



3er Congreso Nacional ALCONPAT 2008
Chihuahua; Chih. México
Del 12 al 14 de Noviembre



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

R. Corral-Higuera^{1,3}, S.P. Arredondo-Rea^{1,3}, S. Díaz-Díaz², C.P. Barrios-Durstewitz³, J.H. Castorena-González³, J.L. Almaral-Sánchez³

¹ Centro de Investigación en Materiales Avanzados, S.C., Ave. Miguel de Cervantes 120, Complejo Industrial Chihuahua, C.P. 31109, Chihuahua, Chihuahua, México.

² División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional Autónoma de México, Insurgentes Sur, Ciudad Universitaria, México D.F.

³ Universidad Autónoma de Sinaloa, Facultad de Ingeniería Mochis, Fuente de Poseidón y Ángel Flores s/n, Ciudad Universitaria, C.P. 81223, Los Mochis, Sinaloa, México.

RESUMEN

Esta investigación provee recomendaciones empíricas que permitirán fortalecer puntos débiles de la organización de pequeñas y medianas empresas (PYME) constructoras, y mejorar sus puntos fuertes para lograr un desarrollo continuo y alcanzar la calidad total. Dichas recomendaciones fueron emitidas en base al estado actual del desarrollo organizacional (DO) de empresas constructoras mexicanas, incluyendo áreas funcionales como: dirección y administración, personal, calidad, costos, tecnología y capacitación. El trabajo consistió en evaluar una muestra de PYME constructoras mediante un sistema de diagnóstico propuesto por la Secretaría de Economía. Los resultados muestran deficiencias en las organizaciones y por ello se enlista una serie de intervenciones necesarias para mejorar el funcionamiento de las PYME constructoras; sin embargo, es necesario implantar un sistema de DO, entendiéndose este como proceso y no como actividad puntual.

Palabras clave: Desarrollo organizacional, diagnóstico de la organización, PYME constructoras, sistema de diagnóstico, intervenciones.

ABSTRACT

This research provides empirical recommendations to will strengthen weaknesses in the organization of small and medium-sized construction companies (SMSCC) and enhance their strengths points to achieve a continuous development and reach total quality. Those recommendations were issued based on the current state of organizational development (OD) of Mexican construction companies, including functional areas such as leadership and administration, personnel, quality, cost, technology and training. The work was to evaluate a sample of SMSCC through a diagnostic system proposed by the Secretary of Economy. The results show deficiencies in organizations and therefore lists interventions needed to improve the functioning of SMSCC, but it is necessary to establish a system of OD, understood this as a process and not as timely activity.

Keywords: Organizational development, diagnosis of the organization, construction companies, diagnostic system, interventions.



3er Congreso Nacional ALCONPAT 2008

Chihuahua; Chih. México
Del 12 al 14 de Noviembre



INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto. En el caso de México, las MIPYME generan el 52 por ciento del Producto Interno Bruto y contribuyen con el 72 por ciento de los empleos formales. Se estima que en 2006 existían en México 4'007,100 empresas, de las cuales el 99.8 por ciento son MIPYME¹.

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

En la empresa constructora el fenómeno de crecimiento se presenta rápidamente; esto por la incertidumbre de demanda futura, que en muchas ocasiones obliga al empresario a saturarse de trabajo como una política de provisión para épocas de ausencia de demanda². La política de tener trabajo ha traído como consecuencia que el mercado de la construcción sea agresivo, es decir, se está generando una competencia desleal. Los empresarios realizan prácticas desleales para hacerse de trabajo y para ofertar su producto. Esta situación puede reflejarse en la mala calidad de obras que se construyen, especialmente en materia de vivienda.

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

En México y América Latina la industria de la construcción presenta un déficit significativo en el desarrollo de ésta área de trabajo tanto en la investigación (escasas publicaciones) como en la práctica, ya que los principales esfuerzos por mejorar la productividad y competitividad se han centrado en nuevos métodos de trabajo, herramientas de optimización de procesos, tecnología y conocimientos técnicos³.

Cabe mencionar que el término desarrollo organizacional (o DO, la denominación más comúnmente empleada para designar este campo) ha estado en uso por lo menos desde 1960⁴. El DO es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría, y su aplicación consta de un ciclo continuo de tres etapas: 1) diagnóstico organizacional. 2) intervención y 3) evaluación.



