empresas". Ed. Noriega Limusa, México, 1971. Pág.15.

"Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados".<sup>2</sup> (Guzmán Valdivia Isaac)

"Consideran la Administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes". (Koontz and O'Donnell)

"Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno". (G. P. Terry)

"Es el conjunto de principios y técnicas, con autonomía propia, que permite dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia objetivos comunes". (F.M. Fernández Escalante)

"Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".<sup>3</sup> (E. F. L. Brech)

"Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado". (J. D. Mooney)

"Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular". (Peterson and Plowman)

"El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa". (F. Tannenbaum)

"(considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar". (Henry Fayol)<sup>4</sup>

"Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente".<sup>5</sup> (V. Clushkov)

---

<sup>2</sup> Münch Galindo, Lourdes: "Fundamentos de administración". Ed. Trillas, México, 1990. Pág. 25.

<sup>3</sup> Reyes Ponce, Agustín: "Administración de Empresas". Teoría y Práctica. Ed. Noriega Limusa, México, 1971. Pág. 16.

<sup>4</sup> Paniagua Aduana, Andrés y Coautores: "Orígenes y Perspectivas de la Administración". Ed. Trillas, México, 1990. Pág. 93.

<sup>5</sup> [www.Monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml](http://www.Monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml).

La concibe como : "Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva"..."es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito" (F. Morstein Marx)

"Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social". (Agustín Reyes Ponce)

"Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos". (George R. Terry, Ph. D.)

"Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas". (James A.F. Stoner)

"Es el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas". (Mary Parker Follett)

Cada una de las anteriores definiciones, si las analizamos con detalle, nos llevará a penetrar en la verdadera naturaleza de la administración y a sus propiedades distintivas. Las definiciones son validas para toda clase de administración (Privada, Publica, Mixta, etc.), y para toda especie de organismos (industriales, comerciales o de servicios). Con estos decidimos desarrollar una definición con base en los siguientes elementos:

***"La administración es un proceso o actividad por medio de la cual se coordinan de manera eficiente los recursos de un organismo social para lograr sus objetivos previamente establecidos". (Elaboración propia)***

### 1.3 OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN

Para poder realizar una actividad primero hay que analizar su congruencia y factibilidad ya que si existe precisión en lo que se quiere y se analiza las contingencias, de antemano se logrará tal propósito de la administración.<sup>6</sup>

En este punto se fundamenta el porqué es necesario hacer uso de esta técnica, la cual queda plasmado continuación.

La administración tiene como objetivos:

1. Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.

---

<sup>6</sup> [www.escuelas.edu.ar/2004/GCBA/467/admi.htm](http://www.escuelas.edu.ar/2004/GCBA/467/admi.htm)

2. Es permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla
3. Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.

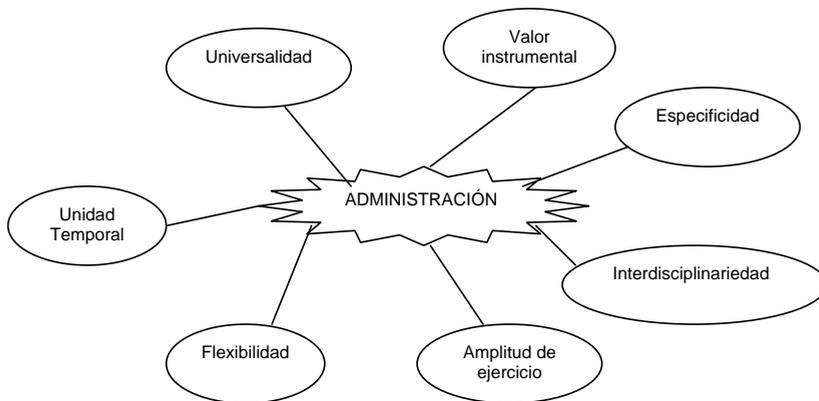
#### 1.4 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas:<sup>7</sup>

- **Universalidad.** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en el tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que la administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.
- **Su especificidad.** Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. La administración se auxilia de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.
- **Su unidad temporal.** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos, así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.
- **Su unidad jerárquica.** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración.  
  
Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

---

<sup>7</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín: “Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas”.Ed. ECASA, México, 1989.Pág. 8.



**Fuente:** Münch Galindo, Lourdes: "Fundamentos de Administración2. Ed. Trillas. Pág. 26. Características de la Administración.

- **Valor instrumental.** La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.
- **Amplitud de ejercicio.** Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa etc.
- **Interdisciplinariedad.** La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, Psicología, filosofía, antropología.
- **Flexibilidad.** Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social

## 1.5 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración es una ciencia social interdisciplinaria que ésta a disposición de quien requiera de ella, ya que sus procesos son lógicos y precisos que siempre nos llevarán al éxito deseado.<sup>8</sup>

Después de haber estudiado sus características, resulta innegable la gran trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre. Sin embargo, es necesario enunciar algunos de los

<sup>8</sup> Op. Cit. Rodríguez Valencia, Joaquín. Pág. 8

argumentos más relevantes que fundamentan la importancia de esta disciplina:

- Con la universalidad de la administración se demuestra que esta es imprescindible para el funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes.
- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.

A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

Una de las formas más sencillas de la administración, en nuestra sociedad, es la administración del hogar y una de las más complejas la administración pública. Pero el fenómeno administrativo no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter Universal, lo encontramos presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.

La importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos, ayuda a obtener mejor personal; equipo; materiales; dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

Reyes Ponce nos enumera la importancia de la administración como:

La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea ésta.

El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.

Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá sea su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc.

La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico, social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico social.

En especial para los países que están desarrollándose; quizá uno de los requisitos. Es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo. Es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

Podemos concluir la importancia de la administración, con los hechos que la demuestran objetivamente:

- La administración se aplica a todo tipo de Empresas.
- El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.
- Una adecuada administración eleva la productividad.
- La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.
- En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial.

## **1.6 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN**

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado en cierto grado a la administración.<sup>9</sup>

Para comprender el significado de la administración, es necesario efectuar una breve revisión histórica de las relaciones de trabajo, porque es precisamente en la relación de trabajo donde se manifiesta más representativamente el fenómeno administrativo.

### **1.6.1 Época primitiva**

En esta época, los miembros de la tribu trabajan en actividades de caza, pesca, y recolección. Los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia. Existía la división primitiva del trabajo originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad. Al trabajar el hombre en grupo, surgió de manera incipiente

---

<sup>9</sup> Op. Cit Münch Galindo Lourdes. Pág. 17.

la administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas.

### **1.6.2 Periodo agrícola**

Se caracterizó por la aparición de la agricultura y de la vida sedentaria. Prevalció la división del trabajo por edad y sexo. Se acentuó la organización social de tipo patriarcal. La caza, pesca y recolección pasaron a tener un lugar de importancia secundaria en la economía agrícola de subsistencia.

El crecimiento demográfico obligo a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y, en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración.

Con la aparición del Estado, que señala el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo. En Mesopotámia y Egipto, estados representativos de esta época, se manifestó el subimiento de clases sociales.

El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie eran las bases en que se apoyaban estas civilizaciones, lo que obviamente exigía una mayor complejidad en la administración, los precursores de la administración moderna fueron los funcionarios encargados de aplicar las políticas tributarias del Estado y de manejar a numerosos grupos humanos en la construcción de grandes obras arquitectónicas.

El Código de Hamurabi ilustra el alto grado de desarrollo del comercio en Babilonia y, consecuentemente, de algunos aspectos de la administración, tales como las operaciones crediticias, la contabilidad de los templos y el archivo de una gran casa de comercio. Los grandes avances de estas civilizaciones se lograron en gran parte a través de la utilización de la administración.

### **1.6.3 Antigüedad grecolatina**

En esta época apareció el esclavismo; la administración se caracterizo por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma disciplinaria. El esclavo carecía de derechos y se le ocupaba en cualquier labor de producción.

Existió un bajo rendimiento productivo ocasionado por el descontento y el trato inhumano que sufrieron los esclavos debido a estas medidas administrativas. Esta forma de organización fue en gran parte la causa de la caída del Imperio Romano.

#### **1.6.4 Época feudal**

Durante el feudalismo, las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración interior del feudo estaba sujeta al juicio del señor feudal, quien ejercía un control sobre la producción del servicio.

Al finalizar esta época, un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizándose así los talleres artesanales y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la administración. Los artesanos-patronos trabajaban al lado de los oficiales y aprendices en quienes delegaban su autoridad.

El desarrollo del comercio en gran escala origino que la economía familiar se convirtiera en economía de ciudad. Aparecieron las corporaciones o gremios que regulaban horarios, salarios y demás condiciones de trabajo-, en dichos organismos se encuentra el origen de los actuales sindicatos.

#### **1.6.5 Revolución industrial**

Esta época se caracterizo por la aparición de diversos inventos y descubrimientos, por ejemplo, la maquina de vapor, mismos que propusieron el desarrollo industrial y, consecuentemente, grandes cambios en la organización social. Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizo la producción, lo que dio origen al sistema de fábricas en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo. Surgió la especialización y la producción en serie.

La administración seguía careciendo de bases científicas; se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador (horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas, etc.) y por ser una administración de tipo coercitivo, influida por el espíritu liberal de la época, que otorgaba al empresario gran libertad de acción.

Por otra parte, la complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que manejaban directamente todos los problemas de la fábrica.

Todos estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes del pensamiento social en defensas de los intereses de los trabajadores y el inicio de investigaciones que posteriormente originarían la administración científica y la madurez de las disciplinas administrativas.

### **1.6.6 Siglo XX**

Se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente, por la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina. La administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa, ya que a través de aquella se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo.

En la actualidad, la administración se aplica en cualquier actividad organizada: desde la realización de un evento deportivo hasta el lanzamiento de un cohete interestelar, siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social.

**CAPITULO SEGUNDO**  
**ESCUELAS ADMINISTRATIVAS**

## ESCUELAS ADMINISTRATIVAS

La administración como actividad práctica existió desde que dos o más personas unieron sus fuerzas para el logro de sus objetivos comunes. Así surgieron las organizaciones. El estudio de la administración surge como movimiento denominando Comercialismo y continua con el Derecho Administrativo a partir de la Revolución Francesa, para luego constituir un campo de atención política y administración pública que propugnan el logro de la eficiencia en el manejo de los asuntos del gobierno cambiando la improvisación por la previsión y basando su acción en sólidos principios elaborados y utilizando la metodología científica.<sup>10</sup>

Luego surge el enfoque del comportamiento concentrándose en las relaciones humanas y el estudio de la conducta del hombre. Después surge la corriente administrativa denominada Administración Científica, General e industrial propuesta por Taylor y Fayol.

Estos dieron énfasis a factores vinculados al concepto de productividad, descuidando un tanto el carácter humano de la administración. A partir de 1930, luego de analizar el resultado de investigaciones experimentales, se inicia una nueva orientación de la administración denominada teoría de Relaciones Humanas, esta se interesa por el estudio de las relaciones entre personas que deben trabajar juntas para el logro de objetivos comunes.

En 1950 surge el movimiento Cibernético, el cual estudia la comunicación, el control y la automatización. Todos estos avances y formación de la administración han incidido a que hoy en día existan diferentes maneras de conceptualizar a la administración y diferentes formas de hacer administración. Esta manera diferente de conceptualizar y hacer la administración se conoce con el nombre de Escuelas del Pensamiento Administrativo.

Cada escuela emplea sus puntos de vista. Los cuales fueron aplicados en su momento bajo la perspectiva de cada autor.

### 2.1 ESCUELA CIENTÍFICA

A finales del siglo XIX se dio inicio a la tendencia de utilizar una metodología denominada "científica", que hiciera de la administración una disciplina basada no solamente en la experiencia, sino en varios principios. La administración científica nació en las empresas industriales y fueron los ingenieros quienes se interesaron por una mejor administración.

Se reconoce al ingeniero estadounidense, Frederick W. Taylor como fundador de esta escuela o

---

<sup>10</sup> James A.F., Stoner y Coautores: "Administración". Ed. Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1989. Pág. 32.

corriente administrativa, por la publicación, en 1911, de su obra Principios de la Administración Científica, donde finco las primeras bases técnicas para la moderna administración.

Frederick w. Taylor (1856-1915) nació en Filadelfia, Estados Unidos. En 1885 obtuvo el título de ingeniero, pero desde muy joven su actividad de trabajo se inició y desarrolló en empresas industriales, ocupando diversos puestos en el área de producción desde aprendiz de máquinas y herramientas, hasta el de ingeniero jefe.

Su preocupación fue siempre resolver los problemas que se presentaban en el área de producción, principalmente el referente al deficiente desempeño de los trabajadores, lo cual le llevó a estudiar los problemas de producción en los mínimos detalles.

En 1900 empezó a difundir, mediante conferencias, sus teorías sobre la administración científica, y aunque publicó en 1903 un libro titulado Shop Management, donde se refiere exclusivamente a las técnicas para aumentar el rendimiento de los trabajadores por medio del estudio de tiempos y movimientos, no fue sino hasta la publicación de su libro Principios de la Administración Científica cuando logró atraer la atención e impactar a los interesados en la administración industrial con su teoría "científica", cuyo objetivo principal se concentró en incrementar la productividad y mejorar el desempeño de los trabajadores para lograr mayor eficiencia.

La productividad es la relación que existe entre los resultados obtenidos y los recursos empleados. Su libro contiene cinco tópicos relevantes que se refieren a:

- 1 Productividad.
- 2 Motivación.
- 3 Optimización.
- 4 Organización.
- 5 Efectividad.

*Productividad.* Lograr que el trabajo se realice con el menor gasto combinado de esfuerzo humano, capital y materiales, propiciara una mayor productividad que permitirá obtener rendimientos máximos para el patrón y los trabajadores, puesto que el beneficio económico es el interés común de ambas partes: para el trabajador obtener altos salarios; y para el patrón, ganancias. Incrementar la productividad es el fin principal que persigue la administración científica.

*Motivación.* Taylor consideró firmemente que el hombre es perezoso por naturaleza y que sólo trabaja por dinero, para poder adquirir los bienes que satisfagan sus necesidades. Según Taylor, para contrarrestar las características negativas de los seres humanos será necesario motivarlos a trabajar mediante incentivos económicos que les recompensen a quienes cumplan mejor con las

metas de trabajo encomendadas y castiguen a quienes no cumplan, mediante una serie de sanciones también económicas.

*Optimización.* La unidad de análisis básicos en la administración científica es el obrero en el desempeño de su trabajo, por tanto, la atención debe fijarse en optimizar la eficiencia del trabajo humano y la mejor utilización posible del tiempo y herramientas que serán empleados.

*Organización.* Debe dividirse la responsabilidad entre directivos y trabajadores; los jefes deben guiar y ayudar a los subordinados y evitar que gran parte del trabajo se deje a la iniciativa de los obreros, debe haber un especialista en cada actividad que dé órdenes a los trabajadores sobre la forma de ejecutar las labores (autoridad funcional).

*Efectividad.* Taylor establece que para lograr la efectividad administrativa deben aplicarse cuatro principios fundamentales de la administración científica, los cuales se basan en:

- 1 El estudio de tiempo y movimientos.
- 2 La selección y capacitación del personal.
- 3 Un sistema de incentivos y castigos.
- 4 La división del trabajo.

**Estudio de tiempos y movimientos.** Este principio contiene dos estudios que se complementan: el de tiempos y el de movimientos. El primero consiste en analizar las tareas básicas que componen una actividad de trabajo y determinar el tiempo en que debe realizarse cada una de ellas; para establecer los tiempos precisos de ejecución, es necesario analizar cuidadosamente los movimientos requeridos en cada actividad de trabajo, con el fin de realizarlo con la mayor eficiencia.

El estudio de movimientos fue desarrollado por los esposos Gilbreth, discípulos de Taylor, quienes llevaron a cabo un estudio minucioso de los movimientos que realizaban los albañiles al colocar ladrillos. Su análisis reflejó que se realizaban movimientos innecesarios, éstos se fueron eliminando y de un promedio original de dieciocho movimientos para colocar un ladrillo, quedaron sólo cinco. Este estudio impactó a Taylor, quien lo aplicó en la formulación de sus métodos de trabajo en la industria.

**Selección y capacitación del personal.** Principio que consiste en seleccionar cuidadosamente al personal y proporcionarle el entrenamiento adecuado que lo capacite para trabajar con mayor eficiencia.

**Sistema de incentivos y castigos.** Consiste principalmente en motivar económicamente a los trabajadores para lograr mayor cooperación en el trabajo y en establecer sanciones para quienes

no cumplan con las metas de trabajo.

**División del trabajo.** Es una distribución del trabajo, en la que se asigna a cada trabajador una función específica del proceso de producción, a la cual dediquen su atención y esfuerzo, la práctica continua de una actividad determinada permitirá lograr la especialización de los trabajadores.

Las aportaciones de Taylor representaron el inicio de un gran avance en el estudio de la administración, principalmente en el aspecto técnico; fue el primero en realizar un análisis completo del trabajo, al establecer formas precisas de ejecución; se preocupó por la sección del personal y estableció la necesidad del entrenamiento y la especialización de los obreros.

Con su actitud metódica de análisis y organización, revolucionó los métodos de trabajo en las empresas industriales, sin embargo, en los aspectos humanos y social ha sido muy criticado por sus conceptos sobre las características de la naturaleza humana y por los efectos negativos (enajenación, frustración y explotación) que propició la forma de aplicar sus teorías.

Las principales críticas que se le han hecho se mencionan a continuación:

1. La implantación de rígidos sistemas de trabajo mecanicistas que establecen cómo deben ser organizadas y ejecutadas las tareas, ocasiona que el hombre trabaje como si fuera una máquina o un robot; el trabajo automatizado disminuye la exigencia de raciocinio, es monótono y, por tanto, produce enajenación en las personas.
2. Sus conceptos sobre la naturaleza humana originaron que se diera poca atención al hombre, al que consideraba perezoso por naturaleza y sin iniciativa; por consiguiente, las personas debían ser utilizadas como instrumentos pasivos a los que se tendría que capacitar para ejecutar un mejor trabajo y enseñarlos únicamente a recibir órdenes; es común que en la práctica cotidiana, al ser conceptuados y dirigidos de esa forma, ocasione frustraciones en las personas.
3. Al aumentar la productividad, se ofrecía al trabajador un mejor salario, pero los mayores beneficios económicos quedaban en poder de los empresarios, lo cual provocó una mayor explotación.

## 2.2 ESCUELA CLÁSICA

A esta escuela también se le denomina “tradicional”, “operacional” o “del proceso administrativo”. Su enfoque se orienta hacia la identificación de las funciones administrativas, es decir, las actividades que realiza el administrador, y al establecimiento de principios administrativos. Se considera que las funciones y principios son universales para todos los administradores.

El fundador de esta corriente fue el ingeniero francés Henri Fayol (1841-1925), quien en su obra *Administración Industrial y General*, publicada en Francia en 1916, considera que la administración siempre ha existido, pero el progreso actual hace necesario que se ejerza de una manera más técnica, por lo cual, propone un método científico para acumular una serie de conocimientos, producto de la observación, recolección, clasificación e interpretación de los hechos, y de acuerdo con los resultados obtenidos, establecer reglas de validez universal que se integren a la estructura de la disciplina administrativa.

Fayol identifica seis grupos de actividades básicas que se llevan a cabo en las empresas industriales:<sup>11</sup>

- **Funciones técnica.** Las relacionadas con la producción de los bienes de la empresa.
- **Funciones comerciales.** Que involucran a las operaciones de compra, venta y cambio de los productos.
- **Funciones financieras.** Que abarcan a las operaciones que se efectúan para obtener recursos financieros y la forma de aplicarlos o invertirlos.
- **Funciones de seguridad.** Relacionadas con la protección de los bienes y las personas.
- **Funciones contables.** Que comprenden la realización de inventario, registros, Balances, Costos y Estadísticas.
- **Funciones administrativa.** Son las que realizan todos los jefes al desempeñar cualquiera de las otras cinco funciones señaladas. La actividad o función administrativa, según Fayol, consiste en prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

De las seis funciones, Fayol dedica la mayor parte de su obra a describir las administrativas, y

---

<sup>11</sup> Idalberto Chiavenato: “Introducción a la Teoría General de la Administración”. Ed. McGraw Hill, México, 2006. Pág. 70.

señala que dicha función es ejercida por todos los jefes, sin importar la actividad específica del puesto en que se desempeñen, ya sea producción, finanzas, ventas, etc.

Esta función, contempla desde una posición jerárquica superior, se puede sintetizar de la siguiente manera: a) Planear consiste en diseñar planes de acción; b) organizar es establecer la estructura y relaciones de la organización; c) mandar es el medio que se utiliza al dirigir y supervisar a los subordinados para obtener el óptimo rendimiento; d) coordinar es el proceso armonizado que integra las diversas partes de la organización; e) controlar consiste en verificar si las cosas resultaron conforme a los planes.

Al señalar las funciones administrativas, Fayol creó el primer modelo de proceso administrativo; posteriormente, diversos autores han creado otros modelos que en su mayoría se basan en el de Fayol.

### **Principios de Administración**

Henri Fayol señala una lista de catorce principios que le fueron de gran utilidad al aplicarlos durante los años en que fue director de una compañía de acero y carbón. Los principios anunciados por Fayol, descritos en forma sintetizada, son los siguientes:<sup>12</sup>

- 1 **División del trabajo.** Es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos, al especializarse en una tarea determinada en todos los niveles.
- 2 **Autoridad y responsabilidad.** Consiste en el derecho de mandar y en el poder de exigir obediencia; quien tiene autoridad, adquiere por consecuencia responsabilidad (no se concibe la autoridad sin responsabilidad).
- 3 **Disciplina.** Su ausencia es la obediencia y el respeto a las normas establecidas; es absolutamente necesaria dentro de la organización; debe ser mantenida preferentemente mediante un buen liderazgo, (la presencia de respeto conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus empleados es muy importante para el desarrollo de las funciones).
- 4 **Unidad de Mando.** Cada subordinado debe recibir órdenes de un solo jefe, para evitar confusiones de información al momento de realizar las funciones.
- 5 **Unidad de Dirección.** Para la ejecución de un plan o grupo de actividades que tienden al

---

<sup>12</sup> Op. Cit. Hernández y Rodríguez, Sergio. Pág. 90.

mismo fin, debe haber únicamente un jefe.

- 6 **Subordinación del Interés particular al interés General.** Debe existir subordinación constante de los intereses de los individuos o pequeños grupos hacia los intereses de la organización. La subordinación puede lograrse mediante acuerdos justos, equitativos y buen ejemplo de los superiores.
- 7 **Remuneración del Personal.** Debe de establecerse un sistema de remuneración económica que sea justo y satisfactorio para el personal y la organización.
- 8 **Centralización y descentralización.** Los jefes pueden delegar funciones en sus subordinados en la medida en que sea posible, de acuerdo con la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor y del inferior.
- 9 **Jerarquía.** La constituyen la serie de jefes, desde el que ocupa el puesto más alto, hasta el más bajo, formando una cadena escalar, de autoridad y comunicación suficientemente clara, la cual será obstáculo para estimular la comunicación horizontal cuando sea benéfica para lograr rapidez en las acciones.
- 10 **Orden.** En este sentido, señala dos conceptos:
  - a) Orden material. Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
  - b) Orden social. Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.
- 11 **Equidad.** Será el resultado de combinar la bondad y la justicia en el trato con el personal de toda la organización.
- 12 **Estabilidad del Personal.** Brindar oportunidad a las personas de demostrar que pueden desempeñar un buen trabajo y, en cuanto sea posible, debe procurarse darles seguridad de que su permanencia es estable en la organización.
- 13 **Iniciativa.** Es concebir y ejecutar cosas: los dirigentes deben estimular la iniciativa de los subordinados para que las ideas que genere el personal puedan, en su caso, ser utilizadas en la solución de problemas comunes. La iniciativa es un poderoso estímulo que motiva a las personas a cooperar en el éxito de la organización, y fuente de satisfacción humana al permitir al trabajador ver su idea puesta en práctica.
- 14 **Unión del personal.** La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella. La unión hace la fuerza.

Claro que los principios administrativos no son rígidos, ya que, en general, en estos asuntos no hay nada absoluto. Es preciso considerar las situaciones concretas para decidir dónde y cómo

aplicar los principios generales de administración.

### 2.3 ESCUELA CUANTITATIVA

Esta escuela consiste en unir el conocimiento de varias disciplinas al estudio y la solución efectiva de un problema. La característica más obvia de la escuela cuantitativa del pensamiento administrativo es la utilización de equipos de varias disciplinas como la medicina, ingeniería, física, economía, psicología, etc.; resultando soluciones mejores, más integrales.

Esta investigación de operaciones, o ciencia administrativa es por lo tanto un método científico utilizando todas las herramientas científicas pertinentes que prevé una base cuantitativa para decisiones administrativas; surgiendo así, equipos de investigación integrados para la profundización de las diferentes opciones de acción.

Dicho enfoque se puede explicar como:

- Formular el problema.
- Construir un modelo matemático para representar el sistema bajo estudio. Éste expresa la efectividad del sistema bajo estudio como función de un conjunto de variables.
- Derivar una solución del modelo, encontrando valores de las variables para una maximización de la efectividad.
- Probar el modelo y la solución resultante. Evaluando y comprobando lo previsto con lo logrado.
- Controles sobre la solución. Posibles variaciones de las partes que consta la solución.
- Ejecutar la solución.

La forma general del modelo de investigación de operaciones es:

E: efectividad del sistema (utilidad, costo, etc.).

$X_i$  variables sujetas al control.

J: variables no sujetas al control.

Desarrollo de la escuela cuantitativa

Nace en el siglo XX, la investigación de operaciones o ciencia administrativa.

Taylor contribuyó en gran parte sobre la investigación de operaciones, ya que él desarrolló las técnicas científicas en el área de planificación de la producción, creando elementos de organización cuyo objetivo no era la realización de operaciones sino su análisis. Resaltando que no era la perfección que él creía alcanzar, sino en el grado al cual su trabajo llevó a mejores decisiones que las que eran posibles y a su vez necesarias, como también los equipos mixtos e interdisciplinarios, los cuales son vitales para la eficiente investigación de operaciones;

apareciendo Taylor como pionero de dicho enfoque.

El descubrimiento y utilización de modelos matemáticos se desarrolló en varias disciplinas y temas. Por ejemplo, en la investigación de operaciones, se incluyeron varios modelos como la regla de cálculo desarrollada por Carl Barth, convirtiéndose en un modelo matemático representativo.

En 1971 A. K. Erlang, matemático danés, ayudó a los ingenieros de la empresa de teléfonos a resolver problemas de naturaleza física y matemática a través del método socrático, no da una solución directa al problema sino determinaba el tema desde cualquier punto de vista concebible. Sus ideas y su trabajo en teléfonos se anticiparon casi medio siglo en conceptos modernos de teoría de líneas de espera.

En el área de Control de inventarios se tienen varios contribuyentes, como lo es Ford Wm Harris, quien publica el primer modelo del lote económico para un sistema simplificado (1915). También se puede nombrar a H. S. Owen, Benjamín Cooper, R. H. Wilson, W. A. Mueller. Donde las técnicas matemáticas de control de inventarios de cuenta entre las más antiguas entre todas las que conforman la investigación de operaciones.

En el área militar, F. W. Lanchester cuantifica las operaciones militares, obteniendo expresiones que relacionan las fuerzas numéricas relativas de los combatientes y sus poderes relativos de fuego, dicha ecuación, se puede decir, que describe ciertas relaciones fundamentales del arte de la guerra; Thomas A. Edison, se le atribuye el proceso de técnicas militares contra los submarinos.

