

**DISFUNCIONAMIENTOS EN PYMES QUE EVIDENCIAN FALTA DE PLANEACIÓN.
CASO: PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR METAL MECÁNICO.**

Margarita González Cano

Profesor investigador de tiempo completo en el Instituto de Ciencias Económico
Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Carretera Pachuca- Tulancingo Km. 4.5

Flor de María Mendoza Austria

Profesor investigador de tiempo completo en el Instituto de Ciencias Económico
Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Carretera Pachuca- Tulancingo Km. 4.5

Teresa de Jesús Vargas Vega

Profesor investigador de tiempo completo en el Instituto de Ciencias Económico
Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Carretera Pachuca- Tulancingo Km. 4.5

Área Temática: c) Dirección y Organización.

Palabras claves: Disfuncionamientos, planeación, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo.

**DISFUNCIONAMIENTOS EN PYMES QUE EVIDENCIAN FALTA DE PLANEACIÓN.
CASO: PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR METAL MECÁNICO.**

RESUMEN

Las PyMEs en México afrontan una serie de problemáticas, entre las que se encuentra la falta de planeación. Con base en el modelo socioeconómico, se llevó a cabo un diagnóstico de las disfuncionalidades detectadas en una pequeña empresa del sector metal mecánico.

El presente trabajo muestra los resultados preliminares obtenidos a través de esta intervención, lo que permitió observar que la falta de planeación sistemática y formal conlleva a la ausencia de evaluación del desempeño, y a no saber con precisión lo que necesita el personal en cuestiones de capacitación y desarrollo.

INTRODUCCIÓN.

Las PyMEs en México se enfrentan a cuestiones de sobrevivir, luego de permanecer y posteriormente cómo lograr un crecimiento. Ante todo esto, se han efectuado un sinnúmero de estudios para conocer la problemática presente en las PyMEs que afectan cada una de las etapas descritas. De tal manera, que cada una de esas problemáticas es objeto de investigaciones más profundas como son el financiamiento, la tecnología, la innovación, la planeación, etc.

El presente trabajo tiene como objetivo identificar los disfuncionamientos existentes en una pequeña empresa del sector metalmecánico establecida en Pachuca, Hgo, siguiendo la metodología del modelo socioeconómico.

Se inicia la investigación explicando el por qué y el para qué de su realización, siguiendo con el cómo se lleva a cabo, es decir con una breve explicación de la metodología empleada y los seis disfuncionamientos que el modelo propone: Condiciones de trabajo, Organización del trabajo, Comunicación-coordinación-concertación, Gestión del tiempo, Formación integrada, Implementación estratégica.

Se proporcionan antecedentes de la empresa objeto de estudio, con el fin de ubicarla de acuerdo a su giro y de comprender su problemática.

Finalmente se muestran los resultados obtenidos hasta el momento en la pequeña empresa del sector metal mecánico, siguiendo la metodología socio económica, haciendo énfasis en una causa raíz: la falta de planeación formal y sistemática.

POR QUÉ Y PARA QUÉ DE LA INVESTIGACIÓN.

Ante el impacto que los procesos de la globalización generan en las actividades de cualquier región del mundo, como son en las actividades sociales, productivas y sin duda también en las educativas exige la transformación constante de sus paradigmas.

La educación superior tiene la responsabilidad ineludible formar a los nuevos profesionistas, con las competencias innovadoras y disciplinares, para hacer frente a los nuevos retos que les plantea el entorno globalizado.

Para ello es necesario que cuenten en su formación profesional con el soporte de planes y programas de estudio, no solo actualizados en sus contenidos, si no enriquecidos con nuevas experiencias y por ende nuevos conocimientos, resultados de las investigaciones aplicadas en nuestra realidad estatal.

La presente investigación es producto de esa necesidad académica donde se ven involucrados profesores investigadores y alumnos tanto de licenciatura como de posgrado

de distintas instituciones educativas, con el fin de suscitar una interactividad de aprendizaje y productividad académica acorde a los tiempos actuales.

Aparte de la justificación académica, la investigación en sí, requiere también ser justificada en función al problema detectado en su objeto de estudio. Pues bien, ese objeto de estudio son las PyMEs en México.

Las PyMEs no están exentas de los embates propiciados por el contexto económico globalizado y de constantes avances tecnológicos; por ello estas empresas tienen que generar estrategias que les permitan permanecer y desarrollarse en el mercado.

