



Benchmarking: una evaluación comparativa en tres empresas del área de proyectos en ámbito industrial

Jaqueline Fonseca Rodrigues (UTFPR) prodengejaqueline@uol.com.br

Ivanilde Scussiatto Eyng (UNAM-Argentina) adm.ivanilde@uol.com.br

Leandro Dalalibera Fonseca (UEPG) ldalalibera@yahoo.es

Dálcio Roberto dos Reis (UTFPR) dalcioreis@pesquisador.cnpq.br

João Luiz Kovaleski (UTFPR) kovaleski@utfpr.edu.br

Resumen

Benchmarking es un proceso que compara las actividades de un negocio a las actividades de las mejores prácticas existentes en el mercado, con el objetivo de realizar las mejoras necesarias con el objetivo de alcanzar esos estándares. El artículo busca, a través de una investigación de campo, utilizando el Benchmarking, hacer una evaluación comparativa en tres empresas del área de proyectos en ámbito industrial, de la ciudad de Ponta Grossa, en Paraná. La investigación ha evaluado aspectos relativos a la cultura organizacional de las tres empresas, en lo que se refiere a la visión, misión y objetivos; a la estrategia de elaboración de proyectos; con relación al estilo de administración, relativo a la visión del Benchmarking; al entrenamiento y educación de los funcionarios, a la calidad de los servicios; a los instrumentos para la resolución de problemas y al sistema de información como herramienta gerencial. A través del análisis de los datos colectados, es posible hacer algunas consideraciones con relación a la postura en relación a las empresas comparadas. Se ha observado un gran hueco que involucra al control organizacional, por parte de la empresa "A". Después de la presentación de la sistemática propuesta, involucrando los tres casos presentados y discutidos, se ha verificado que aunque haya limitaciones y dificultades, el gestor de la empresa "A", que ha solicitado el estudio, se ha mostrado receptivo con relación a los resultados demostrados.

Palabras-clave: Benchmarking; Cultura organizacional; Competitividad

1. Introducción

A causa de los constantes cambios en el mercado, con la evolución tecnológica, los clientes buscando satisfacción y acceso a informaciones disponibles, allá de la gran competencia en el mundo de los negocios a causa de la caída de las barreras comerciales, haciendo parte de un fenómeno llamado globalización.

Es en este contexto, que el *benchmarking* tiene una función de relieve, donde las organizaciones a través de un proceso continuado, de comparación en productos, servicios o en las prácticas empresariales junto a las organizaciones consideradas líderes en el mercado, buscan las mejores prácticas que pueden conducir una empresa a su mejor desempeño competitivo.

Y así, el *benchmarking* realmente estará siendo utilizado como un proceso de investigación en la facilitación entre las prácticas y los procesos que vienen siendo realizados en las organizaciones preseleccionadas, con el objetivo de identificar las mejores prácticas y verificar las que se aplican a su empresa. En este sentido, Camp (1993 e 1998), afirma que el *benchmarking* sólo puede efectivamente traer ventajas competitivas cuando la empresa opta por adaptarse con creatividad a las mejores prácticas existentes en el mercado al revés de copiarlas.

De este modo, la idea central de ese artículo es presentar: la sistemática propuesta del control organizacional, que convierte a la organización en una organización competitiva, a su desempeño con relación a la competencia, y a la relación entre los procesos de *benchmarking* e los puntos estratégicos para una mejoría de desempeño de la organización.

El procedimiento técnico utilizado fue la investigación de campo comparativa, aplicada y cualitativa, buscando evaluar aspectos que involucran la cultura organizacional, el desempeño de la empresa, el tiempo de contratación, elaboración y entrega de los proyectos y calidad de los servicios prestados. La recolección de datos se ha realizado a través de entrevistas estructuradas con un equipo de *benchmarking*, realizada en tres empresas “A”, “B” e “C”, las cuales son prestadoras de servicios, concurrentes en el mismo segmento, y actúan en el área de proyectos en ámbito industrial, en la ciudad de Ponta Grossa, no Estado do Paraná.