## **2.4 TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS**

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne el cual fue básico dentro de esta escuela, fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

La teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones de un administrador.

En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

## **Orígenes de la teoría de las relaciones humanas**

El surgimiento de esta teoría se debe a cuatro principales causas las cuales son:

1. *Necesidad de humanizar y democratizar la administración*, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense.
2. *El desarrollo de las llamadas ciencias humanas*, en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial.
3. *Las ideas de la filosofía pragmática de Ojón Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin* fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin, de manera mas directa, contribuyeron a su concepción.
4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

### **El experimento de Hawthorne**

En 1923, Elton Mayo había dirigido una investigación en una fábrica textil próxima a Filadelfia. Esta empresa, que presentaba problemas de producción y una rotación anual de personal cercana al 250%, había intentado sin éxito poner en marcha varios esquemas de incentivos. En principio, Mayo introdujo un periodo de descanso, dejó a criterio de los obreros la decisión de cuando deberían parar las maquinas, y contrato una enfermera. Al poco tiempo surgió un espíritu de solidaridad en el grupo, aumento la producción y disminuyo la rotación.

En 1927 el Consejo Nacional de Investigación inicio un experimento en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción. Este experimento, que se volvería famoso, fue dirigido por Elton Mayo; luego se aplico también al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación de personal (turnover) y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores verificaron que los resultados del experimento fueron afectados por variables psicológicas.

Entonces, intentaron eliminar o neutralizar el factor psicológico, extraño y no pertinente, lo cual obligo a prolongar el experimento hasta 1932, cuando fue suspendido por la crisis de 1929.

La Western Electric, empresa de fabricación de equipos y componentes telefónicos, desarrollaba en la época una política de personal dirigida hacia el bienestar de los obreros, pagaba salarios satisfactorios y brindaba buenas condiciones de trabajo. En su fábrica, situada en Hawthorne, había un departamento de montaje de relés de teléfono, en el cual trabajaban jóvenes empleadas (montadoras) que realizaban tareas simples y repetitivas que exigían gran rapidez. El montaje de relés era ejecutado sobre una base sostenida por cuatro tornillos, en la cual se colocaban las bobinas, los armazones, los muelles de contacto y los aislantes eléctricos. La empresa no estaba interesada en aumentar la producción, sino en conocer mejor a sus empleados.

### ***Primera fase del experimento de Hawthorne***

Durante la primera fase del experimento se escogieron dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación, en condiciones idénticas: un grupo de observación trabajó bajo intensidad variable de luz, mientras que el grupo de control trabajó bajo intensidad constante. Se pretendía averiguar qué efecto producía la iluminación en el rendimiento de los obreros.

Los observadores no encontraron una observación directa entre las variables. Sin embargo, verificaron con sorpresa la existencia de otras variables difíciles de aislar, una de las cuales fue el factor psicológico: las obreras reaccionaban al experimento de acuerdo con sus suposiciones personales, o sea, se creían en la obligación de producir más cuando la intensidad de la iluminación aumentaba, y producir menos cuando disminuía. Ese hecho se obtuvo al cambiar las lámparas por otras de la misma potencia, aun que se hizo creer a las obreras que la intensidad variaba, con lo cual se verificó un nivel de rendimiento proporcional a la intensidad de la luz bajo la cual aquella suponían que trabajaban. Se comprobó la supremacía del factor psicológico sobre el fisiológico: la relación entre las condiciones físicas y la eficiencia de los obreros puede ser afectada por condiciones psicológicas.

Al reconocer la existencia del factor psicológico, sólo en cuanto a su influencia negativa, los investigadores pretendieron aislarlo o eliminarlo del experimento por considerarlo inoportuno. Entonces extendieron la experiencia a la verificación de la fatiga en el trabajo, al cambio de horarios, a la introducción de periodos de descanso, aspectos básicamente fisiológicos.

## ***Segunda fase del experimento de Hawthorne (sala de prueba para el montaje de relés)***

La segunda etapa comenzó en 1927. Para construir el grupo de observación (o grupo experimental) fueron seleccionados seis jóvenes de nivel medio, ni novatas, ni expertas: cinco jóvenes montaban los relés, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo. La sala de prueba esta separada del resto del departamento (donde se hallaba el grupo de control) por una división de madera.

La mesa y el equipo de trabajo eran idénticos a los usados en el departamento, pero tenían un plano inclinado con un contador de piezas individual que indicaba, en una cinta perforada, la producción de cada joven. La producción, fácilmente medible, se constituyó en el índice de comparación entre el grupo experimental (sujeto a cambios en las condiciones de trabajo) y el grupo de control (compuesto por el resto del departamento), que continuaba trabajando siempre en las mismas condiciones.

El grupo experimental tenía un supervisor común, al igual que el grupo control, pero además contaba con un observador que permanecía en la sala, ordenaba el trabajo y se encargaba de mantener el espíritu de cooperación de las jóvenes.

Posteriormente, el observador contó con la colaboración de algunos asistentes, a medida que se hacia mas complejo el experimento. A las jóvenes convocadas a participar en la investigación se les aclararon completamente los objetivos de éstas: determinar el efecto de ciertos cambios en las condiciones de trabajo (periodo de descanso, refrigerios, reducción en el horario de trabajo, etc.). Constantemente se les informaban los resultados, y se sometían a su aprobación las modificaciones que fueran a introducirse. Se insistía en que trabajasen con normalidad y pusieran voluntad en el trabajo.

La investigación llevada a cabo con el grupo experimental se dividió en doce periodos para observar cuales eran las condiciones de rendimiento más satisfactorias.

- Primer periodo: se registró la producción de cada obrera en su área original de servicio, sin que lo supiese, y se estableció su capacidad productiva en condiciones normales de trabajo. Ese promedio (2.400 unidades semanales por trabajador) se comparó con el de los demás periodos, el primero de los cuales duro dos semanas.
- Segundo periodo: se aisló el grupo experimental en la sala de pruebas, se mantuvieron normales las condiciones y el horario de trabajo y se midió el ritmo de producción. Este periodo duro cinco semanas y sirvió para verificar el efecto producido por el cambio de sitio de trabajo.
- Tercer periodo: se modifico el sistema de pagos. En el grupo de control se pagaba por tareas en grupo. Como los grupos eran numerosos, compuestos por más de 100 jóvenes,

las variaciones de producción de cada joven se diluían con la producción del grupo y no se reflejaban en su salario individual. En el grupo experimental se separó el pago de las jóvenes y, como el grupo era pequeño, ellas percibieron que sus esfuerzos individuales repercutían directamente en su salario. En este periodo de ocho semanas, aumento la producción.

- Cuarto periodo: marca el inicio del cambio directo en el trabajo. Se introdujeron cinco minutos de descanso a mitad de la mañana y otros cinco a mitad de la tarde. Se presentó un nuevo aumento de la producción.
- Quinto periodo: los intervalos de descanso fueron aumentados a diez minutos cada uno; de nuevo, aumento la producción.
- Sexto periodo: se dieron tres descansos de cinco minutos en la mañana y otros tres en la tarde. Se observó que la producción no aumentó, y hubo quejas de las jóvenes en cuanto al rompimiento del ritmo de trabajo.
- Séptimo periodo: se volvió de nuevo a dos intervalos de diez minutos, uno por la mañana y otro por la tarde. Durante uno de ellos se servía un refrigerio ligero. De nuevo, la producción aumentó.
- Octavo periodo: con las mismas condiciones del periodo anterior, el grupo experimental comenzó a trabajar hasta las 16:30 horas y no hasta las 17:00 horas, como el grupo de control. Hubo un acentuado aumento de la producción.
- Noveno periodo: el trabajo del grupo experimental terminaba a las 16:00 horas. La producción permaneció estable.
- Décimo periodo: el grupo experimental volvió a trabajar hasta las 17:00 horas, como el séptimo periodo. La producción aumentó considerablemente.
- Undécimo periodo: se estableció una semana de cinco días; el grupo experimental tenía libre el sábado. Se observó que la producción diaria de las jóvenes continuaba subiendo.
- Duodécimo periodo: se volvió a las condiciones del tercer periodo; se quitaron los beneficios otorgados durante el experimento, con la aprobación de las jóvenes. Este periodo, último y decisivo, duró doce semanas; inesperadamente, se observó que la producción diaria y la semanal alcanzaron un índice jamás logrado anteriormente (3.000 unidades por joven en el grupo experimental).

Aunque las condiciones físicas de trabajo en los periodos séptimo, décimo y duodécimo fueron iguales, la producción aumentó continuamente de un periodo a otro. En el periodo undécimo, que transcurrió en el verano de 1928, un año después del inicio del experimento, los investigadores percibieron que los resultados no eran los esperados.

Existía un factor que no podía ser explicado solo a través de las condiciones de trabajo controladas experimentalmente, el cual también había aparecido anteriormente en el experimento sobre iluminación.

No hubo ninguna relación entre la producción y las condiciones físicas, y las variaciones efectuadas en la sala de pruebas no llegaron a afectar el ritmo de trabajo de las jóvenes. Entonces, el problema estribaba en saber con cuales factores correlacionar las variaciones en el ritmo de producción de las jóvenes.

El experimento de la sala de montaje de relés dejó algunas conclusiones.

- ✓ Los trabajadores manifestaban que les gustaba trabajar en la sala de pruebas porque era divertido, y la supervisión menos rígida (opuesta a la rígida supervisión de control en la sala de montaje) les permitía trabajar con más libertad y menos ansiedad.
- ✓ El ambiente amistoso y sin presiones permitía conversar, lo que aumentaba la satisfacción en el trabajo.
- ✓ No había temor al supervisor. A pesar de que en la sala de pruebas existía más supervisión que en el departamento (donde había apenas un supervisor para un número mayor de obreras), la característica y el objetivo de la supervisión eran diferentes y las jóvenes lo sabían muy bien. En especial. Sentían que participaban en un experimento interesante y que debían producir resultados que, aunque no los conociesen bien, redundarían en beneficio de las demás compañeras.
- ✓ El grupo experimental se desarrolló en el aspecto social. Las trabajadoras iniciaron amistades entre ellas, y dichas amistades se extendían más allá del ambiente laboral. Las jóvenes se preocupaban por las otras, acelerando su producción cuando alguna compañera se mostraba cansada. Esto permitió comprobar que constituían un grupo.
- ✓ El grupo desarrolló liderazgo y objetivos comunes. Después que salieron dos trabajadoras del grupo original, una de las sustitutas se volvió espontáneamente líder, ayudando a sus compañeras a alcanzar el objetivo común de aumentar continuamente el ritmo de producción, a pesar de que constantemente se les pedía que trabajaran con normalidad.

### ***Tercera fase del experimento de Hawthorne (programa de entrevistas)***

Al poco tiempo los investigadores, preocupados por la diferencia de actitudes entre las jóvenes del grupo experimental y las del grupo de control, fueron apartándose del interés inicial de buscar mejores condiciones físicas de trabajo y se dedicaron definitivamente a estudiar las relaciones humanas en el trabajo. Constataron que, en el departamento, las jóvenes consideraban humillante la supervisión vigilante y coercitiva. Sobre todo, verificaron que la empresa, a pesar de su política de personal abierta, poco o nada sabía de los factores que determinaban las actitudes de las

obreras frente a la supervisión, los equipos de trabajo y la propia empresa.

De este modo, en septiembre de 1928 se inicio el programa de entrevistas (interviewing program). Ese programa comprendía entrevistas con los empleados para conocer mejor sus actitudes y sentimientos, escuchar sus opiniones en cuanto a su trabajo y el tratamiento que recibían, e igualmente recibir sugerencias que pudiesen ser aprovechadas en el entrenamiento de los supervisores.

Como el programa fue muy bien acogido entre obreros y supervisores, y los resultados fueron muy alentadores, la empresa creo la División de Investigaciones Industriales en febrero de 1929 para dirigir y ampliar el programa de entrevistas, con el fin de realizarlas a todos los empleados anualmente. Tratándose de una empresa con más de 40.000 empleados, tal plan era muy ambicioso. Sin embargo, entre 1928 y 1930 fueron entrevistados acerca de 21.126 empleados.

En 1931 el sistema de entrevistas sufrió una modificación: se adopto la técnica de entrevista no dirigida, que permitía que los trabajadores hablaran libremente sin que el entrevistador desviara el asunto o intentara establecer pautas previas.

Homans destaca que el programa de entrevistas revelo la existencia de una organización informal de los obreros, conformada para protegerse de cualesquier amenazas de la administración contra su bienestar. Algunas manifestaciones de esa organización informal son:

1. Producción controlada por estándares establecidos por los propios obreros, y que no eran sobrepasados por ninguno de ellos.
2. Prácticas no formalizadas de señalización que el grupo aplicaba a los obreros que excedían aquellos estándares.
3. Expresiones que dejaban ver la insatisfacción con respecto a los resultados del sistema de pagos de incentivos por producción.
4. Liderazgo informal de ciertos obreros que mantenían unidos los grupos y aseguraban el respeto a las reglas de conducta.
5. Muestras de satisfacción e insatisfacción exageradas ante las actitudes de los superiores inmediatos por el comportamiento de los obreros.

Esta organización informal permitía que los obreros estuvieran unidos y mantuvieran cierta lealtad entre ellos. No obstante, los investigadores notaron que, muchas veces, el obrero también

pretendía ser leal a la empresa. Esa lealtad dividida entre el grupo y la empresa podría ser motivo de conflicto, tensión, inquietud y probable insatisfacción. Para estudiar ese fenómeno, los investigadores desarrollaron una cuarta fase del experimento.

#### ***Cuarta fase del experimento de Hawthorne (sala de observación del montaje de terminales)***

Se escogió un grupo experimental, nueve operadores, nueve soldadores y dos inspectores, todos de sección de montaje de terminales para estaciones telefónicas, el cual paso a trabajar en una sala especial cuyas condiciones laborales eran idénticas a las del departamento. En la sala había un observador; fuera de esta, una persona entrevistaba esporádicamente a aquellos obreros. Duró de noviembre de 1931 a mayo de 1932.

El sistema de pagos se fundaba en la producción del grupo: existía un salario-hora, basado en innumerables factores, y un salario mínimo horario para el caso de interrupciones en la producción. Los salarios solo podían ser elevados si aumentaba la producción total.

Una vez familiarizado con el grupo experimental, el observador pudo constatar que los obreros de la sala utilizaban un conjunto de artimañas: cuando alcanzaban lo que ellos consideraban era su producción normal, reducían su ritmo de trabajo. Manipulaban el informe de producción, de manera que el exceso de producción de un día podía acreditarse a otro día en que hubiese déficit; también, solicitaban pago por exceso de producción.

Se comprobó que esos trabajadores presentaban cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad grupal, lo que se reflejó en los métodos que el grupo desarrolló para legitimar sus acciones: consideraba delator al miembro que perjudicase a algún compañero y presionaba a los más rápidos, a través de penalizaciones simbólicas, para estabilizar su producción. Esa cuarta fase permitió el estudio de las relaciones entre la organización informal de los empleados y la organización formal de la fábrica.

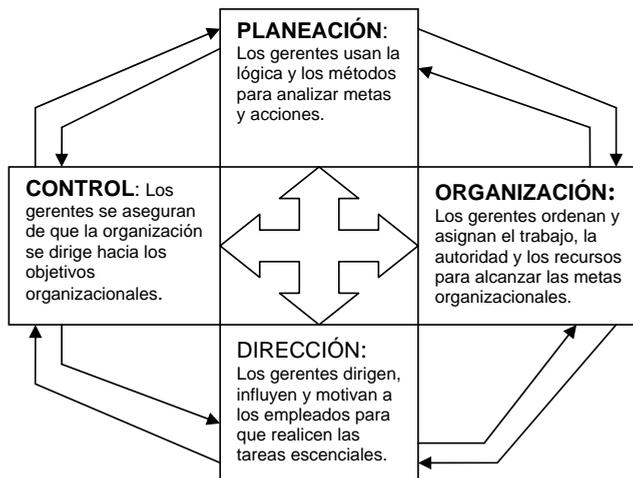
El experimento de Hawthorne fue suspendido en 1932 por razones externas, pero la influencia de sus resultados en la teoría administrativa fue fundamental para cuestionar los principios básicos de la teoría clásica, entonces dominante.

## **2.5 PROCESO ADMINISTRATIVO**

Para entender lo que es un proceso administrativo, primeramente hay que definir lo que es un

proceso y lo que este abarca en el desarrollo de una determinada actividad.<sup>13</sup>

**Proceso.** Es un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad o función, el concepto de proceso implica que los acontecimientos y las relaciones sean dinámicos, estén en evolución y en cambio permanente y sean continuos. El proceso no puede ser estático: es móvil, no tiene comienzo ni final, ni secuencia fija de acontecimientos. Los elementos de los procesos actúan entre sí; cada uno de ellos afecta a los demás.



**Fuente:** James F, Stoner y Coautores. "Administración". Ed. Person Educación. Pág. 14. Naturaleza interactiva del proceso Administrativo.

**Proceso Administrativo.** Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. El proceso administrativo se encuentra formado por cuatro funciones fundamentales que son; Planeación, Organización, Dirección y Control. Mismas que se explicaran más adelante.

"El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se hace efectiva la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral". (Münch G. y García M.)

"Es una serie de partes separadas, o funciones, que constituyen un proceso total". (J. Stoner)

Después de haber analizado las anteriores definiciones formulamos nuestra propia definición

<sup>13</sup> Op. Cit. Rodríguez Valencia, Joaquín. Pág. 20.

abarcando los principales elementos:

***“Es un conjunto de fases o etapas que se interrelacionan entre si, para llevar acabo la administración de una empresa u organismo social que requiera de un proceso integral”.***  
***(Elaboración propia)***

### **2.5.1 PLANEACIÓN**

La planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. Algunos autores definen a la planeación como:

“La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas”. (José Antonio Fernández Arena)<sup>14</sup>

“Es la elección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados”. (George R. Terry)

“Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización”. (Agustín Reyes Ponce)

### **PRINCIPIOS**

Cada etapa del proceso administrativo se rige por una serie de principios cuya aplicación es indispensable para lograr una administración racional.

Los principios son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa.

Por lo tanto la planeación implica los siguientes principios:

- ***Factibilidad.*** Lo que se planea debe ser realizable; es inoperante realizar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse.

---

<sup>14</sup> Op. Cit. Münch Galindo, Lourdes. Pág. 63.

- **Objetividad y cuantificación.** Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones, o cálculos arbitrarios. Este principio también es conocido como el principio de Precisión, establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculo probabilístico, modelos matemáticos, al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.
- **Flexibilidad.** Al elaborar un plan, es necesario establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones. El no establecer colchones de seguridad puede ocasionar resultados desastrosos.
- **Unidad.** Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales.
- **Del cambio de estrategias.** Cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente. No quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos.

### **Etapas de planeación**

- ❖ **Propósitos.** Son fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social. Son aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente, un grupo social. La mayoría de los propósitos tienden a existir durante todo el ciclo de vida de la empresa, sin embargo, algunos pueden sufrir modificaciones o alteraciones debido a los retos cambiantes que implica la operación de cualquier grupo social.
- ❖ **Investigación.** La investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos. La planeación requiere invariablemente de la investigación para que pueda ser objetiva, precisa, cuantificable, flexible, etc.
- ❖ **Premisas.** Son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectaran el curso en que va a desarrollarse el plan. Se establecen al inicio del proceso de planeación, aunque también pueden ser desarrolladas

a lo largo del mismo. Las premisas de acuerdo con su naturaleza, pueden ser:  
*Internas.* Cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los Propósitos.

*Externas.* Cuando se originan fuera de la empresa.

- ❖ **Objetivos.** Indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado y que proporcionan las pautas o directrices básicas, hacia dónde dirigir los esfuerzos y recursos. Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Debido al área que abarquen y el tiempo al que se establezcan, pueden ser:

1. Estratégicos o generales. Comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.
2. Tácticos o departamentales. Se refieren a un área o departamento de la empresa, se establecen a corto o mediano plazo.
3. Operacionales o específicos. Se establecen a niveles o secciones más específicas de la empresa, se determinan a corto plazo.

- ❖ **Estrategias.** El término estrategia significa “arte de dirigir y coordinar las acciones militares, de hacer una cosa para alcanzar un objetivo”, se deriva del griego *strategas* que quiere decir “general”. En términos administrativos una estrategia se define como: “Las estrategias son cursos de acción general o alternativa, que muestra la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones mas ventajosas”.

Para establecer una estrategia es conveniente seguir tres etapas:

1. Determinación de los cursos de acción o alternativas.
2. Evaluación. Analizar las ventajas y desventajas de cada una de ellas.
3. Selección de alternativas. Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas.

- ❖ **Políticas.** La palabra política proviene del griego *politike* que significa “arte de gobernar una nación”; el diccionario señala que la política es el arte o traza con que se maneja un asunto. A su vez, traza significa “plan para realizar un fin”.

Este vocablo tiene dos acepciones: el que se utiliza en la burocracia gubernamental, y el que se refiere a la red de interacciones por medio de las cuales se adquiere, transfiere y ejerce el poder y que no tiene nada que ver con las metas de un determinado grupo social

y otro, en el que se le considera una etapa del proceso de la planeación.

Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización. Las reglas son estrictas y las políticas son flexibles.

- ❖ **Programas.** Son esquemas en donde se establecen; la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en si mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa mas general. Los cuales se clasifican en:

*Tácticos.* Son aquellos que se establecen únicamente para un área de actividad, por ejemplo, un programa de producción.

*Operativos.* Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad. Por ejemplo la fabricación de un producto.

- ❖ **Presupuestos.** Son programas en los que se les asignan cifras a las actividades, refiriéndose básicamente al flujo de dinero dentro de la organización; implica una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos, requeridos para lograr los objetivos.

Un presupuesto es un esquema escrito de tipo general y/o específico, que determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos de la empresa, para un periodo específico.

- ❖ **Procedimientos.** Estos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase del producto, turnos de trabajo, disponibilidad del equipo y material, incentivos y muchos otros factores.

Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

- ❖ **Planes.** Son esquemas resultantes de la planeación, de tal manera que, ya sea todas o cada una de las etapas de la planeación, vertidas por escrito en un formato, son planes.

## 2.5.2. ORGANIZACIÓN

La palabra organización tiene tres acepciones: una etimología que proviene del griego *órganon* que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso.

La organización es a la empresa lo que la estructura a un edificio en construcción, ya que la organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos. Algunos autores definen a la organización como:

“La estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”. (Agustín Reyes Ponce).<sup>15</sup>

“La coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue”. (Isaac Guzmán V.).

“Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa”. (Harold Koontz y Cyril O’ Donnell).

### PRINCIPIOS

Existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, y se encuentran íntimamente relacionados entre sí, los cuales son:

- **Del objetivo.** Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. Es decir, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos. No hay que confundir a los sistemas organizacionales con sistemas burocráticos o de papeleo excesivo; al organizar es necesario tener presente que la finalidad primordial de la organización es promover la eficiencia, simplificar el trabajo y no complicarlo.
- **Especialización.** Este principio lo estableció Adam Smith hace algunos años y dice; que

---

<sup>15</sup> Op. Cit. Münch Galindo, Lourdes. Pág. 107.

el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.

- **Jerarquía.** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel mas bajo.
- **Paridad de Autoridad y responsabilidad.** A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo.
- **Unidad de mando.** Al determinar un centro de autoridad y decisión debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior (jefe), pues el hecho de que un trabajador reciba ordenes de dos o más jefes ocasionará fugas de responsabilidad, confusión e ineficacia.
- **.Difusión.** Las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.
- **Amplitud o tramo de control.** Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente, esto significa que no tenga cargas de trabajo y que pueda atender cuestiones o situaciones de mayor importancia.
- **De coordinación.** Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones de la empresa, ya que cualquier fuente de deficiencia puede ocasionar serios problemas. Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse, a fin de lograr un objetivo común; en esta forma, la organización funcionará como un sistema armónico en el que todas sus partes actuaran oportuna y eficazmente sin ningún problema.
- **Continuidad.** Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente (cambio).

## ***Etapas de la organización***

Las etapas con las que cuenta la organización son:

- 1 División del trabajo.
- 2 Coordinación.

### ❖ **División del trabajo**

Consiste en la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo. Y para poder realizar la división del trabajo es necesario seguir una serie de etapas las cuales son:

- 1 *Jerarquización.* Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.
- 2 *Departamentalización.* Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. Esta se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.
- 3 *Descripción de funciones, actividades y obligaciones.* Consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo; la descripción de funciones se realiza, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.
- 4 *Coordinación.* Nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

### ❖ **Coordinación**

La coordinación es más que lograr la unidad de esfuerzos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad, y se sincronicen. La eficiencia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.

La coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo para la consecución de los objetivos.

## Técnicas de la organización

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización; son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social.

Las principales son:

*Organigramas.* Conocidos también como gráficas de organización o cartas de organización, los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización que muestra las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad que existen dentro de ella.

Se clasifican :

Su objeto

- Estructurales. Muestran la estructura de la empresa.
- Funcionales. Indican el cuerpo de la gráfica, las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.
- Especiales. Se destaca alguna característica.

Su Área

- Generales. Presentan toda la organización.
- Departamentales. Representan la organización de un departamento o sección.

Su contenido

- Esquemáticos. Contienen sólo los órganos principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.
- Analíticos. Más detallados y técnicos.

*Manuales.* Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa.

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, destacan los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte, y por la otra, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información con las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado.

De acuerdo con su contenido pueden ser:

- o De políticas,
- o Departamentales,
- o De bienvenida,
- o De organización,
- o De procedimientos,
- o De contenido múltiple,
- o De técnicas y
- o De puestos.

*De Políticas:* Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones. Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

- a) Agilizar el proceso de toma de decisiones
- b) Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- c) Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: Producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

*Departamentales:* Son aquellos en que se recogen todas las políticas, reglas, aplicables en cada departamento determinado y contienen los siguientes elementos: Objetivos generales de la empresa, la del departamento de que se trate y, las de sus secciones básicas, Políticas y normas generales de la empresa y del departamento correspondiente, Carta de organización general y departamental, Reglamentación de los aspectos de coordinación interdepartamental, Análisis de puestos, Gráficas de procesos y de flujo.

*De Bienvenida:* En este se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados. A continuación se muestran los temas comúnmente cubiertos en los programas de inducción de nuevos empleados: Historia de la compañía, Estructura de la compañía. Nombre y funciones de los ejecutivos principales, Estructura de edificios e instalaciones., Período de prueba, Normas de seguridad, Descripción del proceso de producción.

*De Organización:* Son los instrumentos administrativos que exponen detalladamente la estructura de un organismo y señala los puestos y la relación que existe entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las áreas.

*De Procedimientos:* Son los que contienen la secuencia cronológica de pasos a seguir en la ejecución de una función o en la prestación de un servicio, a partir de la descripción de las operaciones y de las actividades de manera narrativa, o a través del uso de ilustraciones basadas en diagramas, cuadros y dibujos. Estos manuales incluyen los formatos que se utilizan en cada actividad, así como sus instructivos de llenado.

*De Contenido Múltiple:* Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de "políticas y procedimientos", el de "historia y organización", en si consiste en combinar dos o mas categorías que se interrelacionan en la practica administrativa. En organismos pequeños, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

*De Técnicas:* Son aquéllos que por sus características en cuanto a la información implícita, se consideran como especializados, ya que los datos e información son de áreas exclusivas y además, abocados a aspectos eminentemente operativos.

*De Puestos:* Estos contienen, de manera ordenada, los puestos que existen en la organización, la descripción de las funciones que desempeñan, su valoración y su perfil.

