



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

“REINGENIERÍA PERSONAL, OPCIÓN DE LAS PYMES PARA LOGRAR LA PERMANENCIA EMPRESARIAL.”

CASO: CORPORATIVO EMPRESARIAL SADA, S.A. DE C.V.

DIRECTOR:

M.A. Rosalía Cristina Ramírez Macip

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.

PRESENTAN:

María del Rocío Mireya García Ortiz

Rubén Javier García Ortiz

Puebla, Pué. Junio, 2014



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

“REINGENIERÍA PERSONAL, OPCIÓN DE LAS PYMES PARA LOGRAR LA
PERMANENCIA EMPRESARIAL.”

CASO: CORPORATIVO EMPRESARIAL SADA S.A. DE C.V.

DIRECTOR DE TESIS:

M.A. Rosalía Cristina Ramírez Macip

TESIS

Que para obtener el grado de:
Maestro en Administración



Presentan:

María del Rocío Mireya García Ortiz

Rubén Javier García Ortiz

Puebla, Pué Junio, 2014

M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora de la Tesis** denominada: **"REINGENIERÍA PERSONAL, OPCIÓN DE LAS PYMES PARA LOGRAR LA PERMANENCIA EMPRESARIAL", CASO: CORPORATIVO EMPRESARIAL SADA S.A. DE C.V.** elaborada por los alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

MARÍA DEL ROCÍO MIREYA GARCÍA ORTIZ
RUBÉN JAVIER GARCÍA ORTIZ

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 13 de Junio de 2014

Atentamente



M.A. ROSALÍA CRISTINA RAMÍREZ MACIP



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de Asesor de la Tesis denominada: **"REINGENIERÍA PERSONAL, UNA OPCIÓN DE LAS PYMES PARA LOGRAR LA PERMANENCIA EMPRESARIAL", CASO: CORPORATIVO EMPRESARIAL SADA S.A. DE C.V.** elaborada por los alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

MARÍA DEL ROCÍO MIREYA GARCÍA ORTIZ
RUBÉN JAVIER GARCÍA ORTIZ

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 27 de Mayo de 2014

Atentamente



M.A. DANIEL GONZÁLEZ OLIVARES



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de Asesor de la Tesis denominada: **"REINGENIERÍA PERSONAL, UNA OPCIÓN DE LAS PYMES PARA LOGRAR LA PERMANENCIA EMPRESARIAL", CASO: CORPORATIVO EMPRESARIAL SADA, S.A. DE C.V.** elaborada por los alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

MARÍA DEL ROCÍO MIREYA GARCÍA ORTIZ
RUBÉN JAVIER GARCÍA ORTIZ

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

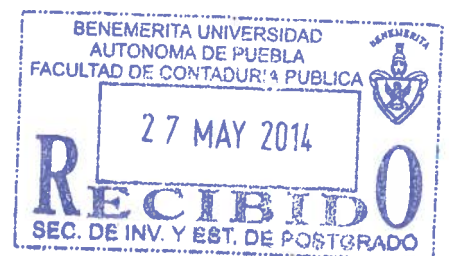
Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 27 de Mayo de 2014

Atentamente



M.A. ARIADNA AMARO GARCÍA





Oficio No. FCP-SIEP/069/14
Asunto: Digitalización de Tesis

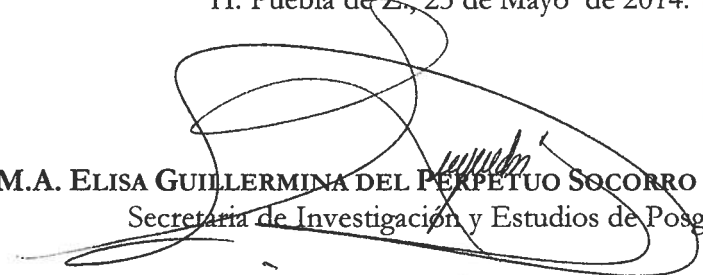
C. MARÍA DEL ROCÍO MIREYA GARCÍA ORTIZ
C. RUBÉN JAVIER GARCÍA ORTIZ

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“REINGENIERÍA PERSONAL, OPCIÓN DE LAS PYMES PARA LOGRAR LA PERMANENCIA EMPRESARIAL, CASO: CORPORATIVO EMPRESARIAL SADA S.A. DE C.V.”**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTROS EN ADMINISTRACIÓN**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

Atentamente
“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”
H. Puebla de Z., 23 de Mayo de 2014.


M.A. ELISA GUILLERMINA DEL PERPETUO SOCORRO RUIZ RENDÓN
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado.



c.c.p. SIEP
AKBS/ERR*

AGRADECIMIENTOS

A nuestros padres, que aunque no se encuentran físicamente, siempre estarán en cada uno de los pasos de nuestra vida con su recuerdo y sus enseñanzas.

A Gil que con sus invaluable consejos, su apoyo y su amor incondicional nos ha hecho mantener el rumbo.

A Eleazar que con su ejemplo y cariño fortalece nuestras vidas.

Un agradecimiento especial a la Sra. Mercedes Yáñez, quien con su cariño ha dado a la familia una unión sólida en todos estos años.

Rocío y Rubén

Un especial agradecimiento a mi hija Lilia Mireya, mi razón de vida, y a mi esposo Juan Guillermo, quienes me han cedido su tiempo y me han acompañado en todos estos años de esfuerzo. Gracias.

A mi hermano Javier por sus reflexiones y su gran apoyo, con quien ha sido un orgullo y una satisfacción haber compartido el aula.

Rocío Mireya

A mi esposa por su amor y apoyo incondicional, y a mis hijos, de quienes con su amor e inocencia aprendo las mejores lecciones y por quien todo esfuerzo vale la pena.

Rubén Javier

RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas forman una parte importante de la economía nacional, pero desafortunadamente la mayoría no permanece más allá de los dos años, y de ese hecho se deriva la necesidad de buscar las alternativas necesarias que posibiliten su permanencia y maduración.

El avance tecnológico actual ha impulsado a las empresas a cambiar vertiginosamente, afectando a las pequeñas y medianas que no tienen el tamaño, los recursos ni el capital suficiente, por lo que se hace necesaria la utilización de las herramientas que posibiliten estar al ritmo de los cambios que los mercados requieren.

La reingeniería es un modelo de negocios, un conjunto de técnicas que se pueden emplear para reinventar las compañías a fin de competir en los mercados actuales.

Un factor es la influencia de la personalidad del empresario, que en ocasiones es positiva y en otras no, y en la búsqueda de obtener mejores resultados es que se propone la utilización de la Reingeniería Personal, como opción para que las pequeñas y medianas empresas logren mayor posibilidad de permanecer en el mercado y madurar.

ABSTRACT

Small and medium enterprises are an important part of the national economy, but unfortunately most do not stay beyond two years, and that fact is the need to find alternatives that allow the necessary permanence and maturity.

Current technological advancement has led companies to change rapidly, affecting small and medium do not have the size, resources or enough capital, so that the use of the tools that enable the keep pace becomes necessary markets require changes.

Reengineering is a business model, a set of techniques that can be used to reinvent companies to compete in today's markets.