La problemática de la competitividad de las Pymes,, - entendiendo esta como la forma que utilizan para sobrevivir, permanecer y desarrollarse - es muy compleja y multifactorial. Sin embargo, el presente estudio aborda específicamente el factor Planeación y su vinculación con la evaluación del desempeño y la capacitación y desarrollo del personal.

El objetivo de la investigación es identificar los disfuncionamientos de las Pymes, caso concreto, una pequeña empresa del sector metal mecánico establecida en la ciudad de Pachuca, Hgo. , con un principal interés en la planeación, aplicando la metodología del modelo socio económico.

MODELO SOCIOECONÓMICO

La metodología del análisis socio-económico es un enfoque innovador en la conducción y resolución de problemas, es una metodología de intervención creada en Francia por Henri Savall en 1976, con el fin de ayudar a las empresas a mejorar su desempeño ante los desafíos económicos: aceleración de los cambios tecnológicos, acortamiento del ciclo de vida de los productos, competencia, nuevos países industrializados, mano de obra barata, etc.

Uno de los objetivos de esta metodología es realizar procesos de investigación-acción, con lo cual se facilita la innovación tanto en la búsqueda de soluciones a los problemas que aquejan el funcionamiento cotidiano de las organizaciones como en las formas de aumentar la realización de sus programas estratégicos". (Ramírez, Martínez y Salcedo, 2004).

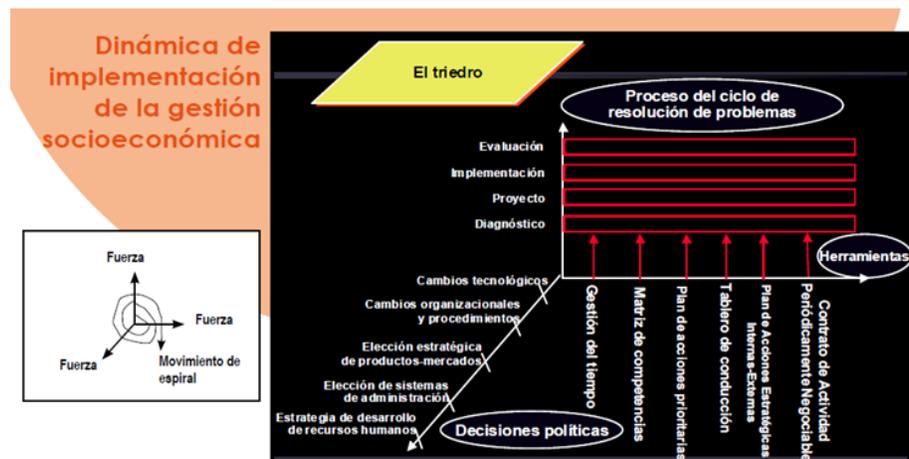
La metodología requiere como condición necesaria el compromiso de todo el personal, pero sobre todo de la alta gerencia, además, dicha metodología es una guía para emprender acciones necesarias para la solución de problemas, mejora, cambio o

innovación de sus estructuras y funcionamientos a través del desarrollo del potencial humano y la capacitación en el uso de las herramientas de gestión socio-económica.

En principio la teoría socio-económica se propone constatar que las herramientas usuales de análisis de gestión y de administración no son suficientes para aprovechar las fuentes de energía y de recursos que existen y que están latentes en las empresas: como los costos ocultos, que representan en general el equivalente de la masa salarial con cargo a las empresas y que pueden ser utilizados para mejorar los métodos de administración y gestión. (Savall, Zardet y Bonnet, 2008).

La metodología del análisis socio-económico tiene tres ejes que se relacionan entre sí para la solución de problemas y para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la empresa, dichos ejes son:

- El proceso de resolución de problemas.
- Herramientas de gestión.
- Las decisiones políticas.



Fuente: ISEOR (2010, octubre). Disponible en <http://www.iseor.com/>

EJE "A": EL PROCESO PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

a) El diagnóstico.

Savall, Zardet y Bonnet, (2008, p.21), señalan que el diagnóstico socio-económico consiste en la realización del inventario de los disfuncionamientos existentes en la empresa y la evaluación de su repercusión financiera.

Este diagnóstico se presenta en primer lugar a la dirección y ejecutivos y después al personal de base. Se presentan los costos de disfuncionamientos y las causas aducidas por los participantes para explicarlos. Esto se llama “efecto espejo”, ya que refleja fielmente estos disfuncionamientos y hace hincapié en el mejoramiento que la empresa tendría que realizar.

b) El proyecto.