De la información y de las necesidades de cada institución o empresa es fundamental para saber con qué tipo de manuales se debe contar. Se hace la aclaración de que dichos manuales pueden abarcar a toda la empresa: una dirección, un departamento, una oficina, una sección, un puesto, etcétera.

### **2.5.3. DIRECCIÓN**

Llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa. Existen muchos criterios acerca de las etapas del proceso administrativo, pero en ninguno de ellos se excluye un elemento común: la dirección; porque la dirección es la esencia misma de la administración, siendo una de sus características que no puede contemplarse como una etapa aislada, ya que al dirigir es donde la unidad temporal se manifiesta en pleno. Algunos autores la definen como:

"La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización". ( Leonard J. Kazmier)<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Op. Cit. Münch Galindo, Lourdes. Pág. 147.

“Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión”. (Joel J. Lerner y H.A. Valer)

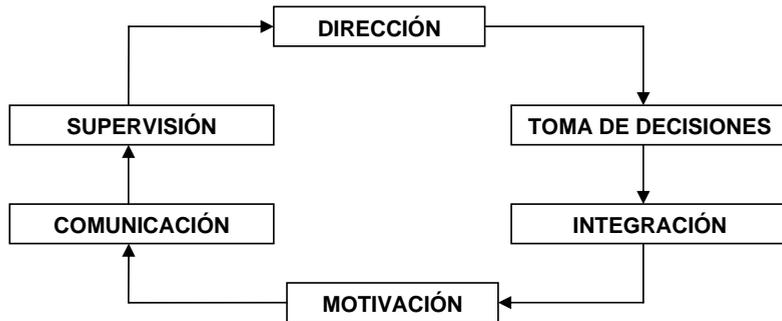
## PRINCIPIOS

Cuenta con seis principios fundamentales para poder realizar sus actividades las cuales se enuncian y comentan a continuación:

- **De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.** La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.
- **Impersonalidad de mando.** Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; tanto los subordinados como los jefes deben estar consientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos,
- **De la supervisión directa.** Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la realización de los planes.
- **De la vía jerárquica.** Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de la autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdida de tiempo.
- **De la resolución del conflicto.** Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan, ya que al no tomar una decisión sobre el conflicto por insignificante que este sea puede ocasionar problemas mayores.
- **Aprovechamiento del conflicto.** El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas. Los conflictos no son mas que pequeños focos rojos que surgen en la vida normal de cualquier empresa; proporcionan indicios de que algo esta funcionando mal.

## Etapas de Dirección

Es difícil establecer la secuencia de las etapas de dirección, debido a que estas se desarrollan indistintamente. A continuación se propone un modelo de cómo se pueden desarrollar dichas etapas.



**Fuente:** Münch Galindo, Lourdes: "Fundamentos de Administración". Ed. Trillas. Pág. 152.

- ❖ **Toma de decisiones.** Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el "motor de los negocios", en efecto, de la adecuada elección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Para poder tomar una decisión es necesario tomar en cuenta lo siguiente:
  - a) Definir el problema. Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo.
  - b) Analizar el problema. Es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
  - c) Evaluar las alternativas. Determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar las ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevarlas a cabo.
  - d) Elegir entre alternativas. Consiste en elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditué máximos beneficios; seleccionar, dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos fortuitos.
  - e) Aplicar la decisión. Es poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe diseñar un plan; este plan implicará, los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión.

- ❖ **Integración.** La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. El factor humano es el aspecto más importante para cualquier empresa, ya que de su desempeño dependerá el correcto aprovechamiento de los demás recursos. Mediante la integración, la empresa obtiene el personal idóneo para el mejor desempeño de las actividades de la misma. Para lograr efectividad en la integración existen ciertas reglas.

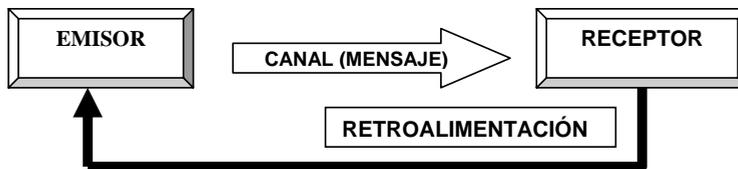
Reglas

- a) El hombre adecuado para el puesto adecuado. Los hombres que desarrollan cualquier función dentro de un organismo social, deben reunir los requisitos para desempeñarla adecuadamente. (principio de Fayol).
  - b) De la provisión de elementos necesarios. A cada miembro de la empresa debe proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto. (Ley Federal de Trabajo).
  - c) De la importancia de la introducción adecuada. El elemento humano que ingresa a la empresa es trascendental, de él dependerán su adaptación al ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, su desarrollo y su eficiencia dentro de la misma (curso de inducción). La integración comprende cuatro etapas:
    - *Reclutamiento.* Es obtener los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.
    - *Selección.* Elegir entre los diversos candidatos al más idóneo para el puesto, de acuerdo a los requerimientos del mismo.
    - *Introducción o inducción.* Articular o armonizar adecuadamente al nuevo elemento en los objetivos de la empresa, con el ambiente organizacional.
    - *Capacitación y desarrollo.* Lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para lograr su máxima eficiencia.
- 
- ❖ **Motivación.** Motivar significa "mover, conducir, impulsar a la acción". La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los ejecutivos, de acuerdo con los estándares o patrones operados.
  
  - ❖ **Comunicación.** Es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. La comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. El ejecutivo necesita sistemas de comunicación eficaces;

cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo que influyen en el cumplimiento de los objetivos.

La comunicación consta de los elementos básicos:

- Emisor. Origina la comunicación.
- Canal: A través del cual fluye la comunicación.
- Mensaje: El contenido de la comunicación que emana del emisor al receptor.
- Receptor. Recibe y debe entender la información.
- Retroalimentación: Es la respuesta, en la cual el emisor se convierte en receptor y viceversa.



*Fuente: Elaboración propia*

A fin de entender el proceso de la comunicación, se menciona su clasificación:

- a) Formal. Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Por ejemplo; correspondencia, instructivos, manuales, ordenes, etc.
  - b) Informal. Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Ejemplo: chismes, comentarios, opiniones, etc.
- ❖ **Autoridad**. Es la facultad de la que esta investida una persona, dentro de una organización, para dar ordenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

**Delegación**. En la delegación es donde se manifiesta claramente la esencia de la dirección y el ejercicio de la autoridad, ya que si administrar es "hacer a través de otros". La delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar.

- ❖ **Mando.** La autoridad o mando se manifiesta de dos formas:
  - Órdenes. Es el ejercicio de autoridad a través de la cual un supervisor transmite a un subordinado la indicación de que una actividad debe ser realizada.
  - Instrucciones. Son las normas que habrán de observarse en situaciones de carácter repetitivo; los medios más convenientes para transmitirlos son los instructivos y las circulares.
  
- ❖ **Liderazgo-supervisión.** La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. El liderazgo, o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante él se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para lograr los objetivos.

#### **2.5.4. CONTROL**

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que cerciore o informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. El control como una serie de procedimientos complicados que se utilizan para corregir defectos o desviaciones en la ejecución de los planes, una vez que han sucedido.

El control bien aplicado es dinámico, promueve las potencialidades de los individuos y, mas que histórico, su carácter es pronóstico, ya que sirven para medir la temperatura presente y futura de la actuación de todos los recursos de la empresa, siendo su principal propósito, prever y corregir errores, y no simplemente registrarlos.

Algunos autores definen el control como:

“El proceso para determinar lo que se esta llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado”.(George R. Terry)<sup>17</sup>

“Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente”. (Henry Fayol)

---

<sup>17</sup> Op. Cit. Münch Galido, Lourdes. Pág. 171.

## PRINCIPIOS

La aplicación del control se fundamenta en los siguientes principios:

- **Equilibrio.** De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se esta cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada esta siendo debidamente ejercida.
- **De los objetivos.** El control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será valido sino se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se evalúa el logro de los mismos. La efectividad del control esta en relación directa con la precisión de los estándares.
- **De la oportunidad.** El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectuó el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.
- **De las desviaciones.** Las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.
- **Costeabilidad.** El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que éste reporte.
- **De excepción.** Debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuáles funciones estratégicas requieren de control.
- **De la función controlada.** Señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar. Por ejemplo; el control que elabora los estados financieros de una empresa no será la persona mas idónea para auditarlos o determinar si son verídicos o no, ya que en dicha evaluación pueden intervenir aspectos de carácter personal.

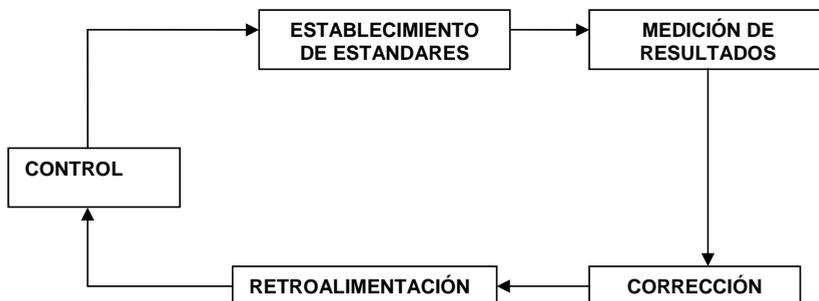
Los principios antes mencionados nos van ha servir de guía para poder analizar las diferentes situaciones imprevistas que pueden llegar a afectar en un momento dado, el desarrollo de

nuestros planes que nos van a permitir alcanzar los resultados deseados, y a través de las etapas de control poder comprobar hasta que grado los resultados son favorables y corregir posibles errores en el desarrollo de los procesos.

## Etapas de Control

Las etapas del control son las siguientes:

- ❖ **Establecimiento de estándares.** Un estándar es una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. Los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización.
- ❖ **Medición de resultados.** Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares. Esta etapa se vale primordialmente de los sistemas de información; la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida, misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta), válida (que mida realmente el fenómeno que intenta medir), con unidades de medida apropiadas, y fluida (que se canalice por los adecuados canales de comunicación).
- ❖ **Corrección.** La utilidad concreta y tangible del control esta en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. El tomar acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo; no obstante, antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa. El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación.
- ❖ **Retroalimentación.** Es básica, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo. De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con que se retroalimiente el sistema.



**Fuente:** Münch Galindo, Lourdes: "Fundamentos de Administración". Ed. Trillas. Pág. 178.

El control es un factor imprescindible para el logro de los objetivos, y debe poseer ciertas características para ser efectiva su labor, las cuales se mencionan continuación.

### **Características del Control**

Éste debe reunir ciertas características para ser efectivo:

- a) *Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional.* Un sistema de control deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que se desee controlar. Ejemplo; una pequeña empresa necesita de un sistema de control distinto al de una empresa grande, los controles que se implanten en el departamento de ventas serán diferentes a los controles del departamento de producción.
- b) *Oportunidad.* Debe manifestar inmediatamente las desviaciones, lo ideal es que las cubra antes de que se produzcan.
- c) *Accesibilidad.* Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación.
- d) *Ubicación estratégica.* Es necesario establecerlos en ciertas áreas de acuerdo con criterios de valor estratégico

Estas características se relacionan con el principio de excepción que dice: el control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuáles funciones requieren de control; implica el hecho de establecer puntos de verificación antes de que la corrección implique un alto costo.

## **CAPITULO TERCERO**

### **EMPRESA**

### 3.1 DEFINICIONES DE EMPRESA

Empresa es un termino nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.). En su más simple expresión significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.<sup>18</sup>

Es necesario analizar algunas de las definiciones más trascendentes de empresa, con el propósito de emitir una definición con un enfoque administrativo:

**Anthony Jay.** Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarles seguridad y prosperidad a los empleados.

**Diccionario de la Real Academia Española.** La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

**Isaac Guzmán Valdivia.** Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.

**José Antonio Fernández Arena.** Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

**Petersen y Plowman.** Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutua.

**Roland Caude.** Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.

Con base en el análisis de las anteriores definiciones, se define empresa como:

***“Es una entidad u organismo social en el que, a través de la adecuada coordinación de los recursos con que cuenta, se producen bienes o servicios que satisfagan las necesidades de los individuos que integran una determinada sociedad”.* (Elaboración propia)**

---

<sup>18</sup> Hernández y Rodríguez, Sergio: “Administración”. Pensamiento, Proceso, Estrategia y vanguardia, Ed. McGraw Hill, México, 2002. Pág. 4.

### 3.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Toda empresa posee valores que fundamentan su existencia en un ámbito social. Podemos considerar a los valores como las convicciones que tienen las personas acerca de lo que es y debe ser importante, lo bueno y lo malo, lo correcto y lo incorrecto. Son las fuentes de la motivación de cada conducta consciente e inconsciente.

Los valores representan las convicciones filosóficas de los administradores que dirigen a las empresas hacia los objetivos y planean para lograr el éxito. Los objetivos de las organizaciones son económicos, de servicio y sociales:

- 1 Objetivos económicos. Los objetivos económicos protegen los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y de sus accionistas. Estos grupos se satisfacen por medio de la generación de ganancias.
- 2 Objetivos de servicio. Se orientan a la satisfacción de las necesidades de los consumidores ofreciendo bienes o servicios en las condiciones aprobadas.
- 3 Objetivos sociales. Son los objetivos que se dirigen a la protección de los intereses económicos, personales y sociales del personal de la empresa, gobierno y comunidad. La satisfacción de estos grupos se alcanza por medio de relaciones humanas y públicas adecuadas.

El objetivo de toda empresa es crecer, esto en cuestión de infraestructura, producción y cualquier otro punto que tenga que ver con crecimiento empresarial; esto se logra a través de las ventas del producto, es una relación netamente directa: a mayor número de ventas, mayor crecimiento.

### 3.3 IMPORTANCIA DE LA EMPRESA

Las empresas son el principal factor dinámico de la economía de una nación y constituye a la vez un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes. Esta influencia económica justifica la transformación actual, más o menos rápida, a que tienden los países, según el carácter y eficacia de sus organizaciones.<sup>19</sup>

La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. La ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que de

---

<sup>19</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín: “Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas”, Ed. ECASA, México, 1985. Pág. 57.

algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual.

En la empresa se materializan: la capacidad intelectual, la responsabilidad y la administración, condiciones o factores indispensables para la producción.

Hay dos aspectos que recalcan la importancia de la empresa:

- 1 En primer lugar, la empresa es una forma de realizar la producción y obtener ganancias. Las empresas producen bienes o servicios y en su caso llevan a cabo la acción de vender a cambio de una utilidad. Estos bienes o servicios satisfacen las necesidades y los deseos de la sociedad al ponerse a la venta en un mercado, que es el lugar donde se reúnen compradores y vendedores.
- 2 En segundo lugar, la organización administrativa y constitución legal de una empresa la hacen un organismo que ofrece garantías, por lo cual se recurre al crédito y puede hacer planes de mediano y largo plazo. Además la empresa promueve el crecimiento y el desarrollo; por ejemplo, crear una empresa implica la compra de terreno, maquinaria, equipo, patentes, materias primas, etc. La empresa también genera producción, que promueve el empleo y el progreso general.

De lo anterior deducimos que, en todo país se debe redistribuir el ingreso a través de la generación de empleos, que son el resultado de la creación de empresas.

### **3.4 TIPOS DE EMPRESAS**

Tipos de empresa clasificados según diversos criterios:

Los criterios más habituales para establecer una tipología de las empresas, son los siguientes:<sup>20</sup>

#### **3.4.1 Según el Sector de Actividad**

- *Empresas del sector primario.* También denominada extractivo, ya que el elemento básico de actividad se obtiene directamente de la naturaleza; agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.
- *Empresas del sector secundario o industrial.* Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la madera, la textil, etc.
- *Empresas del sector terciario o de servicios.* Incluye a las empresas cuyo principal

---

<sup>20</sup> [www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.ht](http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.ht)

elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.

### **3.4.2 Según el tamaño**

Existen diversos criterios que se utilizan para determinar el tamaño de las empresas, como el número de empleados, el tipo de industria, el sector de actividad, el valor anual de ventas, etc. Sin embargo, e indistintamente el criterio que se utilice, las empresas se clasifican según su tamaño en:

- *Grandes Empresas.* Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.
- *Medianas Empresas.* En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tiene sistemas y procedimientos automatizados.
- *Pequeñas Empresas.* En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope, y el número de personas que la conforman no excede un determinado límite.
- *Microempresas.* Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas, y finanzas son elementales y reducidas, el director o propietario puede atenderlos personalmente.

<b>Estrato</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicio</b>
Micro	Hasta 30	Hasta 5	Hasta 20
Pequeña	De 31 a 100	De 6 a 20	De 21 a 50
Mediana	De 101 a 500	De 21 a 100	De 51 a 100
Grande	Más de 500	Más de 100	Más de 100

**Fuente:** Nuevos criterios autorizados por Nafinsa en la primera sesión ordinaria de su consejo directivo, efectuada el 29 de enero de 1999.

### 3.4.3 Según la Propiedad del Capital

Esta clasificación resulta importante cuando se requiere analizar las posibles relaciones e interacciones entre la empresa y su entorno político, económico o social o de ambos, en este sentido se clasifican en:

- *Empresa Privada.* La propiedad del capital esta en manos privadas.
- *Empresa Pública.* Es el tipo de empresa en el que el capital le pertenece al Estado, que puede ser nacional, provincial o municipal.
- *Empresa mixta.* Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.

### 3.4.4 Según el Ámbito de Actividad

Esta clasificación resulta cuando se quiere analizar las posibles relaciones e interacciones entre la empresa y su entorno político, económico o social. En este sentido las empresas se clasifican en:

- *Empresas Locales.* Aquellas que operan en un municipio o ciudad.
- *Provinciales.* Aquellas que operan en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país.
- *Regionales.* Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones.
- *Empresas Nacionales.* Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación.
- *Empresas Multinacionales.* Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país.

### **Según el Destino de los Beneficios**

Según el destino que la empresa decida otorgar a los beneficios económicos (excedente entre ingresos y gastos) que obtenga, pueden clasificarse en dos grupos:

- *Empresas con Ánimo de Lucro.* Cuyos excedentes pasan a poder de los propietarios, accionistas, etc.
- *Empresas sin Ánimo de Lucro.* En este caso los excedentes se vuelcan a la propia empresa para permitir su desarrollo.

### **3.4.5 Según la Forma Jurídica**

La legislación de cada país regula las formas jurídicas que pueden adoptar las empresas para el desarrollo de sus actividades. La elección de su forma jurídica condicionara la actividad, las obligaciones, los derechos y las responsabilidades de la empresa. En este sentido, las empresas se clasifican en:

- *Unipersonal.* El empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa.
- *Sociedad Colectiva.* En este tipo de empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.
- *Cooperativas.* No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses económicos de los cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa.
- *Comanditarias.* Poseen dos tipos de socios: a) los colectivos con la característica de responsabilidad limitada y b) los comandatarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado.
- *Sociedad de Responsabilidad Limitada.* Los socios propietarios de estas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa.
- *Sociedad Anónima.* Tiene el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee

adquirir acciones de la empresa. Por este camino, estas empresas pueden realizar ampliaciones de capital, dentro de las formas que la regulan.

### 3.4.6 Según la Economía de Mercados

Según Samuelson y Nordhaus, en la economía de mercado se produce una amplia variedad de organizaciones empresariales que van desde las pequeñas de propiedad individual hasta las gigantescas sociedades anónimas que dominan la vida económica en las economías capitalistas. Esta amplia variedad de organizaciones empresariales se divide en términos generales en los siguientes tipos de empresas:

- *Empresas de Propiedad Individual.* Por lo general, este tipo de empresas se haya constituido por el profesional, el artesano o el comerciante que opera por su cuenta un despacho, un taller o una tienda; sin embargo, en la actualidad se debe considerar a los millones de trabajadores o emprendedores en Internet que han iniciado y mantienen un negocio en la red o prestan servicio a través de ella.

La empresa individual tiene un inconveniente, el de no poder extender generalmente mas allá de cierto limite, porque depende de una sola persona; si esta muere, envejece o enferma, la empresa puede desaparecer aun cuando su continuación pudiera haber sido tan beneficiosa para la comunidad o sus servidores.

- *Sociedad Colectiva.* Dos o más personas cualesquiera pueden unirse y formar una sociedad colectiva. Cada una acuerda aportar parte del trabajo y capital, quedarse con un porcentaje de los beneficios y compartir, desde luego, las pérdidas o las deudas.

La sociedad colectiva se caracteriza por tener socios que responden solidaria e ilimitadamente por las deudas de la sociedad. Si una persona (un socio) posee un 1 por 100 de ésta y quiebra, entonces deberá pagar el 1 por 100 de la deuda y los demás socios el 99 por 100. Pero si los demás socios no pueden pagar, esta persona podría ser obligada a pagarlo todo, incluso si eso significara vender sus propiedades para ello.

El peligro de la responsabilidad limitada y la dificultad de obtener fondos explican porque las sociedades colectivas tienden a ser empresas pequeñas y personales, como las agrícolas y el comercio al por menor. Sencillamente, son demasiado arriesgadas en la mayoría de las situaciones.

- *Sociedad Anónima.* Es una entidad jurídica independiente y, de hecho, es una persona jurídica que puede comprar, vender, pedir créditos, producir bienes y servicios y firmar

contratos. Disfruta además, de responsabilidad limitada, lo que quiere decir que la inversión y la exposición financiera de cada propietario en ella se limitan estrictamente a una cantidad específica.

Este tipo de empresa, se caracteriza por incorporar a muchos socios accionistas quienes aportan dinero para formar un capital social cuyo monto posibilita realizar operaciones que serían imposibles para el organizador en forma individual.

Las características de la sociedad anónima son: a) el capital esta representado por acciones. b) Los accionistas o socios que la forman, frente a las obligaciones contraídas tienen una responsabilidad limitada. c) Son estrictamente sociedades de capitales; el número de sus accionistas es limitado, y esto le permite reunir y utilizar los capitales de muchas personas. d) Tiene existencia ilimitada, la muerte o la incapacidad de alguno de sus socios no implica la disolución de la sociedad. e) La razón social debe ser adecuada al objeto para el cual se ha constituido; no se designa con el nombre de los socios.

### 3.5 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

**3.5.1 Actividad o Giro:** Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en:<sup>21</sup>

**Industriales:** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez se clasifican en:

- 3 **Extractivas;** Son las que se dedican a la extracción de recursos naturales, ya sea renovables o no renovable.
- 4 **Manufactureras:** Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser productoras de bienes de consumo final o de producción.
- 5 **Agropecuarias:** Como su nombre lo indica su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

**Comerciales:** Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados. Se pueden clasificar en:

- **Mayoristas:** Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas tanto al menudeo como al detalle. Ejemplo: Bimbo, Nestlé, Jersey, etc.
- **Menudeo:** Son los que venden productos tanto en grandes cantidades como por unidad ya sea para su reventa o para uso del consumidor final. Ejemplo: Sams Club, Cosco, Smart & Final, y la Abarrotera de Tijuana.

---

<sup>21</sup> Op. Cit Reyes Ponce, Agustín. Pág. 84.

- **Minoristas o Detallistas:** Son los que venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final. Ejemplo: Ley, Comercial Mexicana, Calimax, etc.
- **Comisionistas:** Se dedican a vender mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

**Servicios:** Como su nombre lo indica son aquellos que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se pueden clasificar en:

- Servicios públicos varios (comunicaciones, energía, agua)
- Servicios privados varios (servicios administrativos, contables, jurídicos, asesoría, etc.).
- Transporte (colectivo o de mercancías)
- Turismo
- Instituciones financieras
- Educación
- Salubridad (Hospitales)
- Finanzas y seguros

**3.5.2 Según el Origen del Capital:** Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quien se dirijan sus actividades las empresas pueden clasificarse en:

**Públicas:** En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Las empresas públicas pueden ser las siguientes:

- **Centralizadas:** Cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Ejemplo: Las secretarías de estado, Nacional Financiera (Nafin)
- **Desconcentradas:** Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía. Ejemplo: Instituto Nacional de Bellas Artes, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Información, entre otras.
- **Descentralizadas:** Son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio. Ejemplo: I.M.S.S., CFE., ISSSTECALI, Banco de México.

- **Estatales:** Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado. Ejemplo: Ferrocarriles, DIF Estatal.
- **Mixtas y Paraestatales:** En éstas existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa. Ejemplos: PRODUTSA (Promotora de Desarrollo Urbano de Tijuana), Aeropuertos y Servicios Auxiliares, Caminos y Puentes Federales, Acros S.A., Altos Hornos de México S.A., etc.

**Privadas:** Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa.

- **Nacionales:** Cuando los inversionistas son 100% del país.
- **Extranjeros:** Cuando los inversionistas son nacionales y extranjeros.
- **Trasnacionales;** Cuando el capital es preponderantemente (que tiene más importancia) de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

**3.5.3 Según la Magnitud del Empresa:** Este es uno de los criterios más utilizados para clasificar a las empresas, el que de acuerdo al tamaño de la misma se establece que puede ser pequeña, mediana o grande. Existen múltiples criterios para determinar a que tipo de empresa pueden pertenecer una organización, tales como:

- 1 **Financiero:** El tamaño se determina por el monto de su capital.
- 2 **Personal Ocupado:** Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados, una mediana aquella que tiene entre 250 y 1000, y una grande aquella que tiene más de 1000 empleados.
- 3 **Ventas:** Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando son nacionales y grande cuando son internacionales.
- 4 **Producción:** Este criterio se refiere al grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así que una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, es decir, que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que esta

altamente mecanizada y/o sistematizada.

- 5 **Criterios de Nacional Financiera:** Para esta institución una empresa grande es la más importante dentro de su giro.

#### 3.5.4 Otros Criterios

**Criterios Económicos:** Según este criterio las empresas pueden ser:

- **Nuevas:** Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de meros sustitutos de otros que ya se produzcan en este y que contribuyen en forma importante en el desarrollo económico del mismo.
- **Necesarias:** Tiene como objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país de manera insuficiente para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga un origen en causas transitorias.
- **Básicas:** Aquellas industrias consideradas primordiales para una o varias actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.
- **Semibásicas:** Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.

**3.5.5 Criterios de Constitución Legal:** De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa, pueden ser:<sup>22</sup>

- 1 Sociedad en Nombre Colectivo.
- 2 Sociedad en Comandita Simple
- 3 Sociedad de Responsabilidad Limitada
- 4 Sociedad Anónima
- 5 Sociedad en Comandita por Acciones
- 6 Sociedad Cooperativa

El primer criterio se da en función del tipo de sociedad que se adopte: son mercantiles, cualquiera que sea su finalidad (de derecho privado o de derecho público; lucrativas o no), las seis clases que enumera el artículo 1º de la Ley General de Sociedades Mercantiles, a saber:

---

<sup>22</sup> Rodríguez Valenzuela, Alejandro: “Derecho Mercantil y Documentación”. Ed. Limusa, México, 1984. Pág. 27.

