

2°. Congreso Internacional en México sobre las MIPYME 2011
“Innovación, competitividad y Emprendimiento en el Siglo XXI”

**“LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA: DISFUNCIONAMIENTO
RELEVANTE EN UNA PYME DEL SECTOR METAL MECÁNICO.”**

Mesa Temática: Recursos humanos y cultura organizacional

Margarita González Cano

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Instituto de Ciencias Económica Administrativas
Carretera Pachuca- Tulancingo Km. 4.5
(771) 71 72 00 ext. 6413
mgcano@hotmail.com

Mtra. Flor de María Mendoza Austria

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Instituto de Ciencias Económica Administrativas
Carretera Pachuca- Tulancingo Km. 4.5
(771) 71 72 00 ext. 6413
flormaustria@hotmail.com

MAF. Teresa de J. Vargas Vega

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Instituto de Ciencias Económico Administrativas
Carretera Pachuca- Tulancingo Km. 4.5
(771) 71 72 00 ext. 6208
tvargasv@gmail.com

Guadalajara, Jalisco, 7, 8 y 9 de septiembre de 2011

“LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA: DISFUNCIONAMIENTO RELEVANTE EN UNA PYME DEL SECTOR METAL MECÁNICO.”

RESUMEN:

Dos aspectos que destacan la importancia de estudiar e investigar la problemática que enfrentan las Pymes en México es que generan un alto número de empleos y tienen gran impacto en la contribución al PIB nacional. Las Pymes se analizan desde diferentes características que conforman su perfil con la finalidad de comprender su situación y ofrecerles alternativas de solución.

Con base en el modelo socioeconómico desarrollado por el Instituto de Socio-Economía de las Empresas y de las Organizaciones (ISEOR), en el presente trabajo se expone el diagnóstico de las disfuncionalidades detectadas en una pequeña empresa del sector metal mecánico, así como los resultados preliminares obtenidos a través de esta intervención, lo que permitió observar que la implementación de la estrategia fue el disfuncionamiento más relevante, específicamente en cuanto la falta de una planeación sistemática y formal, lo que desencadena problemas en sus recursos humanos, por no tener una manera de evaluar el desempeño de su personal, no saber con precisión lo que necesitan en cuestiones de capacitación y desarrollo y aplicando políticas de recompensa poco eficientes.

Palabras clave: Pymes, disfuncionalidades, implementación de la estrategia.

INTRODUCCIÓN.

En el país existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MIPYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país acuerdo con datos obtenidos del Instituto Nacional de Geografía e Informática (INEGI)¹. La Fundación para el análisis estratégico y desarrollo de la Pyme (FAEDPYME), también ofrece datos sobre las Mipymes que son los siguientes: las Mipymes constituyen el 99.8% del total de empresas en México y en conjunto concentran el 78.5% de personal ocupado, sin embargo, también mencionan que no se puede decir lo mismo en cuanto a su contribución al producto interno bruto, el cual ha ido decreciendo al pasar de 42 puntos porcentuales a 34.7. (Sánchez y Hernández: 2010).

Observando los datos de ambas organizaciones, coinciden en que el 99.8% de empresas en el país son Mipymes, aunque es conveniente aclarar que no son las mismas, es decir, solamente 35 000 alcanzan a sobrevivir dos años más tarde, las demás perecen en el corto plazo y asimismo surgen otras. En cuanto al personal ocupado hay una variante del 72 al 78.5% y en cuanto al producto interno que aportan las Mipymes, el Observatorio Pyme indica que es el 52% y FAEDPYME señala 34.7%.

Estos datos, lo que denotan es la falta de competitividad que tienen las Mipymes, derivado de múltiples factores como pueden ser la tecnología, el financiamiento, la estructura organizacional, la inexperiencia empresarial, etcétera, que si bien es cierto estas causas pueden circunscribirse en problemáticas generales, también es siempre conveniente realizar estudios e investigaciones de forma particular, con el fin de analizar y explicar sus dificultades, sus molestias que las aquejan de manera específica y asimismo ofrecerles respuestas *ad hoc*.