“El objetivo del proyecto socio-económico, que se apoya en el análisis del diagnóstico, es impedir que se creen disfuncionamientos en lugar de simplemente reparar de modo repetitivo los daños causados. Es un instrumento de apoyo orientado a la obtención de un mejor funcionamiento a través de una gestión del trabajo de equipo, favoreciendo la creatividad para encontrar los medios para prevenir los disfuncionamientos”. (Savall, Zardet y Bonnet, 2008, p.22).

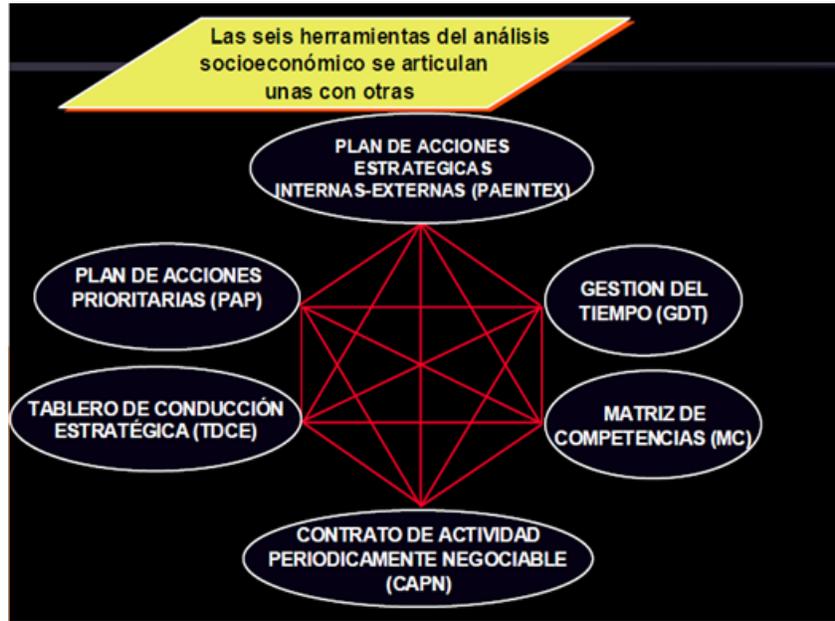
c) Implementación (Puesta en marcha).

“Consiste en planificar y poner en práctica las diferentes acciones, para mejorar el futuro rendimiento, elaboradas durante la fase del proyecto. Su aplicación requiere reuniones mensuales de pilotaje para cerciorarse del cumplimiento del calendario de mejoramiento lo que exige un acompañamiento por parte de la dirección con objeto de acelerar el ritmo del cambio”. (Savall, Zardet y Bonnet, 2008, p.22).

d) La evaluación.

“Se fundamenta en la comparación entre el inventario de los costos de disfuncionamientos identificados durante la fase de diagnóstico y los costos realmente evaluados en el transcurso del año, es decir, la ponderación del impacto de las acciones realizadas”. (Savall, Zardet y Bonnet, 2008, p.22).

EJE "B": LAS HERRAMIENTAS.



Fuente: ISEOR (2010, octubre). Disponible en <http://www.iseor.com/>

- El contrato de actividad periódicamente negociable (CAPN): formaliza los objetivos prioritarios y los medios puestos a disposición de cada miembro de la empresa (incluidos los operarios y empleados) a través de un doble diálogo, semestral e individual, con el superior jerárquico directo. Se retribuye con un incentivo salarial la consecución de los objetivos colectivos, de equipo e individuales, autofinanciados por la reducción de los costos ocultos.
- La matriz de competencias (MC): cuadro sinóptico que permite visualizar las capacidades reales disponibles de un equipo y su organización concreta. Permite elaborar un plan de formación integrada y especialmente adaptada tanto a cada una de las personas como a las necesidades evolutivas de la unidad.
- El plan de acciones prioritarias (PAP): inventario de las acciones que se han de realizar en un semestre para alcanzar los objetivos prioritarios tras un arbitraje sobre las prioridades y pruebas de factibilidad según los recursos disponibles.
- El tablero de conducción estratégica reúne los indicadores colectivos (TDCE): cuantitativos, o financieros utilizados por cada mando intermedio para conducir concretamente al personal y las actividades de su sector de responsabilidad.

Permite medir, evaluar y seguir la realización de las acciones y supervisar los parámetros importantes de las actividades operativas y estratégicas.