**Sociedades en nombre colectivo.** Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales (art. 25 LGSM).

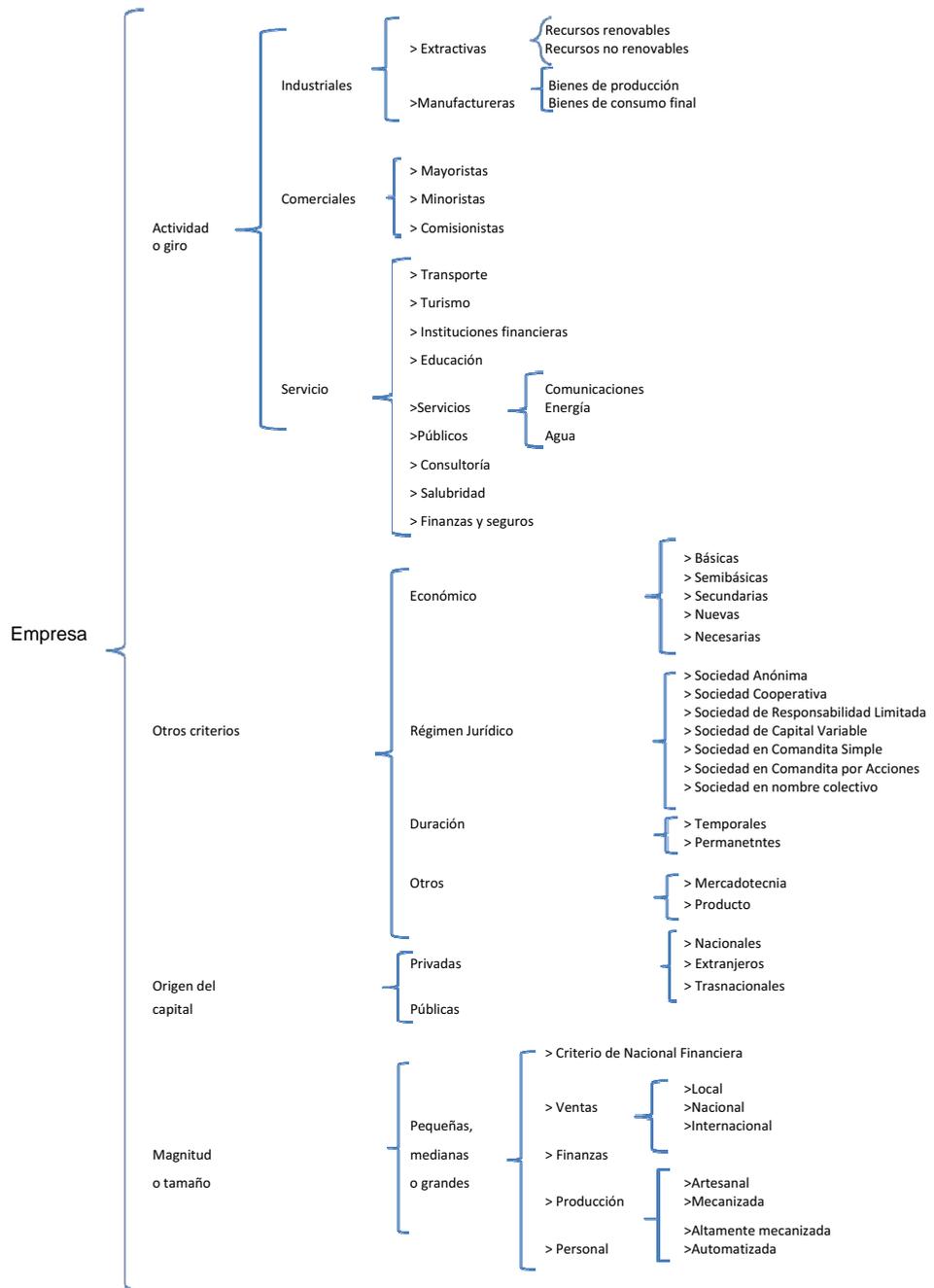
**Sociedades en comandita simple.** Es aquella que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados, que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios socios comanditarios, que únicamente estén obligados al pago de sus aportaciones (art. 51 LGSM).

**Sociedades de responsabilidad limitada.** Es aquella que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan ser representadas por títulos negociables a la orden ni al portador, siendo sólo cedibles en los casos y con los requisitos que establece la ley (art. 58 LGSM).

**Sociedades anónimas.** Es la sociedad, llamada de capitalistas o de capital, que existe bajo una denominación social y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones (art. 87 LGSM).

**Sociedades en comandita por acciones.** Sociedad compuesta de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones (art. 207 LGSM).

**Sociedades cooperativas.** Organizaciones que, basadas en el espíritu de solidaridad social y sin propósito de lucro, se constituye para el ejercicio de una actividad en beneficio de sus propios asociados. La nueva Ley General Sociedades Cooperativas, en su artículo 2º, define genéricamente a la sociedad cooperativa como una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.



**Fuente:** Clasificación de la empresa conforme a la Secretaría de Economía.

### 3.6 ESTRUCTURAS DE LAS EMPRESAS (ÁREAS FUNCIONALES)

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas.

La efectividad de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica; sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, mismas que son las siguientes:

#### 3.6.1 MERCADOTECNIA

Es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precio, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.<sup>23</sup>

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

#### Funciones:

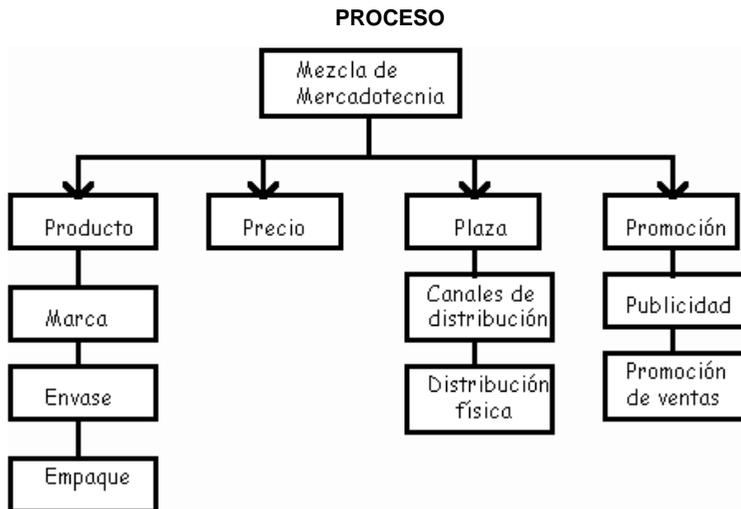
- **Investigación de mercados:** Implica conocer quienes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales; e identificar sus características. Cuanto más se conozca del mercado mayor serán las posibilidades de éxito.
- **Decisiones sobre el producto y precio:** Este aspecto se refiere al diseño del producto que satisfará las necesidades del grupo para el que fue creado. Es muy importante darle al producto un nombre adecuado y un envase que, además de protegerlo, lo diferencie de los demás. Es necesario asignarle un precio que sea justo para las necesidades tanto de la empresa como del mercado.
- **Distribución:** Es necesario establecer las bases para que el producto pueda llegar del fabricante al consumidor; estos intercambios se pueden dar ya sea a través de mayoristas, minoristas, comisionistas o empresas que venden al detalle.
- **Promoción:** Es dar a conocer el producto al consumidor. Se debe persuadir a los clientes a que adquieran productos que satisfagan sus necesidades. No sólo se promocionan los productos a través de los medios masivos de comunicación, también por medio de folletos, regalos, muestras, etc. Es necesario combinar estrategias de promoción para lograr los objetivos.
- **Venta:** Es toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. En esta fase se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.

---

<sup>23</sup> Camus Márquez, Guillermo de Jesús: "Administración Integral en la Empresa". Ed. Trillas, México, 2001. Pág. 33.

- **Posventa:** Es la actividad que asegura la satisfacción de necesidades a través del producto. Lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado, en este punto se analiza nuevamente el mercado con fines de retroalimentación.

Ninguna de estas funciones es, por sí sola la mercadotecnia. Solo cuando todas se interrelacionan se llega a lo que realmente es la mercadotecnia. Estas funciones proporcionan en conjunto el método necesario para realizar una adecuada mezcla de mercadotecnia, proporcionándonos los pasos a seguir para su buen desarrollo.



*Fuente: [www.monografias.com/trabajos19/areas-de-actividad/areas-de-actividad.shtml](http://www.monografias.com/trabajos19/areas-de-actividad/areas-de-actividad.shtml)*

### 3.6.2 VENTAS

Es una orientación administrativa que supone que los consumidores no comprarán normalmente lo suficiente de los productos de la compañía a menos que se llegue hasta ellos mediante un trabajo sustancial de promoción de ventas.

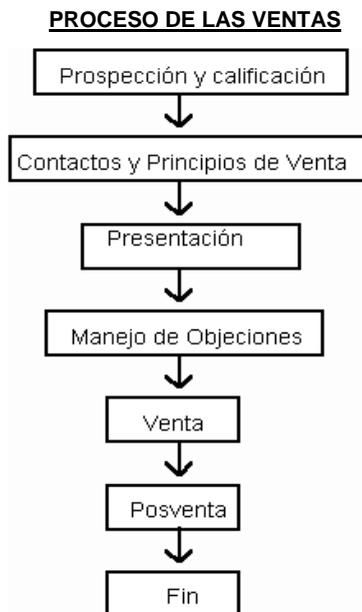
El departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.

#### **Funciones:**

- **Desarrollo y manipulación del producto:** Consiste en perfeccionar los productos ya existentes, introducir nuevos productos, darles otro uso o aplicación, hacerle modificaciones a sus estilos, colores, modelos, eliminación de los productos pasados de moda, observación del desarrollo de los productos elaborados por la competencia, su envase, accesorios del producto, de su eficiencia, sus características distintivas y su nombre.

- **Distribución física:** Responsabilidad que cae sobre el gerente de ventas la cual es compartida con el de tráfico y envíos. El gerente de ventas coordina estas con el tráfico, en los problemas relativos al manejo de materiales de los productos desde la fábrica hasta el consumidor, que comprende los costos y métodos de transporte, la localización de almacenes, los costos de manejo, los inventarios, la reducción de reclamaciones por retrasos y perjuicios de ventas.
- **Estrategias de ventas:** son algunas prácticas que regulan las relaciones con los agentes distribuidores, minoristas y clientes. Tiene que ver con las condiciones de ventas, reclamaciones y ajustes, calidad del producto, método de distribución, créditos y cobros, servicio mecánico, funcionamiento de las sucursales y entrega de los pedidos.
- **Financiamiento de las ventas:** Las operaciones a crédito y a contado son esenciales para el desenvolvimiento de las transacciones que requieren de la distribución de bienes y servicios desde el productor al mayorista, vendedores al por mayor y consumidores. Para financiar ventas a plazo es necesario que el gerente de ventas este ampliamente relacionado con el de crédito, para determinar los planes de pago que deben adoptarse, la duración del período de crédito, el premio por pronto pago o el castigo por pago retrasado, es decir, todo lo relacionado con la práctica crediticia.
- **Costos y Presupuestos de Ventas:** Para controlar los gastos y planear la ganancia, el ejecutivo de ventas, previa consulta con el personal investigador del mercado con el de contabilidad y el de presupuestos, debe calcular el volumen probable de ventas y sus costos para todo el año.
- **Estudio de mercado:** El conocimiento de los mercados, las preferencias del consumidor, sus hábitos de compra y su aceptación del producto o servicio es fundamental para una buena administración de ventas, debido a que se debe recoger, registrar y analizar los datos relativos al carácter, cantidad y tendencia de la demanda, el estudio de mercado debe incluir el análisis y la investigación de ventas, estudios estadísticos de las ventas o productos, territorio, distribuidores y temporadas; los costos de los agentes de ventas, costos de venta y de operación.
- **Promociones de venta y publicidad:** Estas ayudan a estimular la demanda de consumo y contribuir a que los agentes de venta de la fabrica, los mayoristas y los minoristas vendan los productos: el agente de ventas aprueba los planes de promoción y publicidad, los horarios de trabajo, las asignaciones presupuestarias, los medios de propaganda, las promociones especiales y la publicidad en colaboración con los comerciantes.
- **Planeación de Ventas:** El administrador de ventas debe fijar los objetivos de las mismas y determinar las actividades mercantiles necesarias para lograr las metas establecidas. La planeación de ventas debe coordinar las actividades de los agentes, comerciantes y personal anunciador, la distribución física; el personal de ventas, las fechas de los planes de producción, los inventarios, los presupuestos y el control de los agentes de ventas.
- **Servicios técnicos o mecánicos:** Corresponde a los gerentes de ventas cuyos productos mecánicos requieren de servicios de instalación y técnicos, establecer normas al respecto; tener el equipo y los locales destinados por la empresa vendedora para tal servicio.

- **Relaciones con los distribuidores y minoristas:** Las buenas relaciones con estos requieren proporcionarles asistencia de ventas, servicios mecánicos de entrega y ajuste, informarles sobre los productos, servicios, tácticas y normas de la compañía y contestar pronta y detalladamente a sus preguntas.
- **El personal de ventas:** Consiste en desarrollar de la manera más eficiente el proceso de integración el cual comprende buscar, seleccionar y adiestrar a los agentes de ventas; así como de su compensación económica, supervisión, motivación y control.
- **Administración del departamento de ventas:** Es responsabilidad de los gerentes de la misma, el cual debe establecer la organización, determinar los procedimientos, dirigir el personal administrativo, coordinar el trabajo de los miembros del departamento, llevar el registro de las ventas y asignar tareas a los jefes de las diversas secciones de este departamento.



*Fuente:* [www.monografias.com/trabajos19/areas-de-actividad/areas-de-actividad.shtml](http://www.monografias.com/trabajos19/areas-de-actividad/areas-de-actividad.shtml)

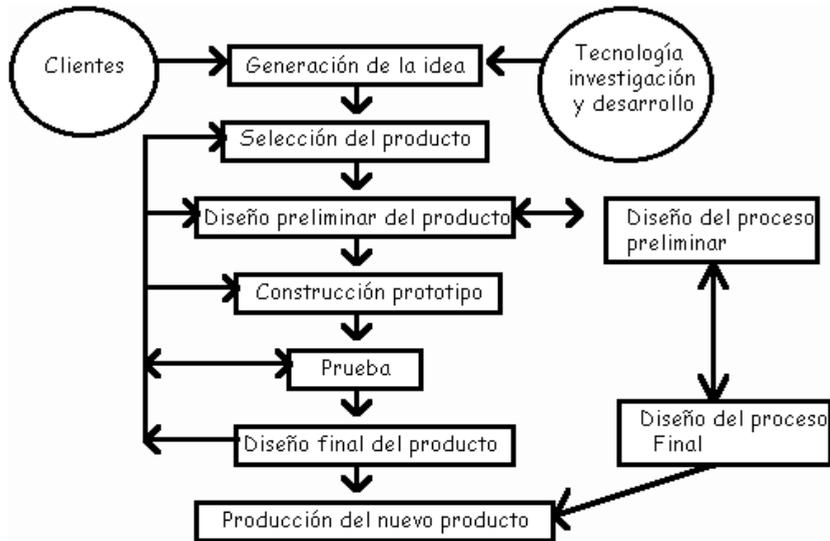
### 3.6.3 PRODUCCIÓN

Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos y/o servicios, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales, y herramientas requeridas.

## Funciones:

- **Ingeniería del Producto:** Esta función comprende el diseño del producto que se desea comercializar, tomando en cuenta todas las especificaciones requeridas por los clientes. Una vez elaborado dicho producto se deben realizar ciertas pruebas de ingeniería, consistentes en comprobar que el producto cumpla con el objetivo para el cual fue elaborado; Y por último brindar la asistencia requerida al departamento de mercadotecnia para que esté pueda realizar un adecuado plan (de mercadotecnia) tomando en cuenta las características del producto.
- **Ingeniería de la planta:** Es responsabilidad del departamento de producción realizar el diseño pertinente de las instalaciones tomando en cuenta las especificaciones requeridas para el adecuado mantenimiento y control del equipo.
- **Ingeniería Industrial:** Comprende la realización del estudio de mercado concerniente a métodos, técnicas, procedimientos y maquinaria de punta; investigación de las medidas de trabajo necesarias, así como la distribución física de la planta.
- **Planeación y Control de la Producción:** Es responsabilidad básica de este departamento establecer los estándares necesarios para respetar las especificaciones requeridas en cuanto a calidad, lotes de producción, stocks (mínimos y máximos de materiales en almacén), mermas, etc. Además deberá realizar los informes referentes a los avances de la producción como una medida necesaria para garantizar que se esta cumpliendo con la programación fijada.
- **Abastecimiento:** El abastecimiento de materiales, depende de un adecuado tráfico de mercancías, embarques oportunos, un excelente control de inventarios, y verificar que las compras locales e internacionales que se realicen sean las más apropiadas.
- **Control de Calidad:** Es la resultante total de las características del producto y/o servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento se refiere, por medio de las cuales el producto o servicio en uso es satisfactorio para las expectativas del cliente; tomando en cuenta las normas y especificaciones requeridas, realizando las pruebas pertinentes para verificar que el producto cumpla con lo deseado
- **Fabricación:** Es el proceso de transformación de la materia prima necesario para la obtención de un bien o servicio.

## PROCESO DE PRODUCCIÓN PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS



*Fuente: [www.monografias.com/trabajos19/areas-de-actividad/areas-de-actividad.shtml](http://www.monografias.com/trabajos19/areas-de-actividad/areas-de-actividad.shtml)*

### 3.6.4 FINANZAS

De vital importancia es esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

#### **Funciones:**

1. **Tesorería:** El tesorero es la persona encargada de controlar el efectivo, tomar de decisiones y formular los planes para aplicaciones de capital, obtención de recursos, dirección de actividades de créditos y cobranza, manejo de la cartera de inversiones.
2. **Contraloría:** El contralor es el que realiza por lo común las actividades contables relativas a impuestos, presupuestos, auditoría interna, procesamiento de datos y estadísticas, contabilidad financiera y de costos, etc.

***Este departamento no posee un diagrama que muestre los pasos a seguir para la realización de dichas funciones, debido a que son muchas las variables, y no siempre son las mismas para todas las empresas, estas tienden a variar de acuerdo con el tamaño de sus operaciones que hacen única la forma de registrar sus movimientos financieros y contables.***

### 3.6.5 RECURSOS HUMANOS

Los Recursos Humanos son todas aquellas personas que integran o forman parte de una organización. El objeto del Departamento de Recursos Humanos es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

#### **Funciones:**

**Contratación y empleo:** Esta es una de las funciones que requieren de mayor importancia debido a lo difícil que resulta encontrar a las personas ideales para los puestos vacantes, por lo que es necesario contar con un procesamiento eficaz de Reclutamiento y selección de personal, una vez que se tienen a las personas deseadas se procede a la contratación de las mismas, dándoles una inducción acerca de la empresa. Si el puesto vacante se puede cubrir con personal propio de la empresa, entonces se realiza una evaluación de méritos y se le otorga al más capaz.

**Capacitación y desarrollo:** Acción que consiste en, entrenar y capacitar a todo el personal, ya sea de nuevo ingreso, o no, con el objeto de incrementar el desarrollo personal. La capacitación no se le otorga exclusivamente a los de nuevo ingreso, puesto que nuestros actuales empleados pueden aspirar a un puesto mejor, el cual requiere de una mayor preparación.

**Sueldos y Salarios:** Para poder realizar una justa asignación de sueldos, es necesario elaborar un análisis y evaluación de puestos (procedimientos sistemáticos para determinar el valor de cada trabajo), sólo así, podremos saber que tanto debemos pagar por cada uno de nuestros empleados. Además, hay que considerar que el sueldo esta formado por otros elementos tales como: las vacaciones y la calificación de méritos.

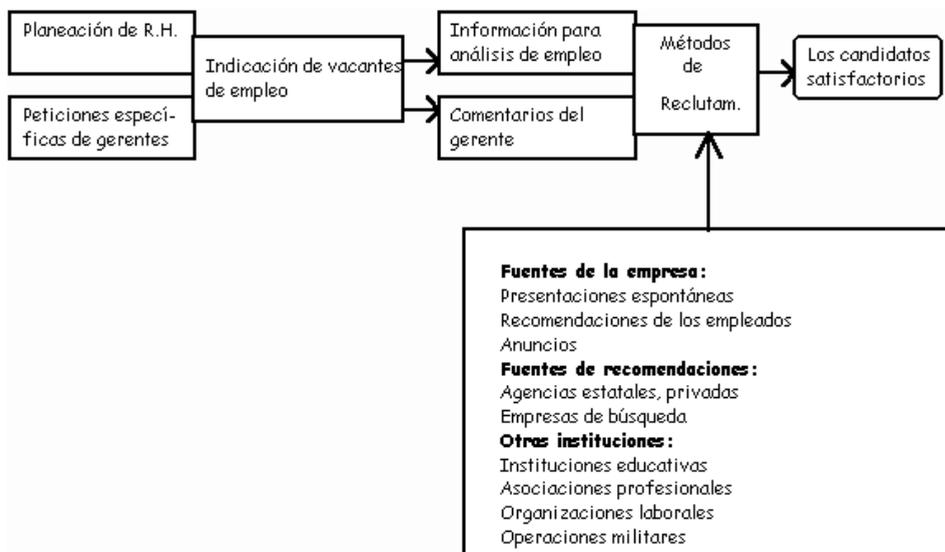
**Relaciones laborales:** Toda relación de trabajo debe estar regulada por un contrato ya sea colectivo o individual, en el que se estipularán los derechos y obligaciones de las partes que lo integran. Su objetivo es mantener una buena relación de trabajo y disciplina. Por otra parte, la comunicación es de vital importancia para toda organización, ya que por medio de esta se puede mantener una adecuada relación de trabajo.

**Servicios y Prestaciones:** Comúnmente las organizaciones hoy en día ofrecen a sus trabajadores con el fin de hacer más atractivo su empleo, una serie de prestaciones distintas a las marcadas por la Ley Federal del trabajo, tales como: actividades recreativas, actividades culturales, prestaciones en especie, reconocimientos, etc.

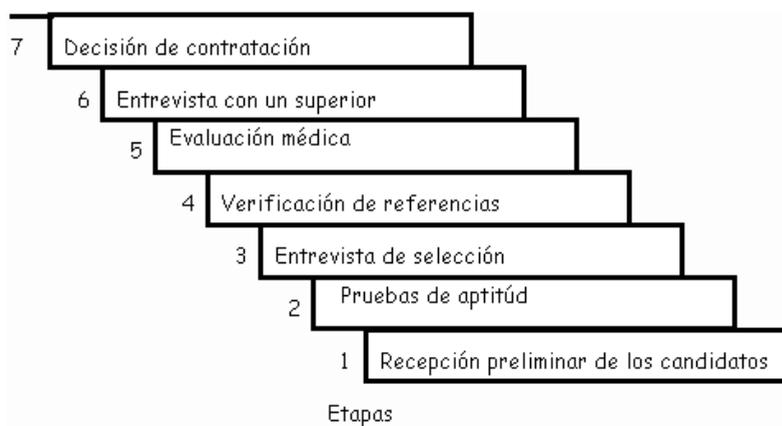
**Higiene y Seguridad Industrial:** Consiste en llevar un registro de las causas que originan principalmente el ausentismo y los accidentes de trabajo, así como de proporcionar a sus empleados los servicios médicos necesarios, y las medidas de higiene y seguridad requeridas para el buen desempeño de sus labores.

**Planeación de Recursos Humanos:** La planeación de los recursos humanos consiste en realizar periódicamente una auditoria de los mismos para ver si están desempeñando satisfactoriamente sus labores, pudiendo rotar a los que considere inapropiados para dicho puesto.

## PROCESO DE RECLUTAMIENTO



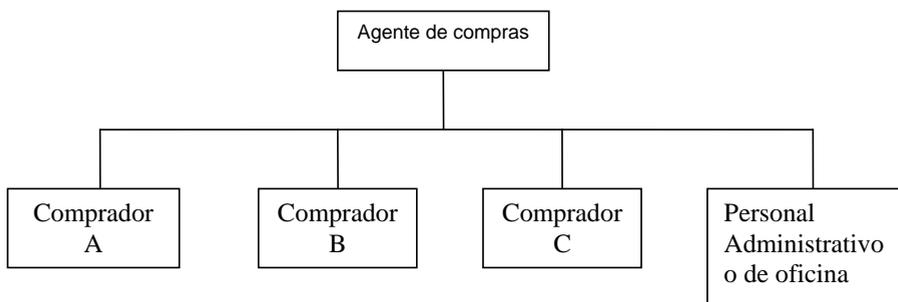
## PROCESO DE SELECCIÓN



Fuente: [www.monografias.com/trabajos19/areas-de-actividad/areas-de-actividad.shtml](http://www.monografias.com/trabajos19/areas-de-actividad/areas-de-actividad.shtml)

### 3.6.6 COMPRAS

El departamento de compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado. Este departamento anteriormente estaba delegado a otros departamentos principalmente al de producción debido a que no se le daba la importancia que requiere el mismo; puesto que debe de proporcionar a cada departamento de todo lo necesario para realizar las operaciones de la organización.



**Fuente:** *Elaboración propia, se considera la información de la Facultad de Contaduría y Administración: "Adquisiciones y Abastecimientos", México, 2003. Pág. 45. Ejemplo de una empresa mediana.*

### Funciones:

1. **Adquisiciones:** Acción que consiste en adquirir los insumos, materiales y equipo, necesarios para el logro de los objetivos de la empresa, los cuales deben ajustarse a los siguientes lineamientos: precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago; una vez recibidas las mercancías es necesario verificar que cumplan con los requisitos antes mencionados, y por último aceptarlas.
2. **Guarda y Almacenaje:** Es el proceso de recepción, clasificación, inventario y control de las mercancías de acuerdo a las dimensiones de las mismas (peso y medida).
3. **Proveer a las demás áreas:** Una vez que el departamento de compras se ha suministrado de todos los materiales necesarios, es su obligación proveer a las demás áreas tomando en cuenta: la clase. Cantidad y dimensiones de las mismas.

## 3.7 TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones, sin embargo, y luego de revisar literatura especializada en administración y negocios, considero que los principales tipos de organizaciones clasificadas según sus objetivos, estructura y características principales se dividen en: organizaciones según sus fines, organizaciones según su formalidad y organizaciones según su grado de centralización.<sup>24</sup>

**3.7.1 Organizaciones según sus fines:** Es decir, el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:

<sup>24</sup> [www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.htm](http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.htm)

- *Organizaciones con fines de lucro:* Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para sus propietarios y/o accionistas.
- *Organizaciones sin fines de lucro:* Se caracterizan por tener como fin cumplir con un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. Ejemplo de este tipo de organizaciones son; el ejercito, la iglesia, los servicios públicos, las organizaciones filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG).

**3.7.2 Organizaciones según su formalidad:** Es decir, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en.<sup>25</sup>

- *Organizaciones formales:* Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos permite definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y como se reúnen de nuevo.

Según Idalberto Chiavenato, la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan como la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.

Este tipo de organizaciones (formales), pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organizaciones:

- *Organización Lineal:* Constituye la forma estructural mas simple y antigua, pues tiene su origen en la organización antigua de los ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

---

<sup>25</sup> Op. Cit. Münch Galindo, Lourdes. Pág. 124.

- *Organización funcional:* Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: el germen del staff.
- *Organización línea-staff:* El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características de tipo lineal y de tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional mas complejo y completo. En la organización línea-staff, coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de accesoria (órganos de apoyo y consultaría) manteniendo relaciones entre si. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan accesoria y servicios especializados.
- *Comités:* Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos y grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido, algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas, otros estudian problemas y otros solo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que causa bastante confusión sobre su naturaleza.

**3.7.3 Organizaciones informales:** Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte habitual de hacer las cosas en una organización.

**3.7.4 Organizaciones según su grado de centralización:** Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

- *Organizaciones centralizadas:* En una organización centralizada, la autoridad se centra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores.

Están centralizadas muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y el misterio de hacienda.

- *Organizaciones descentralizadas:* En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen

descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.

El conocer los tipos de organizaciones que existen es muy importante para poder entender la estructura jerárquica, los niveles de autoridad, funciones que realiza, etc., con base en sus operaciones financieras que realiza dentro de la sociedad que se desarrolla.