One factor is the influence of the personality of the entrepreneur, which is sometimes positive and sometimes not , and the search for better results is that the use of personal reengineering is proposed as an option for small and medium businesses to achieve more likely to remain in the market and mature.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN
ABSTRACT

I.	INTRODUCCIÓN	i
II.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	ii
III.	JUSTIFICACIÓN	iii
IV.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	iv
	a) OBJETIVO GENERAL	
	b) OBJETIVO PARTICULAR	
V.	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	v
VI.	HIPÓTESIS	vi
VII.	VARIABLES	vi
VIII.	DISEÑO METODOLÓGICO	vi
IX.	ALCANCES Y LIMITACIONES	vii
 CAPÍTULO 1. EL CONTEXTO DE LAS PYMES MEXICANAS.....		1
1.1 TEORÍAS ADMINISTRATIVAS.....		1
1.2 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LAS PYMES		11
1.3 ESTILOS DE LIDERAZGO EN LAS PYMES.....		13
1.4 PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS PYMES		18
1.5 DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES		21
1.6 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES EN LAS PYMES		22
1.7 EL PLAN DE NEGOCIOS PARA LAS PYMES		25
1.8 LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES EN MÉXICO, Y SU CONTEXTO		27
1.8.1 LAS PYMES EN MÉXICO		28

1.8.1.1 CONFORMACIÓN LEGAL	30
1.8.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	35
1.8.2 CONTEXTO DE LAS PYMES.....	38
CAPÍTULO 2. LA REINGENIERÍA PERSONAL.....	42
2.1 MODELOS DE LIDERAZGO ACTUALES	42
2.2 GESTIÓN DE COMPETENCIAS	54
2.3 CAPITAL HUMANO	56
2.4 REINGENIERÍA.....	58
2.4.1 ANTECEDENTES DE LA REINGENIERÍA.....	59
2.4.2 CONCEPTO DE REINGENIERÍA.....	61
2.4.3 ¿QUIÉN NECESITA REINGENIERÍA?.....	62
2.4.4 REINGENIERÍA EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS	63
2.5 REINGENIERÍA PERSONAL.....	66
CAPÍTULO 3. EMPRESA CORPORATIVO EMPRESARIAL SADA S.A. de C.V.	73
3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	73
3.2 DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	75
3.3 INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE MEDICIÓN	75
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	80
4.1 LA OBSERVACIÓN	80
4.2 GRÁFICAS E INTERPRETACIÓN.....	83
4.3 LA ENTREVISTA.....	87
4.4 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	89
4.5 DIAGNÓSTICO.....	91

CAPÍTULO 5. HACIA UNA MODELO DE REINGENIERÍA PERSONAL	95
5.1 PROPUESTA.....	95
5.2 CONCLUSIONES	101
 BIBLIOGRAFÍA	 105

I. INTRODUCCIÓN

En un mundo que cambia tan vertiginosamente, el hacer análisis se impone cada vez más en períodos más breves, las Pequeñas y Medianas empresas necesitan vislumbrar a tiempo los problemas y sus posibilidades de permanencia, a efecto de evitar el cierre en un corto plazo.

Es necesario hacer acopio de todas las herramientas posibles a fin de lograr ayudar a las PYMES a consolidar su permanencia y maduración.

Es la Reingeniería un concepto vigente, hoy más que antes. Las empresas tienen que adaptarse al cambio constante, abandonar paradigmas que se han hecho obsoletos y prepararse a competir en un mundo cada vez más globalizado.

La reingeniería nos habla de cambios de fondo, desde la raíz, espectaculares y aplicables a todos los procesos; por lo que se considera una herramienta ideal para contribuir al fortalecimiento y permanencia de las empresas.

Es en las PYMES donde la figura del “Empresario”, “Dueño”, “Administrador” o “Directivo” se ve reflejada con más intensidad, con frecuencia su personalidad y su toma de decisiones hacen la diferencia entre continuar o cerrar.

De lo anterior se desprende nuestro estudio, el acercamiento a un modelo de Reingeniería Personal que permita al administrador PYME obtener nuevos y mejores resultados que posibiliten su permanencia en el mercado.

El presente trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo 1 se abordarán los antecedentes y contexto de la PYMES, su desarrollo, estructura, así como sus estilos de liderazgo.

En el capítulo 2 se detallará el concepto de Reingeniería, transitando por los modelos de liderazgo y la concepción de Reingeniería Personal.

En el capítulo 3 se mencionarán los antecedentes de la empresa “Corporativo Empresarial Sada, S.A. de C.V”, su diagnóstico, y el instrumento metodológico de medición.

En el capítulo 4 se plasmarán el análisis e interpretación de la información obtenida.

En el capítulo 5 nos dirigiremos hacia una propuesta de Reingeniería Personal, así como sus conclusiones.

II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Diversas entidades (INEGI, Secretaría de Economía) dan fe de un hecho que por sí mismo deja ver un problema grave en la economía global de las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) en México: 65 de cada 100 empresas cierran antes de 2 años (CONDUSEF, 2011). Este dato por sí solo evidencia un problema, pero aunado a esto se tiene otro dato que agrava aún más el problema: La mayor generación de empleo en México proviene de las PYMES.

De ahí que resulta claro el impacto adverso que se tiene al conjugar estos dos factores: 1) que las PYMES sean la mayor generadora de empleo y 2) que tenga un pronóstico de vida empresarial tan corto.

Para la Secretaría de Economía las PYMES constituyen la columna vertebral de la economía nacional y las cataloga como un eslabón fundamental para el crecimiento de México por el alto impacto que tiene en la generación de empleos y en la producción nacional (Proméxico, 2014). De ahí que sea importante estudiar los factores que inciden en su permanencia así como instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las PYMES, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación.

Un factor de considerable importancia es la dirigencia de estas empresas, ya que las decisiones de los líderes dependen mucho de la subjetividad de la personalidad, y por el tamaño de la organización, esto se torna relevante.

III. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación se desarrolla por ser requisito indispensable para obtener el grado de Maestro en Administración, en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, mediante este trabajo se realizará una investigación referente a la posibilidad de aplicar Reingeniería Personal a una PYME en México.

La situación actual de México requiere cada vez más de generación de empleos como estrategia para abatir la pobreza y la pobreza extrema en la que se

encuentran actualmente algunos sectores de nuestro país. La migración a los Estados Unidos es reflejo de la falta de oportunidades y concretamente de fuentes de trabajo bien remuneradas que logren cubrir las necesidades de familias que al no contar con un ingreso mínimo se ven en la necesidad de emigrar y en otros casos recurrir a la delincuencia.

El desempleo es un problema de proporciones preocupantes, que alcanzó a 2.7 millones de personas durante el tercer trimestre de 2013 de acuerdo con cifras divulgadas por el INEGI (Proméxico, 2014) y dado que en México el mayor generador de empleos son las PYMES, por lo que incrementar el empleo conlleva forzosamente poder contar con una economía más sana. Lograr que este tipo de empresas perduren por largos periodos, sin duda propiciará un crecimiento económico que repercutirá en un México mejor.

Evidentemente se necesita una transformación en la manera de operar las PYMES y es justamente lo que propone la reingeniería: reinventar.

IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

a) OBJETIVO GENERAL

Establecer la viabilidad de la Reingeniería Personal aplicada a los empresarios PYMES.

b) OBJETIVOS PARTICULARES

- Describir los antecedentes y evolución de las PYMES

- Exponer las teorías administrativas
- Describir en lo general el proceso de reingeniería
- Hacer una propuesta pragmática entre el empresario y la Reingeniería Personal
- Identificar la viabilidad de la Reingeniería Personal en la empresa “Corporativo Empresarial Sada, S.A. de C.V.”

V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo se comportan las PYMES en México en comparación con América Latina?

¿Cuál es la importancia de las PYMES en el contexto económico del México actual?

¿Cuál es el momento histórico-cultural en el que se encuentra actualmente el empresario mexicano?

En términos generales ¿Cuál es el proceso de reingeniería?

¿Los directivos PYMES pueden contribuir a la posibilidad de permanencia de las empresas?

¿Es la Reingeniería Personal una herramienta que contribuye a la permanencia empresarial?

VI. HIPÓTESIS

La Reingeniería Personal del administrador de una empresa es necesaria y es a su vez, factor que contribuye a lograr la permanencia de las PYMES en el mercado.

VII. VARIABLES

a) Variable Independiente

La Reingeniería Personal del Empresario o Directivo PYME

b) Variable Dependiente

Permanencia empresarial en el mercado.

VIII. DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología de la investigación a aplicar es el análisis documental, que abarca la revisión de literatura a que se refiere al tema del presente trabajo, la cual tendrá un espacio destacado.

Se aplicará también la investigación cualitativa para analizar la naturaleza y las realidades del caso que estamos estudiando.

Métodos

Los tipos de métodos que se van emplear son el método inductivo el cual nos va a llevar a conocer realidades no analizadas a través de las experiencias observadas, el teórico en el que se van a contemplar las teorías aplicables al caso en particular y el analítico con la finalidad de profundizar en los factores que intervienen, estos serían principalmente los métodos que se utilizarían ya que son los que más se apegan al tipo de investigación que se está llevando a cabo.

Técnicas

Se estudiarán diversos artículos que aborden desde varios puntos de vista el tema que nos ocupa. La entrevista también se utilizará como instrumento de investigación que aporte claridad al caso de estudio.