- e) La matriz de autoanálisis del tiempo o de la gestión del tiempo (GDT) su objetivo es buscar una estructura más eficaz del empleo del tiempo a través de la elaboración de una programación individual y colectiva y la delegación concertada.
- f) El plan de acciones estratégicas internas y externas (PAEINTEX): clarifica la estrategia de la empresa a 3 años, o 5 años tanto de cara a sus metas externas (clientes, proveedores, competidores, instituciones...) como a sus metas internas (desde el gerente general hasta el empleado y operario). Se reactualiza cada año para integrar la evolución de su entorno externo pertinente y su « entorno interno» (el personal en realidad va y viene entre el exterior y el interior de la empresa de modo permanente). ISEOR (2010, octubre). Disponible en <http://www.iseor.com/>

EJE “C”: LAS DECISIONES POLÍTICAS.

“Este eje incluye las estrategias de: relaciones humanas, elección del sistema de gestión, elección del producto-mercado, cambios organizacionales y de procedimientos y cambios tecnológicos. Las herramientas y las decisiones políticas, y el ciclo de resolución de problemas son un todo donde todos los elementos participan para alcanzar el objetivo común para mejorar la organización”. (Ramírez, Martínez y Salcedo, 2004, p.85)

TIPOS DE ESTRUCTURAS Y COMPORTAMIENTOS.

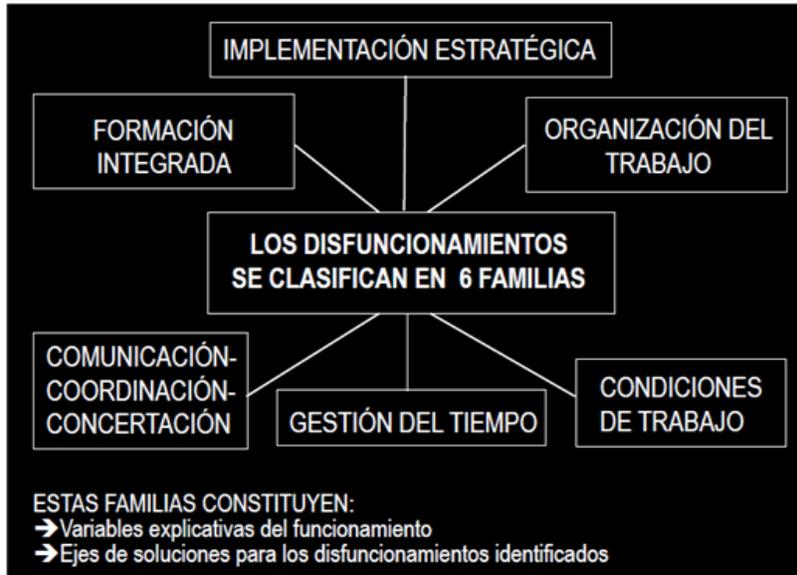
La gestión para el modelo socio-económico, es la unión de las estructuras (administrables) y de los comportamientos (dirigibles).

HIPÓTESIS FUNDAMENTAL DE LA GESTIÓN SOCIO-ECONÓMICA: Es el mejoramiento del desempeño económico de una empresa puede ser posible, sin recursos financieros nuevos (externos), gracias a una mejor interacción de sus estructuras y sus comportamientos, es decir, las organizaciones pueden iniciar sus procesos de cambio sin necesidad de invertir recursos económicos a través de procesos de investigación-intervención. (Ramírez, 2001).

DISFUNCIONAMIENTOS.

Los problemas o disfuncionamientos de la organización se clasifican en 6 dominios o sistemas de acción: condiciones de trabajo, organización de trabajo, comunicación,

coordinación y concertación, gestión del tiempo, formación integrada y aplicación de la estrategia.