**CAPITULO CUARTO**  
**BENCHMARKING**

## 4.1 Generalidades

La gente suele sorprenderse por la cantidad y la calidad de información que está disponible para quienes se proponen encontrarla. Las categorías de la información aquí presentadas no representan una lista exhaustiva de las áreas que pueden ser sometidas a Benchmarking, pero sí representan las áreas a las cuales más se acude en busca de la información que las empresas han intentado recopilar como parte de sus investigaciones de Benchmarking.<sup>26</sup>

- Productos y servicios, Productos terminados; características del producto y el servicio.
- Procesos de trabajo. En qué forma un producto o servicio se produce o recibe apoyo.
- Funciones de apoyo, Trabajo indirecto: no asociado directamente al proceso de producción o al de apoyo (por ejemplo, financiamiento, recursos humanos)
- Desempeño organizacional, Costos, ingresos, indicadores de producción, indicadores de calidad.
- Estrategia, Planes a corto o a largo plazo; proceso de planificación

Benchmarking es un anglicismo que viene de la palabra "benchmark" que es la acción de tomar algo como modelo (a una organización o parte de ésta) con el fin de comparar la propia. Benchmarking es un proceso continuo, que se usa en el management estratégico, donde se toman como referentes a empresas líderes de cada industria como modelo.

Quienes hacen Benchmarking determinan primero en que aspectos necesitan crecer y luego detectan la empresa que mejores prácticas realiza en esa área. Luego investigan a la Compañía y aplican esas prácticas en su organización. El Benchmarking estudia a las empresas y utiliza sus mejores prácticas como un estándar comparativo al cual llegar o bien superar.

## 4.2 Orígenes del término

El término inglés benchmark proviene de las palabras *Bench* (banquillo, mesa) y *Mark* (marca, señal).

En la acepción original del inglés la palabra compuesta sin embargo podría traducirse como *medida de calidad*. El uso del término provendría de la Inglaterra del siglo XIX, cuando los agrimensores hacían un corte o *marca* en una piedra o en un muro para medir la altura o nivel de una extensión de tierra. El corte servía para asegurar un soporte llamado *bench*, sobre el cual luego se apoyaba el instrumento de medición, en consecuencia, todas las mediciones posteriores estaban hechas en base a la posición y altura de dicha marca.

---

<sup>26</sup> C. Camp., Robert: "Benchmarking".Ed. Panorama, México, 1993. Pág.19.

### 4.3 Definición de benchmarking o benchmark

**Spendolini** Define al Benchmarking como "el proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional".<sup>27</sup>

Es una técnica utilizada para medir el rendimiento de un sistema o componente de un sistema, frecuentemente en comparación con el cual se refiere específicamente a la acción de ejecutar un benchmark extendido.

"Es el resultado de la ejecución de un programa informático o un conjunto de programas en una máquina, con el objetivo de estimar el rendimiento de un elemento concreto o la totalidad de la misma, y poder comparar los resultados con máquinas similares"

"Es un proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria".<sup>28</sup>

"Es una forma de determinar qué tan bien se desempeña una empresa (o una unidad de esta), comparando otras empresas (o unidades)".

"Es el proceso de comparar y medir continuamente a una organización con respecto a los líderes comerciales de cualquier lugar del mundo para obtener la información que permitirá a la organización tomar las medidas necesarias para mejorar su desempeño".

"Es un proceso proactivo para cambiar las operaciones de manera natural y lograr un desempeño superior. Se define como el proceso continuo de mejora de productos, servicios y métodos con respecto al competidor más fuerte o aquellas compañías consideradas líderes".

"Buscar al mejor en cualquier parte del mundo, y compararse con él para mejorar ó en una traducción casi literal llevar a cabo "estudios de referencia", es una *técnica de* recolección de información acerca de prácticas competitivas. El objetivo primario de su aplicación es proveer a la administración de prácticas que deliberadamente den al cliente mayores valores".

"Proceso en el cual las compañías de diferentes industrias se "asocian" para compartir información sobre su desempeño para aprender uno del otro".

Herramienta para reunir información necesaria sobre el desempeño para cambiar procesos vitales de la organización. Permite a las organizaciones invertir en un proceso de aprendizaje y aplicar lo que aprendieron directamente a los problemas de su negociación.

---

<sup>27</sup> J. Spendolini, Michael: "Benchmarking".Ed. Panorama, México, 1993. Pág. 19.

<sup>28</sup> Op. Cit. C. Camp., Robert. Pág. 29.

“Es un proceso de aprendizaje”.

Es importante que detrás de todas las actividades de planificación, organización y análisis que definen el Benchmarking como experiencia estén los objetivos fundamentales del aprendizaje de algo nuevo y el aprovechamiento de nuevas ideas para la organización.

Un término de mayor importancia es la organización que aprende, y su concepto es que las empresas deben situarse por fuera de ellas y examinar cuidadosamente sus puntos de vista acerca del mundo. Es por ello que se ha formulado una definición tomando en cuenta los principales elementos que nuestros especialistas incluyen en cada una de sus definiciones:

***“Es un proceso continuo que consiste en medir o comparar productos, servicios y procesos con los competidores más fuertes buscando oportunidades de mejoras organizacionales para sobrevivir en un mercado tan competitivo”. (Elaboración propia)***

#### **4.4 Objetivos del Benchmarking**

En primer lugar benchmarking es un proceso de fijación de metas, más importante aún que esto, es un medio mediante el cual se descubren y comprenden las prácticas necesarias para llegar a nuevas metas.

Es probable que éstos sean los resultados más básicos y fundamentales de benchmarking. Además del objetivo básico de fijación de metas de benchmarking, su valor motivacional también es importante. Cuando se integra por completo en las responsabilidades, procesos de trabajo y sistemas de recompensas de la organización le da el poder necesario y estimula a la organización para avanzar hacia metas realistas y cambiar las prácticas de trabajo existentes que de lo contrario tendrían que ser impuestas.

Benchmarking legitima las metas y los blancos en una orientación externa. La propiedad del benchmark y el compromiso con el mismo se aseguran mediante el acuerdo de las prácticas en que se basan. El acuerdo sobre las prácticas asegura el logro de los benchmarks. Los hallazgos del benchmark controlan los recursos para concentrarse en la solución de las prácticas de negocios fundamentales y los problemas básicos del negocio que obstaculizan el éxito. Cuando el proceso de benchmarking utiliza una muestra representativa de personas en la organización, incluyendo las de las organizaciones operacionales, centra la atención de toda la organización sobre las metas de negocios correctas.

Reta, en una forma productiva y planeada, a esas personas y organizaciones a concentrarse en lo que hará que las operaciones sean más exitosas en el mercado y que con el tiempo se logre un desempeño excelente.

El benchmarking es una valiosa herramienta de administración debido a que proporciona un enfoque disciplinario y lógico para comprender y evaluar de manera objetiva las fortalezas y debilidades de una compañía, en comparación con lo mejor de lo mejor. Los administradores expertos de las asociaciones de benchmarking saben que es precisamente esta conciencia dentro de la organización lo que constituye el ímpetu para el desarrollo, aplicación y actualización de los planes de acción específicos que mejorarán su desempeño.

#### **4.5 Importancia del Benchmarking**

La importancia del *benchmarking* no se encuentra en la detallada mecánica de la comparación, sino en el impacto que pueden tener estas comparaciones sobre los comportamientos. Se puede considerar como un proceso útil de cara a lograr el impulso necesario para realizar mejoras y cambios.

El benchmarking es un proceso de establecimiento de metas debido a que su propósito es el descubrimiento y comprensión de las prácticas comerciales que ayudarán a que una empresa alcance sus nuevas metas. Pero haciendo de lado el establecimiento de objetivos, quizá el beneficio más importante del benchmarking es su valor de motivación.

Cuando los resultados de un estudio de benchmarking se integran plenamente a las responsabilidades, procesos de trabajo y sistemas de recompensas de una empresa, ésta adquiere la facultad de validar sus objetivos y hacer los cambios apropiados a las prácticas de trabajo con base en hechos externos.

El efecto neto de esto es concentrar los recursos en las prácticas de negocios fundamentales y darle energía a la empresa con el propósito de solucionar los problemas básicos. El benchmarking resulta particularmente poderoso cuando todos los integrantes de la compañía se comprometen en el proceso debido a que concentra la atención en los objetivos de negocios correctos.

#### **4.6 Antecedentes históricos del Benchmarking**

En 1982, en Rochester, durante una reunión de la Corporación Xerox donde se trató el aspecto organizacional de esta, con respecto a sus competidores, se utilizó por primera vez la palabra Benchmarking Competitivo y cuyo sistema impresionó por la manera en que se recopiló la información. Allí se conocieron dos facetas del Benchmarking; la primera; el benchmarking era un

proceso que se podía utilizar para entender no solamente sino también a cualquier organización competidora o no, grande o pequeña, pública o privada domestica o internacional.

La clave es separa o aislar medidas comunes en funciones similares (por ejemplo, manufactura, ingeniería, marketing, finanzas) y comparar las practicas de su propio negocio con las de las organizaciones que se identifican como líderes o innovadoras en esa función específica comercial. La segunda faceta del benchmarking, es la recopilación de la información clave de la competencia tradicionalmente se enfocaba totalmente en medir los resultados o en los productos terminados.

Conceptos como el de volverse a elaborar los planes y comparar productos por características eran fáciles de entender. Se enfatizo en los aspectos del proceso, no solamente de la producción, sino como se diseñaba, fabricaba, comercializaba y proporcionaba el servicio o producto.

A raíz de esto Xerox continuo perfeccionando el concepto de Benchmarking Competitivo durante los años 80 y solo a finales de estos se dio forma a lo que hoy es.

El benchmarking es una forma de determinar qué tan bien se desempeña una empresa (o una unidad de esta), comparando otras empresas (o unidades). Tradicionalmente, las empresas medían su desempeño y lo comparaban con su propio desempeño en el pasado. Esto daba una muy buena indicación de la mejora que está logrando. Sin embargo, aunque la empresa esté mejorando, es posible que otras empresas estén mejorando más, por lo que mejorar con respecto a años anteriores, puede no ser suficiente.

El benchmarking ubica el desempeño de la empresa en un contexto amplio, y permite determinar las mejores prácticas.

#### 4.7 Tipos de Benchmarking

McNair y Liebfried identifican cuatro tipos de benchmarking:

- **Benchmarking interno:** un chequeo interno de los estándares de la organización, para determinar formas potenciales de mejorar la eficiencia.
- **Benchmarking competitivo:** es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras).
- **Benchmarking de la industria:** comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece.
- **Benchmarking "mejor de su clase":** es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en qué industria o mercado se encuentre.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> [www.degerencia.com/tema/benchmarking](http://www.degerencia.com/tema/benchmarking)

El benchmarking es una valiosa herramienta de administración debido a que proporciona un enfoque disciplinario y lógico para comprender y evaluar de manera objetiva las fortalezas y debilidades de una compañía, comparándola con lo mejor de lo mejor.

Los administradores expertos de las asociaciones de benchmarking saben que es precisamente esta conciencia dentro de la organización lo que constituye el ímpetu para el desarrollo, aplicación y actualización de los planes de acción específicos que mejorarán su desempeño.

Para formar parte integral del proceso de administración, el benchmarking depende, en última instancia, de dos actividades; el respaldo de la alta dirección y el compromiso para emplearlo de manera efectiva. El punto de arranque, como administrador de benchmarking, será asegurarse de seleccionar las actividades y mediciones más adecuadas contra las cuales compararse, llevando a cabo una revisión de la mejor inteligencia competitiva que sea posible conseguir.<sup>30</sup>

Una vez que se obtenga un sentido claro de lo que debe y puede establecerse como parámetro, el siguiente paso es determinar el tipo más adecuado de estudio de benchmarking que se realizará. El proceso de benchmarking se clasifica, más comúnmente, en tres tipos: interno, competitivo y funcional (descrito en ocasiones como "benchmarking genérico"). Cada uno tiene sus ventajas y desventajas.

#### **4.7.1 Benchmarking Interno**

En muchas empresas, operaciones de negocios semejantes se realizan en múltiples instalaciones, departamentos o divisiones, esto es especialmente cierto en las multinacionales, que funcionan a nivel internacional.

Por esta razón, muchas compañías inician sus actividades de benchmarking comparando internamente sus prácticas comerciales, aunque no es probable que se descubran las mejores prácticas de manera interna, identificar las mejores prácticas comerciales internas es, no obstante, un punto de partida excelente.

Por ejemplo, Xerox empezó su proceso de benchmarking con su filial japonesa, Fuji-Xerox y hoy día lleva a cabo comparaciones de estándares con esa empresa junto con sus filiales en Europa, tales como Rank Xerox y su industria manufacturera en Europa, Canadá, Brasil y Aguascalientes, México.

El argumento más poderoso para efectuar un benchmarking interno es que, a pesar de que forman parte de la misma organización, las diferencias geográficas, de enfoque organizacional y cultura casi siempre dan como resultado diferencias en los procesos laborales. Como consecuencia del descubrimiento de "innovaciones locales", muchas empresas han sido capaces

---

<sup>30</sup> Op. Cit. C. Camp., Robert. Pág. 84.

de obtener una ventaja rápida al transferir dicha información a otras operaciones dentro de la propia compañía.

La mayoría de los expertos defienden el benchmarking interno como el mejor punto de partida para una compañía que se inicia en el benchmarking, pues permite a una empresa hacer un ensayo previo del alcance de un estudio externo y establecer sus objetivos de benchmarking en términos comerciales realistas, aunque sencillos y concentrados. Si no se hace esto antes de visitar a otra compañía, simplemente regresaremos con un lío de información y tendremos dificultades para adecuarla a lo que se hace internamente.

#### **4.7.2 Benchmarking Competitivo**

El benchmarking competitivo es el método más ampliamente comprendido y aplicado. Es el más sencillo de entender para la gente debido a que se orienta hacia los productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos.

Los empleados saben que esta clase de información es valiosa porque están conscientes de que las prácticas de un competidor afectan a los clientes, potenciales o actuales, proveedores y observadores de la industria.

La ventaja clave cuando se lleva a cabo un proceso de benchmarking entre sus competidores es que ellos emplean tecnologías y procesos iguales o muy similares a los propios, y las lecciones que usted y un competidor aprenden mutuamente se transfieren, por lo general, con mucha facilidad.

Los estudios de compensación de la industria son, tal vez, el ejemplo más común de cómo compartir datos cooperando con los competidores.

#### **4.7.3 Benchmarking Funcional (Genérico)**

Al igual que el benchmarking competitivo, el benchmarking funcional se orienta hacia los productos, servicios y procesos de trabajo. Sin embargo, las organizaciones comparadas pueden o no ser competidores directos. El objeto del benchmarking funcional es relevar la mejor práctica de una compañía reconocida como líder en un área específica.

El benchmarking funcional se aplica en general, con frecuencia se le denomina genérico porque se dirige a funciones y procesos comunes para muchas empresas, sin importar la industria a la que pertenezcan, incluyendo la manufactura, ingeniería, recursos humanos, mercadotecnia, distribución, facturación y nómina, para mencionar sólo a unos cuantos.

El autor Fitz-Enz (1993) menciona el ejemplo de varias compañías dedicadas a la biotecnología

que tenían dificultades para reclutar químicos, especialistas en inmunología y biólogos, recurrieron a una oficina dedicada al reclutamiento de físicos e ingenieros para empresas de electrónica, al compartir información acerca de sus estrategias y métodos de reclutamiento en las universidades, ambas partes aprendieron algo que fueron capaces de aplicar a sus propios esfuerzos de reclutamiento.

Por ejemplo, las de biotecnología aprendieron acerca de cómo procesar grandes volúmenes de reclutamiento y las electrónicas, cómo apalancar a las sociedades técnicas de estudiantes y cuerpo docente para referencias.

Hoy día vemos este deseo de obtener descubrimientos a través de los esfuerzos de benchmarking en organizaciones que están en etapas de reingeniería. Estas empresas seleccionan a sus socios de benchmarking con base en sus enfoques innovadores hacia los procesos comerciales. Al estudiar

"procesos análogos en una variedad de industrias", confían en descubrir un abanico de ideas aplicables para llevar a cabo la reingeniería (Ritman y Koontz, 1993, p. 27).

TIPO	DEFINICION	EJEMPLOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
INTERNO	-Actividades similares en diferentes sitios, departamentos, unidades operativas, países, etc.	-Prácticas de fabricación en EE.UU. Frente a prácticas de seros en Fuji, Japón.  -Estrategias de marketing por división (fotocopiadoras Vs. Estaciones de trabajo.	-Los datos suelen ser fáciles de recopilar.  -Buenos, resultados para compañías "excelentes" que están diversificadas.	-Foco limitado.  -Prejuicios internos.
COMPETITIVO	competidores directos que venden a la misma base de clientes	-Cannon  -Ricoh  -Kodak  -Sharp	-Información concerniente a los resultados del negocio.  -Prácticas o tecnologías comparables.  -Historia de recopilación de información.	-Dificultades para recopilación de datos.  -Problemas de ética.  -Actitudes antagónicas.
FUNCIONAL(GENERICO)	Organizaciones acreditadas por tener lo mas avanzado en productos/servicios/procesos	-Almacenamiento (L. L. Bean).  -Rastreo del estado de despachos (Federal Express).  -Servicio al cliente (American Express).	-Alto potencial para descubrir prácticas innovadoras  - Tecnología o prácticas fácilmente transferibles  -Desarrollo de redes profesionales  -Acceso a bases de datos pertinentes  Resultados estimulantes	- Dificultad para transferir prácticas a un medio diferente  -Alguna información no es transferible  -Consume tiempo

**Fuente:** "Copyright 1990, Square D Company. Todos los derechos reservados; utilizado con autorización".

#### 4.8 Otras categorías sobre el Benchmarking.

Además de clasificar las investigaciones de benchmarking por su sujeto, esto es, interno, competitivo o funcional, es posible clasificarlas en términos de sus metas. Así, existe el "benchmarking de desempeño, el estratégico y el de procesos" (Watson, 1992). Clasificar el proceso de benchmarking de esta manera es útil porque permite que cualquier organización construya sus capacidades de benchmarking de manera gradual. Al iniciar con el benchmarking de desempeño, que requiere muy pocos recursos, se familiarizará con el proceso mediante una inversión mínima.<sup>31</sup>

Cuando se sienta cómodo recopilando y utilizando la información, le será posible continuar con el

<sup>31</sup> Op. Cit. P. Finnigan, Jerome. Pág. 20.

establecimiento de sociedades con un conjunto específico de compañías, para entender mejor los aspectos estratégicos.

Finalmente, cuando sea capaz y se sienta seguro al adaptar la información del propósito de una investigación de benchmarking es identificar quién se desempeña mejor, con base en mediciones de productividad, el benchmarking de desempeño es la forma más sencilla de estudio. La categoría de desempeño en el análisis de benchmarking incluye todos los estudios basados en investigaciones, y los datos provendrán tanto de competidores como de líderes funcionales.

#### **4.8.1 Benchmarking de Desempeño**

El benchmarking de desempeño requiere un apoyo menor de recursos debido a que depende del análisis de información proveniente de búsquedas en bases de datos y encuestas que un bibliotecario experto o profesional en la investigación de mercados puede conducir. Muchas empresas también consideran que la investigación del desempeño es una buena forma de iniciar el benchmarking porque no requiere contacto con las organizaciones estudiadas.

Eso, a su vez, significa que no habrá visitas costosas a las plantas. Además, con base en dicha investigación, fácilmente es factible llevar a cabo un estudio ampliado con visitas a los lugares e investigación más profunda.

#### **4.8.2 Benchmarking estratégico**

El benchmarking estratégico va más allá del análisis del liderazgo en el desempeño para examinar a los líderes no industriales en un intento por identificar las tendencias significativas capaces de proporcionar una mayor percepción de las oportunidades de mejoramiento potencial. El benchmarking estratégico, por lo general, se realiza estableciendo alianzas de benchmarking con un número limitado de empresas no competidoras.

El benchmarking estratégico se ha vuelto cada vez más popular debido a que requiere sólo una inversión limitada, generalmente un equipo pequeño de profesionales que cuenta con suficientes recursos financieros y tiempo para establecer una continuidad de largo plazo.

Como ya se observó, durante muchos años, las empresas que estudiaban las prácticas de compensación de la industria han sido un número limitado de empresas no competidoras.

El benchmarking estratégico se ha vuelto cada vez más popular debido a que requiere sólo una inversión limitada, generalmente un equipo pequeño de profesionales que cuenta con suficientes recursos financieros y tiempo para establecer una continuidad de largo plazo. Como ya se observó, durante muchos años, las empresas que estudiaban las prácticas de compensación de la industria han utilizado este enfoque.

### **4.8.3 Benchmarking de procesos**

El benchmarking de procesos requiere un compromiso más profundo y experiencia, significa buscar las mejores prácticas a través de estudios personales y observaciones de procesos administrativos estratégicos, sin importar quiénes sean los candidatos para las mejores prácticas.

El benchmarking de procesos requiere la participación de expertos en la materia, el propietario de un proceso y el equipo de trabajo de dicho proceso (las personas que realizan efectivamente las tareas) tienen que participar en la investigación.

Además de un apoyo dedicado, el benchmarking de procesos requiere una amplia capacitación, visitas a las plantas y viáticos; es probable que también conduzca a cambios considerables en los procesos. Aunque las inversiones son grandes, también lo son las recompensas (J. Finnigan, 1997).

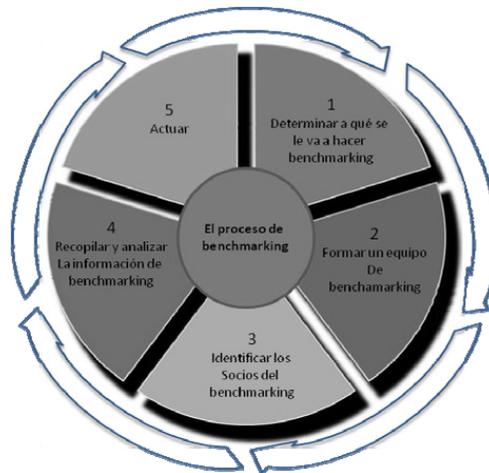
### **4.9 MODELO DEL PROCESO DE BENCHMARKING DE CINCO ETAPAS**

Es un modelo construido para que cualquier tipo de organización pueda aplicar a cualquier proyecto de benchmarking este proceso. Las cinco etapas del proceso son:<sup>32</sup>

- Determinar en donde se va hacer benchmarking.
- Formar un equipo de benchmarking.
- Identificar los socios del benchmarking.
- Recopilar y analizar la información de benchmarking.
- Actuar.

---

<sup>32</sup> Op. Cit J. Spendolini, Michael. Pág. 56.



**Fuente:** J. Spendolini, Michael: "Benchmarking". Ed. Norma, Colombia, 1995. Pág. 58. Las cinco etapas del proceso de benchmarking.

1. Determinar a que se le va hacer benchmarking

Es identificar a los clientes para la información del benchmarking y sus necesidades, y definir los asuntos específicos a los cuales se les va hacer el benchmarking. Definido esto, se procede a identificar a asegurar los recursos necesarios (por ejemplo, tiempo, presupuesto, personal).

2. Formar un equipo de benchmarking.

Aunque el benchmarking puede ser conducido por individuos, la mayor parte de los esfuerzos de benchmarking son actividades de equipo. El proceso de escoger, orientar y dirigir un equipo es la segunda etapa del proceso de benchmarking.

3. Identificar los socios del benchmarking.

Es identificar fuentes de información que se utilizaran para recopilar la información de benchmarking. Estas fuentes son empleados de organizaciones en que se practica el benchmarking, asesores, analistas, fuentes gubernamentales, literatura de negocios y comercio, informes industriales y bases de datos computarizadas.

4. Recopilar y analizar la información de benchmarking.

Se seleccionan los métodos específicos de recopilación de información. Es importante que los responsables de esta actividad sean expertos en estos métodos. La información se analiza de acuerdo con las necesidades del cliente original, y se producen recomendaciones para la acción.

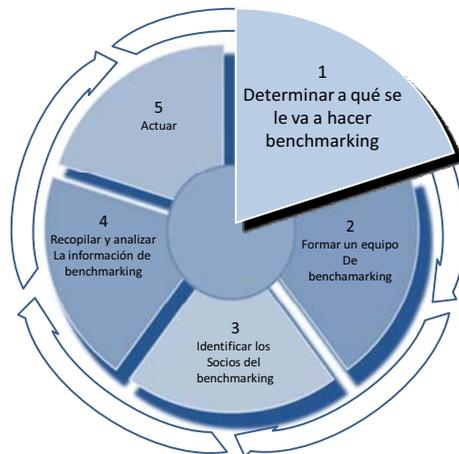
5. Actuar

Esta etapa esta influenciada por las necesidades del cliente original y por los usos de la

información de benchmarking. La acción que se realiza puede oscilar entre producir un solo informe o producir un conjunto de recomendaciones para la implementación real del cambio, basado, al menos en parte, en la información recopilada durante la investigación de benchmarking.

#### 4.9.1 Primera etapa: determinar a qué se le va a hacer benchmarking

El proceso de determinar a que se le va hacer benchmarking comienza con una pregunta fundamental: ¿Quién es el cliente para la información de benchmarking? , Cliente en este contexto significa usuario. Una vez que se comprenden las necesidades básicas del usuario, se puede iniciar el proceso de desarrollo de medidas específicas.



**Fuente:** J. Spendolini, Michael: "Benchmarking". Ed. Norma, Colombia, 1995. Pág. 65. Primera etapa: Determinar a qué se le va a hacer benchmarking.

¿Por qué este enfoque en el cliente?

De acuerdo con informes recibidos, uno de los problemas más comunes se relaciona con los recursos necesarios para conducir una completa investigación de benchmarking. La cantidad de tiempo que se requiere suele ser excesiva. Otro reclamo frecuente es que gran cantidad de la información recopilada no se utiliza, de esto se derivan dos explicaciones:

**I. La prisa produce despilfarro en benchmarking.** Las organizaciones están ansiosas de utilizar el proceso de benchmarking. Este esfuerzo produce más preguntas que respuestas. En su

apresuramiento por utilizar este nuevo proceso, las organizaciones fracasan en varias áreas claves del benchmarking.

Fallan en establecer una misión o propósito claro. Fallan en asegurarse de que sus propios procesos sean suficientemente comprendidos y documentados: no investigan suficientemente a las compañías que representan las mejores prácticas; no se preparan adecuadamente para sus reuniones con los asociados en benchmarking, siendo el resultado una mala planeación y ejecución del esfuerzo de benchmarking.

**II. El objetivo es demasiado grande.** El líder del equipo está decepcionado porque gran parte de la información recogida era demasiado general para ser útil, y nadie leyó el informe completo, cuando se les pidió que resumieran lo que el equipo había aprendido de la experiencia, el líder respondió.” El objetivo era demasiado grande”.

En primer lugar, identifique usted objetivos para el benchmarking, sobre la base de algún tipo de necesidad crítica. No trate de analizar un proceso o producto completo simplemente porque puede hacerlo.

En segundo lugar, cree medidas que sean las más concretas posibles. Cuando discuta asuntos con los socios de benchmarking, lo más probable es que las medidas específicas lo sitúen a usted en un territorio común con ellos.