Así mismo la observación formará parte integral de la obtención de información.

IX. ALCANCES Y LIMITACIONES

El presente trabajo tiene por objeto contemplar acciones de los Empresarios y Directivos de pequeñas y medianas empresas en México, en relación a su permanencia y maduración.

La posibilidad de Reingeniería Personal a los directivos, será valorada mediante entrevistas a trabajadores y directivos de la empresa “Corporativo Empresarial Sada, S.A. de C.V.” pues se trata de un buen ejemplo donde se

corroborar que no se toman las decisiones adecuadas, y que son los directivos los que tienen en sus manos el cambio hacia un mejor funcionamiento.

La información será obtenida al mes de marzo de 2014

CAPÍTULO 1

CONTEXTO DE LAS PYMES MEXICANAS

1.1 TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

La Revolución Industrial ocurrida en Inglaterra aceleró el desarrollo de la era clásica del pensamiento administrativo y condujo al desarrollo científico de la administración. Para 1870 Estados Unidos era la segunda potencia mundial en producción solo por detrás de Inglaterra (Mora, 2000).

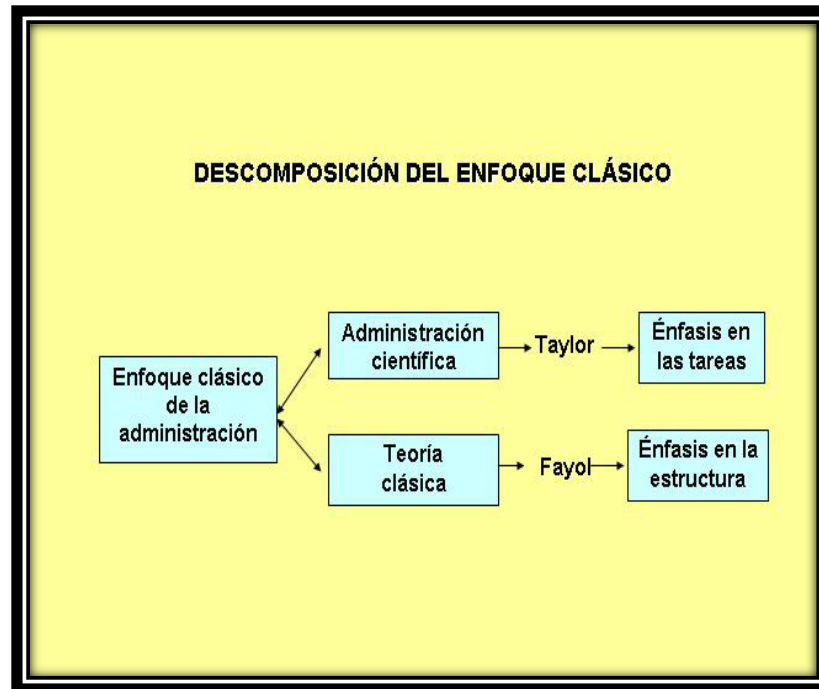
En los primeros años del siglo XX se llevan a cabo los primeros trabajos sobre administración. Uno de ellos fue elaborado por Frederick W. Taylor quien desarrolla la escuela de administración científica, que se ocupa en incrementar la eficiencia de la industria.

Paralelamente Henry Fayol formula la teoría clásica que se refiere al aumento de la productividad en las empresas mediante un enfoque integral de todas las áreas de la empresa (UNAM, 2003).

La intención primaria de la teoría clásica es incrementar la productividad y el nivel de vida de los trabajadores. La administración científica elabora un enfoque de abajo hacia arriba (esto es del nivel operativo hacia el supervisor) dónde la principal característica se enfoca en las tareas.

A continuación se puede apreciar en la figura 1 el Enfoque Clásico de la Administración:

Figura 1. El Enfoque Clásico de la Administración



Fuente:(Chiavenato, 2000)

Orígenes del enfoque clásico.

Como origen del enfoque clásico se pueden contemplar dos eventos:

El ritmo desordenado en el crecimiento de las empresas, el cual necesitaba de un enfoque científico más detallado.

La instalación de monopolios en Estado Unidos a finales del siglo XIX conlleva a que se eleve el número de obreros en las fábricas, la producción aumenta y con ello surge la necesidad de prevenir los desperdicios y eficientar la mano de obra implementando parámetros de eficiencia.

La Administración Científica.

La escuela de la administración científica hace hincapié en las tareas. Los métodos que se aplican a los problemas de la administración son la observación y la medición. Su principal objetivo fue controlar las mermas y las pérdidas para de esa manera incrementar la producción.

Principios de la Administración Científica

Las responsabilidades de la gerencia se rigen por los siguientes principios (Chiavenato, 2000):

Planeamiento: Este principio busca reemplazar la improvisación por sistemas apoyados en procesos científicamente estructurados.

Preparación: Consiste en hacer una adecuada selección de los trabajadores de acuerdo al puesto que van a ocupar y a sus habilidades y capacitarlos para producir más.

Ejecución: Asignar las actividades y las responsabilidades conforme a lo planeado, para que la ejecución del trabajo se lleve a cabo de la mejor manera posible.

Control: Este principio busca supervisar el trabajo para cerciorarse que se está llevando a cabo conforme a los estándares preestablecidos

Teoría Clásica

Esta teoría define a la empresa como una estructura y al igual que la administración científica persigue la eficiencia de las organizaciones.

Esta teoría tiene como características en que se basa en la división del trabajo, las líneas de autoridad y responsabilidad y unidad de mando.

Henry Fayol (1841 – 1925)

Es considerado el creador de la teoría clásica de la administración, y se caracterizó por hacer un enfoque integral de las esferas de la empresa, es decir, para Fayol tanto era importante producir como vender o llevar la contabilidad y el control financiero de la empresa. Uno de sus grandes aportes fue considerar a la administración como una actividad común a cualquier tipo de organización ya que encontró que ciertas funciones se hallaban presentes en cualquier empresa y definió la función administrativa en cinco etapas: 1) Planeación, 2) Organización, 3) Dirección, 4) Coordinación y 5) Control (UNAM, 2003).

Planear: Establece un programa de acción previamente contemplado.

Organizar: En esta etapa se define la estructura administrativa en la que se va a basar la empresa.

Dirigir: Se encaminan todos los recursos y esfuerzos hacia un objetivo común.

Coordinar: Consiste en reunir diversas actividades de la organización y conjuntarlas en una unidad.

Controlar: Es la práctica que asegura que los acontecimientos sucedan conforme a lo planeado.

Teoría de las Relaciones Humanas

La Teoría de las Relaciones Humanas fue desarrollada por Elton Mayo quién investigó a cerca del comportamiento humano, es una teoría de oposición a la teoría científica ya que presta especial atención al comportamiento humano (Mora, 2000).

La Teoría de Relaciones Humanas o Escuela Humanística de la Administración se da como resultado del maltrato que se daba a los grupos informales en las organizaciones por parte del sistema que postula la Teoría Científica de la Administración de Taylor (Galicia, 1991).

Teoría del Comportamiento Humano

Para explicar el comportamiento en una organización la teoría del comportamiento se basa en la conducta individual de las personas y para explicar el porqué del comportamiento humano es necesario estudiar lo que motiva al ser humano, aunque unas cuantas actividades humanas se producen sin motivación, p.e. dormir, casi todo el comportamiento humano consiente es motivado o causado (Keith Davis, 1991).

Abraham Maslow, psicólogo que estudió las necesidades del ser humano, consideró que el ser humano tiene diferentes necesidades y que estos ocupan cierta jerarquía. A medida que las necesidades primarias se satisfacen se les otorga más importancia a las necesidades secundarias (Newstrom, 2011).

A.- Necesidades Primarias

Necesidades fisiológicas o primarias: Son las necesidades básicas de todo ser humano como la alimentación, el sueño, etc. son imprescindibles para la supervivencia humana, si éstas no son satisfechas no habrá motivación por alcanzar otras necesidades (Lundgren, 1986).

Necesidades de Seguridad: Todo ser humano precisa sentirse protegido contra enfermedades, lesiones, etc. Esta seguridad no debe entenderse en términos absolutos sino el tener conciencia que la empresa ha hecho todo lo posible por reducir los riesgos de que estas eventualidades ocurran.