El presente trabajo, da cuenta de la investigación que se realizó en una pequeña empresa del sector metal mecánico, establecida en el estado de Hidalgo aplicando el modelo de intervención socioeconómica que desarrolló el Instituto de Socio-Economía de las Empresas y de las Organizaciones (ISEOR) con sede en Lyon Francia. Por tanto, uno de sus apartados menciona de manera breve en qué consiste el modelo de intervención socioeconómica y los seis

¹ Observatorio Pymes 2010.

disfuncionamientos que propone: Condiciones de trabajo, Organización del trabajo, Comunicación-coordinación-concertación, Gestión del tiempo, Formación integrada, Implementación estratégica.

En otro apartado se proporcionan los antecedentes de la empresa objeto de estudio, con el fin de ubicarla de acuerdo a su giro, tamaño así como conocer su misión y visión.

Finalmente y con base en la metodología socio económica, se muestran los resultados obtenidos hasta el momento en la pequeña empresa del sector metal mecánico en el disfuncionamiento “Implementación Estratégica”, en virtud que este fue el disfuncionamiento que prevaleció en función a las frases testimonio del personal de la empresa. Se evidencia también que la causa raíz del disfuncionamiento mencionado es la falta de planeación formal y sistemática específicamente lo que tiene que ver con los recursos humanos, lo cual provoca que no haya evaluación del desempeño, la empresa no conozca con precisión lo que su personal necesita en cuestiones de capacitación y desarrollo y que se apliquen políticas de recompensa con poco impacto.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.

Es innegable el impacto que generan los procesos de la globalización en las actividades sociales, económicas, productivas de cualquier región del mundo. Sin embargo, algunas empresas se preparan mejor que otras o están mejor equipadas para sortear los avatares que les origina el fenómeno denominado globalización.

Las Mipymes a pesar de que constituyen el 99.8% del total de empresas en el país, son de las más vulnerables, en tal virtud, tienen que implementar estrategias que les permitan ser competitivas, es decir les permitan sobrevivir, permanecer y desarrollarse.

El objetivo de la investigación es identificar el disfuncionamiento con mayor prevalencia en una pequeña empresa del sector metal mecánico establecida en la ciudad de Pachuca, Hidalgo, aplicando la metodología del modelo socio económico.

EL MODELO DE INTERVENCIÓN SOCIOECONÓMICA.

El modelo socioeconómico o teoría socioeconómica de las organizaciones fue creado y desarrollado entre 1973- 1974 por el Instituto de Socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones (ISEOR), y en particular por el Dr. Henry Savall, 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.

La metodología del modelo socioeconómico se fundamenta en información cualitativa cuantitativa y financiera. La combinación de estos tres tipos de información complementaria, constituye una vía de mejoramiento en la calidad epistemológica y metodológica de las investigaciones en ciencias de gestión. (Savall: 2007). El conocimiento se construye con la observación rigurosa y cercana del objeto de investigación en situación real.

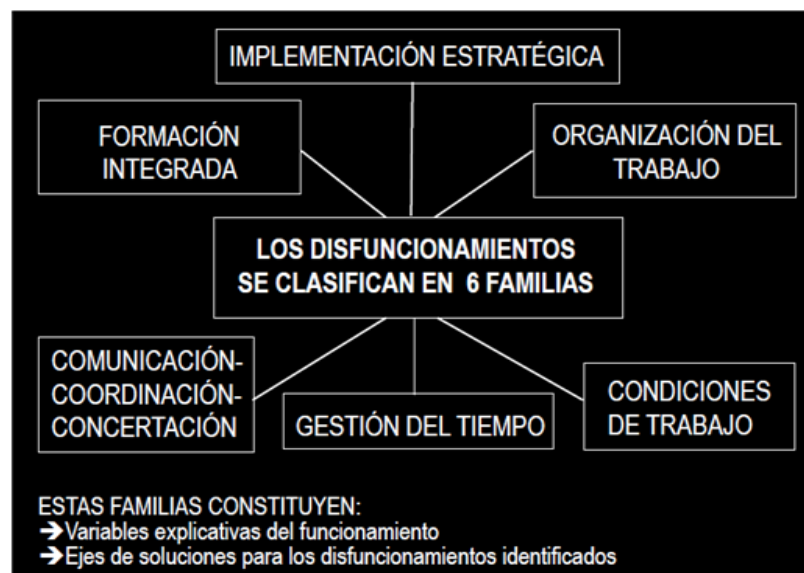
ISEOR considera que el entorno es un reto para la empresa por la emergencia de nuevas tecnologías, la ampliación y evolución de los mercados, la intensificación de la competencia, la diversificación de los productos, la mutación de los sectores de actividad y de las funciones de los colaboradores en la empresa por ello la empresa requiere una respuesta constructiva por parte de todo el personal de la empresa, a todos los niveles, desde la alta gerencia hasta el operario. Es por ello que la metodología involucra a todos ellos y se constituye además en 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.