3er Congreso Nacional ALCONPAT 2008

Chihuahua; Chih. México
Del 12 al 14 de Noviembre



El alcance del presente trabajo es llegar a la etapa de intervención, es decir, se hizo un diagnóstico de una muestra de PYME y en base a ello se enlistó una serie de recomendaciones de mejora. En ese sentido, esta investigación provee recomendaciones empíricas que permitirán fortalecer puntos débiles de la organización de pequeñas y medianas empresas constructoras, y mejorar sus puntos fuertes para lograr un desarrollo continuo y alcanzar la calidad total. Dichas recomendaciones fueron emitidas en base al estado actual del desarrollo organizacional de empresas constructoras mexicanas, incluyendo áreas funcionales como: dirección y administración, personal, calidad, costos, tecnología, y capacitación. El trabajo consistió en evaluar una muestra de 5 PYME constructoras mediante un sistema de diagnóstico propuesto por la Secretaría de Economía. Como primer paso se aplicó un cuestionario a dicha muestra y con las respuestas obtenidas se alimentó el sistema mencionado. Los resultados muestran deficiencias en las organizaciones y por ello se enlista una serie de intervenciones necesarias para mejorar el funcionamiento de dichas empresas.

METODOLOGÍA UTILIZADA

Para el desarrollo del presente trabajo, se tomó como base para la evaluación de la organización de la PYME constructora el sistema de autodiagnóstico propuesto por la Secretaría de Economía. El sistema permite detectar las áreas que se pueden mejorar para incrementar la productividad y competitividad de la empresa y consiste en un conjunto de cuestionarios fáciles de responder. En función de las respuestas, se recibe una evaluación que consta de dos elementos principales: un juicio sobre la situación de la empresa sobre el tema del cuestionario respondido y una recomendación (intervenciones) sobre las mejores prácticas relacionadas con el tema en cuestión.

Para la aplicación de los cuestionarios se eligió una muestra de 5 empresas constructoras mexicanas mismas que por su tamaño se clasifican en PYME, según la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC). El giro de dichas empresas es la edificación en general y obras de urbanización, principalmente. Las personas que respondieron los cuestionarios fueron Gerentes (2), Personal Técnico (2) y Jefe de proyectos (1).

De 18 cuestionarios que propone el sistema de autodiagnóstico, sólo se aplicaron los que cubren los siguientes temas:

Tecnología

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

Personal

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



3er Congreso Nacional ALCONPAT 2008

Chihuahua; Chih. México
Del 12 al 14 de Noviembre



Calidad

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

Costos

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

Capacitación

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

Administración

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

Cada tema se divide en distintos subtemas, los cuales están compuestos de preguntas que pueden ser respondidas con opción múltiple.

RESULTADOS

A partir de la evaluación arrojada por el sistema de autodiagnóstico a las respuestas de los cuestionarios, se propone una serie de acciones que es necesario se lleven a cabo dentro de las organizaciones para un funcionamiento efectivo. Sin embargo, sólo se enlistan las acciones que se consideran más significativas.

Tecnología

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Tecnología, la empresa deberá:

- Proporcionar a sus empleados la información que necesiten, dando acceso a la información restringida sólo a aquellas personas con autorización.
- Contar con información registrada sobre qué deben hacer los trabajadores y cómo, según criterios establecidos.
- Integrar conocimientos y experiencia tecnológica procedentes de fuentes tales como empresas exitosas, universidades, organizaciones; además de contar con investigación propia.
- Estimar el valor de la tecnología en función de las oportunidades de negocio que genera.
- Contar con programas de calidad total en los que intervengan todas las áreas de la empresa con el fin de asegurar la calidad de insumos y productos.