2. La Cultura Organizacional y el proceso de *Benchmarking*

Dentro de la dinámica organizacional las organizaciones son consideradas distintas entre sí, a pesar de eso, presentan algunas semejanzas que muchas veces permiten agruparlas en modelos, como por ejemplo: un modelo con relación a su estructura organizacional (estilo, estándar...). Maximiano (2000) subraya que el modelo es el producto de las decisiones sobre la división del trabajo, así como del sistema de autoridad o aún, del sistema de comunicaciones.

Ya la cultura organizacional, de acuerdo con Robbins (2003), presenta un sistema de significados comunes a los miembros, que son compartidos por los integrantes de una organización, diferenciándoles de las otras empresas. Es ese sistema de significados comunes, también considerado como un conjunto de características esenciales, que son valoradas por la organización.

En investigaciones recientes, de acuerdo con Robbins (2003, p.288), dice que O'Reilly sugiere la existencia de siete características básicas, que cuando asimiladas en el conjunto captan la esencia de la cultura organizacional la (1) Innovación y osadía, (2) Atención al detalle, (3) Busca de resultados, (4) Concentración en las personas, (5) Orientación para el equipo, (6) Agresividad, y (7) Estabilidad. Cada una de esas características cambia mucho de empresa para empresa, pues depende de la personalidad y de las percepciones que cada organización tiene con relación a lo que considera importante.

Y a esa variedad cultural Cox (1994) *apud* Fleury (2000), subraya que administrar las diversidades culturales, significa planear y ejecutar sistemas y las prácticas organizacionales que involucran la gestión de personas, de modo a ampliar las ventajas potenciales y disminuir las desventajas de la diversidad.

Y para tanto, el *benchmarking*, esa moderna herramienta de gestión, es considerada un proceso continuado y permanente, Camp (1993 e 1998) alerta para el hecho de que frecuentemente es utilizado por empresas que están pasando por dificultades financieras, cuando los lucros están declinando, y los niveles de insatisfacción de los clientes son grandes, o sea, las empresas están perdiendo la participación de mercado.

Subrayan también, que son diversos los beneficios de la práctica del *benchmarking*, para la empresa: hace con que las mejores prácticas sean incorporadas a los procesos y funciones de un modo creativo; puede brindar motivación y estímulo a los profesionales; pueden identificar en otras organizaciones nuevas tecnologías que no serían fácilmente reconocidas; a través del *benchmarking* puede ser vencida la fuerte resistencia a los cambios por el equipo de operaciones.

Y hacer benchmarking, de acuerdo con Araújo (2001), es ver la idea de proceso como presupuesto, pues todas las veces que un estudio de la herramienta de *benchmarking* surja, el proceso será enfatizado.

El *benchmarking* es un proceso que tiene como objetivo el cambio empresarial, involucrando aspectos como cultura, estrategias, visión, misiones, valores y objetivos organizacionales, y es medido, justamente, por el valor creado a través del punto de vista de la empresa. Por eso, que recolectar datos creativos, reestructurar procesos, prácticas, visualizar nuevas oportunidades, es tan esencial, pues el éxito del cambio estará siempre directamente relacionado a atender a las necesidades de la organización y al retorno dado al valor invertido.

En este contexto, Oakland (1989) *apud* Chiavenato (1999), Have et al. (2003), Pagliuso (2005), comentan que a través de la comparación sistemática de los procesos, desempeños y objetivos organizacionales, pueden ser observadas las ventajas y las desventajas cuando se opta en hacer o no el *benchmarking*, además, es grande su utilización para crear nuevos estándares y/o mejorar los procesos ya existentes, y de este modo, compararlos con un similar que esté siendo utilizado de modo más eficaz, en su propia empresa o en otra empresa.

Diversos estudios realizados en empresas de servicios, de acuerdo con KOTLER & KELLER (2006, p.408), presentan niveles de excelencia que tienen en común las siguientes prácticas:

“concepción estratégica, comprometimiento del alta gerencia con la calidad, estándares rigurosos, nuevas tecnologías, sistemas de acompañamiento de desempeño de los servicios, atención a las reclamaciones de los clientes y énfasis en la satisfacción tanto de los funcionarios como de los clientes.”