La teoría socioeconómica considera la empresa como un complejo conjunto compuesto de cinco tipos de estructuras en interacción con cinco tipos de comportamientos humanos. Esta interacción permanente y compleja crea los impulsos de actividad que constituyen el funcionamiento vivo de la empresa, sin embargo el modelo indica que dentro de toda organización hay anomalías o perturbaciones surgidas de los funcionamientos correctos o deseados denominados ortofuncionamientos y el funcionamiento realmente observado en la empresa. Esas perturbaciones o anomalías se conocen también disfuncionamientos.

Disfuncionamientos.

La interacción de las estructuras y los comportamientos en una empresa crea seis familias de disfuncionamientos: condiciones de trabajo, organización de trabajo, comunicación, coordinación y concertación, gestión del tiempo, formación integrada y aplicación de la estrategia, tal como se observa en la figura 1. Estas familias constituyen a la vez variables explicativas del funcionamiento y ámbitos de soluciones para los disfuncionamientos identificados en el diagnóstico de la empresa

Figura 1: Disfuncionamientos



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

Los anteriores disfuncionamientos producidos de manera cotidiana en las empresas, engendran sobreconsumos crónicos de recursos tecnológicos, financieros y humanos, pero a los cuales se acostumbran y consideran que son males necesarios e inevitables (Savall y Zardet: 2009)

Es por ello que se le denominan costos ocultos los cuales pueden definirse como la consecuencia económica de un disfuncionamiento. Savall (2007) los menciona así: “Son la traducción monetaria de las perturbaciones que sufre la empresa y de los mecanismos organizacionales que

pone en práctica para paliar los efectos de estos disfuncionamientos.” En la figura 2 se observa la composición de los costos ocultos

Figura 2. Costos Ocultos, su composición e indicadores.



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

El diagnóstico en el modelo socio económico.

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.

Implementación Estratégica.

Comprende la elaboración, realización y evaluación periódica de las acciones que permiten alcanzar los objetivos estratégicos internos y externos de la empresa u organización. Estas acciones se reparten verticalmente (jerarquía) y horizontalmente (por proyecto), de manera

sincronizada y eficaz. Llevar a cabo esta implementación requiere la formulación y formalización de un plan estratégico coherente y la garantía de disponer de los medios necesarios para su realización (Savall, et al:2008, p.165).

Es conveniente aclarar que dentro de las causas imputables a la implementación estratégica se considera entre otros, la evaluación de desempeño inadecuada, así como la cultura organizacional y los sistemas de remuneración y prestaciones.

LA PLANEACIÓN.

La planeación, sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través del cual se pretende entender, en primer término, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente obtener el mayor provecho (Caldera:2004).

En las pequeñas empresas la planeación queda precisamente en sentido común por parte de los propietarios, porque no logran plasmarla en documentos formales lo que frecuentemente deriva en la falta de competitividad de las mismas, entendiendo esto como la supervivencia, rentabilidad y crecimiento de la entidad. Sin embargo, como comenta Caldera (2004), lo importante de la planeación, en particular de la estratégica es el proceso y no la decisión o el documento que resulten.

Es decir, la planeación se debe realizar porque obliga a pensar anticipadamente y no tomar decisiones improvisadas, además de que facilita el esfuerzo coordinado y permite adoptar medidas convenientes que respondan oportunamente a la evolución y cambio del entorno.

Planeación de los recursos humanos

La planeación de los recursos humanos es un proceso que consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando y donde se necesite. (Wayne y Noe: 2005). Es decir, la planeación de recursos humanos se centra básicamente en dos aspectos: disponibilidad y necesidad o como cita Caldera (2004), “situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado”.