3er Congreso Nacional ALCONPAT 2008

Chihuahua; Chih. México
Del 12 al 14 de Noviembre



Personal

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Personal, la empresa deberá:

- Diseñar su organización y distribuir funciones y responsabilidades de la manera que mejor asegure el éxito de su plan estratégico.
- Estructurar cada uno de los puestos en función de las expectativas de desarrollo a largo plazo de toda la empresa.
- Asegurar que los planes estratégicos de su empresa traigan consigo oportunidades crecientes para su personal y trazar planes de desarrollo de carrera para lograrlos.
- Reclutar al personal siempre con una visión de conjunto y no limitada a una sola área de la empresa.
- Establecer y usar regularmente prácticas de inducción de personal que incluyan un intervalo suficiente para desarrollar las habilidades y las actitudes consideradas como más relevantes.
- Establecer tabuladores salariales competitivos basados en estudios del mercado laboral significativo.
- Aplicar criterios de evaluación del desempeño que se refieran no sólo a factores de contenido del trabajo sino también a conductas y actitudes de quienes lo realizan.
- Promover la permanencia del personal más apto mediante la creación constante de oportunidades de crecimiento en todos los órdenes.

Calidad

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Calidad, la empresa deberá:

- Fomentar una cultura de calidad en la empresa que la explique como la generación de valor para el cliente, aún más allá de sus propias expectativas.
- Poner por escrito en un documento formal una política de calidad que esté ampliamente difundida y que se respalde con hechos.
- Conseguir que cada uno de los miembros del personal asuma como propia la misión de producir con calidad total desde el principio.
- Establecer en cada grupo de trabajo mecanismos adecuados para medir, registrar y analizar información del desempeño de procesos y sus resultados.
- Contar con programas de mejora continua abiertos a la participación de todo el personal.
- Desarrollar un programa sistemático de capacitación sobre calidad para todo el personal.

Costos

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Costos, la empresa deberá:

- Reportar e interpretar adecuadamente los costos en los que incurren por falta de una calidad satisfactoria.
- Conocer el comportamiento histórico de sus costos para poder anticipar sus tendencias.



3er Congreso Nacional ALCONPAT 2008

Chihuahua; Chih. México
Del 12 al 14 de Noviembre



- Analizar periódicamente la información de costos y circularla entre todos los responsable para que la utilicen en sus nuevas decisiones.
- Establecer objetivos y metas de productividad y estimular la participación activa de todo el personal mediante incentivos económicos o de otra índole.
- Instrumentar una estrategia de inventarios mínimos (just in time) a partir de un desarrollo sistemático de alianzas con los proveedores.
- Motivar a sus proveedores a darle mejor servicio, haciéndoles ver que de esta manera ellos mismos obtendrán mayores ganancias.

Capacitación

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Capacitación, la empresa deberá:

- Asumir la capacitación como dimensión estratégica fundamental de la empresa para mejorar su productividad y competitividad.
- Establecer como prioridad procurar la contratación y conservación de personal que cuente con los más altos estándares de capacidad.
- Asignar a la capacitación y desarrollo de personal una porción significativa de los recursos de inversión de la empresa y evaluar sistemáticamente sus rendimientos.
- Inducir la participación activa del personal en los propósitos de reducir los costos y aumentar la productividad y respaldarla con las acciones de capacitación necesarias.
- Impulsar actividades orientadas a mejorar las habilidades del personal para la comunicación, la cooperación y el trabajo de equipo.
- Identificar las necesidades de capacitación a través del análisis de los principales procesos técnicos y administrativos de la empresa, más que de las descripciones de los puestos.
- Procurar establecer convenios de cooperación con instituciones educativas para el desarrollo de capacidades y competencias de interés para ambas partes a través de actividades acordadas para cada caso.
- Usar como indicadores de efectividad de la capacitación no sólo los efectos sobre la productividad sino también las mejoras en actitudes personales frente al trabajo, la cooperación y el espíritu de grupo.
- Procurar que sea el propio personal de la empresa el que asuma por sí mismo la iniciativa y la responsabilidad por los programas de mejora continua.

Administración

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Administración, la empresa deberá:

- Tener formulada la misión de la empresa y comunicarla eficazmente a todos sus miembros.
- Definir y difundir los valores y principios de la empresa y normar sus decisiones y sus acciones en función de ellos.
- Anticipar las tendencias del entorno que puedan traducirse en amenazas y preparar planes de contingencia para enfrentarlas si llegan a presentarse.