Para, Kotler e Keller (2006) la calidad de los servicios de una empresa es testada siempre que el servicio es ofrecido, y la busca de las mejores prácticas en la gestión de la calidad de los servicios debe ocurrir de modo continuado. Y los servicios de excelencia, exigen la superación de expectativas las cuales involucran: “1) Confiabilidad, 2) Capacidad de respuesta, 3) Seguridad, 4) Empatía, y 5) Ítems intangibles” (p. 407: 408).

El *benchmarking* para Chiavenato (1999), se constituye en una fuente inagotable de ideas brindadas por otras organizaciones y enfatiza que ese tipo de investigación permite comparar procesos y prácticas, para identificar “lo mejor de lo mejor” y alcanzar un nivel de superioridad o ventaja competitiva. Autores como: Camp (1993 e1998), Chiavenato (1999), Have *et al.* (2003), subrayan cuatro tipos de *benchmarking* más comunes: el interno, que ocurre dentro de la empresa; el competitivo, que es realizado con competidores directos; el funcional, que es el basado en procesos y también el genérico, que es la comparación de operaciones entre áreas de negocios no relacionados.

Camp (1993 e 1998) enfatiza que, hacer benchmarking consiste en un proceso compuesto de cinco fases básicas: el planeamiento, el análisis, la integración, la acción y la madurez, esas fases deben ocurrir de un modo dinámico y continuado pasando por análisis y correcciones y/o mejorías.

La opinión de Camp es fortalecida por Spendolini (1993), el cual enfatiza que para que la utilización de la herramienta *benchmarking* sea utilizada de modo adecuado, se hace necesaria a la comprensión de un modo genérico, de las cinco etapas que resumen el proceso básico: 1) Determinar qué hacer. 2) Formar un equipo. 3) Identificar los socios. 4) Recolectar y analizar las informaciones. 5) Poner en acción.

Araújo (2001) hace una primera pregunta fundamental: ¿Qué se quiere conseguir con el proyecto de *benchmarking*? Y que se debe tener en mente la diferencia entre intención y acción, definiéndose el objetivo como una respuesta para cualquier una o más preguntas, como: (1) ¿Si realmente es bueno en aquello que hace? (2) Si es tan bueno cuanto los otros en

lo que se hace? (3) ¿Cómo hacer mejor lo que se hace? Y tener siempre en mente que existen diferencias entre intención y acción.

Además, para que el *benchmarking* pueda atestiguar resultados positivos Camp (1998) señala que son importantes el comprometimiento y involucramiento de la alta gerencia, allá de atender a un conjunto predefinido de criterios como la comparación, identificando a las empresas en que las operaciones sean comparables, para obtenerse resultados válidos. Se debe observar la objetividad, necesaria para el buen andamiaje de la investigación, además, la adaptabilidad y la continuidad para que la investigación de *benchmarking* fluya y tenga resultados positivos. Los criterios pueden cambiar de acuerdo con los diferentes abordajes de *benchmarking*.

Los autores son unánimes al afirmar que el *benchmarking* puede ser considerado un proceso lógico para el desarrollo de nuevas prácticas y nuevos métodos, en la identificación de nuevos objetivos y en la creación de nuevas ideas y medidas de desempeño. Se observa que el crecimiento o mismo la supervivencia de las organizaciones depende de obtener y usar la información correcta en la hora correcta, es en este sentido que el *benchmarking* provee el primer paso para ese proceso de vital importancia.

3. Metodología

Conforme las clasificaciones de las investigaciones, para SILVA & MENEZES (2005, p.20-23), hay varias formas de clasificarse una investigación, el presente trabajo, puede ser caracterizado: del punto de vista de la forma de abordaje del problema la investigación es cualitativa, del punto de vista de sus objetivos, es descriptiva. Ya del punto de vista de la naturaleza, en función de involucrar la generación de conocimientos que tengan aplicación práctica y que sean dirigidos a la solución de problemas específicos, allá de verdades e intereses locales, la investigación es aplicada.