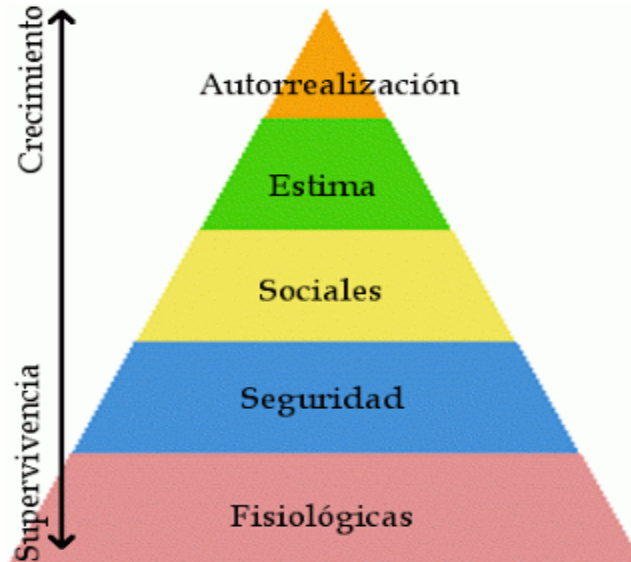
B.- Necesidades Secundarias

Necesidades de Pertenencia: En este nivel se pasa de las necesidades elementales a las necesidades secundarias. Una persona necesita amor, afecto, camaradería, etc.

Necesidades de Estima: Estas necesidades son más difíciles de satisfacer, la persona se esfuerza por tener la estimación y el reconocimiento de los demás.

Necesidades de autorrealización: Son las necesidades de éxito personal que el ser humano alberga en su interior.

Figura 2. Pirámide de necesidades de Maslow



Fuente:(Inteligencia-Exitosa.org, 2014)

Aspectos a considerar en esta jerarquía:

Para acceder al siguiente nivel se debe tener satisfecho el nivel inmediato inferior y solo cuando las necesidades inferiores han sido satisfechas es que las necesidades de un nivel más alto empiezan a ser motivantes.

Abraham Maslow encontró seis cualidades de las personas autorealizadas (Fulmer, 1986):

1. Tiene la capacidad de aceptar las cosas como son.
2. No tiene miedo de relacionarse con los demás.
3. Evalúan con claridad las situaciones que les pasan.
4. Son creativos ante los distintos problemas que se les presentan.
5. Confían en sí mismos.
6. No se siente amenazada por las demás personas.

Toda conducta humana es provocada por algún factor, algún móvil. En las organizaciones es imprescindible entender el comportamiento humano a fin de que éste funcione más adecuadamente y sus miembros se sientan más satisfechos (Galicia, 1991).

Douglas McGregor (1906 - 1964)

Douglas McGregor fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas, muy pragmáticas, tienen aún hoy bastante aplicación a pesar de haber transcurrido varias décadas de teorías y modas gerenciales.

Douglas McGregor en su obra "El lado humano de las organizaciones" (1957) menciona que algunas personas les desagrada el trabajo y lo evitarán siempre que sea posible. Estas personas harán mejor su trabajo bajo una supervisión cercana y a esto denominó Teoría X. Por otra parte menciona que existen algunos individuos se motivan a sí mismos y encuentran plena satisfacción en el trabajo que desempeñan siempre y cuando se les proporcione los medios adecuados, a esto denominó Teoría Y (Fulmer, 1986).

Teoría X

Un gerente que simpatiza con la Teoría X se inclina hacia un clima organizativo de control cerrado, hacia la autoridad centralizada con un liderazgo autocrático.

Premisas de la Teoría X

1. Al hombre promedio le disgusta el trabajo y tratará de evitarlo.

2. Estas personas deberán ser amenazadas con castigos si no cumplen con sus tareas.

3. El hombre promedio es pasivo y no le gusta tener riesgos o responsabilidades.

Teoría Y

Un directivo que opera bajo las premisas de la Teoría Y se desempeña con una descentralización de la autoridad ya que relaja las actividades de supervisión y su estilo de liderazgo es más democrático.

Premisas de la Teoría Y

1. El trabajo para el hombre es tan natural como el descanso y por lo tanto no lo evita.

2. El individuo se interesa por las metas de la organización.

3. El individuo promedio acepta y busca responsabilidades.

4. El hombre es creativo en la solución de problemas.

Tabla 1 TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

TEORÍA	EXPONENTE	APORTACIONES
Administración científica Sustituir el criterio individual por métodos	TAYLOR	Establecimiento de métodos. Preparación de los trabajadores. Enfoque en las tareas.
Teoría clásica Se percibe a la organización como una estructura integral	FAYOL	Jerarquías, autoridad, división del trabajo.
Teoría de las relaciones humanas Las personas son la empresa	ELTON MAYO	Especial atención a las relaciones humanas. Reducción de conflictos.
Teoría del comportamiento humano Especial atención al comportamiento de los trabajadores	MASLOW MC GREGOR	La motivación mejora la productividad. Necesidades primarias y secundarias. Teoría X El trabajador evita responsabilidades, tiene poca ambición, necesita supervisión. Teoría Y El trabajo como fuente de satisfacción.

FUENTE: Elaboración propia

1.2 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LAS PYMES

Como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial un gran número de empresas de Europa fueron destruidas, y para recuperarse de una manera rápida, la solución fue la creación de Pequeñas y Medianas Empresas (Cervantes, 2014).

La fuerza de la Unión Europea se basa en el apoyo que se otorga a las PYMES, ya que se les considera un factor de suma importancia en la creación de empleos y columna importante de su economía, obteniendo de esta manera un crecimiento económico sobresaliente que se refleja en su población.

En el caso particular de México, las PYMES han sido claves en la descentralización de las grandes ciudades y a que pequeñas poblaciones se industrialicen, logrando en algunos casos exportar sus productos, ejemplo de esto es el café de algunas regiones centrales del estado de Veracruz, que es aceptado en varios mercados internacionales.

Las PYMES se definen como “Una unidad económica de producción y decisiones de no más de 250 empleados que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (Capital y Trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”.

Por largo tiempo las PYMES han sido el sostén de muchas familias mexicanas, ya que de ellas una familia puede cubrir las necesidades de todos sus miembros, y en muchas ocasiones sin necesidad de realizar algún otro trabajo, además es de resaltar que constituyen parte del patrimonio familiar que se puede heredar a las siguientes generaciones.

El mayor desafío que han tenido que enfrentar las PYMES en México es la Globalización, situación que provocó que muchas empresas tuvieran que cerrar al no estar en condiciones de competir con las empresas transnacionales.

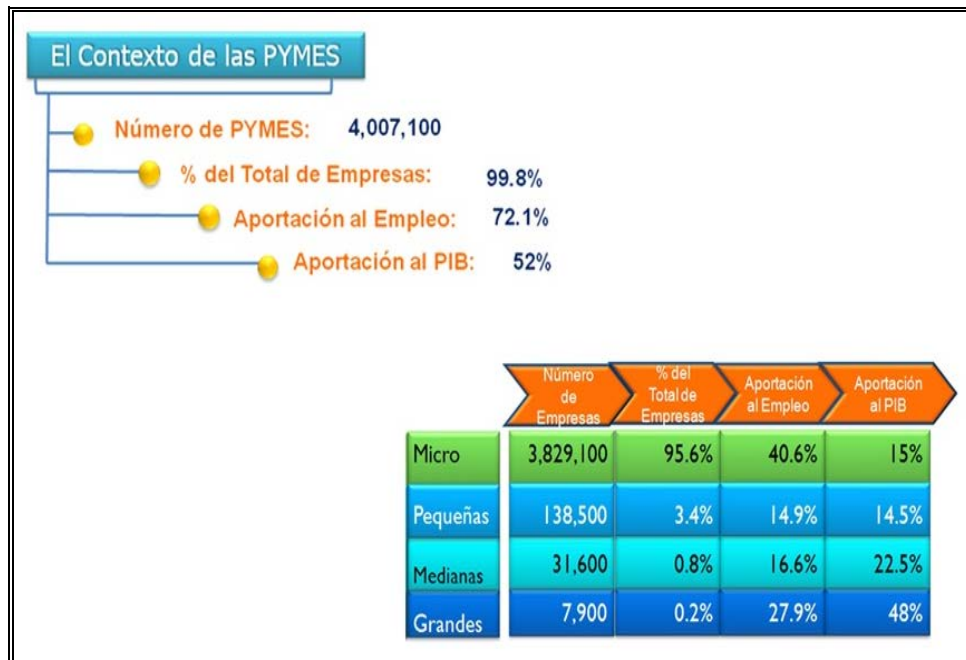
Hasta hace poco tiempo una familia mexicana típica tenía que visitar varios negocios para poder surtir su despensa, tenía que ir a la carnicería, a la verdulería, la frutería, la papelería, a la tiendita de la esquina, etc. Actualmente basta con ir a una de las grandes cadenas de autoservicio para comprar todo lo que requieran, desde comprar tortillas hasta retirar efectivo en las cajas.