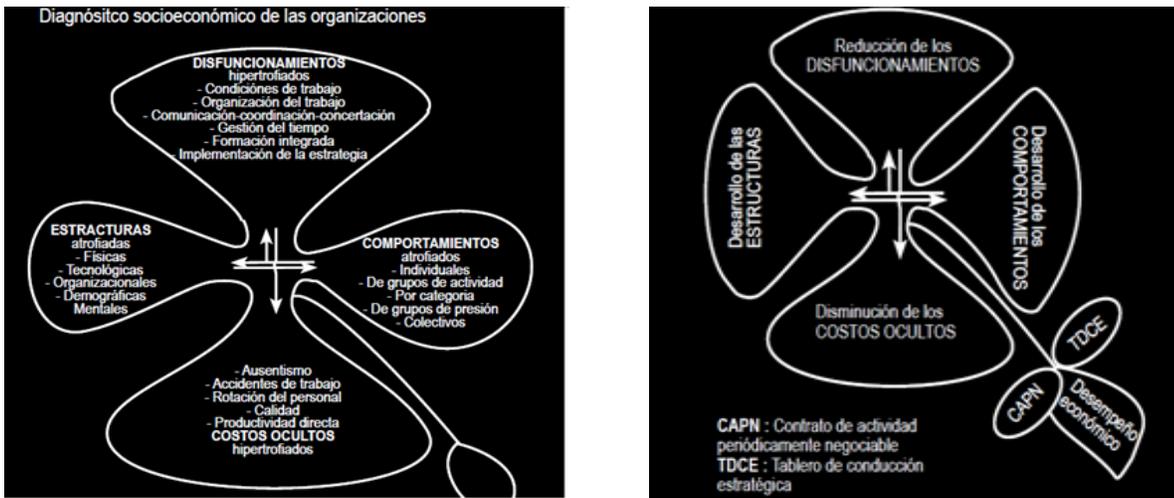


Fuente: ISEOR (2010, octubre). Disponible en <http://www.iseor.com/>



Fuente: ISEOR (2010, octubre). Disponible en <http://www.iseor.com/>

DEBILIDADES Y FUERZAS ESTRATEGICAS.



Fuente: ISEOR (2010, octubre). Disponible en <http://www.iseor.com/>

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.

De acuerdo a la clasificación publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) del 30 de junio del 2009, una pequeña empresa del sector industria y servicios es aquella que tiene un rango desde 11 hasta 50 trabajadores

La empresa objeto de estudio de la presente investigación cuenta con 18 a 20 personas laborando en ella, por tanto es una empresa pequeña del sector metal mecánico ya que su giro es la fabricación de rodillos industriales, accesorios y refacciones para bandas transportadoras de múltiples aplicaciones.

Empresa fundada en la ciudad de Pachuca, Hidalgo en el año de 1984 cuya meta es generar clientes satisfechos con base en sus productos, ofreciendo siempre la mejor relación entre diseño, calidad y precio. Cuenta con el equipo técnico y humano para satisfacer las necesidades de sus clientes. Actualmente forma parte de un pequeño corporativo, ya que el dueño es propietario de otras dos pequeñas empresas (una dedicada a la fabricación de hule y otra a la fabricación de zapato industrial).

Está actualmente ubicada en un pequeño predio, lo que ha motivado a su propietario a adquirir otro terreno más acorde a las condiciones de trabajo que exige su giro y donde puedan estar sus tres empresas. El propietario considera que está próximo el cambio de las instalaciones al lugar que adquirió.

Misión

Satisfacer y resolver profesionalmente las necesidades de nuestros clientes de manera eficiente, en el sistema de transportación de materiales mediante transportadores especiales y de línea, sustentados con calidad innovación y servicio, ganándonos así su confianza y lealtad, asegurando de esta manera la existencia y expansión de nuestra empresa por muchos años, generando los satisfactores y progreso para el equipo humano orgullosamente mexicano que labora en ella, reforzándolo con capacitación diaria y mejora continua.

Visión

Es una innovación constante con miras futuristas, en nuestros productos mejorando la calidad y la producción día con día, elaborando una infraestructura dentro de las mejores normativas de calidad, para nuestra empresa como para su personal, de este modo alcanzar un nivel competitivo de clase mundial. La empresa se ha dedicado a invertir en innovación, investigación y desarrollo tecnológico, mejorando de sobremanera los productos ya existentes, para de esta forma poder entrar al mercado mundial.

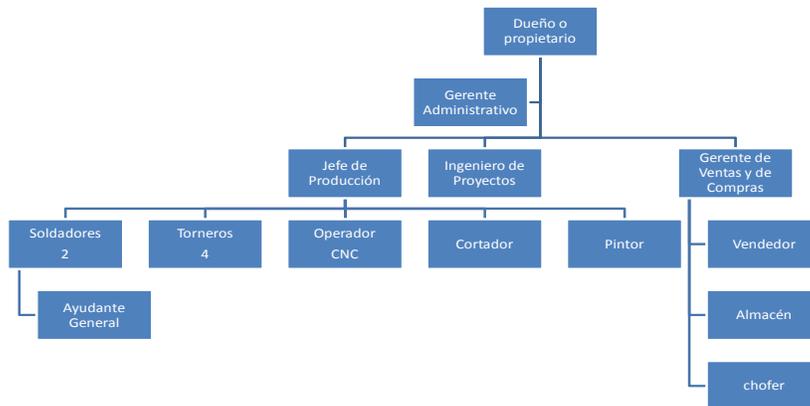
Política de Calidad

El objetivo de la empresa, es el de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, suministrando productos y servicios de excelente calidad. Para cumplir estas metas la compañía está llevando a cabo las siguientes acciones:

- Capacitación continua al personal para la mejora de calidad.
- Involucramiento de todo su personal hacia la calidad total.
- Implementación del control estadístico de sus procesos.
- Implementación de la filosofía Justo a Tiempo.
- Implementación de calidad en prevención de defectos.