Para el desarrollo de la investigación fue adoptado el procedimiento técnico de investigación de campo exploratoria, que, de acuerdo con Lakatos; Marconi (2007, p.190) son investigaciones empíricas cuyo objetivo es la formulación de cuestiones o de un problema para describir una intervención y el contexto en la vida real en que el hecho ha ocurrido. La investigación de campo es la principal parte del trabajo, considerándose que el foco de interés de la investigación está dirigido para fenómenos actuales, analizados dentro del contexto real de las empresas que son objetos de estudio.

Con relación al método de recolección de datos, se ha utilizado la entrevista estructurada con un equipo predefinido como de *benchmarking*, abarcando tres empresas, las cuales son prestadoras de servicios, concurrentes en el mismo segmento, y actúan en el área de proyectos en ámbito industrial, en la ciudad de Ponta Grossa, en el Estado del Paraná. El objetivo de este método fue elevar el grado de credibilidad de la investigación, pues Lakatos y Marconi (2007, p.198) enfatizan que la entrevista promueve una conversación efectuada cara a cara, de modo metódico y brinda al entrevistador, verbalmente, la información necesaria para la investigación.

Aún Lakatos y Marconi (2007, p.199) subrayan que, el objetivo de efectuarse una entrevista estructurada, es obtener de los entrevistados, respuestas a las mismas preguntas, permitiendo que todas ellas sean comparadas con el mismo conjunto de preguntas, y que las diferencias deben reflejar diferencias entre los que contestan y no diferencias en las preguntas.

4. Sistemática Propuesta: estudio del *benchmarking* en la cultura organizacional en tres empresas

Las empresas, objeto del estudio son prestadoras de servicios del área de proyectos y ejecución de servicios en ámbito industrial. Se ubican en Ponta Grossa – Paraná. El estudio

de actividades de las empresas “A” e “B” fue en el año de 1988, y de la empresa “C” ocurrió en 1978. Las entrevistas fueron realizadas en los días 14, 15 e 18 de junio de 2007. Y se optó por asegurar el secreto en relación a la identificación de las investigaciones, denominándolas de empresa “A”, “B” e “C”, respectivamente.

Para una mejor comprensión, las empresas son clasificadas económicamente, en el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE). Con relación al porte, es llevado en cuenta el número de funcionarios que va de diez a cuarenta y nueve, y es donde la empresa “A” se encuadra, por lo tanto, fue considerada como una pequeña empresa. Ya las empresas “B” y “C” en la caracterización se encuadran como mediana empresa, que va de cincuenta a noventa y nueve funcionarios, siendo que la empresa “B” posee cincuenta y nueve funcionarios y la empresa “C” cuenta en su cuadro con setenta funcionarios.

En relación al encuadramiento de acuerdo con la legislación del Estatuto de la micro y de la empresa de pequeño porte - Ley n° 9.841/99, el emprendimiento “A” se encuadra como pequeña empresa, de acuerdo con la recaudación, en que la receta bruta anual es superior a R\$ 244.000,00 e igual o inferior a R\$ 1.200.000,00, y las empresas “B” e “C”, llevando en cuenta la resolución del Mercosur GMC n° 90/93, que lleva en consideración la recaudación con una receta bruta anual superior a R\$ 1.500.000,00 e igual o inferior a R\$ 7.000.000,00, son consideradas como mediana empresa.

Después de la recolección y transcripción de las respuestas de las entrevistas, fue efectuado el análisis de los datos de la investigación realizada en las empresas “A”, “B” e “C”, en aspectos que han involucrado a la cultura organizacional, en relación a la visión, misión y objetivos; a la estrategia de elaboración de proyectos de las empresas; cuanto al estilo de administración, relativo a la visión del *Benchmarking* solicitado por la empresa “A”, y aplicado en empresas de proyectos; con relación al entrenamiento y educación de los funcionarios: a la calidad en la prestación de servicio al cliente; en el abordaje de instrumentos para la resolución de problemas, así como, en el sistema de información como herramienta gerencial donde se obtuvieron los siguientes resultados:

4.1 - La Cultura Organizacional

- **Visión, misión y objetivos de la empresa:** en estas cuestiones, en la empresa “A” el punto de partida es la alta dirección y al compartir la visión, la misión y metas, éstas son realizadas de modo parcial y ni siempre de modo claro, donde reducir los costos es la principal meta.