Por ello, la planeación de recursos humanos debe considerar aspectos como la evaluación del desempeño, la capacitación y desarrollo del personal, así como las remuneraciones y recompensas que se les otorga.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.

La empresa objeto de estudio de la presente investigación cuenta con 20 personas laborando en ella, por tanto es una empresa pequeña² del sector metal mecánico ya que su giro es la fabricación de rodillos industriales, accesorios y refacciones para bandas transportadoras de múltiples aplicaciones.

Inició actividades en la ciudad de Pachuca, Hidalgo el año 1984, fabricando productos de hule pero posteriormente el mismo mercado le fue exigiendo cambiarlos a metálicos, de tal manera que en estos 26 años, se ha dedicado a invertir en innovación, investigación y desarrollo tecnológico mejorando de sobremanera los productos ya existentes; fabricando no solo partes o piezas sueltas sino equipos completos, para de esta forma poder entrar al mercado internacional. Su 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.

Los productos que fabrica son variados, solo 30% es estandarizado y 70% son productos especializados diseñados conforme lo solicitan los clientes. Los productos en que se especializan son: rodillos de impacto, rodillos de carga, rodillos de retorno, poleas motrices con recubrimiento Herry Bone o Lizas así como también poleas tipo jaula de ardilla, bastidores de triple impacto y bastidores triples auto-alineables. Igualmente hacen refacciones como rodillos y sus bandas nervadas de Lokotrack, Robotrack, máquinas de alta frecuencia S7, S5, S3. Fabrican transportadores fijos y radiales en celosía y canal "U". Aunque también producen recubrimientos de hule a piezas metálicas, poleas tipo tambor, fabricación de piezas de hule especiales, fabricación de hule faldón o almorite de diferentes anchos y espesores y recubrimientos de impulsores y lanas para bombas y son distribuidores de mallas metálicas, cañuela de hule,

² 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.

2°. Congreso Internacional en México sobre las MIPYME 2011
“Innovación, competitividad y Emprendimiento en el Siglo XXI”

grapas, bandas transportadoras, servicio de vulcanizado frío/caliente en planta o en campo. Los cuales son vendidos principalmente en el mercado nacional, ya que solo 3% de la venta es local, surtiendo sus productos a ciudades como Mérida y Baja California, entre otras.

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 nuestro productos mejorando la calidad y 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 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 continúa al personal para la mejora de calidad.

2º. Congreso Internacional en México sobre las MIPYME 2011
“Innovación, competitividad y Emprendimiento en el Siglo XXI”

- 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.

Importancia del Subsector 332 a nivel nacional

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”.

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)

En el estado de Hidalgo, el subsector 332, 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. En cuanto al tamaño que tienen las empresas del estado de Hidalgo en el subsector 332 se conoce que el 96% son micro, 3% son pequeñas, 1% son medianas y no se cuenta con grandes empresas.

METODOLOGÍA:

El diagnóstico socioeconómico consiste en identificar los disfuncionamientos existentes en la empresa así como su repercusión financiera. Para ello se realizaron entrevistas a todo el personal de la empresa, ya que la metodología del modelo así lo considera.

El modelo socioeconómico señala que es una 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)

Este trabajo se basará en información cualitativa recopilada a través de entrevistas, las cuales se fundamentan en un cuestionario semiestructurado dependiendo del grupo de trabajadores al cual va dirigido. Este proceso de entrevistas se llevo a cabo de distinta forma, se buscó agrupar a personal de niveles jerárquicos similares para evitar confrontamiento entre ellos: en caso de personal operativo se les entrevistó en pequeños grupos, no mayores de 5 personas, se reunieron trabajadores con especialidades similares y con operaciones subsecuentes, se integraron grupos con torneros, otros con pintores y, finalmente a los ayudantes en general.

Pero al personal con mando medio o superior fue entrevistado de manera individual. Las entrevistas se llevaron a cabo en el mismo centro de trabajo, por tanto se solicitó permiso y se realizaron en diferentes momentos y días, con el fin de no afectar el trabajo.