Aunque no hay un organigrama formal, se presenta el siguiente que se elabora con base en la información proporcionada a través de las entrevistas.

ORGANIGRAMA



El giro al que pertenece la empresa en cuestión se incluye dentro del subsector 332 de la industria manufacturera, denominado como “fabricación de productos metálicos”.

Importancia del subsector 332 a nivel nacional.

El subsector de productos metálicos está dividido en 9 ramas, 14 sub ramas y 16 clases, como se muestra a continuación.

SUB SECTOR 332: FABRICACIÓN DE PRODUCTOS METÁLICOS.

RAMA 3321: Productos metálicos, forjados y troquelado

RAMA 3322: Herramientas de mano sin motor y utensilios.

RAMA 3323: Estructuras metálicas y productos de herrería.

RAMA 3324: Calderas, tanques y envases metálicos.

RAMA 3325: Herrajes y herraduras

RAMA 3326: Alambre y productos de alambre y resortes.

RAMA 3327: Piezas metálicas y tornillos.

RAMA 3328: Recubrimientos y terminados.

RAMA 3320: Otros productos metálicos.

Dicho subsector es uno de los más representativos de la industria manufacturera, el 15.1% de las unidades económicas de la industria manufacturera son pertenecientes a

este subsector, ocupando el 6.7% del personal total ocupado del sector manufacturero, así como el 3.5% de la producción bruta total del país.

El subsector tiene presencia en todos los estados del país, siendo los más representativos por el número de unidades económicas, el estado de México, Jalisco, y el Distrito Federal. (Hernández, et al, 2009, p.262)

Importancia del subsector 332 en el estado de Hidalgo.

El subsector tiene presencia con 12 subramas, sin embargo la que sobresale notablemente es la de la fabricación de productos de herrería al contar con el 84% de unidades económicas, seguida por la fabricación de piezas metálicas para maquinaria y equipo en general la cual representa el 6% de las empresas.

El subsector cuenta con un total de 1,087 unidades económicas, siendo los municipios más representativos: Pachuca de Soto (con 173 unidades económicas), Tulancingo de Bravo, Tula de Allende, Ixmiquilpan, Tizayuca, Tepeji del Río de Ocampo y Tepeapulco.

Tamaño de las empresas del subsector 332.

- ✓ micro: el 96 % pertenece a este tamaño.
- ✓ pequeña: el 3%
- ✓ mediana: el 1%
- ✓ grande: el 0%

De acuerdo a la información anterior y a la proporcionada por el dueño de la empresa objeto de estudio, se sabe que el mercado de esta empresa se conforma de 97% de clientes nacionales y 3% de clientes locales. La demanda por los productos que fabrica la empresa va en incremento, pero la oferta (empresas manufactureras) siguen siendo las mismas, por lo tanto existe una oportunidad de crecimiento que se debiera aprovechar para no permitir que los clientes subsanen su necesidad de productos (rodillos) con importaciones.

RESULTADOS

Para la realización del diagnóstico socioeconómico en la pequeña empresa del sector metal mecánico, se utilizó la metodología de investigación-intervención basada en entrevistas a profundidad, análisis de documentos y la observación directa en la empresa.

La Investigación-intervención “pretende el mejoramiento o cambio de las organizaciones, partiendo de un diagnóstico, en el que se identifican un subconjunto de disfuncionamientos expresados por todos los actores a través de entrevistas” (Pomar,2007)

Por ser una empresa pequeña, se entrevistó a todo el personal, tal como indica la metodología. El personal operativo fue entrevistado por grupos, es decir se reunieron a los torneros y se les entrevistó, luego a soldadores y pintores y se les entrevistó, finalmente a los ayudantes con el chofer y el almacenista. Pero al personal que se ubica dentro del organigrama en el mando medio o superior fue entrevistado de manera individual. Por consiguiente, las entrevistas se llevaron a cabo en diferentes días, siendo las investigadoras, autoras de la presente ponencia, quienes las efectuaron. Después de haberse realizado las entrevistas al personal de la empresa, se procedió a la extracción de las “frases testimonio” y a su clasificación en “ideas fuerza”; añadiendo las matrices de convergencias y divergencias y el punto de vista del investigador en “lo no dicho”.