Las empresas transnacionales, por su gran capacidad de compra, tienen mejores condiciones con sus proveedores, y de esta manera ponen una barrera casi insuperable para los pequeños negocios.

En la actualidad el 99.8% de las empresas mexicanas son Micro, pequeñas y medianas, de este monto el 95.6% son microempresas, la totalidad de PYMES dan empleo al 72.1% de la población económicamente activa y aportan el 52% del Producto Interno Bruto.(Condusef, 2009).

Lo anterior se puede apreciar en la Figura 3. denominada Esquema de las Empresas en México.

Figura 3. Esquema de las Empresas en México



Fuente:(Condusef, 2009)

Tanto en Canadá como en Estados Unidos de América el apoyo a las PYMES se da a través de incubadoras de empresas, su éxito ha sido debido a que las empresas que apoyan demandan poca infraestructura.

En México también se ha intentado copiar esta forma de hacer negocios de modo que las incubadoras de Empresas son programas que actualmente llevan algunas Universidades y Fundaciones de Gobierno, que apoyan a los pequeños empresario a diseñar desde la constitución del plan de negocios, pasando por apoyos y asesoría para la constitución legal de la empresa.

1.3 ESTILOS DE LIDERAZGO EN LAS PYMES

Según John W. Newstrom el liderazgo es el proceso que consiste en animar y ayudar a otros a trabajar con entusiasmo hacia el logro de objetivos (Newstrom,

2011). De esto se desprende que el liderazgo requiere de al menos dos personas, y para el caso de las PYMES es similar, para que el liderazgo esté presente es necesario que haya cuando menos dos personas laborando.

Si bien es cierto que una parte importante de la administración es el liderazgo también es cierto que no lo es todo, pero tiene su importancia a la hora de influir sobre su grupo de trabajo y dependerá del líder el alcanzar los objetivos trazados (Keith Davis, 1991).

Sin liderazgo las empresas serían una gran confusión de personas y máquinas, aunque es de resaltar también el papel de los gerentes y personas encargadas de la administración como tal. De hecho un buen líder puede ser un mal gerente y a la hora de establecer planes pueden hacerlos deficientemente y por lo tanto conducir a la organización en la dirección equivocada.

A partir de la Teoría de las Relaciones Humanas se resaltó la importancia del liderazgo en el comportamiento de las empresas. La teoría clásica hacía hincapié en la autoridad formal a través de los niveles jerárquicos en aspectos de actividades y funciones (Chiavenato, 2000).

En todos los equipos surgen diferentes formas de liderazgo y para el caso de las PYMES están presentes como en las demás empresas.

Cada integrante de un equipo puede dar muestras de su liderazgo en algún momento. La función de liderazgo que adopte dependerá del momento por el que pasa el equipo dentro de su proceso evolutivo que generalmente va ligado a la situación en particular.

En este contexto se puede identificar cuatro formas de desempeñar el liderazgo dentro de una organización (PYME Activa, 2014):

- Autoritario
- Negociador
- Visionario
- Súper líder

Líder autoritario

Es aquel que se impone su voluntad a los demás miembros del equipo. Este tipo de líder produce gran tensión y se sustenta en el miedo que consigue generar.

Líder negociador

Este tipo de líder genera una relación estrecha con su equipo de trabajo y está orientado a la entrega de recompensas a los demás miembros. Genera una obediencia en busca de la recompensa.

Líder visionario

Es inspirador y carismático, tiene gran habilidad para comunicarse y para lograr manipular las expectativas de los miembros del equipo.

Súper Líder

Está enfocado principalmente hacia el desarrollo y crecimiento de los integrantes de su equipo. Fomenta la participación y la responsabilidad dentro del grupo.

Estas cualidades conforman un determinado estilo de liderazgo, aunque no necesariamente todos los tipos requieren cada una de estas características.

Estilos de liderazgo

Dependiendo de sus objetivos y de su forma de trabajar, se pueden desarrollar diferentes estilos, incluso pudiendo llegar a combinarse.

Existen dos clasificaciones de estilos de liderazgo, una según su relación con el trabajador que puede ser coercitivo, orientativo, afiliativo, participativo, imitativo, capacitado y otra según su autoridad puede ser autoritario, participativo o liberal (Area de PYMES, 2014).

- Coercitivo.
 - Este estilo de liderazgo afecta a la organización, no hay respeto hacia las personas, desmotiva, provoca que haya pérdida de claridad y compromiso.
 - Somete a las personas a hacer las cosas al estilo de: "haz lo que te digo".
- Orientativo
 - Está cerca de las personas y las hace sentir que su trabajo importa. Maximiza el compromiso hacia los objetivos. Describe detalladamente su punto final, dejando libertad para la creatividad del grupo, experimenta y toma riesgos moderados de acuerdo a la visión.
 - Le pide a la persona "ven conmigo".
- Afiliativo
 - Para este tipo de líder lo más importante son las personas, le da más importancia al individuo y a sus emociones que a las tareas y a los objetivos.

- Se esmera por el bienestar de todos los integrantes de su grupo. La comunicación es adecuada y comparten ideas y por lo tanto la confianza crece.
- Es totalmente flexible. Da a los integrantes de su grupo la libertad necesaria para hacer su trabajo diario de la forma que a cada uno le parece más adecuada.
- Participativo
 - Aquí los empleados tienen voz en las decisiones de la organización y en la forma de hacer su trabajo, debido a ello se aumenta notoriamente la responsabilidad.
 - Tiene como principales inconvenientes que se llevan a cabo reuniones prolongadas, y en la búsqueda del consenso general las buenas ideas no llegan a ver la luz.
- Imitativo.
 - Este líder tiene una gran obsesión por hacer todo mejor y más rápido. Se apresura a sustituir al personal que rinde poco.
- Capacitador
 - El líder capacitador tiene dentro de sus actividades principales el enseñar a los integrantes de su equipo, formarlos ya que será en ellos que delegue posteriormente parte de sus funciones.
 - Este estilo es poco utilizado debido a que se argumenta que no se tiene tiempo para enseñar a otros.

1.4 PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS PYMES

El proceso Administrativo

Un proceso es el conjunto de pasos necesarios para llevar a cabo una actividad, por lo que por proceso administrativo entendemos el conjunto de pasos necesarios para llevar a cabo la administración (Lourdes Münch Galindo, 1982).

Según la *American Management Association* la Administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.

Actualmente se aceptan las siguientes funciones básicas del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar, el desempeño de estas cuatro funciones básicas constituyen a su vez el proceso administrativo.