Para el investigador de la empresa “B” tanto la visión, misión, valores y objetivos el punto de partida es la alta dirección, diseminada y compartida en la empresa como un todo, de modo objetivo y claro, donde todos entiendan y comprendan el proceso. Existe el involucramiento por parte de los funcionarios y los objetivos, metas y planes de la empresa son publicados.

Ya para la empresa “C” el punto de partida también es la alta dirección y ésta es diseminada en la empresa, la misión es formalizada y buscan diseminar el conocimiento por toda empresa. Además, existe la tendencia al compromiso por parte de la administración y los funcionarios son involucrados en el proceso en alguna instancia. Entre los puntos fuertes está el foco en el cliente y la ejecución de los proyectos se da dentro de criterios de calidad y reducción en el plazo de entrega de los presupuestos efectuados.

- **Estrategia de elaboración de proyectos:** la empresa “A” posee una estrategia basada en productividad y costo de la mano de obra técnica; y su planeamiento es inferior a un año. Ya las empresas “B” y “C” consideran que la estrategia de proyectos debe ser departamental y su planeamiento es efectuado con un horizonte de uno a tres años.

- **Estilo de administración, participación de los funcionarios y flexibilidad en el trabajo:** para empresa “A”, estilo es burocratizado, varios niveles jerárquicos, centralizada bajo el comando de la alta dirección, existen fallas en la comunicación entre los departamentos, siendo que la participación de los funcionarios y la flexibilidad en el trabajo básicamente no existen.

Para la empresa “B”, existe una administración dirigida para el liderazgo, la participación de los colaboradores y el equipo de trabajo se sienten valoradas y reconocidas por la organización. Poseen el dominio del conocimiento técnico y pueden opinar e intervenir visando a la calidad final.

Cuanto al estilo de administración, en la empresa “C” existen pocos niveles jerárquicos, los departamentos interaccionan entre sí, los gestores actúan como facilitadores de los procesos y los colaboradores se involucran dentro de los grupos de trabajo. Existe una comisión dirigida a la calidad con programas de mejoría continuada y las actividades de trabajo son flexibles.

- **Benchmarking de proyectos:** la empresa “A” nunca ha realizado benchmarking interno o externo. Las empresas “B” y “C” realizan el *benchmarking* dentro de la propia empresa, buscando las mejores prácticas junto a los demás departamentos.

- **Entrenamiento y educación de los funcionarios:** en la empresa “A” no existen incentivos o un planeamiento involucrando entrenamiento y educación para los funcionarios. Ya en la empresa “B”, de acuerdo con la respuesta, existe algún entrenamiento y calificación que involucra a todos los funcionarios. La empresa “C” es la que más se preocupa, y destina parte de la carga horaria al entrenamiento y calificación del funcionario.

- **Calidad en la prestación de servicio al cliente:** en las empresas “A” e “B”, ambos los entrevistados están de acuerdo que, existe algún involucramiento con los clientes, hay también el acompañamiento, diseminación de las necesidades de los clientes en el ambiente empresarial y comprensión del concepto de suministrador interno/cliente.

La empresa “C”, evalúa como que existiendo la evaluación del nivel de satisfacción de los clientes, donde todos los funcionarios son dirigidos para las necesidades de los clientes y hay un gran destaque en la prestación de servicio al cliente.

- **Instrumentos para a resolución de problemas:** en la empresa “A”, existe un gran ajetreo diario en la búsqueda de soluciones, hay bastante confusión y busca constante por culpables. En la empresa “B” el equipo de trabajo es organizado, existe un destaque en las fallas de proyectos y no en las personas involucradas. Ya en la empresa “C”, los funcionarios son incentivados a trabajar de modo preventivo y en la corrección del problema.

- **Sistema de información como herramienta gerencial:** en la empresa “A”, el entrevistado dijo no existir sistema de información, como apoyo a la decisión.

Sin embargo, las empresas “B” y “C”, no sólo poseen el sistema de información, como, lo utilizan como una herramienta gerencial que tiene la finalidad de facilitar la decisión, además de reducir el tiempo de elaboración de los proyectos en la empresa.