A continuación se muestran algunas frases testimonio y las ideas fuerza, haciendo énfasis en la que se refiere a la falta de planeación.

DISFUNCIONAMIENTOS	IDEAS FUERZA	FRASES TESTIMONIO
I. CONDICIONES DE TRABAJO	El espacio reducido en el área de producción genera riesgos de trabajo	Las condiciones son regulares, el espacio es pequeño. Sería conveniente marcar bien las áreas y que no se invadan, pero lo malo es que es tan pequeño el espacio que se invade y hay que dar vuelta para ir por una pieza por ejemplo Hacen falta anaqueles para acomodar las piezas y no estén en el suelo. El área de producción está trabajando con mucho riesgo porque el espacio no es óptimo
II. ORGANIZACIÓN DE TRABAJO	El trabajo operativo se organiza de acuerdo a la producción y el trabajo administrativo se delega en un familiar del dueño.	El jefe de producción es quien asigna las tareas. A veces tengo que ayudar en otras funciones para que salga el trabajo. No solo se sabe manejar una sola máquina, por ejemplo el torno, sino también las fresadoras, la

		<p>cortadora, etc.</p> <p>Solo nos ayudamos si la persona que lo requiere lo solicita, porque si no puede causar molestia.</p> <p>Como la empresa es pequeña, puedo desempeñar dos funciones.</p> <p>Si no está el dueño, el gerente administrativo (familiar del dueño) es quien toma decisiones.</p>
<p>III. COMUNICACIÓN, COORDINACIÓN, CONCERTACIÓN</p>	<p>No hay reuniones programadas.</p> <p>La comunicación es con el jefe inmediato.</p>	<p>El jefe de producción es el que nos informa lo que se va a hacer. No hay otro tipo de reuniones.</p> <p>Si requerimos platicar de algo importante, buscamos al dueño, y si no es tan importante y es urgente se comunica al gerente administrativo (familiar del dueño).</p> <p>Yo no intervengo mucho en producción, prefiero que sea el jefe quien tome decisiones y en lo administrativo mi familiar, porque yo soy muy "blandito" y cedo ante algunas peticiones.</p> <p>Nos reunimos cuando se necesita.</p> <p>Ya no haremos convivios porque el trabajador pierde de vista el objetivo por el cual se realizan: la integración. En vez de ello resulta todo lo contrario.</p>
<p>IV. GESTIÓN DEL TIEMPO</p>	<p>El tiempo se distribuye de acuerdo a los pedidos que surjan.</p>	<p>A veces nos tenemos que quedar más tiempo por pedidos urgentes que hacen los clientes.</p> <p>Se cuenta con un 30% de producto constante, el otro 70% son "trajes a la medida"</p> <p>Los procesos, actividades, tareas son cambiantes porque se fabrican distintos productos.</p> <p>No podemos conocer cuánto se va a producir, pero el mercado es grande y siempre hay trabajo</p>
<p>V. FORMACIÓN INTEGRADA</p>	<p>La capacitación se ofrece sin una debida evaluación de lo que se necesita.</p>	<p>En el personal operativo permito que el jefe de producción sea el que diga si el personal sabe o no sabe.</p> <p>En lo administrativo yo contrato de acuerdo a lo que se necesita y</p>

		<p>al currículum que presente. Aprendemos en el trabajo o bien porque somos técnicos en máquinas y herramientas, o porque lo aprendimos en otro trabajo. La capacitación que recibimos es de superación personal. Programas de gobierno como el SELAFE. Me gusta mi trabajo y procuro por mi cuenta aprender más. La capacitación que se recibe luego no es adecuada a lo que requiere el personal. Me interesa que vengan alumnos que quieran aprender, a mi me gusta dar oportunidad como una vez a mí la dieron. Los trabajadores luego no quieren capacitarse porque está fuera de su horario laboral, la empresa ha procurado brindar cierta hora del trabajo y el trabajador lo que falta, pero ni así quiere ir al curso.</p>
<p>VI. APLICACIÓN ESTRATÉGICA</p>	<p>Ausencia de planeación formal y sistemática.</p>	<p>Yo elaboré la misión y visión de la empresa porque no había cuando yo ingresé. Se a donde voy, pero no sé bien cómo llegar. Mi problema es que yo hago las reglas y soy el primero en no respetarlas. No están escritas las reglas, pero si conocemos por ejemplo que no debemos llegar tarde. Un problema que tenemos es la rotación del personal operativo, pero creo es de todos los que nos dedicamos a esto.. El ausentismo nos afecta porque nos puede retrasar la producción. Eso y las fallas en luz.. No, nunca he planeado por escrito, todo lo tengo en la mente.</p>