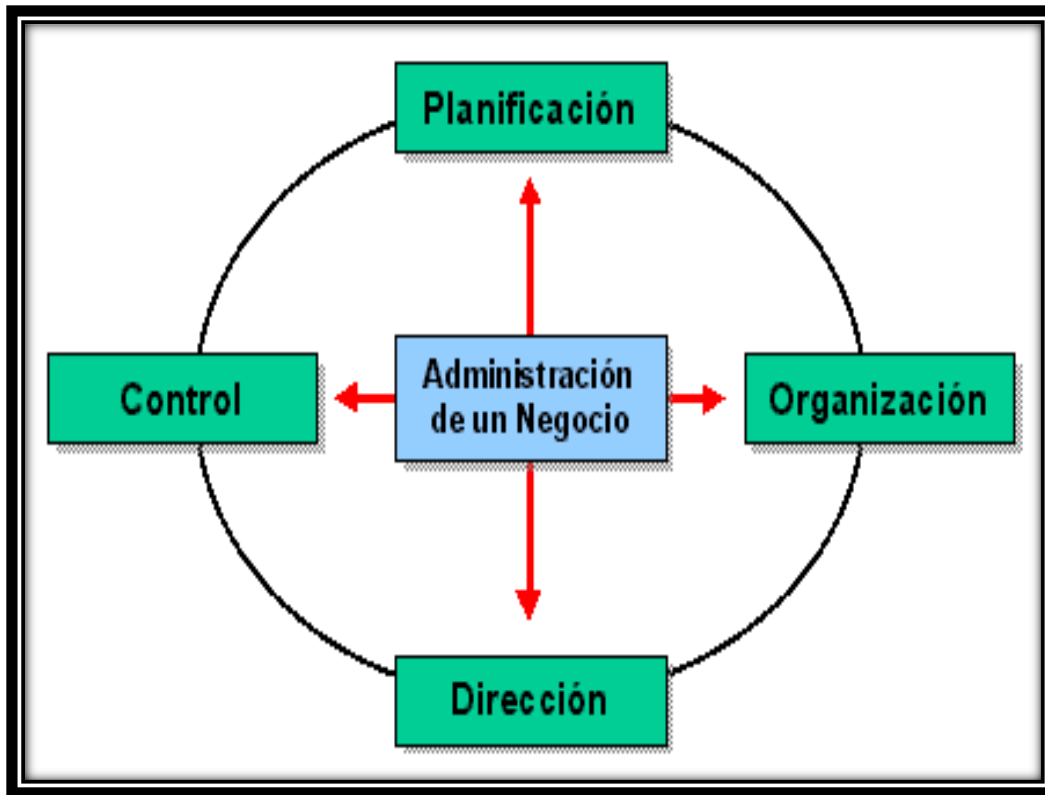
Planear. Evaluar los posibles escenarios que se puedan dar en el futuro y tomar las medidas necesarias.

Organizar. Proporcionar los elementos necesarios para el adecuado funcionamiento de la empresa.

Dirigir. Poner en marcha la empresa, tiene como objetivo alcanzar la optimización de los recursos tanto humanos como materiales.

Controlar. Verificar si todas las actividades van de acuerdo con lo previsto.

Figura 4. El proceso Administrativo



Fuente:(Contacto PYME, 2014)

Según la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) los principales errores administrativos que cometen las PYMES son: (Condusef, 2009).

AUSENCIA DE UNA CULTURA EMPRESARIAL: La mayoría de las PYMES pocas veces se plantean cuál es su misión, visión y valores. Las PYMES generalmente son empresas que no se cuestionan ¿Por qué existen como organización?, ¿Por qué nos compran los clientes?, ¿Cuál es nuestro propósito?, ¿Cuáles son nuestros valores?, etc.

FALTA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO: Muchas PYMES inician sus actividades con premisas equivocadas de lo que el mercado requiere en realidad, ignorando así las oportunidades que pueden aprovechar.

Una práctica aconsejable sería el cuestionarse lo siguiente: ¿Qué necesidad satisface mi producto o servicio?, ¿Qué ofrece mi producto o servicio?, ¿Es único o especial?, ¿Qué hará mi producto o servicio por mis clientes?, ¿Qué no hará?, ¿Qué podrá hacer después, que no está haciendo ahora?

No menos importante es investigar el perfil del mercado y de los consumidores con preguntas como: ¿Dónde están mis clientes?, ¿De dónde vienen?, ¿Cuál es su ingreso?, ¿Cómo compran?, ¿A qué precio?, ¿En qué cantidad?, ¿Cuándo compran?, ¿Quiénes son mis competidores?, ¿En dónde están?, ¿Qué tan fuertes son? y ¿Hay lugar para más competidores?

MALA ADMINISTRACIÓN: Ésta es una de las causas principales del fracaso de las PYMES. Muchas empresas inician con factores subjetivos más que de un conocimiento sólido del giro del negocio.

MALA PREVISIÓN FINANCIERA: Se da cuando no se determina con anticipación los fondos necesarios para poner en marcha la empresa y cómo se va a operar. Por ello, hay que definir previamente la estructura financiera de la empresa y hacer una previsión de su rentabilidad a mediano plazo contemplando también los gastos de capital de trabajo y posibles gastos derivados de las oportunidades que pudiera brindar el mercado.

ADQUIRIR DEUDA SIN PREVISIÓN: El crédito no siempre es la solución para la PYMES. Es importante definir cuál es el destino real del crédito y la mejor manera de obtenerlo. Es necesario realizar con disciplina un seguimiento al presupuesto que realice.

AUSENCIA DE CONTROLES: Las medidas de control son imprescindibles, de lo contrario se tendrán fallas en la operación de cualquier organización. Los principales controles que se deben tener son, dependiendo del giro: control de gastos, control de ventas, control de inventarios y control de producción.

FALTA DE PLANEACIÓN: Tal vez esta sea el error que con más frecuencia se comete en las PYMES. Se van solucionando las cosas según se van presentando, esta forma de trabajar limita por mucho el crecimiento de la empresa.

La planeación indica qué se desea lograr en la organización, qué se debe hacer para alcanzarlo. Para ello se deben contestar las siguientes preguntas: ¿Por qué se vende el producto?, ¿Con qué elementos se cuenta?, ¿Cuál es la situación del mercado?, ¿Es un buen momento para vender los productos?

En caso de una empresa manufacturera también debe tener control de la producción: ¿De qué tamaño debe ser la planta?, ¿Cómo deberá estar distribuida?, ¿Qué maquinaria y equipo se requiere?, ¿Cómo afecta al medio ambiente?, ¿Cómo controlar los desperdicios?, ¿Cuáles serán los controles de calidad?, ¿Qué manejo se dará a los inventarios?

1.5 DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES

El Desarrollo Organizacional (DO) consiste en la aplicación sistemática de las ciencias de la conducta ya sea a nivel grupal o al total de la empresa con el objeto que se lleven a cabo los cambios planeados (Newstrom, 2011). Tiene por objetivo mejorar la calidad de vida laboral, propiciar la productividad, la adaptabilidad y la eficacia. El desarrollo organizacional hace que se vea a la empresa como un

sistema de relaciones interpersonales dinámicas que se mantienen estrechamente vinculadas.

Para el caso de las PYMES el Desarrollo Organizacional como tal no está presente en la mayoría de las empresas de este tipo debido principalmente a la falta de un plan de negocios que enfoque y clarifique las metas de la empresa y por lo tanto al no contar con este plan no se tienen objetivos específicos que perseguir.

1.6 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES EN LAS PYMES

Hammer y Champy hacen la observación que el ser grande no es sinónimo de ser invulnerable (Champy, 1993).

Si bien es cierto que las PYMES cuentan con algunas desventajas frente a las grandes empresas como acceso más restringido al financiamiento, o más dificultad para tener acceso a la tecnología, o menos poder de negociación ante los proveedores, éstas asimismo cuentan con varias ventajas (Komiya, 2014).

Ventajas que presentan las PYMES ante las grandes empresas:

- *Trato personalizado*: esta es quizá una de las mayores ventajas de las PYMES en comparación con las grandes empresas, ya que tienen la gran ventaja de poder dar un trato personalizado
- *Cercanía con el cliente*: las PYMES al poder estar más cerca de sus clientes les permite conocer más a fondo necesidades y de ese manera, poder brindar un mejor trato.
- *Cuenta con una información de primera mano del mercado*: la cercanía con sus clientes les permite enterarse de las condiciones que prevalecen en mercado mucho antes que las grandes empresas.