2º. Congreso Internacional en México sobre las MIPYME 2011
 “Innovación, competitividad y Emprendimiento en el Siglo XXI”

Después de haberse realizado las entrevistas al total del personal de la empresa, en un periodo de 2 meses y, concluido este proceso, se procedió a la extracción de las “frases testimonio” y a su clasificación en “ideas fuerza”; observando cuáles son los disfuncionamientos que tuvieron mayor frecuencia de frases tanto del personal operativo como directivo, así también se diseñó una matriz de convergencias y divergencias y una columna donde se incluyera lo “no dicho”, resultado de la observación directa de los investigadores. A continuación se muestran los resultados obtenidos de este análisis cualitativo.

RESULTADOS:

En la tabla No. 1 se muestran en la primera columna las seis familias de disfuncionamientos: Condiciones de Trabajo, Organización de Trabajo, Comunicación-Coordinación-Concertación, Gestión del tiempo, Formación Integrada, e Implementación de la Estrategia. En la segunda columna se proporciona un resumen de lo que el personal mencionó sobre este disfuncionamiento, denominado “idea fuerza” y se evidencia también el costo que de manera intuitiva percibe el investigador que está presente en ese disfuncionamiento, aunque, una de las limitaciones de este trabajo es que no se realiza la cuantificación del costo oculto. La última columna son algunas de las frases testimonio obtenidas del personal de la empresa y que fue lo que permitió diagnosticar los disfuncionamientos.

Tabla No. 1 Análisis de los disfuncionamientos diagnosticados en una pequeña empresa del sector metal mecánico.

DISFUNCIONAMIENTOS	IDEAS FUERZA	FRASES TESTIMONIO
I. CONDICIONES DE TRABAJO	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

2°. Congreso Internacional en México sobre las MIPYME 2011
 “Innovación, competitividad y Emprendimiento en el Siglo XXI”

<p>II. ORGANIZACIÓN DE TRABAJO</p>	<p>El trabajo operativo se organiza de acuerdo a la producción, y el trabajo administrativo se delega en un familiar del dueño. (Falta de productividad)</p>	<p>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 cortadora, etc. Solo nos ayudamos si la persona que lo requiere lo solicita, porque si no puede causar molestia. Como la empresa es pequeña, puedo desempeñar dos funciones. 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. La comunicación es con el jefe inmediato. (Sobre tiempo)</p>	<p>El jefe de producción es el que nos informa lo que se va a hacer. No hay otro tipo de reuniones. 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). 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. Nos reunimos cuando se necesita. 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. (Sobretiempos, no producción)</p>	<p>A veces nos tenemos que quedar más tiempo por pedidos urgentes que hacen los clientes. Se cuenta con un 30% de producto constante, el otro 70% son “trajes a la medida” Los procesos, actividades, tareas son cambiantes porque se fabrican distintos productos. No podemos conocer cuánto se va a producir, pero el mercado es grande y siempre hay trabajo</p>

2°. Congreso Internacional en México sobre las MIPYME 2011
 “Innovación, competitividad y Emprendimiento en el Siglo XXI”

<p>V. FORMACIÓN INTEGRADA</p>	<p>La capacitación se ofrece sin una debida evaluación de lo que se necesita. (Falta de productividad)</p>	<p>En el personal operativo permito que el jefe de producción sea el que diga si el personal sabe o no sabe. En lo administrativo yo contrato de acuerdo a lo que se necesita y 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. IMPLEMENTACION DE LA ESTRTEGIA</p>	<p>Ausencia de planeación formal y sistemática. (Ausentismo, rotación, no creación de potencial)</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 Formación integrada e Implementación de la Estratégica de la tabla 1, se observa una falta de planeación formal, el mismo propietario lo manifiesta cuando dice, “sé a dónde voy, pero no sé cómo llegar”, además indica no ser afecto a tener las cosas por escrito y por ello, no hay nada que demuestre lo que el propietario platica y acuerda con los jefes de las distintas áreas, por tal motivo, esa falta de planeación formal impide que se pueda conocer con mayor objetividad y precisión, que fue lo que no logró y por qué y no solo se quede en la percepción del dueño si su personal se desempeña al 100% o al 50%.

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 que algunas recompensas que implementaron 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.

CONCLUSIONES:

Acorde con el objetivo principal de esta investigación de identificar el disfuncionamiento con mayor prevalencia en una pequeña empresa del sector metal mecánico establecida en la ciudad de Pachuca, Hidalgo, aplicando la metodología del modelo socio económico.