De acuerdo a los disfuncionamientos, sobre todo los que se refieren Formación integrada y Aplicación Estratégica, se observa una falta de planeación formal, es decir no hay nada escrito que demuestre lo que el propietario platica con los jefes de las distintas áreas, por tal motivo, aunque el propietario comenta que se percata cuando alguien no da el 100% y platica con la persona, la falta de una planeación formal impide que se pueda conocer con mayor objetividad y precisión, que fue lo que no logró y por qué.

Un aspecto muy importante de la planeación consiste en establecer metas, ya que por medio de ellas se difunde un sentido de propósito y pueden motivar a los empleados.

“La teoría del establecimiento de metas establece que los gerentes pueden dirigir el desempeño de sus empleados asignándoles metas específicas que los empleados aceptan y con las que están dispuestas a comprometerse.”(Hellriegel y otros 2005).

En algunas ocasiones las metas van acompañadas de cierta recompensa, y en otras la simple obtención de la meta se convierte en la recompensa misma. Sin embargo, se observó en esta pequeña empresa y de acuerdo a ciertas frases testimonio que algunas recompensas fueron atractivas en su momento pero después perdieron su intención y hasta se convirtieron en problema entre los empleados, porque consideran que hay favoritismo y se cometen injusticias, pero esto se debe a que todo fue platicado y “aceptado”, pero no se fijó por escrito y bajo qué lineamientos.

La evaluación del desempeño del personal, no debe perseguir el “buscar culpables”, sino el ayudarlos a mejorar su trabajo y por ende, se lograrán los objetivos propuestos. Para ello, la capacitación adecuada es la que ayudaría a los trabajadores y empleados a vencer limitaciones (habilidad y destreza en el manejo de cierta máquina, la creatividad para fabricar nuevos productos, entre otras) y mejorar el desempeño en sus actividades actuales.

Y el desarrollo va enfocado a mejorar las competencias que tienen los trabajadores y empleados para desenvolverse en otro puesto o función. Al menos en las pequeñas empresas esto se puede lograr debido a que una ausencia operativa debe ser reemplazada por los otros trabajadores, y una ausencia administrativa no detendría el trabajo porque no exista alguien que tome decisiones o que conozca la problemática que se suscite, sino que como la empresa ha pugnado por el desarrollo de su personal, ante cualquier ausencia se contaría con alguien que le pueda sustituir sin ninguna dificultad.

BIBLIOGRAFÍA.

- Briones, B. y Sánchez, V (2006). *Contribución a un cambio organizacional en pymes a través de intervenciones socioeconómicas en el Estado de Hidalgo*. Administración y Organizaciones 111-125.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ª edición). Editorial McGraw-Hill
- Hernández, M. et. al. (2009). *Análisis de la industria manufacturera en el estado de Hidalgo* (1ª edición). Consorcio de Universidades Mexicanas.
- http://www.iseor.com/pdf/commun/20080310_es_presentation_iseor.pdf
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2005). *Administración (Un enfoque basado en competencias)*. 10ª. Edición. Thomson
- Pomar, S. (2007) Tesis doctoral. Doctorado en Ciencias de Gestión en la Université Jean Moulin Lyon 3, Lyon Francia y Doctorado en Estudios Organizacionales en la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa;
- Ramírez, H. (2000). *Metodología para la resolución de problemas en las organizaciones. Organización, administración y cambio en México*. México DF: UAM-X, CSH, Depto. de Producción Económica; 2000. 1a edición.
- Ramírez, H. Martínez, K. y Salcedo, E. (2004). *Disfuncionamientos en Tres PyMES Mexicanas. Administración y Organizaciones* 81-100.
- Savall, H. Zardet, V. y Bonnet, M. (2008) *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*. (2ª edición) editorial ISEOR.
- Savall, H. y Zardet, V. (2009). *Ingeniería Estratégica. Un Enfoque Socioeconómico*. Universidad Autónoma Metropolitana. Ixtapalapa.