- *Mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado:* al contar con una estructura sencilla, las PYMES tienen la ventaja de adaptarse mejor y más rápido a las nuevas necesidades, gustos y preferencias de los consumidores.
- *Flexibilidad para acoplarse rápidamente a los cambios:* al no contar con una gran estructura, las PYMES cuentan con la ventaja de adaptarse rápidamente a los gustos y preferencias de los consumidores.
- *Mayor capacidad de innovación:* las PYMES tienen el potencial de poder innovar más rápidamente que las grandes empresas, de poder ofrecer nuevos productos.
- *Capacidad de reacción ágil:* debido a su estructura ligera y menos robusta, las PYMES tienen una manera ágil para adaptarse a los cambios del mercado.
- *En cuanto a las decisiones también son más rápida debido a su estructura:* las PYMES siempre tendrán la capacidad de reaccionar rápidamente en comparación con las grandes empresas que son lentas debido a su gran tamaño.
- *Rápida capacidad para corregir errores:* es de nuevo su tamaño lo que las hace tener la ventaja de corregir sus errores rápidamente, situación que no sucede en las grandes empresas.
- *Mejor manejo de reclamos:* las PYMES tienen la posibilidad de atender de manera inmediata los reclamos de los clientes.

- *Mayor compromiso en los trabajadores:* las PYMES tienen la posibilidad de hacer que el personal se sienta identificados con la empresa ya que pueden sentirse que son parte fundamental de la organización.
- *Mayor productividad en los trabajadores:* en una empresa PYME por lo general el directivo está en contacto con todo el personal y éste puede brindarles un trato personalizado.

Desventajas de las PYMES.

- No cuenta con la capacidad técnica de las grandes empresas, que cuentan con personal técnico especializado en cada una de sus áreas.
- Al no contar con suficiente capacidad económica no se encuentra en posibilidad de ofrecer productos a los mismos precios que las grandes empresas.
- Las PYMES generalmente no contratan personal técnico especializado por no contar con la suficiente solvencia económica.
- La calidad en los productos que se ofrecen no siempre es la mejor debido a un deficiente o nulo control de la calidad.
- Tienen pocas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas.
- El acceso a las fuentes de financiamiento es limitado y los recursos económicos escasos.

Iniciar, levantar y mantener un negocio no es tarea fácil. Hay procesos básicos que ninguna empresa debiera omitir para asegurarse de su buen

desempeño organizacional. Se deben conocer las bases y estructuras de cualquier tipo de organización y aplicarlas a las PYMES, esto dará mayor impulso para reforzar los cimientos de la empresa y prepararse para cambios y desarrollos futuros.

1.7 EL PLAN DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

No sólo establece el qué, cómo, dónde, cuándo y por qué de sus operaciones: es la herramienta imprescindible para conseguir inversionistas y financiamiento (Hernández, 2010).

Los pasos para elaborar un plan de negocios se muestran a continuación:

1. Definir y justificar bien el negocio. El primer paso para elaborar un plan de negocios es definir la misión, la visión y los objetivos de la empresa. La misión es la razón de ser de un negocio: ¿Qué actividad se va realizar y por qué?, ¿Qué logros metas se pretenden alcanzar y qué beneficios se van a obtener? Esto es, la visión hacia dónde se quiere que la empresa se encuentre en el mediano plazo. En este punto se inicia la reingeniería al formularse las siguientes preguntas: ¿Se quiere ser líder en un segmento o sector en particular?, ¿Se pretende ser el más innovador? Los objetivos se definen en función de la misión y la visión: ¿En dónde se quiere estar en los próximos cinco o diez años?, ¿En qué nivel de ventas se quiere estar?

2. Definir la parte de mercadotecnia e imagen. El empresario debe contar con un estudio de mercado confiable, cuyos datos sirvan para tomar decisiones apropiadas sobre los productos y el mercado al que se va a dirigir. Este estudio de mercado debe permitir hacer un análisis de su negocio.

3. Delinear la operación de la empresa. Una vez que se han definido el negocio y la parte de mercadotecnia, hay que establecer los lineamientos de la operación, desde la ubicación de la empresa hasta los procesos de producción y comercialización. Aquí también es importante definir el organigrama y el gobierno corporativo de la empresa: quién va a ser el director general, quién va a ser el administrador o el contralor, quién va a ser el contador y quiénes los operativos y en qué jerarquía van a funcionar.

4. Se debe manejar una planeación financiera y contabilidad adecuadas. El error que se comete muchas veces es que los empresarios manejan pronósticos de inversión basados en cálculos superficiales que no se apegan a la realidad. Por lo mismo, no tiene un aproximado real de los costos y gastos en los que podría estar incurriendo. Todo emprendedor debe analizar rubro por rubro qué es lo que se va a invertir.

5. Compararse financieramente con la competencia. Eventualmente es importante que el empresario compare sus capacidades frente a las de sus competidores, ya sean directos o indirectos (CNNExpansión, 2014).

Estos pasos no es necesario que se haga antes de emprender un negocio, aunque sería lo recomendable, sino al negocio que ya se inició y presenta algún tipo de dificultades, entonces la implementación del plan de negocios se hace más que necesaria y que es lo que se busca por medio de la reingeniería, el reinventarse y considerar que se empieza de cero (Champy M. H., 1993).

1.8 LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES EN MÉXICO, Y SU CONTEXTO

Cuando un pequeño negocio se ve en la necesidad de cerrar por no tener los ingresos suficientes para cubrir sus gastos, el impacto dentro de la economía de un país parece ser irrelevante, sin embargo, todas juntas las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan más del 75% del empleo en América Latina (Amestoy, 2009).

Actualmente la innovación y la globalización están presentes en todos los aspectos de la economía de cualquier país, las PYMES no están ajenas a estos procesos. En América Latina su permanencia en el mercado se ve afectado por la dura competencia que presenta la apertura de los productos principalmente asiáticos, los cuales se hacen presentes hasta el último rincón en dónde haya un comercio o pequeño negocio.

Las PYMES en México cobran una gran relevancia en la generación de empleo a nivel nacional así como también en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo.

A nivel mundial las micro, pequeñas y medianas empresas representan el sector de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la importancia de este tipo de empresas y la apremiante necesidad de fortalecer su estructura, ya que el 90%, o un porcentaje mayor de las unidades económicas totales, está conformado por las micro, pequeñas y medianas empresas (INEGI, Censos económicos 2009).

En cada país los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa difieren unos de otros aunque de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio común para llevar a cabo la clasificación.

En la mayoría de los países del mundo, más del 90% de las empresas son micro, pequeñas y medianas y generan más de la mitad del empleo. En América Latina estas cifras van del 95% al 99%.

En América Latina el segmento más grande es el de la micro empresa que representa más del 80% de las unidades económicas.

Aunque se manejan diversos criterios para clasificar las empresas en los países desarrollados como en las economías en desarrollo se utiliza como elemento común el número de personas ocupadas.

1.8.1 LAS PYMES EN MÉXICO

En México las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES), constituyen la columna vertebral de la economía por ser la mayor generadora de empleos. De acuerdo con las cifras publicadas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México hay poco más de 4 millones de unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.(Secretaría de Economía, 2009).

En el caso del personal ocupado total de las empresas micro (que ocupan hasta 10 personas), se observó una relevante importancia en la generación de empleos, lo que muestra la consolidación de este segmento de establecimientos en la economía que para 2008 representaba el 45.7% del total del personal ocupado en el país.

Tabla 2. Industrias manufactureras, Comercio y Servicios. Unidades económicas y personal ocupado total por estratos en 2008

(Porcentajes)

Estratificación censal 2008	Unidades Económicas	Personal Ocupado
0 a 10	95.5	45.7
11 a 50	3.6	14.7
51 a 250	0.7	14.7
251 y más Personas	0.2	24.9
Total Nacional	100	100

Fuente:(INEGI, 2009).

Son muchas las dificultades que deben enfrentar y sortear con éxito las PYMES en México para lograr permanecer en un mercado cada vez más ferozmente competitivo. Los problemas que con más frecuencia se observan en las PYMES en México son:

- Sistema de trabajo sin una administración formal
- Un pobre involucramiento de los trabajadores
- Medio ambiente labora en el que impera el desánimo en los trabajadores
- Enfoque en corregir problemas, no en prevenirlos
- Prácticas de empresas del sector informal

1.8.1.1 CONFORMACIÓN LEGAL

Es importante conocer las bases legales al elaborar la fase de planeación inicial de todo negocio.

Iniciar un negocio requiere tomar decisiones sobre varios aspectos, en primer lugar determinar si se iniciará un negocio por cuenta propia o asociándose.