#### **4.9.1.1 Definir quienes son los clientes para la información de benchmarking**

El paso inicial para desarrollar un plan de benchmarking y decidir a que se le va a realizar es idénticas al cliente para la información de benchmarking muy sencillamente, quién va a solicitar la información y quién la usará. Este paso es importante por las siguientes razones:

- I. El cliente identifica las necesidades específicas de información. En la mayoría de los casos, el cliente es un individuo o un grupo que tiene una necesidad crítica. Estando motivado por un factor o una combinación de factores (por ejemplo, las condiciones del mercado, nueva competencia, nuevas tecnologías, problemas de rendimiento o de oportunidades), el cliente empieza el proceso de identificar los productos, los servicios o los procesos que es necesario estudiar. La clave para estos requerimientos de información es la necesidad. El benchmarking no se debe utilizar como una técnica general de recopilación de datos para poner a prueba los mercados o para sondear lo que ocurre en las otras compañías o como una manera de establecer contactos en otras compañías.
- II. El cliente establece un límite de tiempo para concluir la investigación de benchmarking. El cliente puede identificar no solamente la fecha esperada de terminación, sino también las fechas claves de entrega o los controles provisionales de proyecto. Estas expectativas

provisionales pueden comprender la presentación de informes de progreso, reuniones o análisis preliminares. El cliente, en la mayoría de los casos, definirá el nivel de flexibilidad del plan del proyecto.

- III. Con frecuencia, el cliente proporciona los fondos o el apoyo para la actividad del benchmarking. Una vez que se identifiquen los temas de la investigación de benchmarking y se fije el límite de tiempo, el cliente suele ser responsable de proporcionar los recursos necesarios.

#### **4.9.1.2 Determinar las necesidades de información de benchmarking de los clientes**

Las necesidades de información de los clientes de benchmarking deben ser explícitamente definidas antes de iniciar el proceso. La clave aquí es la especificidad.

Las necesidades del cliente afectan el programa de benchmarking, el alcance del esfuerzo, el formato de los informes y la asignación de los recursos.

##### ***El diagnóstico del cliente***

Para poder establecer las necesidades de información de sus clientes de benchmarking, es indispensable que dedique tiempo a discutir con ellos sus necesidades específicas de benchmarking y a documentarse. A este proceso lo llamo diagnóstico porque semeja el proceso de recopilación de información de un médico sobre su paciente antes de prescribir su tratamiento.

Sin una evaluación adecuada del estado de su propia organización y sin una evaluación de las necesidades de su cliente, usted esta propenso a cometer errores que podrían costarle a su organización por lo menos tiempo y dinero, y podrían ser la causa de que su organización tome una mala decisión sobre la base de una información inapropiada.

El formato del diagnóstico consiste en entrevistar a los individuos o grupos que han sido identificados como clientes para la actividad de benchmarking. El propósito de estas entrevistas es, en primer lugar, asegurar que los individuos comprometidos en el proceso de benchmarking han entendido claramente las necesidades de los clientes.

En segundo lugar, este proceso revela con frecuencia asuntos importantes que el cliente puede no haber considerado, especialmente si ésta es la primera experiencia del cliente con el benchmarking.

##### ***La identificación de los clientes***

Incluye la identificación de individuos y grupos específicos que usaran la información de benchmarking. Estos clientes pueden ser el gerente que designa los miembros del equipo de benchmarking y otros usuarios internos o usuarios potenciales de la información de benchmarking.

Es importante determinar cuántos de los clientes reales del benchmarking es necesario consultar antes de iniciar la investigación. Es importante en este estado prever las necesidades de otras personas que puedan tener interés en el proyecto de benchmarking. Estas personas pueden ser otros gerentes o empleados cuyo trabajo, presupuesto o tiempo pueden ser afectados por los resultados de la investigación de benchmarking.

### ***Tipos de benchmarking***

El énfasis fundamental del cliente del benchmarking se define por el objetivo deseado de la actividad del benchmarking. Específicamente, ¿hay una necesidad de benchmarking interno, competitivo, o funcional (genérico), o una combinación de los tres? La intención y los objetivos del cliente del benchmarking se pueden diagnosticar estableciendo las clases de benchmarking deseadas.

### ***Tipos de información***

¿Cuál es el foco de la investigación de benchmarking definido por la necesidad demostrada? ¿Se encuentra el foco en los productos y servicios, en los procesos de trabajo, en los indicadores del desempeño organizacional o en algún otro aspecto de la organización? Las necesidades de las actividades del benchmarking son fuertemente afectadas por la amplitud del foco del benchmarking.

La magnitud del esfuerzo del benchmarking se incrementa enormemente a medida que el proceso avanza. El proceso de benchmarking es una actividad compleja que involucra un trabajo intenso y prolongado. Si se incluyen los procesos de trabajo como punto central del benchmarking, es aconsejable trabajar con el cliente para desarrollar un objetivo de medida específico.

### ***Usos de la información***

¿Cómo se debe usar la información de benchmarking? Específicamente, ¿la información se requiere para hacer comparaciones de producto o proceso? ¿Para desarrollar planes estratégicos? ¿Cómo una fuente de estímulo y de nuevas ideas? ¿Para fijar metas? El uso que se piensa hacer de la información de benchmarking incide en la cantidad de esfuerzo necesario para identificar y recopilar esa información. Igualmente, el uso afecta significativamente la elección que usted haga de los socios del benchmarking y el tipo de preguntas que usted les haga a ellos. Si los datos del benchmarking se van a utilizar en comparaciones de productos o procesos específicos, el nivel de especificidad de los temas del benchmarking puede ser enfocado y objetivo.

### ***Cantidad de información***

La cantidad de la información que se desea es un aspecto importante de las necesidades del cliente. Por ejemplo, en una investigación exhaustiva de los mejores productos en su clase o de las mejores prácticas de un proceso se pueden invertir cientos y hasta miles de horas de investigación.

Otro aspecto de la cantidad de información está relacionado con el volumen de documentación recopilada procedente de los socios del benchmarking. Por ejemplo, una cantidad mínima de información podría incluir solamente la información registrada durante la entrevista. Por otro lado, al socio de benchmarking se le puede solicitar que entregue cualquier clase de documentación o materiales que él considere apropiados de acuerdo con los temas de benchmarking.

Una regla práctica es nunca pedirle al socio que le envíe toda la información. Usted puede recibir mucho más de lo que esperaba. El nivel de detalle del análisis del benchmarking puede variar significativamente según la organización y el proyecto. El nivel de detalle que espera el cliente afecta la cantidad de tiempo necesario para recopilar, analizar, catalogar y resumir la información de benchmarking. Por ejemplo, un análisis de los productos y los servicios competitivos puede variar desde un análisis superficial de las características de los productos hasta un análisis detallado de los procesos de diseño, de los procesos de producción, de las técnicas de control de calidad, etc.

### ***Calidad de la información***

La totalidad de la información recopilada en una investigación de benchmarking es de alta calidad. Sin embargo se pueden hacer algunas distinciones, tales como el nivel de validación y de confiabilidad. La validación comprende el uso de múltiples fuentes de información: múltiples entrevistas por sección, verificación de datos de archivo con fuentes originales, múltiples medidas de información en el tiempo de la misma fuente.

Curiosamente, la mayor parte de las compañías que hacen benchmarking confían realmente en informes de un solo individuo para reflejar el trabajo de toda una organización.

### ***Expectativas de informes***

Las necesidades que tienen los clientes de informes de resultados varían notablemente de acuerdo con el proyecto, el cliente y la organización. Algunos formatos de informes de benchmarking requieren una narración extensa para describir el proceso o sus resultados. Algunas organizaciones no generan en absoluto informes específicos sino que incorporan los datos en una base de datos en forma de breves resúmenes del proyecto que pueden ser accesibles para los clientes o para otros empleados, según las necesidades. En algunos casos, la actividad del benchmarking se informa en una presentación formal. La preparación de una

presentación de benchmarking requiere tiempo y recursos adicionales y puede incrementar la presión que experimenta el equipo.

La frecuencia de la información también tiene implicaciones para los responsables de la actividad de benchmarking. En algunos casos, la información se presenta solamente una vez; en otros casos, es un proceso periódico o continuo que requiere repetida generación de informes. La frecuencia de la información también afecta los recursos necesarios para el benchmarking.

El mantenimiento de la información se debe igualmente considerar cuando los datos de benchmarking se recopilan y se analizan. Se deben tomar decisiones con respecto a la responsabilidad de mantener la base de datos (tanto de los documentos escritos como de los de la base de datos en línea). Para las organizaciones grandes que hacen uso extenso del benchmarking, se debe considerar la incorporación de la información en otros informes o bases de datos existentes en la organización.

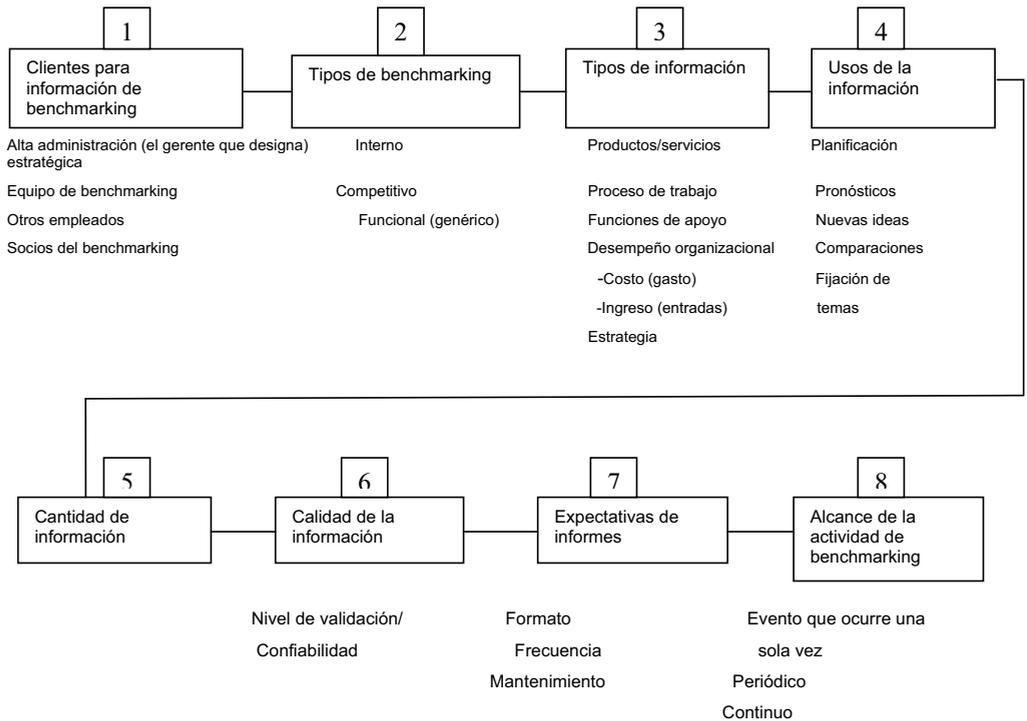
La cantidad de tiempo y de recursos dedicados al desarrollo, la entrega y el mantenimiento de los informes varían considerablemente entre unas y otras organizaciones: pero hay una marcada tendencia contraria a la práctica de generar informes extensos. En la mayor parte de los informes se intenta captar la parte principal de los datos de benchmarking en forma condensada, y se concentra la mayor parte de la atención en los resúmenes y en secciones de recomendaciones.

### ***Alcance de la actividad de benchmarking***

Se refiere a la frecuencia de esta actividad en el tiempo. Las necesidades del cliente en este sentido cambian, en general forman una de estas tres categorías:

1. Evento que ocurre una sola vez. La actividad de benchmarking es definida como un evento único con una fecha de iniciación y una fecha de terminación. Con frecuencia es un solo proyecto que no se intenta repetir. A estos eventos suelen dominarlos proyectos de benchmarking, en lugar de procesos. Las necesidades de información son específicas y se concentran en un campo limitado de información.
2. Actividad periódica. Algunas organizaciones hacen análisis de benchmarking como una práctica empresarial común, y planifican sus actividades de benchmarking de acuerdo con un calendario regular. Por ejemplo, varias organizaciones grandes hacen una auditoria anual de calidad de sus mejores productos y servicios en relación de sus competidores o las compañías de mejores prácticas. El esfuerzo del benchmarking en este caso se efectúa generalmente durante el mismo mes o trimestre de cada año.
3. Actividad continúa. La actividad continua del benchmarking es constante y, por lo

general no se limita a un evento que se realice una sola vez o que sea periódico. Este tipo de benchmarking es típico de una organización que adoptó una perspectiva amplia de benchmarking e incorporó esa actividad como una meta de mejoramiento continuo de un gran número de gerentes y empleados.



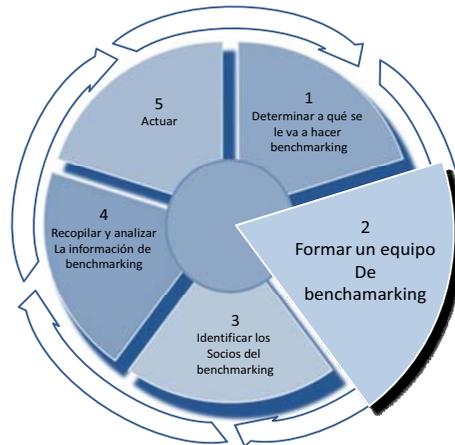
**Fuente:** *Necesidades del cliente para el benchmarking*

#### 4.9.2 Segunda etapa: formar un equipo de benchmarking

Qué clase de personas van a llevar a cabo la actividad de benchmarking y cuántas van a formar parte, son asuntos bastante extensos, y es necesario que las organizaciones que establecen un proceso de benchmarking organizado y estructurado los traten tempranamente.

Los esfuerzos atractivos para compartir la carga del trabajo y para desarrollar una división equitativa de la labor no sólo son consideraciones prácticas sino que, en muchos casos, son necesarias. Igualmente, identificando temprano en el proceso un equipo calificado y motivado, usted puede aprovechar las diversas experiencias del grupo, las afiliaciones profesionales y los intereses individuales.

Estos grupos o empleados suelen estar motivados para participar en la investigación de benchmarking y hacerla a conciencia y con sentido. Otra buena razón para el uso de equipos es el nivel de pericia funcional y de experiencia laboral que un equipo representa. Diferentes perspectivas, habilidades especiales, variedad de relaciones comerciales, de ubicaciones, son dimensiones que cada miembro del equipo puede aportar al proceso de benchmarking.



**Fuente:** J. Spendolini, Michael: "Benchmarking". Ed. Norma, Colombia, 1995. Pág. Segunda etapa: Formar un equipo de benchmarking.

#### **4.9.2.1 Tipos de equipos de benchmarking**

Es importante establecer la diferencia entre un equipo y un grupo; en primera instancia, en toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros.

Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes, es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo para alcanzar sus objetivos.

De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo. El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a las habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Un grupo incluye a dos o más personas dentro de un entorno, en el cual colaboran para alcanzar un fin común. Entre otras actividades un grupo puede orientar y resolver problemas, explotar posibilidades o alternativas en forma creativa o ejecutar planes bien elaborados.

Los grupos pueden ser formales o informales. Por *grupos formales* nos referimos a los que define la estructura de la organización, con asignaciones determinadas de trabajo que fijan tareas. En los grupos formales, el comportamiento de los individuos está estipulado y dirigido hacia las metas de la organización. Los seis miembros de la tripulación de un avión son ejemplo de un grupo formal.

En cambio, los *grupos informales* son alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización. Estos grupos son formaciones naturales del entorno laboral que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social. Tres empleados de diferentes departamentos que comen periódicamente juntos son un ejemplo de grupo informal.

Hay tres tipos básicos de equipos de benchmarking.

a) *Grupos funcionales de trabajo.*

Este grupo habitualmente se encuentra en una sección aislada, y todos los miembros del grupo son subalternos de un director común. En estos grupos, el director puede desempeñar o no desempeñar el papel de líder del equipo de benchmarking. Habitualmente, todos los miembros del grupo de trabajo participan como miembros del equipo de benchmarking. Sin embargo, en grupos grandes, el número de participantes puede ser limitado, según el alcance del proyecto y la carga de trabajo de los diversos miembros del grupo.

El equipo puede hacer ajustes en sus propios objetivos y necesidades, basándose en la información que se produce a medida que progresa la investigación. En la mayoría de los casos, estos tipos de equipos probablemente consideren el benchmarking como un proceso continuo que rebasa el alcance de cualquier investigación o proyecto particular.

b) *Equipos interfuncionales, equipos interdepartamentales y equipos interorganizacionales*

Estos equipos suelen estar estructurados como equipos de tareas con trabajos específicos y conjuntos definidos de clientes que suelen ser los gerentes que designan a los participantes. Los individuos seleccionados para estos equipos son escogidos por sus conocimientos específicos o sus niveles de habilidad, pero también actúan como representantes de sus respectivos departamentos, divisiones o secciones. El líder o gerente de proyecto de este tipo de equipos habitualmente no es el gerente corriente.

Estos tipos de equipos se integran para trabajar en un asunto o problema específico. Una vez realizada la investigación de benchmarking, el equipo se disuelve. Sin embargo, hay situaciones en que se espera que el equipo realice investigaciones más periódicamente. Por ejemplo, grupos de especialistas funcionales (como gerentes de capacitación, programadores de computadores, especialistas en transporte), pueden realizar un proyecto de benchmarking conjunto periódicamente (por ejemplo, cada año), a fin de evaluar las más recientes y modernas prácticas

de negocios en sus áreas funcionales y de recomendar cualquier acción que mejore sus rendimientos o sus procesos de trabajo.

c) *Equipos ad hoc*

Representa la esencia de la flexibilidad. Un equipo ad hoc puede componerse de cualquier número de empleados. Quienes comparten intereses o responsabilidades comunes y deciden que una investigación de benchmarking en un tema específico que se justifique.

Habitualmente, el equipo ad hoc define un tema específico para que el benchmarking esté completo. Este tipo de equipo puede estar integrado por gerentes o por personal no administrativo, cualquier empleado o grupos de empleados que identifiquen una necesidad de información de benchmarking. El papel del líder del grupo o gerente de proyecto a menudo lo define el equipo o lo desempeña la persona que inicia la actividad del equipo.

En las compañías maduras en benchmarking (por ejemplo, Xerox, Motorola, etc.), la habilidad para formar equipos ad hoc de benchmarking está sumamente mejorada por los niveles globales de conocimiento del proceso, por el apoyo al proceso y por la verdadera experiencia práctica del proceso en benchmarking.

#### **4.9.2.2 ¿Quién está involucrado en el proceso de benchmarking?**

Si usted apenas está comenzando a introducir el benchmarking en su compañía, estas son las personas que usted podría necesitar para que le ayuden a iniciarlo y para que mantengan y expandan sus actividades de benchmarking.

- *Especialistas internos de benchmarking*

Los especialistas de benchmarking son empleados de la organización que fueron capacitados en este proceso y en cuyas responsabilidades normales de trabajo se incluyen tareas relacionadas con el benchmarking. Estos especialistas pueden ser empleados de oficina (por ejemplo, especialistas en calidad), o pueden ser de la organización de línea (por ejemplo, gerentes de manufactura o de ingeniería).

Estos especialistas desempeñan una función de coordinación o ejecutiva, y dirigen los esfuerzos de los empleados que llevan a cabo la mayor parte de las tareas de benchmarking. En organizaciones más grandes, con acreditadas historias de benchmarking, los especialistas suelen tener la palabra benchmarking en los nombres de sus cargos.

En las organizaciones pequeñas, la persona o personas responsables del benchmarking posiblemente desempeñan otras funciones también. Con el tiempo, las responsabilidades y las actividades de benchmarking pueden aumentar y tal vez sea necesario un cargo de jornada

completa. Los especialistas del proceso de benchmarking frecuentemente son asignados por áreas funcionales.

Por ejemplo, en las grandes organizaciones hay especialistas de benchmarking para manufactura, ingeniería, finanzas, recursos humanos.

Las responsabilidades de los especialistas de benchmarking se concentran en tres áreas o en varias, de acuerdo con las necesidades de sus organizaciones.

1. *Organización y administración de procesos de benchmarking.* A nivel macro, estas responsabilidades pueden comprender hallazgos de recursos para el proceso de benchmarking e introducir en la organización herramientas de calidad y procesos. Los especialistas en el proceso pueden desarrollar una estrategia o un plan de benchmarking global, un proyecto para utilizar el benchmarking en sus organizaciones o en sus funciones.

Los especialistas internos a menudo son responsables de establecer y mantener una base de datos de benchmarking o un sistema de archivo para asegurar que el trabajo de los grupos se registre, con objeto de hacer presentaciones, dar informes y estimular el uso de la información por otros empleados de la investigación.

A nivel micro, los especialistas internos suelen trabajar directamente con los equipos de benchmarking. Se podría incluir entre sus responsabilidades determinar las necesidades del cliente para la actividad del benchmarking, seleccionar los miembros del equipo y darles instrucciones y ser gerentes del proyecto. Entre sus responsabilidades se pueden también incluir la producción y la representación de informes de benchmarking con los equipos o para los equipos.

2. *Capacitación.* Los especialistas de benchmarking pueden capacitar a los empleados para la gestión y la realización de los procesos de benchmarking, bien se trate de un programa que se cumpla con regularidad o bien de acuerdo con las necesidades que surjan.

3. *Benchmarking.* Los especialistas pueden estar involucrados en el proceso real de benchmarking, trabajando con los clientes de benchmarking, planificando actividades de benchmarking, recogiendo y analizando datos.

- *Especialistas externos de benchmarking*

Los especialistas de benchmarking de fuera de la organización son típicamente asesores que se especializan en varios aspectos del proceso de benchmarking. Las organizaciones se valen de estos especialistas durante la fase de inicio del proceso. A medida que sube el nivel interno de pericia, son gradualmente retirados los especialistas externos, quienes regresan ocasionalmente a prestar servicios especiales cuando sean necesarios. Hay varios tipos de especialistas que pueden ayudarles a las organizaciones a administrar sus procesos de benchmarking.

- El primer tipo de asesores se especializan en planificar proyectos de benchmarking, en

capacitar a los empleados en procesos básicos de benchmarking, en dirigir proyectos de benchmarking y en producir informes. Estos habitualmente tienen el status, mediante contrato, de gerentes de nivel medio o alto, y durante el proceso de benchmarking deben rendirle cuentas al gerente que los contrato.

- El segundo tipo de asesores prestan servicios de apoyo especializados, como capacitadores y facilitadores. A menudo estos asesores están especializados en áreas funcionales particulares (como, por ejemplo, ingeniería, manufactura, finanzas) o en industrias (por ejemplo, la automovilística o la de productos alimenticios).
- El tercer tipo de asesores administran un proyecto completo de benchmarking desde el principio hasta el fin.

Por lo general, no se asigna empleados para el proceso de benchmarking, sino únicamente para que desempeñen tareas específicas, dirigidos por los asesores.

El producto que proporcionan los asesores en este caso es el servicio de benchmarking, más la producción de un informe, que puede variar en el nivel de detalles y análisis.

- *Los empleados*

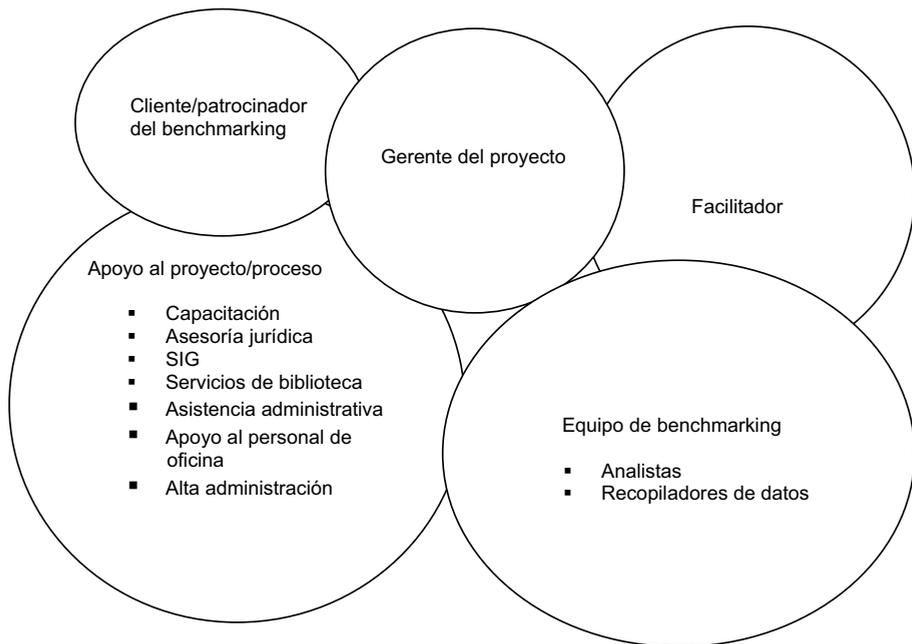
En la mayor parte de los proyectos de benchmarking se asignan empleados para que ayuden a planificar, a conducir, a analizar y a prestar los esfuerzos de benchmarking. El nivel de participación de los empleados puede ir desde la simple recopilación de datos y las tareas de análisis hasta tareas de planificación y administración de proyectos. A los empleados los seleccionan para que formen parte del equipo de benchmarking, los capacitan en habilidades básicas de benchmarking, les presentan un plan de proyectos, y los dirige en sus actividades un gerente de proyecto o un especialista de benchmarking.

- *Gerente de proyecto*

Es responsable de planificar y organizar las actividades de benchmarking para el equipo; es el contacto primario con el cliente o el patrocinador del benchmarking. El gerente del proyecto también está encargado de mantener la disciplina en el proceso básico de benchmarking, “el guardián del proceso”, por decirlo así. Este personaje como su nombre lo indica, es responsable de las tareas básicas que se requieren para dirigir el equipo. El gerente del proyecto también sirve de eslabón entre el equipo y otros recursos o equipos de benchmarking a través de la organización.

Sin importar quien sea el individuo específico que desempeñe el papel del gerente del proyecto, hay varias habilidades y cualidades que caracterizan esa posición. En primer lugar, la persona debe ser versada en el proceso de benchmarking, estar familiarizada con cada una de las etapas del proceso y con las tareas específicas requeridas en cada etapa, y tener la capacidad de

comunicarles esta información a otros. En segundo lugar, debe tener excelentes habilidades necesarias para dirigir el proyecto, tales como las de planificación, organización, programación y coordinación. En tercer lugar, el gerente del proyecto debe tener la capacidad de trabajar dentro del sistema organizacional a fin de obtener recursos y apoyo para el equipo.



**Fuente:** Estructura típica de un equipo de benchmarking

#### **4.9.2.3 Funciones y responsabilidades del equipo de benchmarking**

Hay varias áreas importantes de responsabilidad relacionadas con el esfuerzo de un equipo de benchmarking. Cada una de estas funciones es importante para que, con el tiempo el proyecto tenga éxito. En la mayoría de las organizaciones de benchmarking hay una estructura bastante común de equipo central.

##### **Gerente del proyecto**

Es responsable de planificar y organizar las actividades de benchmarking para el equipo: es el contacto primario con el cliente o el patrocinador del benchmarking. El gerente del proyecto también está encargado de mantener la disciplina en el proceso básico de benchmarking, el guardián del proceso, por decirlo así.

Este personaje, como su nombre lo indica, es responsable de las tareas básicas que se requieren para dirigir el equipo. El gerente del proyecto también sirve de eslabón entre el equipo y otros recursos o equipos de benchmarking a través de la organización.

Sin importar quien sea el individuo específico que desempeñe el papel de gerente del proyecto, hay varias habilidades y cualidades que caracterizan esa posición. En primer lugar la persona debe ser versada en el proceso de benchmarking, estar familiarizada con cada una de las etapas del proceso y con las tareas específicas requeridas en cada etapa, y tener la capacidad de comunicarles ésta información a otros, en segundo lugar, debe tener excelentes habilidades necesarias para dirigir el proyecto, tales como las de planificación, organización, programación y coordinación. En tercer lugar, el gerente del proyecto debe tener la capacidad de trabajar dentro del sistema organizacional a fin de obtener recursos y apoyo para el equipo.