5. Análisis de los resultados

Se observa que la empresa que posee mayor destaque en relación a la visión, misión y objetivos es la empresa “C”, de acuerdo con las respuestas está bien orientada y posee una posición de destaque en el mercado, sin embargo está consciente de que tiene puntos que pueden ser mejorados. En segundo lugar viene la empresa “B”, la cual es formalizada, posee una buena dirección y abarca gran parte del mercado, sin embargo, a través de la respuesta se observa un poco de inseguridad por parte de la empresa en relación a la diseminación del

conocimiento en la empresa como un todo, así como de la visión sistémica por parte de sus colaboradores. Ya de acuerdo con la respuesta de la empresa “A”, se observa que posee gran inseguridad en lo que se refiere a la visión, misión y objetivos, con grandes dificultades para diseminar las informaciones en la empresa, no posee mucha claridad, no es objetiva, se concentra en cantidad y en la reducción de los costos.

En lo que se refiere a las estrategias de elaboración de proyectos, se verifica que: las empresas “B” e “C” poseen el planeamiento con un horizonte de hasta tres años dando una dirección a sus estrategias de negocios, sin embargo lo mismo no ocurre con la empresa “A” que está concentrada en el corto plazo y sus acciones visan al momento presente con enfoque en el costo/productividad.

Al compararse los resultados obtenidos, se verifica que el mejor resultado presentado fue el de la empresa “C”, una empresa cuya administración está centrada en el liderazgo y posee dominio y apoyo de sus gestores y colaboradores. Enseguida, está la empresa “B” con pocos niveles jerárquicos, donde existe interacción entre las áreas, es centrada en los gestores como facilitadores y los funcionarios haciendo parte del todo, se destaca por la calidad y los procesos de mejoría continuada. Ya en la empresa “A”, mucho debe mejorarse, desde el estilo de administración que aún es el burocrático, la estructura organizacional que es verticalizada, las muchas fallas en el proceso de comunicación, allá de la poca o ninguna participación de los funcionarios en los procesos, acarreando también poco comprometimiento con la empresa.

Se observa que, en relación al *benchmarking* las tres empresas tienen un campo fértil para nuevas mejorías, a través de la busca de las mejores prácticas no sólo dentro de la propia empresa, como también, comparando su desempeño a las empresas líderes de mercado.

Se percibe con los resultados obtenidos, que el mejor resultado presentado en el ítem de entrenamiento y educación de los funcionarios, fue el de la empresa “C”, ya que la organización capacita y entrena a sus funcionarios, destinando parte de la carga horaria para entrenamientos. Luego después, está la empresa “B”, que relata existir algún entrenamiento y calificación involucrando a todos los funcionarios. Con relación a la empresa “A”, ésta debe observar los procesos adoptados en las empresas “B” e “C”, de modo tornarse competitiva, dentro de su realidad, invirtiendo más en entrenamiento y educación.

Ante lo que fue expuesto, en el ítem de calidad en la prestación de servicio al cliente, se percibe que las empresas “A” y “B”, necesitan mejorar su sistema de evaluación del nivel de satisfacción del cliente, ya que, como el área de negocios de las tres empresas es prestación de servicios, el cliente es la parte principal, donde la empresa hace el diferencial al prestar un servicio centrado en este nivel de satisfacción. La empresa “C”, da gran destaque en la prestación de servicios al cliente.

Los tres resultados, cuanto al abordaje y resolución de problemas fueron distintos, siendo que el mejor resultado fue de la empresa “C”, que procura mantener a sus funcionarios motivados, donde son desafiados a trabajar de modo preventivo e correctivo cuando haya necesidad. El segundo mejor resultado fue de la empresa “B”, que busca tener su equipo organizado, busca incentivar los aciertos y no los errores. El resultado presentado por la empresa “A”, demuestra que los funcionarios trabajan de modo ajetreado, no programado, existe un gran ajetreo y es destacado el error, de este modo hay desmotivación entre los funcionarios.