3er Congreso Nacional ALCONPAT 2008

Chihuahua; Chih. México
Del 12 al 14 de Noviembre



- Identificar sus negocios más rentables y las características de la empresa que los hacen posibles y construir sobre ellas ventajas competitivas perdurables.
- Propiciar condiciones para la identificación de todo el personal con los objetivos de la empresa, de modo que mientras mejor se alcancen éstos mayores sean los beneficios para cada uno.
- Buscar que la empresa cumpla todas sus obligaciones legales y fiscales y participe activamente en el desarrollo de los nuevos marcos que determinen su espacio vital.
- Establecer objetivos y metas a partir de un plan de desarrollo estratégico de la empresa y darles seguimiento mediante indicadores que permitan identificar desviaciones y tomar acciones oportunas para corregirlas.
- Instalar mecanismos de control de avances y darles seguimiento permanente asegura la eficacia de la operación y la atención oportuna a las expectativas de los clientes y permite a los líderes de la organización tomar decisiones sobre bases sólidas en todo momento.
- Contar con políticas formuladas y conocidas por todos los interesados y actualizarlas sistemáticamente.
- Contar con procedimientos flexibles, escritos y registrados, basados en un sistema de calidad que estimule la introducción de mejoras continuas.

DISCUSIÓN

El diagnóstico de las 5 PYME evaluadas muestra los principales problemas que enfrentan, entre los cuales figuran, la falta de financiamiento, dificultades en acceder a información y explotar la tecnología, restricciones en las capacidades gerenciales o administrativas, baja calidad y altos costos de producción. Estos problemas no difieren de los que aquejan a las PYME a nivel internacional.^{5,6}

Ante el ambiente de cada vez mayor competitividad y globalización, sin lugar a duda las PYME constructoras deberán desarrollar nuevas estrategias empresariales y gremiales que tiendan a mejorar su gestión, incrementando la calidad de su producción en función de una constante innovación tecnológica y capacitación. En este sentido, se vuelve necesario que sean atendidas las intervenciones recomendadas en la sección de resultados.

La experiencia internacional indica que no existe un patrón de referencia único para el desarrollo de las PYME, sino más bien, que las experiencias exitosas de diverso origen refuerzan la convicción de que éstas pueden desempeñarse en forma eficiente en todos los ámbitos, contribuyendo así al desarrollo de sus sectores y países⁷. Sin embargo, se requiere sea implementado un proceso de cambio planificado en la cultura de las organizaciones y para ello es necesario que se conjuguen positivamente una serie de factores institucionales y de estrategia económica, a fin de ayudarlas a subsanar sus problemas tradicionales y puedan alcanzar un desarrollo continuo y así, la calidad total.



3er Congreso Nacional ALCONPAT 2008
Chihuahua; Chih. México
Del 12 al 14 de Noviembre



AGRADECIMIENTOS

Se agradece el apoyo financiero recibido por CONACYT para la realización de este trabajo. También se agradece al M.I. Salvador Díaz Díaz, catedrático de la UNAM, por su valiosa participación como asesor del estudio.

REFERENCIAS

1. Secretaría de Economía, Contacto PYME, 2008, <http://www.economia.gob.mx/?P=7000> [Consulta: miércoles, 16 de julio de 2008]
2. C. Suárez, Administración de empresas constructoras (México, D.F.: Limusa, 2004): p. 89
3. L. Alarcón, I. Pavez, C. Bascuñan, S. Diethelm, “Diagnóstico organizacional en empresas constructoras chilenas”, IV SIBRAGEC-I ELAGEC, Contrucao na América Latina: inclusao e modernizacao, (2005): p. 24-26, Porto Alegre, Brasil
4. W.Burke, Desarrollo organizacional: punto de vista normativo (México: Sitesa, 1988): p.1
5. D.Bravo, G.Crespi, and I.Gutiérrez, El desarrollo se escribe con PYME: El caso chileno, desafíos para el crecimiento (Chile: CEPAL-Universidad de Chile-Fundes, 2002)
6. G.Pardo, “Las pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción: Un análisis de la situación actual de las empresas socias de la CCHC”, Gerencia de estudios, Cámara Chilena de la Construcción, 2004: p. 22
7. G.Pardo, “Las pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción: Un análisis de la situación actual de las empresas socias de la CCHC”, Gerencia de estudios, Cámara Chilena de la Construcción, 2004: p. 10