### ***Recopilador/analista de datos***

Los recopiladores y analistas de datos son el verdadero centro del equipo de benchmarking. Son las personas que prestan ayuda en el desarrollo del plan; identifican, contactan y entrevistan socios del benchmarking; analizan y resumen los datos; y producen informes, son las verdaderas “abejas obreras” del proceso de benchmarking.

Los recopiladores de datos no tienen que ser expertos en benchmarking ni expertos facilitadores del proceso. Su principal responsabilidad es actuar bajo la dirección del gerente del proyecto. En algunos casos, los analistas no se dedican a las actividades rutinarias de recopilación de datos (por ejemplo, entrevistas a los socios de benchmarking) sino que se especializan en áreas de resumen de información y evitan, siempre que sea posible, el trabajo de campo del benchmarking. También se puede contar con la colaboración de asesores, que además de facilitar el proceso puede llevar a cabo un control del mismo, y ayudarle al equipo a identificar áreas para mejorarlo.

### ***Apoyo al proyecto de benchmarking***

El equipo típico de benchmarking requiere cierto nivel de apoyo durante el curso de la investigación. Este apoyo habitualmente comprende un servicio específico o una opinión experta que le permite al equipo llevar a cabo sus tareas con el máximo de eficiencia.

FUNCIONES	RESPONSABILIDADES	HABILIDADES
<p><b>Gerente del proyecto</b></p> <p>Planifica, organiza, dirige y controla el proyecto de benchmarking, elabora los resultados con otras unidades organizacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificar los clientes y sus necesidades.</li> <li>-Seleccionar los miembros del equipo de benchmarking.</li> <li>-Desarrollar y controlar el presupuesto.</li> <li>-Considerar los asuntos legales y éticos del proyecto.</li> <li>-Proporcionar informes de proyectos.</li> <li>-Controlar los progresos del proyecto.</li> <li>-Negociar obligaciones con los socios del benchmarking.</li> <li>-Negociar obligaciones a partir de recursos internos y externos.</li> <li>-Comunicar/presentar resultados del proyecto a la audiencia objetivo necesario.</li> <li>-Dirigir discusiones de grupo y procesos de grupo.</li> <li>-Proporcionar capacitación de benchmarking.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunicación (hablar y escuchar)</li> <li>-Escritura</li> <li>-Negociación</li> <li>-Planificación</li> <li>-Organización</li> <li>-Delegación-Presentaciones</li> <li>Políticas</li> <li>-Liderazgo</li> <li>-Dinámica de grupos</li> </ul>
<p><b>Recopiladores de datos/analistas</b></p> <p>Desarrolla y emplea técnicas de benchmarking para recopilar, analizar y presentar datos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Asistir en el desarrollo del proyecto del plan.</li> <li>-Diseñar y producir Instrumentos de recopilación de datos.</li> <li>-Programar citas con fuentes de información.</li> <li>Reunir datos.</li> <li>-Resumir los datos.</li> <li>-Analizar los datos.</li> <li>-Identificar vacíos en el desempeño.</li> <li>-Presentar resultados.</li> <li>-Presentar informes resumidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Planificación</li> <li>-Organización</li> <li>-Comunicación (hablar y escuchar)</li> <li>-Entrevistas</li> <li>-Redacción</li> <li>Interpersonales</li> </ul>
<p><b>Proyecto de apoyo de benchmarking</b></p> <p>Proporciona apoyo a los equipos de benchmarking según se necesite</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Facilitación</li> <li>-Capacitación</li> <li>-Procesamiento de documentos</li> <li>-Apoyo grafico</li> <li>-Asesoría legal</li> <li>-Apoyo computarizado</li> <li>-Manejo de base de datos</li> <li>-Servicios de biblioteca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunicación</li> <li>-Interpersonales</li> <li>-Profesionales</li> </ul>

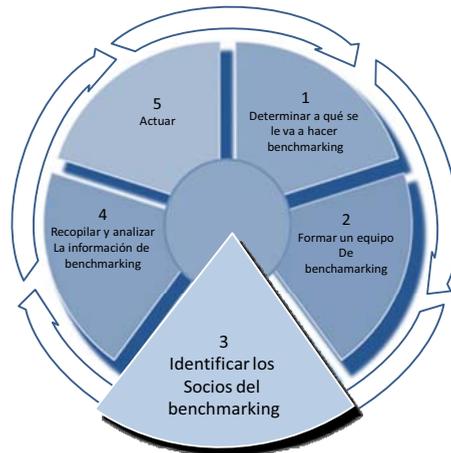
**Fuente:** "Copyriht 1990, Square D. Company. Todos los derechos reservados, utilizado con autorización.

### 4.9.3 Tercera etapa: identificar a los socios del benchmarking

La definición del presente autor en relación a un socio de benchmarking es: cualquier persona u organización que le da a usted información relacionada con la investigación de benchmarking.

Esta es mas bien una definición amplia, pero esta encaminada a abrir la puerta a toda clase de posibilidades de información. El término socio implica (según el diccionario básico de definiciones) “uno que es aliado” o “uno que forma parte de una asociación” con usted.

El objetivo es la información: **información que dan las personas**, empleados (externos e internos), expertos, analistas, investigadores, asesores; e **información que dan las organizaciones**, su organización, otras organizaciones, el gobierno, grupos de investigación, universidades, asociaciones comerciales, y de profesionales, etc. Todas estas fuentes son socios potenciales del benchmarking.



**Fuente:** J. Spendolini, Michael: “Benchmarking”. Ed. Norma, Colombia, 1995. Pág. 129. Tercera etapa: Identificar los socios del benchmarking.

#### 4.9.3.1 La búsqueda de las mejores prácticas

Es la búsqueda de actividades industriales y funcionales o de resultados que se puedan considerar como los mejores de su clase o los mejores del mundo, o que representen las mejores prácticas. La premisa básica del benchmarking es aprender algo de valor de alguien o de otro sitio, algo que pueda ayudar a actuar con más eficiencia o eficacia. La meta de la mayoría de las actividades de benchmarking es aprender de los mejores. Sería conveniente combinar sus recomendaciones y sus referencias con las de otras fuentes de información a fin de determinar las mejores prácticas para su área particular de interés.

Fuentes confiables de las mejores prácticas: buscar convergencia

Las seis fuentes de información más comúnmente mencionadas para identificar las compañías de

mejores prácticas se analizaran a continuación y el uso de estas diferentes fuentes variará por cada organización.

1. Menciones y premios especiales. Las organizaciones que son formalmente reconocidas por la excelencia de los productos o servicios por fuentes independientes dignas de crédito como el Premio Nacional de la Calidad Malcolm Baldrige y el Premio Deming, son probablemente candidatas de las mejores prácticas. Aunque esta clase de premios quizá tenga poco que ver con el rendimiento global de utilidades de las organizaciones, realmente ayudan a identificar áreas específicas de excelencia que proporcionan pista para hallar las mejores prácticas funcionales.
2. Atención de los medios de comunicación. Las organizaciones frecuentemente mencionadas por los medios de comunicación, especialmente por la prensa popular y la prensa de negocios, suelen ganarse la reputación de ejemplares.

Por ejemplo, McDonald's, Revista como Fortune publican con regularidad artículos como "las corporaciones más admiradas de América", que clasifican las compañías por grupos industriales de acuerdo con un conjunto de criterios genéricos (por ejemplo, calidad de producto, servicio al cliente, responsabilidad corporativa). Estos tipos de artículos, impresos en periódicos de circulación masiva, tienden a reforzar la excelente imagen de muchas compañías bien reputadas.

3. Asociaciones profesionales. Las asociaciones profesionales y las sociedades a menudo pueden dar recomendaciones respecto de las mejores prácticas por área funcional. Prácticamente todas las funciones profesionales están representadas por asociaciones formales y confiables. En las listas de miembros de estos grupos profesionales figuran todos los tipos de organizaciones grandes y pequeñas, públicas y privadas, extranjeras y nacionales.

Las asociaciones profesionales también patrocinan conferencias nacionales y regionales, simposios y convenciones. Estas reuniones y sus actas y deliberaciones proporcionan una valiosa información respecto de los más recientes desarrollos.

4. Informes independientes. Informes especiales preparados por organizaciones profesionales o comerciales, organizaciones de consumidores, analistas, agencias de gobierno, institutos especializados y universidades, todos tienden a llamar la atención hacia organizaciones identificadas como especiales o ejemplares. Los puede conseguir el público aunque generalmente uno debe estar en algún tipo de lista de correo para mantenerse informado de la disponibilidad de nuevos informes o estudios.
5. Comercios profesionales. La buena reputación organizacional la aumentan profesionales que les hablan positivamente de una compañía a otros profesionales. Las conferencias profesionales, las convenciones, los seminarios y los talleres son excelentes oportunidades para que los especialistas evalúen los desarrollos actuales de sus áreas de especialidad.

6. Los asesores. Suelen especializarse en dar información de los más recientes desarrollos en áreas funcionales específicas. Las compañías asesoras acreditadas, tanto las grandes como las pequeñas, están comenzando a especializarse en servicios de benchmarking que incluyen identificación de las compañías de mejores prácticas y la habilidad de presentar mutuamente compañías como miembros de consorcios de benchmarking.

#### Cuidado con el efecto halo

El efecto halo es una expresión psicológica que describe una falla característica en las escalas de clasificación: clasificar a los individuos demasiado arriba o demasiado abajo sobre la base de un rango muy sobresaliente, por ejemplo. En lenguaje llano, se puede describir como pintar con una brocha muy ancha. Por ejemplo, a individuos que son sumamente inteligentes a menudo les atribuyen otros rasgos, tales como que son calmados o reservados. Existen dos tipos de efecto halo, los cuales se describen a continuación:

#### Halo Positivo

Tiene lugar cuando una organización se gana la reputación de hacer una cosa particularmente bien. Muchos dan por sentado que la compañía hace bien otras cosas o la mayoría de las cosas. Por ejemplo, las compañías que han ganado el Premio Nacional de la Calidad Malcolm Baldrige informan que están abrumadas por la cantidad de solicitudes de visitas al sitio de trabajo y de entrevistas solicitudes hechas por compañías que están sometiendo a benchmarking (o simplemente evaluando), todo, desde prácticas de contabilidad hasta diseño de plantas y equipos.

La gente da por sentado que una compañía que se ganó un importante premio a la calidad es un candidato natural para una investigación de cualquier área funcional, tenga o no tenga buena reputación en esa área.

#### Halo negativo

Es evidente cuando se consideran compañías cuyo desempeño global o historia reciente de mercado indica una depresión o una baja organizacional significativa. Puestos que estas organizaciones se hallan en crisis, esto lleva a que no se les tome en cuenta como fuente de algún tipo de benchmarking aunque algunas actividades funcionales puedan representar las mejores prácticas.

#### **4.9.3.2 Redes de benchmarking: Un grupo clave de socios del benchmarking**

Algunas de estas redes de benchmarking están formadas por organizaciones que son miembros de un grupo industrial particular. Por ejemplo, un grupo de dieciocho corporaciones de la industria de telecomunicaciones (entre ellas AT&T, Bell Atlantic, NYNEX, MCI, GTE) se asociaron para formar el Telecommunications Benchmarking Consortium. Este grupo se formó para estimular las actividades de benchmarking en diversas áreas genéricas (por ejemplo, mantenimiento, satisfacción al cliente, desarrollo de nuevos productos, servicios). No sólo en temas específicos de su grupo industrial.

Otras redes se componen de especialistas funcionales de diversas organizaciones que representan diferentes industrias.

Un ejemplo de red funcionales un grupo llamado Financial Quality Network, que comprende especialistas, principalmente de los departamentos financieros de compañías como Federal Express, Caterpillar, Xerox, Westinghouse, Du Pont. Esta red particular expresó el deseo de crear una política de puertas abiertas de benchmarking.

Estos tipos de redes de benchmarking han demostrado que son un medio eficaz de iniciar investigaciones de benchmarking y de aprovechar los recursos de un gran número de organizaciones cooperativas. Muchas de las compañías a las cuales se les ha pedido que participen en estas redes ya son reconocidas por su utilización del proceso de benchmarking.

#### **4.9.3.3. Otras fuentes de información de benchmarking**

Hay otras fuentes útiles que pueden ayudarle a uno a localizar las compañías de mejores prácticas y otra información aplicable a su investigación. Esta sección describe brevemente las clases de recursos que las compañías de benchmarking han encontrado útiles cuando comienzan su análisis de benchmarking. Estos recursos los puede utilizar cualquier compañía de benchmarking sin que importe la industria, el tamaño, la localización o la propiedad.

Aunque el proceso de benchmarking está empezando a ganar madurez en algunas organizaciones, el proceso de recopilar información de negocios tiene una historia relativamente larga en la mayoría de las compañías. Muchas de las fuentes confiables de información de benchmarking son idénticas a las fuentes confiables que han sido utilizadas para investigar nuevas tecnologías, analizar condiciones de mercado e investigar prácticas competitivas.

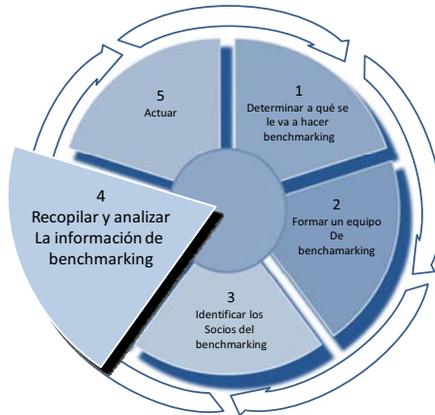
Las organizaciones que recopilan información de benchmarking generalmente enfocan sus actividades de recopilación de datos alrededor de un centro de fuentes de información. Las numerosas fuentes mencionadas tienden a agruparse en siete categorías:

- *Recursos gubernamentales:* fuentes federales, estatales, y locales.
- *Expertos en la materia:* entre ellos asesores, académicos y analistas.
- *Grupos de interés especial:* asociaciones profesionales y de comercio o redes.
- *Los medios de comunicación:* publicaciones y periódicos profesionales y de negocios, publicaciones relacionadas con los negocios en general y materiales producidos por el gobierno.
- *Empleados, clientes y proveedores:* los que están más familiarizados con la organización de usted y con su proceso.
- *Socios del benchmarking:* recomendados por las organizaciones de mejores prácticas (es decir, a las cuales ellos les han hecho benchmarking).
- *Fuentes extranjeras de recursos:* bancos, oficinas de corporaciones multinacionales, consulados extranjeros, base de datos internacionales.

Cada uno de estos recursos de información de benchmarking se revisa aquí, incluyendo ejemplos específicos de organizaciones, asociaciones, publicaciones, índices, base de datos y agencias recomendadas por personas experimentadas en el tema. Estas referencias deben ayudarle a usted a construir su propia biblioteca interna de informes de benchmarking.

#### **4.9.4 Cuarta etapa: recopilar y analizar la información de benchmarking**

Comprende recopilación y análisis de la información de benchmarking. Se supone que usted ya identificó sus clientes del benchmarking, la necesidades de estos y los factores críticos de éxito (FCE) específicos que constituirán el punto central de su investigación, ya seleccionó y capacitó a los miembros de su equipo de benchmarking, y ya identificó una lista inicial de los socios del benchmarking de mejores prácticas (o competitivos). Para muchas personas que son nuevas en benchmarking, la etapa real de recopilación de información es el foco de su atención. Si las etapas iniciales de planificación y preparación del proceso no se llevaron a cabo cuidadosamente, el proceso de recopilar y analizar la información de benchmarking puede ser improductivo, e incluso contraproducente.



**Fuente:** J. Spendolini, Michael: "Benchmarking". Ed. Norma, Colombia. Pág. 181. Cuarta etapa: Recopilar y analizar la información de benchmarking.

#### **4.9.4.1 Recopilación de información**

Una vez que usted haya determinado los tipos de información de benchmarking que necesita recopilar, lo mismo que las fuentes de información y las organizaciones que usted investigará. El siguiente asunto que debe considerar son los métodos de recopilación de información que se utilizarán. Los métodos de recopilación de información de benchmarking son:

- Entrevistas telefónicas.
- Entrevistas personales/visitas de campo.
- Encuestas.
- Publicaciones/medios de comunicación.
- Investigación en archivos.

#### **Entrevistas telefónicas**

El teléfono es la herramienta más valiosa para el investigador de benchmarking. Con alguna capacitación en habilidades básicas, los empleados pueden volverse expertos entrevistadores telefónicos y desarrollar un alto grado de eficiencia en sus actividades de recopilación de información.

La recopilación de información por teléfono proporciona varias ventajas: las entrevistas telefónicas son fáciles de planificar y analizar. Los requisitos primordiales son un bosquejo básico y

habilidades para comunicarse. Las entrevistas telefónicas son, además, económicas, cuando es necesario hacer un gran número de contactos para recopilar información.

### ***Entrevistas personales/visitas de campo***

Una de las experiencias más interesantes y potencialmente más productivas son las entrevistas personales o las visitas de campo. Usted puede arreglar encuentros personales con recursos de benchmarking, y, si es posible, puede acordar hacer las reuniones en sus sitios de trabajo. Esto proporciona varias ventajas; una entrevista personal le brinda la oportunidad de conseguir información mas detallada.

En las entrevistas personales casi siempre se obtiene una información de más alta calidad que en las entrevistas o sondeos telefónicos. Usted puede tener la oportunidad de observar el proceso de trabajo en acción. Trate de organizar una entrevista de recorrido en la sede de su socio de benchmarking, y, en reciprocidad, invítelo a su empresa a un recorrido de la misma clase.

Es más probable que los encuentros personales den por resultado el desarrollo de una relación duradera con su socio de benchmarking que otras formas de recopilación de información.

Las entrevistas personales y las visitas externas tienen dos desventajas: consumen bastante tiempo, y, según las visitas que haya que hacer, son costosas, una estrategia que se debe considerar es limitar los encuentro personales y las entrevistas externas a aquellas organizaciones que en realidad representen las mejores practicas, o a los competidores directos que inviten a un encuentro personal.

Hay recomendaciones básicas que deben tenerse en cuenta cuando se planifican reuniones personales o entrevistas:

- *Confirme todas las citas por escrito.* Norma de cortesía, y le asegura la adecuada programación del tiempo para realizarla.
- *Viaje con un compañero.* Esto permite repartir el trabajo de manera constructiva, un individuo se concentra en la entrevista y el otro registra la información.
- *Utilice un bosquejo estructurado.* Como en las entrevistas telefónicas, prepare sus preguntas con anticipación.
- *Organice el seguimiento.* Es recomendable crear la expectativa de que se requiere algún nivel de seguimiento.
- *Envíe una nota de agradecimiento.* Agradezca la reunión por escrito o por teléfono.

### ***Encuestas***

Las encuestas se utilizan con frecuencia como un medio de recopilación de información tomada de una muestra grande de individuos y organizaciones. Las encuestas tienen las siguientes ventajas; son relativamente poco costosas de administrar y resumir, y permiten sondear una

audiencia grande en poco tiempo.

Las desventajas de las encuestas están su tradicional baja tasa de rendimiento y el hecho de que la información que se puede conseguir es muy limitada. Con las encuestas no es posible hacer preguntas de seguimiento ni obtener información detallada de procesos. Hay que considerar algunas recomendaciones básicas al planificar el empleo de encuestas:

- ✚ Haga encuestas cortas.
- ✚ Llame antes de enviarla.
- ✚ Exigir respuestas largas.
- ✚ Envíe un sobre con su dirección y con los sellos de correo.
- ✚ Identifíquese y diga como lo pueden contactar.
- ✚ Diseñe su encuesta de tal forma que la transferencia de datos pueda hacerse fácilmente.
- ✚ Agradezca el recibo de la encuesta.

### ***Publicaciones/medios de comunicación***

Las publicaciones que usted examinara como parte de su investigación de información a veces es difícil en razón del número de recursos que puede haber disponibles. La mayoría de las fuentes primarias de información son fácilmente identificables y accesibles: los negocios conocidos, el comercio, las fuentes populares de prensa que son comúnmente examinadas en su industria o en su especialidad funcional.

La tarea más difícil es la selección de las fuentes secundarias que son menos conocidas o más difíciles de localizar. Las fuentes secundarias suelen ser recomendadas por otras personas o mencionadas como referencia por sus fuentes primarias. Recomendaciones básicas para utilizar publicaciones y otros medios como fuente clave de información:

- a) *Evite la repetición.* Asegúrese de que las tareas que asigne para recopilación sean claras antes de empezar la investigación.
- b) *Evite los documentos raros.* Ejemplo de publicaciones raras, trabajos no publicados, los artículos en publicaciones que ya no existen, los trabajos académicos, las transcripciones de discursos pronunciados en reuniones y convenciones.
- c) *Aproveche el apoyo del personal.* Bibliotecario, de directivos y gerentes, y de empleados de publicaciones y de otros medios.
- d) *Organice un depósito para documentos.* Desarrolle un sistema de archivo para los materiales impresos que recopile. Organice los archivos de tal manera que los miembros del equipo puedan tener fácil acceso a la información.
- e) *Una lista de recursos de medios de comunicación.* Editores, publicistas, bibliotecarios y

comercializadores para uso futuro y para posible seguimiento con respecto a orientaciones adicionales sobre recursos.

### ***Investigación en archivos***

La investigación en archivos se utiliza en el proceso de benchmarking interno. Consiste en revisar los registros archivados para determinar tendencias o para estudiar el impacto de los cambios en el clima de los negocios, la introducción de nuevas tecnologías o productos, etc. Los datos archivados son igualmente útiles para comparar la información que se ha recopilado, obtenida en diferentes secciones o divisiones de la organización. Recomendaciones básicas para utilizar datos de los archivos como recursos:

- Combine los datos de los archivos. Los datos de los archivos pueden desorientar si se utilizan sin entender las circunstancias en que se recopiló la información.
- Organice un archivo. Organice la información de tal forma que sea fácil tener acceso a ella y que se puedan establecer referencias.
- Evite traslapos (superposiciones).

#### **4.9.4.2 Protocolo de benchmarking**

Cuando usted esté recopilando la información que le da un socio del benchmarking, debe considerar ciertos asuntos importantes que se podrían calificar como protocolo. Este término se refiere a la etiqueta profesional o a ciertas normas de comportamiento.

Porque muchos equipos de benchmarking se lanzan a la fase de recopilación de información en un estado de leve desorden. Aunque quizá tenga una idea básica de su misión, de las necesidades del cliente y de las tareas personales, no se encuentran suficientemente preparados para explicarles a otros sus objetivos o para presentarse en una forma profesional que les inspire interés y confianza a los posibles socios del benchmarking.

Las siguientes guías se basan en recomendaciones de compañías que hacen benchmarking y a las cuales se les solicita que participen en proyectos de benchmarking de otras.

- I. Planifique previamente; programe de manera realista. Cuando usted hace benchmarking, les pide a otros que cooperen con usted en sus esfuerzos de recopilación de información. Uno de los problemas más comunes en la planificación del proyecto de benchmarking es calcular sin precisión el tiempo que se necesita para recopilar la información que se dan en los socios del benchmarking. Muchas organizaciones suponen que recopilar información externa es como recopilar información interna, es una mala suposición.

Sus prioridades de benchmarking no son las prioridades de ellas. Tal vez tarden más

tiempo del que esperaban para conseguir la información que usted les solicite. Después de completar varios ciclos de benchmarking, usted podrá calcular sus necesidades de tiempo en forma exacta.

- II. Prepare un resumen de su proyecto. Antes de comunicarse con sus socios del benchmarking (interno y externo) prepare un resumen de su proyecto para sus socios del benchmarking. Esto les ayudara a comprender sus necesidades de información y a prepararse mejor para recopilar la información que usted necesita.

- III. Facilite su entrada. Recuerde que usted le va a pedir a unas personas a veces extrañas que participen, hasta cierto punto, en su investigación. Usted debe abordarlas respetando los intereses y programas de trabajo de ellas. Una manera de abordarlas que da buen resultado es hacer el contacto inicial con el socio potencial por teléfono.

Preséntese brevemente y describa la naturaleza de su proyecto y la información que necesita. Tratando de captar en ese momento el interés en su investigación. Si un socio potencial demuestra interés, dígame que le va a enviar por fax una copia de su resumen de benchmarking.

Este envió capitaliza el interés inicial del socio potencial en el proyecto. Haga un seguimiento telefónico para clarificar información y para darle a la otra persona la oportunidad de hacer preguntas.

- IV. Emplee la estrategia de arriba hacia abajo. Póngase en contacto con gerentes funcionales a un nivel relativamente alto de la organización, y descienda por la escala de la jerarquía funcional hasta los individuos que usted necesita contactar.

Este enfoque tiene varias ventajas: hay un elemento de cortesía profesional que es evidente al recorrer los conductos formales de la organización, un ejecutivo de mas alto nivel puede remitirlo a usted a diversas fuentes de información de la organización y presentarlo a empleados que tal vez no había pensado contactar, el hecho de correr hacia abajo la escala jerárquica de la organización con frecuencia le proporciona referencias de gerentes de alto nivel.

Recuerde que usted siempre esta buscando oportunidades para establecer asociaciones a largo plazo con expertos funcionales en las compañías de mejores practicas.

- V. Cíñase a su bosquejo. Cuando entreviste o encueste a sus socios del benchmarking, cíñase al bosquejo que usted les dio como parte de su investigación inicial. No intente introducir temas distintos en medio de una entrevista o solicitar nueva información cuando visite a otra compañía.
- VI. Limite el tamaño del equipo visitante. Limite a una o dos personas su equipo para visitas. Un número mayor es innecesario para una visita eficaz a otra compañía. Cuando se

incluyen más de dos personas, generalmente se obliga al socio a realizar la reunión en un salón de conferencias o un sitio similar, que no es un lugar óptimo para entrevistas en otra empresa.

#### **4.9.4.3 Organización de la información**

La organización y el análisis de los datos no son difíciles si usted diseña su estrategia de recopilación y organización de datos antes de iniciar las actividades de consecución de información.

- *Empiece con un bosquejo*

Organice su recopilación de datos alrededor de un bosquejo que enumere los temas específicos de sus actividades de benchmarking. Estos bosquejos tienen diferentes usos claros. En primer lugar, le ayudan al equipo de benchmarking a desarrollar un conjunto organizado y significativo de preguntas sobre factores críticos de éxito que se han identificado. En segundo lugar, recopilar la información, se puede utilizar el bosquejo como guía para registrar la información de manera organizada.

Un bosquejo les permite registrar y clasificar grandes cantidades de información con un alto grado de eficacia y exactitud. Sirve como una visión previa de los temas que uno quiere someter a benchmarking con sus socios potenciales.

- *Utilice una matriz de información*

Una matriz de información es simplemente un instrumento que identifica la información que se este recopilando (identificada por medio del bosquejo) y los hechos comunicados, a medida que entregan información los individuos o las organizaciones que son objeto del benchmarking.

Las matrices de información ayudan a organizar la recopilación de los datos y los esfuerzos de información, y le proporcionan al equipo de benchmarking un método coherente de recopilación y organización de datos.