Cuanto a la utilización de sistema de información, como herramienta gerencial, se percibe que las empresas “B” e “C”, toman sus decisiones basadas en un buen sistema de información gerencial, utilizándolo como facilitador, allá de brindar una competitividad mayor, ya que

consiguen reducir el tiempo en la elaboración de los proyectos, de este modo el cliente se queda satisfecho. Para la empresa “A”, se torna necesario a la implantación de algún sistema, el cual sea su aliado en el proceso de toma de decisiones.

Después del análisis de los resultados y de acuerdo con lo observado, se ha verificado que benchmarking es un proceso de mejoría, y conociendo las reales necesidades de recursos que este tipo de estudio exige, sean estos humanos, financieros y físicos, se vuelve importante a la definición clara y precisa del objeto de estudio del benchmarking.

6. Consideraciones finales

Una cultura organizacional es constituida de características que son consideradas relativamente estables, por eso, también es vista como la personalidad de la empresa. Por eso, cambios en la cultura organizacional, muchas veces llevan tiempo y exigen esfuerzo de la organización en percibir qué, cómo y cuando cambiar. El *Benchmarking* tiene como propósito, facilitar y estimular los cambios en las organizaciones, allá de tener la mejoría continuada en el desempeño organizacional, brindando con eso, el aprendizaje continuado.

En el estudio de *Benchmarking* solicitado por la empresa “A”, fue identificado que la misma tiene un gran hueco que involucra el control organizacional y varios aspectos que podrán ser mejorados en relación a la cultura organizacional, involucrando la visión, misión y objetivos; a la estrategia de elaboración de proyectos; cuanto al estilo de administración, relativo a la visión del *Benchmarking*; al entrenamiento y educación de los funcionarios: a la calidad en la prestación de servicio; a los instrumentos para la resolución de problemas, e al sistema de información como herramienta gerencial. Esos resultados hacen con que la empresa “A” sea menos competitiva en relación a las otras organizaciones estudiadas. Se observa que es importante para el gestor de la empresa “A”, buscar adecuación de la realidad de su empresa, con la mejor empresa investigada en la misma área, buscando la mejoría continuada en sus procesos, mayor competitividad a través de acciones que puedan ser implementadas.

Se concluye aún, que el objetivo de un estudio de *Benchmarking* es implementar cambios que resulten en mejorías, las cuales sean representativas en los productos, procesos y servicios, o sea, que generen buenos resultados para la empresa. A pesar de las limitaciones y dificultades, el gerente de la empresa “A”, que ha solicitado el estudio, se ha mostrado receptivo en relación a los resultados demostrados y cabe a la empresa hacer su análisis de los datos y del costo/beneficio y tomar su decisión.

Referencias

ARAÚJO, L. C. G. de. **Organização Sistemas e Métodos e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão da qualidade total e reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001, 311p.

CAMP, Robert C. **Benchmarking**: o caminho da qualidade total. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

CAMP, R. C. **Benchmarking**: o caminho da qualidade total. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 250p.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 710p.

COX, T. Cultural diversity in organizations: theory, research and practice. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, (1994). Apud FLEURY, M. T. L.; Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**; São Paulo: RAE v.40, n. 3, p. 18-25 de Jul./Set. 2000.

FLEURY, M. T. L.; Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**; São Paulo: RAE v.40, n. 3, p. 18-25 de Jul./Set. 2000.

HAVE, S. *et al.* **Modelos de Gestão**: o que são e quando devem ser usados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003, 206p.

- KOTLER, P. & KELLER K. L.. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006, 750 p.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007, 315p.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001, 546p.
- OAKLAND, J. S. Total Quality Mangemnet. Londres: 1989 *apud* CHIAVENATO Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 710p.
- OLIVEIRA, D. de P. Rebouças de. **Sistema, Organização e Métodos**. São Paulo: Atlas, 2004
- PAGLIUSO, A. T.; **Benchmarking** – Relatório do Comitê Temático, São Paulo: 2005.
- ROBBINS, Stephen P.; **Administração mudanças e perspectivas**; São Paulo: Saraiva, 2003. 524p.
- SILVA. E.L.; MENEZES. E..M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de dissertação**. 4ª ed. rev.atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2005. 138p.
- SPENDOLINI, M. J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1993.