A lo largo del trabajo encontramos que son los disfuncionamientos relativos a la familia de implementación de la estrategia como la formación integrada nos muestran que en esta pequeña empresa del sector metalmeccánico es notoria la falta de planeación formal y sistemática, que en el ámbito de recursos humanos se denota en ausencia de evaluación del desempeño, se ofrece capacitación pero en ocasiones no es la que se requiere y mucho menos se está preparando a que el personal se desarrolle dentro de la empresa, aunado a eso se han implementado políticas de recompensa que en vez de motivar al personal han originado conflictos por no haber sido planeados e implementados adecuadamente.

Se puede apreciar que independientemente del tamaño de la empresa, cuya estructura organizacional no sea tan compleja, esta tendrá mayor probabilidad de presentar problemas en todas las áreas.

Por lo cual, se sugiere continuar con el siguiente paso que sostiene la Teoría Socioeconómica, la cuantificación de los Costos Ocultos, para cuantificar los disfuncionamientos detectados y convertirlos en una fuente de financiamiento interna generando la posibilidad de solucionar la problemática identificada en la intervención realizada a esta PYME, incrementando la rentabilidad de la empresa y estimulando el crecimiento sostenido del sector analizado.

BIBLIOGRAFÍA:

2º. Congreso Internacional en México sobre las MIPYME 2011
“Innovación, competitividad y Emprendimiento en el Siglo XXI”

Caldera, R. (2004). Planeación Estratégica de Recursos Humanos. Editado por Eumed.net. Consultado el 14 enero 2011 en <http://www.eumed.net/libros/2006c/219/0.htm>

Diario Oficial de la Federación. 30 junio 2009

Hernández (Coordinador); Jiménez; Navarrete; Mendoza; Hernández; Montiel; Salazar y Corichi (2009). *Análisis de la industria manufacturera en el estado de Hidalgo* (1ª edición). Consorcio de Universidades Mexicanas.

Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2005). Administración (Un enfoque basado en competencias). 10ª. Edición. Thomson

INEGI Hidalgo 2010. Perspectiva Estadística de Hidalgo. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/perspectivas/perspectiva-hgo.pdf>

INEGI . Censos Económicos 1999

ISEOR. Página consultada el 24 octubre 2009 en http://www.iseor.com/pdf/commun/20080310_es_presentation_iseor.pdf

OBSERVATORIO PYME 2010. Página consultada el 18 de enero del 2011 en <http://www.observatoriopyme.com/encuestas-y-estudios/cifras-de-pymes/>

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. Martínez, K. y Salcedo, E. (2004). *Disfuncionamientos en Tres PyMES Mexicanas*. Administración y Organizaciones. P. 81-100.

Ruiz, S.; Paz, R. y Fernández, D. (2004). *Gestión de la PYME. Estrategias y Políticas para la administración empresarial*. Ideaspropias Editorial. España.

Sánchez y Hernández (2011). *Informe del Análisis Estratégico para el desarrollo de la Pyme en México 2010*. Nota publicada por Dolores Acosta del Sol de México en <http://www.oem.com.mx/laprensa/notas/n1969387.htm>

Savall, H., Zardet, (2006) V. *Reciclar los costos ocultos durables: la gestión socioeconómica. Método y resultados*. Administración y Organizaciones 16, Año 8, Julio 2006. P. 17-43. Consultado el 22 de Septiembre del 2010 en

2°. Congreso Internacional en México sobre las MIPYME 2011
“Innovación, competitividad y Emprendimiento en el Siglo XXI”

http://bidi.xoc.uam.mx/resumen_articulo.php?id=4292&archivo=9-272-4292qcc.pdf&titulo_articulo=Reciclar%20los%20costos%20ocultos%20durables:%20la%20gesti%F3n%20socioecon%F3mica.%20M%20E9todo%20y%20resultados

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.

Secretaría de Economía. Boletín Pyme. Consultado en enero 2011 en http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_Contacto_PyME.

UAM, ISEOR. (2007) *Evaluación de Desempeño y Gestión Económica*. Memoria del Coloquio Internacional.

Mondy, W.R., y Robert, N. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson, Educación. México.