#### **4.9.4.4 Análisis de la información**

Una vez recopilada y resumida la información, el próximo paso en el proceso de benchmarking es el análisis de los datos. Tomar en cuenta el significado de la información conseguida:

- *Verifique para saber si no hay información errónea*

La información es errónea por factores tales como mala interpretación, escritura o transcripción

equivocada, mala presentación de los datos intencional (por culpa de la fuente) y errores (de la fuente). La información errónea puede ser difícil de identificar simplemente revisando los resúmenes de datos, las diferencias sutiles en los hechos pueden ser difíciles de detectar. Ciertos indicios pueden indicarle que sus datos pueden estar errados. Un indicador es información que se desvía significativamente de lo esperado o de otros datos que deben ser comparables.

Si existe alguna indicación de mala información en sus datos, considere tomar las siguientes medidas: reexamine sus fuentes para que haya exactitud, y haga las correcciones necesarias, si sus fuentes continúan entregando información discrepante, usted podría tratar de reconciliar las diferencias informando del conflicto de sus fuentes y solicitándoles ayuda para resolverlo. También podría identificar fuentes alternativas que puedan ser más exactas (en algunos casos, esto puede significar medios más rigurosos de recopilación de datos, si volver a verificar los datos no justifica el tiempo ni los esfuerzos requeridos, simplemente elimine los datos de su base de datos.

- *Identifique patrones*

Al examinar las matrices de datos, uno suele detectar patrones o tendencias generales. Por ejemplo, cuando los datos están organizados en matriz, a menudo se pueden detectar las tendencias en las ventas de un grupo de competidores, informadas por año.

- *Identifique omisiones y desplazamientos*

Lo que no está presente cuando usted ha completado su análisis con frecuencia puede ser tan significativo como lo que sí está presente. Los problemas en esta área suelen ser de dos tipos: el primero es de omisión, faltan datos que deberían estar disponibles. El segundo tipo de problemas se denomina desplazamiento, y, con frecuencia, implica cambios significativos en las tendencias de los datos, que no pueden explicarse. La falta de una explicación (o descripción) para esta clase de datos confusos se considera que es un desplazamiento. Si usted descubre desplazamientos de este tipo en sus datos, piense en la posibilidad de hacer una verificación cruzada de sus fuentes para lograr exactitud.

- *Información fuera de lugar*

Es alguna información que usted descubre sobre otra información y que parece que no concuerda con otra información que consiguió, o que claramente se desvía de la información que usted pensó que iba a encontrar. Cuando encuentre esas respuestas que están fuera de lugar, considere lo siguiente:

- 1) Aceptar la información literalmente tal como se comunico.
- 2) Rechazar la información por no ser realista o por ser falsa.
- 3) Hacerle un seguimiento a la organización que está fuera de lugar para que pueda validar esa información.

El mejor curso de acción cuando se descubre información que esta fuera de lugar es investigar un poco más con el socio del benchmarking.

- *Saque conclusiones*

La meta final del análisis de benchmarking es entender mejor las actividades pertinentes de otras organizaciones y utilizar esa información para mejorar el desempeño de su propia organización. En la mayoría de los análisis de benchmarking uno analiza la información que dieron diversas organizaciones.

El benchmarking es apropiado para investigar los productos y los procesos de otros y para aprender de la exposición a nuevas ideas. El proceso de evaluación de datos comprende recopilar los hechos y eliminar los datos que no son fidedignos, o que son inexactos, falsos o inaplicables. Los niveles de análisis y los tipos de conclusiones que sacan las organizaciones como resultados de sus actividades de benchmarking son varias categorías:

- 1 Documentar sus propios procesos internos. Uno de los más útiles subproductos del proceso de benchmarking es el análisis interno intenso que procede al esfuerzo del benchmarking externo. Para muchas organizaciones, eso puede representar una oportunidad única para detenerse en sus operaciones diarias y concentrar mucho la atención en las complejidades de sus propios procesos.

- 2 Conocer sus propias fortalezas o debilidades. Un resultado fundamental de la mayoría de las investigaciones de benchmarking es entender sus propias fortalezas y debilidades. Aunque uno esté investigando las mejores practicas de otros, recibirá una buena cantidad de realimentación sobre su propia organización cuando recopile la información.

Esa retroalimentación puede ser reveladora, aterradora o gratificante, pero para este tipo de intercambio de información se requiere una mente abierta y dispuesta a raptar las opiniones de los demás.

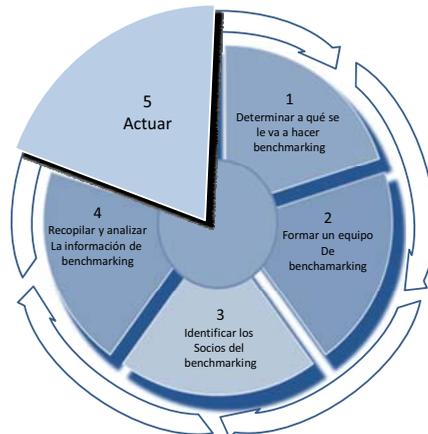
- 3 Determinar las diferencias en el desempeño. Uno de los objetivos mas tradicionales de la investigación de benchmarking comprende comparaciones entre los productos, los servicios, los procesos de trabajo o los resultados de su organización y los de los competidores o de las organizaciones excelentes o de mejores practicas.

El objetivo de este análisis es identificar cualquier tipo de diferencia en el desempeño. La mayor parte de atención se concentra en las diferencias negativas, es decir, cuando el desempeño, los productos o los servicios de uno están a un nivel inferior al de las organizaciones que se están estudiando por medio del benchmarking.

#### **4.9.5 Quinta etapa: actuar (implementar para obtener los efectos deseados)**

El objetivo primario del benchmarking es ponerse en acción.

Aunque el benchmarking es un proceso de investigación, la motivación para iniciar una investigación, en primer lugar, es estimular y apoyar el cambio. Es interesante que, cuando se discute esta parte del proceso de benchmarking con organizaciones que tienen una tremenda cantidad de experiencia en el proceso, todas esas organizaciones concuerdan con esta etapa particular, que es la menos complicada y la más directa.



**Fuente:** J. Spendolini, Michael: "Benchmarking". Ed. Norma, Colombia, 1995. Pág.221. Quinta etapa: Actuar.

#### **4.9.5.1 Producción de un informe de benchmarking**

Producir informes de benchmarking es una actividad típica cuando el cliente de la información de benchmarking es un gerente. Desde el comienzo, estos tipos de equipos de benchmarking tienen como objetivo la producción y la entrega del informe del proyecto. El equipo de benchmarking prepara un informe para cumplir una obligación con varios socios del benchmarking, quienes acuerdan participar en la investigación, en parte porque esperan recibir un resumen de los resultados al finalizar el ciclo del proyecto. La tarea principal del equipo de benchmarking es generar un informe. Ese informe debe cumplir los siguientes propósitos:

- Servir de informe para entregar a los clientes del benchmarking.
- Servir de resumen de los datos recopilados y analizados.
- Servir de registro de las organizaciones que fueron objeto del proceso de benchmarking y de los contactos claves del proyecto.
- Servir de producto de comunicaciones para otros empleados y funciones de la compañía.
- Servir de base fundamental para comunicaciones con las partes externas.

- Servir de registro para la base de datos y los archivos de benchmarking de la organización.

#### **4.9.5.2 Contenido de un informe de benchmarking**

El siguiente es el contenido global para un informe de benchmarking.

- ✓ *Declaración de necesidad/propósito.* Es una declaración de motivación para hacer el análisis del benchmarking. Por ejemplo, la organización está considerando expandirse a nuevos mercados o invertir en nuevas tecnologías. Esta sección debe presentar cualesquiera datos o incidentes que hayan contribuido a estimular el esfuerzo de benchmarking.
- ✓ *Los clientes del proyecto.* Identifique los clientes del proyecto por el título del cargo; el nombre es opcional, identifique cualesquiera socios de información que puedan estar cooperando en análisis conjuntos.
- ✓ *Necesidades del cliente.* Haga una lista de las necesidades de información de los clientes, incluyendo el alcance del proyecto, los temas de benchmarking identificados, las necesidades en cuanto a la cantidad y la calidad de la información, las fechas de entrega y las necesidades de formatos.
- ✓ *Equipo del proyecto.* Identifique los miembros del equipo del proyecto por nombre, organización, título del cargo y dirección del sitio de trabajo. Como opción, explique el proceso de selección de los miembros del equipo. Identifique el personal asignado para el apoyo del proyecto.
- ✓ *Proceso del equipo.* Describa la cantidad de tiempo que cada miembro dedica a la tarea. Identifique las responsabilidades y los papeles específicos de los miembros del equipo, identifique las decisiones claves que toma el equipo sobre el proceso.
- ✓ *Calendario del proyecto.* Desarrolle el calendario del proyecto, y anote fechas claves para reuniones claves, actividades de información, terminación de informes y otros hechos que sean importantes de anotar.
- ✓ *Temas para hacer el benchmarking.* Presente un anteproyecto de datos con las categorías generales de información y las medidas específicas que se emplearán para reunir información.
- ✓ *Fuentes de información.* Elabore una lista de fuentes de información por tipo. Identifique referencias específicas para material impreso. Enumere los nombres de los individuos contactados, de las organizaciones y de los cargos.

- ✓ *Metodología.* Describa los métodos para recopilar dato, entrevistas, sondeos e investigaciones sobre material impresos, etc. Incluya copias de sondeos o cuestionarios como un apéndice.
- ✓ *Resultados/resumen.* Incluya un resumen de datos en forma de relatos, matrices de resúmenes o ambas cosas. Incluya una descripción del diseño de matrices de resúmenes. Organice los relatos de acuerdo con el bosquejo de datos que utilizo para recopilar la información.
- ✓ *Relatos.* Incluya alguna relación adicional que se pueda necesitar para describir temas respecto de la investigación de benchmarking, como, por ejemplo, datos adicionales recogidos durante el proceso, dificultades encontradas. O hechos sobresalientes que podrían ser de interés para quienes leen el informe.
- ✓ *Análisis.* Presente cuadros y relaciones que describan el análisis de los datos. Incluya algunos gráficos y cuadros que ayuden a ilustrar los resultados.
- ✓ *Resultados.* Presente los resultados en forma resumida y haga un relato adicional, si es necesario. La sección de resultados debe basarse en datos.
- ✓ *Próximos pasos.* De cualquier información sobre los próximos pasos del proceso de benchmarking. Por ejemplo, anote y controle cualquier recopilación de datos que se haya planificado y entregue un calendario de las actividades esperadas y de la fecha que deben estar terminadas.

#### **4.9.5.3 Presentación de resultados a los clientes del benchmarking**

En algunas situaciones, al equipo de benchmarking se le exige (o se le solicita) que haga una presentación a sus clientes. Estos clientes podrían ser grupos de gerentes, otros equipos de la organización o simplemente un gerente. Esa presentación es una versión oral del informe de benchmarking; en muchos casos, se exigen las dos formas, oral y escrita. Estas presentaciones también les brindan a los clientes la oportunidad de hacer preguntas.

Estos informes orales sobre benchmarking pueden variar en duración: desde una hora (resumen gerencial) hasta un día completo (incluyendo la discusión).

El equipo de benchmarking también puede comunicarles sus resultados a otros miembros de la organización, bien directamente por medio de memorandos escritos para grupos seleccionados, o bien indirectamente mediante otros vehículos de comunicación, como boletines informativos o sistemas en línea creados especialmente con ese propósito.

La mayoría de las organizaciones que han establecido un proceso estable de benchmarking

registran los resúmenes de benchmarking en un sistema en línea al que puede tener acceso cualquier empleado.

#### ***4.9.5.4 Identificación de posibles mejoras de productos y procesos***

Una de las actividades claves de un equipo de benchmarking es hallar oportunidades para mejorar los productos y procesos. Durante el curso de los proyectos de benchmarking, los equipos están expuestos a toda clase de nuevas ideas, y la tentación de ponerse en acción de inmediato basándose en resultados tempranos. Cuando un equipo de benchmarking llega a la quinta etapa, el desafío es escoger entre variadas posibilidades de mejoras y decidir cuales ideas, conceptos y sugerencias tienen mas sentido para incorporarlas en el medio comercial.

A menudo, terminan el circuito y regresan a las necesidades de su cliente original y reevalúan cualesquiera planes de implementación y mejoras basándose en los siguientes factores:

- 1 Nuevas necesidades del cliente.
- 2 Fondos.
- 3 Tiempo.
- 4 Nivel de interés/ energía.
- 5 Suposiciones de mejoras para el producto/proceso original.

Los miembros del equipo saben que las cosas cambian tan rápidamente en el medio comercial que cada mes que ellos gastan en un proyecto es otro mes que puede alterar su habilidad de aplicar la información del benchmarking a la situación del trabajo.

#### *Resultados de las mejoras*

La mayoría de las mejoras de los productos y los procesos hechas por el equipo de benchmarking generalmente producen uno o más de los siguientes resultados:

- Mejoramiento de productos/procesos. Se usa la información de benchmarking para modificar los productos o procesos actuales. Estas modificaciones pueden ser leves o drásticas. Los equipos también enfrentan la realidad respecto de la cantidad de tiempo y de recursos que serán necesarios para implementar los cambios.

Para algunas personas, el proceso de incorporación de cambio es radical y rápido. Una vez que se toma la decisión y se asignan los recursos, los cambios se implementan de inmediato.

- Aprender. Para muchos equipos, el resultado del benchmarking es simplemente la

oportunidad de aprender algo nuevo y aportarle nuevas ideas a la organización. Los practicantes del benchmarking no sólo lo hacen con la esperanza de tropezarse con una nueva idea; por el contrario, están dedicados al concepto de mejoramiento continuo.

- Formar redes funcionales. Algunos de los resultados del proceso de benchmarking no se relacionan con el hecho específico o el problema que se está investigando, pero tienen que ver con algunos de los subproductos del proceso de benchmarking. A medida que los individuos participan en las actividades de benchmarking en forma continua, van estableciendo diversos contactos profesionales en su propia organización, en su grupo industrial y, posiblemente en todo el mundo.

El benchmarking continuará influyendo y dando forma al futuro de las organizaciones en el desarrollo de sus actividades dentro de un mercado determinado. Proporcionando a las empresas la información que necesitan para ampliar su comprensión del trabajo basado en el conocimiento y el compromiso profundo de mejorar su desempeño.

## **CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

La información que se presenta en la presente investigación, proporciona sobre los diversos temas que la integran, con contenido de suma importancia para todos aquellos que realizan actividades en las que inconscientemente o de manera empírica se ejecuta la administración en las mismas, sobre todo para aquellos estudiantes de la carrera de administración, administradores de empresas o cualquier organismo social que requiera de aplicar los conocimientos que este pueda proporcionarles para realizar mejoras en sus distintas funciones o actividades.

**En el capítulo primero**, Se estudiaron los antecedentes históricos de la administración; en primer lugar, se analizó la definición etimológica y su significado de la misma, en segundo lugar, se analizan las definiciones formuladas por los distintos autores y especialistas en el tema, considerando para ello, elementos específicos y trascendentales en el desarrollo de la misma, en tercer lugar, se explica la importancia de la administración que representa al momento de emplearla para realizar cualquier actividad, principalmente en el orden cronológico de las acciones a ejecutar, así como sus principales objetivos.

Después de haber realizado el proceso de recopilación de información se procedió a estudiar cada una de las características de la ciencia de la administración para contar con un mayor conocimiento con respecto al tema.

**En el capítulo segundo**, se estudiaron y se analizaron las escuelas administrativas y sus principales representantes, así como las aportaciones realizadas desde diferentes enfoques y puntos de vista sobre la administración tales como: Escuela Científica, Escuela Cuantitativa, Teoría de las Relaciones Humanas y Proceso Administrativo, en donde se explico lo relevante de las cuatro principales etapas de su desarrollo al momento de aterrizarlo en la constitución de una estructura organizacional.

**En el capítulo tercero** se realizo un estudio para conocer a fondo, acerca del concepto empresa, en primer instancia, se analizó las diferentes definiciones que se han elaborado acerca de la misma, así mismo el objetivo e importancia que esta representa en el ámbito en el que se desarrolla, posteriormente se dio a conocer las diferentes clasificaciones de empresas que existen tomando en cuenta ciertos parámetros para su formación, los criterios que se toman en cuenta para llevar acabo una clasificación o clasificaciones, en cuanto a su estructura organizacional (también llamadas comúnmente áreas funcionales ), en las cuales se llevan acabo las principales funciones o actividades que le van a permitir desarrollarse ante una sociedad determinada, así como también conocer los tipos de sociedades mercantiles que existen para determinar los fines de una empresa.

**En el capítulo cuarto**, se estudió y analizó una herramienta muy importante y que es de gran ayuda para cualquier organización o empresa que se encuentre en momento de crisis, durante el

desarrollo de sus funciones y proceso administrativo, tal es el caso del "Benchmarking".

Primeramente se lleva acabo el estudio, origen y definición del término "benchmarking o benchmark", cuyo principal objetivo e importancia dentro de una organización o empresa, así como los antecedentes históricos (de algunas empresas que lo han adoptado para realizar cambios y mejoras en sus procesos productivos ; posteriormente se analizan los tipos de benchmarking que existen para poder elegir y determinar cual de ellos es factible aplicar en determinado momento en una empresa y por último conocer las cinco etapas que conforman el proceso de benchmarking, de esta manera se ve dimensionado en plenitud el funcionamiento de esta valiosa herramienta relacionada con la eficiencia y eficacia.

Con todos estos elementos, teoría y práctica expuestos en la investigación realizada, se establece que la herramienta administrativa, de manera especial el Benchmarking, son elementos que ayudan al fortalecimiento y construcción de organizaciones flexibles que trabajan con calidad, eficiencia y eficacia, logrando con esto que el sector económico al cual pertenecen y sobre todo al país ventaja competitiva que le permitirá generar empleos y aumentar las inversiones que se requieran para que México sea un país de primer mundo.

## **RECOMENDACIONES**

## RECOMENDACIONES

Una vez que se han analizado dentro de la presente investigación las diversas formas en que el Benchmarking es conocido y utilizado, es de interés para la pequeña y mediana empresa poner a la consideración la puesta en marcha de un programa de benchmarking dentro de la planeación estratégica que se lleve a cabo para la pequeña y mediana empresa, con la idea de mejorar la productividad y calidad de los procesos que se lleven a cabo en la empresa.

Con el propósito de realizar mejoras organizacionales y al mismo tiempo medir dichas mejoras relacionadas con el desempeño, es decir, medir resultados propios contra los de otra empresa con la finalidad de llegar a conclusiones basadas en el análisis de la información recopilada en determinada situación; y con esto tener la posibilidad de realizar cambios y mejoras basadas en ideas frescas y novedosas.

Algunas empresas han utilizado el benchmarking como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas en las prácticas más modernas del negocio, otras organizaciones posicionan el benchmarking como parte total de un proceso global de solución de problemas con el claro propósito de mejorar a la organización.

Las empresas que tienen experiencia por haber aplicado el benchmarking son; Xerox, Motorola, Federal Express, y AT&T, las cuales han dado muchos ejemplos de los beneficios que les han ocasionado al adoptar el benchmarking en un momento de crisis y lo que les ha permitido comparar y mejorar con respecto a la competencia para mantenerse actualizadas.

El proceso de benchmarking les permite lograr aumentar su competitividad a través de capitalizar sus propias fortalezas existentes, corrigiendo las debilidades para competir en el mercado, e incorporar lo mejor en cuanto a prácticas organizacionales.

Este proceso se ha convertido en una herramienta esencial en la nueva economía global y una técnica fundamental para todos los administradores en todos los tipos de administraciones.

Una vez que se emplea el benchmarking en el proceso de administración de una organización; el punto de partida, está dado en identificar y asegurarse de seleccionar las actividades y mediciones (procedimientos y procesos) más adecuadas contra las cuales será evaluado, realizando con esto, una revisión de la mejor estrategia competitiva que sea posible conseguir.

Una vez que se tenga un sentido claro de lo que se debe y puede establecerse como parámetro, el siguiente paso es determinar el tipo más adecuado de estudio de benchmarking que se realizará en la organización en concordancia con los requerimientos de la empresa previamente establecidos.

El proceso de benchmarking se clasifica comúnmente, en tres tipos: interno, competitivo y funcional (este último descrito en ocasiones como "benchmarking genérico"), los cuales se han

explicado en el presente documento de investigación.

Con todo esto es posible pensar que un empresario pequeño y mediano pueda utilizar esta herramienta administrativa para hacer que su negocio pueda mantenerse dentro de mercados tan competitivos como en los que estamos hoy en día, es por eso que la aplicación efectiva del benchmarking puede marcar la diferencia en cerrar, mantenerse o desarrollar un negocio o empresa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

- A. F. Stoner James y coautores: "Administración" Editorial Pearson Educación Prentice Hall, 1990, Sexta Edición México D. F. Reimpreso en 1996.
- A. Litterer Joseph: "Análisis de las Organizaciones" Editorial Limusa, 1979, Segunda Edición México D. F. Reimpreso en 1991.
- Ballina Ríos Francisco: "Teoría de la Administración", Un Enfoque Alternativo, Editorial Mc Graw Hill, 2000, Primera Edición México D. F.
- C. Camp Robert: "Benchmarking", La búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente, Editorial Panorama, 1993, Primera Edición México.
- Camus Márquez Guillermo de Jesús: "Administración Integral en la Empresa", Editorial Trillas, 2001, Reimpreso en 2002.
- Chiavenato Idalberto: "Introducción a la Teoría General de la Administración" Editorial Mc Graw Hill, 1989, Séptima Edición México D. F. Reimpreso en 2006.
- Dávila L. de Guevara Carlos: "Teorías Organizacionales y Administración; Enfoque Crítico" Editorial Mc Graw Hill, 1985, Segunda Edición México D. F. Reimpreso en 2001.
- Don Hellriegel y coautores: "Administración", Un Enfoque Basado en Competencia, Editorial Thomson, 2005, Décima Edición México D. F. Reimpreso en 2007.
- Fernández Arena José Antonio: "El Proceso Administrativo" Editorial Diana, 1977, Segunda Edición México D. F.
- Fincowsky Franklin Enrique Benjamín: "Organización y Métodos un Enfoque Competitivo" Editorial Mc Graw Hill, Quinta Edición México D. F.
- Freemont E. Kast y coautores: "Administración en las Organizaciones", Enfoque de Sistemas de Contingencias, Editorial Mc Graw Hill, 1988, Segunda Edición México D. F. Reimpreso en 1992.
- G. March James y coautores: "Teoría de la Organización" Editorial Ediciones Ariel, 1961, Primera Edición México D. F.
- Galindo Münch Lourdes: "Fundamentos de Administración", Casos y Prácticas, Editorial Trillas, 1997, Segunda Edición México D. F.
- H. Newman Williams: "La Dinámica Administrativa", Conceptos, Funcionamiento y Aplicaciones Prácticas, Editorial Diana, 1972, Primera Edición México D. F.
- Hernández y Rodríguez Sergio: "Administración", Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia, Editorial Mc Graw Hill, 2002, Primera Edición México D. F.
- Hernández y Rodríguez Sergio: "Introducción a la Administración", Teoría General Administrativa: Origen y Evolución y Vanguardia, Editorial Mc Graw Hill, 2006, Cuarta Edición México D. F. Reimpreso en 2007.
- Hernández y Rodríguez Sergio: "Introducción a la Administración", Un enfoque Teórico-Práctico, Editorial Mc Graw Hill, 1994, Primera Edición México D. F.
- J. Boxwell Robert Jr.: "Benchmarking para Competir con Ventaja" Editorial Mc Graw Hill, 1995, Primera Edición México D. F. Reimpreso en 1997 Pags. 21.
- J. Montana Patrick: "Administración" Compañía Editorial Continental CECSA, 2002, Primera Edición México D. F.
- J. Spendolini Michael: "Benchmarking" Editorial Norma, 1992, Primera Edición México D. F. Reimpreso en 1995.
- Koontz Harold y coautores: "Elementos de Administración", Un enfoque Internacional, Editorial Mc Graw Hill. Séptima Edición México D. F.
- Koontz Harold y coautores: "Administración" Editorial Mc Graw Hill, 1990, Primera Edición México

D. F.

L. Daft Richard y coautores: "Introducción a la Administración" Editorial Thomson, 2006, Cuarta Edición México D. F.

León C. Megginson y coautores: "Administración", Conceptos y Aplicaciones, Editorial Compañía Continental. A. DE C. V., 1988, Primera Edición México D. F. Reimpreso en 1992.

Mercado H. Salvador: "administración Aplicada", Teoría y Practica, Editorial Limusa, 1989, Primera Edición México D. F.

Nader Garduño María Teresita: "Principios de Administración" Editorial Trillas, 2001.

P. Finnigan Jerome: "Guía de Benchmarking Empresarial", Técnicas Esenciales para la Nueva Economía Competitiva-Cooperativa, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., 1997, Primera Edición México D. F.

P. Robbins Stephen: "Administración", Teoría y práctica, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., 1987, Primera Edición México D. F. Reimpreso en 1994.

Parro Nereo Roberto: "Reingeniería empezar de nuevo" Editorial Ediciones Macchi, 1996, Primera Edición México D. F.

Pérez-Fdez de Velasco José Antonio: "Gestión por Procesos", Reingeniería y mejora de los Procesos de Empresas, Editorial ESIC, 1996, Primera Edición Madrid, Reimpreso en 1996.

R. Hampton David: "Administración" Editorial Mc Graw Hill, 1989, Segunda Edición México D. F. Reimpreso en 1997.

R. Terry George, Ph. D Y coautores: "Principios de Administración" Compañía Editorial Continental, S. A. DE C. V., 1985, Primera Edición México D. F. Reimpreso en 1993.

Reyes Ponce Agustín: "Administración de Empresas", Teoría y Practica, Editorial Noriega Limusa México D. F. Primera Edición, 1971, Reimpreso en 1993.

Rodas Carpizo A. y coautores: "Administración Básica" Editorial Limusa Noriega México D. F. Tercera Edición México D. F. Reimpreso en 1999.

Rodríguez Valencia Joaquín: "Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas" Editorial ECASA, 1985, Tercera Edición México D. F. Reimpreso en 1994.

Rodríguez Valencia Joaquín: "Introducción a la Administración con enfoque de sistemas" Editorial ECASA México D. F. Primera Edición, Reimpreso 1993.

## PAGINAS ELECTRONICAS

[www.angelfire.com/cantina/natalia-chain/importancia.htm](http://www.angelfire.com/cantina/natalia-chain/importancia.htm)

[www.contactopyme.gob.mx/benchmarking/conceptos/benmad.asp](http://www.contactopyme.gob.mx/benchmarking/conceptos/benmad.asp)

[www.degerencia.com/tema/benchmarking](http://www.degerencia.com/tema/benchmarking)

[www.escuelas.edu.ar/2004/GCBA/467/admin.htm](http://www.escuelas.edu.ar/2004/GCBA/467/admin.htm)

[www.losrecursoshumanos.com/benchmarking-recursoshumanos-def.htm](http://www.losrecursoshumanos.com/benchmarking-recursoshumanos-def.htm)

[www.monografias.com/trabajos14/administracion-empresas/administracion-empresas.shtm](http://www.monografias.com/trabajos14/administracion-empresas/administracion-empresas.shtm)

[www.monografias.com/trabajos19/areas-de-actividad/areas-de-actividad.shtml](http://www.monografias.com/trabajos19/areas-de-actividad/areas-de-actividad.shtml)

[www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtm#conce](http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtm#conce)

[www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.ht](http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.ht)

[www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.htm](http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.htm)

[www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.htm](http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.htm)

[www.telpin.com.ar/interneteducativa/Proyectos/2006/LASEMPRESAS/Pagina%207.htm](http://www.telpin.com.ar/interneteducativa/Proyectos/2006/LASEMPRESAS/Pagina%207.htm)