El Código de Comercio, la Nueva Ley de Impuesto Sobre la Renta, la Ley Federal del Trabajo, al igual que el resto de reglamentos ligados al sector empresarial, presentan un conjunto de preceptos que es necesario conocer a fin de adaptarse a la figura jurídica más adecuada.

Legalmente, persona es el sujeto que goza de derechos y obligaciones. La legislación mexicana reconoce dos tipos de personas: Persona Física y Persona Moral. Se entiende por Persona Física a todo ser humano y por Persona Moral a una organización que se constituye para conseguir un fin lícito conocido como objeto social, de tal manera que puede contraer obligaciones, gozar de derechos y puede estar formada por personas físicas u otras personas morales (TuEmpresa.gob, 2014).

Para ello, en primera instancia se debe determinar en qué calidad se establecerá el negocio: ya sea como persona física o como persona moral.

PERSONA FÍSICA

Una persona Física es cualquier persona que puede establecerse libremente como empresario, es decir, crear su propia empresa, cumpliendo con las disposiciones reglamentarias aplicables en materia fiscal y comercial.

VENTAJAS DE INICIAR OPERACIONES COMO UNA PERSONA FÍSICA:

- Ser su propio jefe: como propietario, se cuenta con la libertad y la independencia de administrar la empresa en los términos que más convengan. A su elección puede decidir las inversiones que considere más apropiadas; aumentar o disminuir productos o servicios; contratar al personal que considere idóneo sin tener que pedir autorización. Esta facultad para tomar decisiones con rapidez, sin tener que esperar la aprobación de un comité, permite tener la ventaja de varias oportunidades.
- Es relativamente fácil empezar. Darse de alta como persona física es la forma legal más sencilla de empezar. No hay gastos notariales adicionales que cubrir desde el punto de vista legal. El único requisito para comenzar a funcionar es contar con los recursos y decidir el marco legal al que desea acogerse.
- Una ventaja más es que las utilidades no se tiene que compartir ya que todas las utilidades son del propietario. Es una decisión del dueño si se utilizan en forma personal o se reinvierten en la empresa.
- Los ingresos de la empresa son gravados conforme a la Ley del Impuesto Sobre la Renta con base a una tarifa con la opción de que si se estima que tendrá en el año un ingreso menor a 2 millones de pesos podrá acogerse al régimen de incorporación fiscal con la ventaja de no pagar impuesto sobre la renta durante el primer año de operaciones y si además solo realiza operaciones con el público en general tampoco pagará Impuesto al Valor Agregado (Ley del Impuesto Sobre la renta, 2014).

- Cuando así lo decida el empresario se pueden suspender las actividades de la empresa o si decide incursionar en otro giro, es muy sencillo efectuar este cambio sin tener que incurrir en costos legales de relativa importancia.

DESVENTAJAS DE INCIAR OPERACIONES COMO UNA PERSONA FÍSICA:

- La responsabilidad no se limita a los bienes del negocio pudiendo llegar a responder hasta con sus bienes personales ya que como propietario único es el responsable ante sus acreedores. Un propietario único es responsable por las deudas contraídas por la empresa.
- Además de la responsabilidad ilimitada, el empresario se enfrenta a la restricción del capital, ya que éste se limita al dinero con el que cuente el empresario debiendo ajustarse a sus propios recursos situación que puede derivar en posponer los proyectos que tuviera en mente.
- La persona que decide incursionar en el ámbito empresarial en los inicios tiene que ser multifuncional. Esto quiere decir que debe desempeñar diversas actividades que pueden ir desde promocionar el su producto o servicio hasta realizar depósitos o comprar la papelería.

PERSONA MORAL:

Una Persona Moral es una organización de personas que se unen para conseguir un fin lícito. Puede contraer obligaciones, gozar de derechos y pueden estar conformadas por personas físicas o morales o ambas

VENTAJAS DE CONSTITUIRSE COMO UNA PERSONAS MORAL:

- Al constituirse una empresa como una sociedad cuenta con la ventaja de poder disponer de los conocimientos y experiencia de cada uno de los socios. De esta manera cada socio podría ocuparse de una de las diferentes áreas funcionales de la organización.
- El capital de la empresa se conforma con las aportaciones que cada socio realiza por lo que los recursos con los que cuenta son mayores que lo que podría tener una sola persona. El acceso a créditos bancarios también se puede dar con mayor facilidad.
- Por último se tiene la posibilidad de convertir en socios a los empleados más eficientes. De esta manera las sociedades pueden atraer y retener a los empleados más valiosos ofreciéndoles la oportunidad de convertirse en socios, situación que motiva al empleado al ofrecerle la posibilidad de convertirse en accionista y propietario de una parte de la organización.

DESVENTAJAS DE CONSTITUIRSE COMO PERSONAS MORAL:

- El principal inconveniente tiene que ver con las utilidades ya que estas deben compartirse entre los demás accionistas y para distribuir estas ganancias deben estar de acuerdo la mayoría de socios.
- Los socios no siempre pueden estar de acuerdo en todas las decisiones que se tomen, lo que puede llevar a tener fricciones entre los socios.
- Las diferencias personales entre los socios pueden poner en peligro a la empresa y eventualmente terminar con la sociedad.

- Dependiendo de la participación de cada socio, los planes y proyectos que un accionista tenga para llevar a cabo en la sociedad estará sujeto a la aprobación de los demás socios o accionistas.

Tabla 3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE PERSONAS MORALES Y FÍSICAS

VENTAJAS		DESVENTAJAS	
PERSONAS FÍSICAS	PERSONAS MORALES	PERSONAS FÍSICAS	PERSONAS MORALES
▪ Ser jefe único ▪ Facilidad para empezar ▪ Se conservan todas las utilidades ▪ Régimen fiscal de incorporación, no ISR y no IVA primer año ▪ Suspensión de actividades a voluntad ▪ Mayor flexibilidad	▪ Disponer de las habilidades de cada socio ▪ Mas capital de inversión disponible ▪ Convertir en socio a empleados más valiosos ▪ Negociar a mayor escala ▪ Responsabilidad limitada	▪ Se asume responsabilidad ilimitada ▪ Capital de inversión limitado ▪ Se debe ser multifuncional, es decir desempeñar diversas funciones ▪ Negociar a menor escala	▪ Utilidades deben compartirse ▪ Los socios pueden estar en desacuerdo y generar problemas ▪ Los problemas entre socios pueden poner en peligro la empresa ▪ Hacer cambios puede ser conflictivo

Fuente: Elaboración propia

Una de las razones por la que muchas PYMES cierran antes de cumplir dos años de existencia, radica principalmente en la falta de preparación y formulación de un correcto plan de negocios en el que, entre otras cosas, se detalle el marco jurídico dentro del cual la empresa va a operar (Secretaría de Economía, 2014).

1.8.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Comúnmente los empresarios, cuando se inician, la única estructura organizacional que tienen es el emprendedor que se hace cargo de todo. Él es el Gerente General y el Jefe de Producción, Logística, Finanzas y Comercialización. Y esto se mantiene hasta que la empresa comienza a crecer y se conforma una estructura funcional.

La estructura organizacional de cualquier empresa debe adaptarse a sus propias necesidades operativas, las cuales a la vez deberán estar orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes. En el caso de las PYMES el proceso de formación de la estructura organizacional generalmente no se da debido a un proceso formal, sino que se va adaptando a su estructura como un proceso natural (Salazar, 2014).

Existen tres estructuras básicas por la que una empresa puede pasar:

1. La Estructura Funcional es la forma más común de organizar el trabajo y consiste en asignar a cada individuo o grupo una función determinada. Esta estructura tiene la ventaja de que no necesita de una gran coordinación entre sus grupos lo que facilita su implantación en una PYME.
2. En la Estructura Divisional las diversas actividades se agrupan en unidades las cuales se pueden agrupar ya sea por producto, por canal de distribución, por zona, por tipo de cliente, etc. Cada una de estas divisiones tendrá a su vez

funciones básicas como son producción, comercialización, finanzas, recursos humanos, etc.

Este tipo de estructura normalmente cuenta con una oficina central la que se encarga de asignar los recursos a cada división. Esta estructura no es muy común de encontrar en una PYME.

3. Estructura Matricial: Esta es una combinación de la estructura funcional y divisional.

En la estructura matricial u organización matricial se organiza tomando en cuenta dos ejes a la vez:

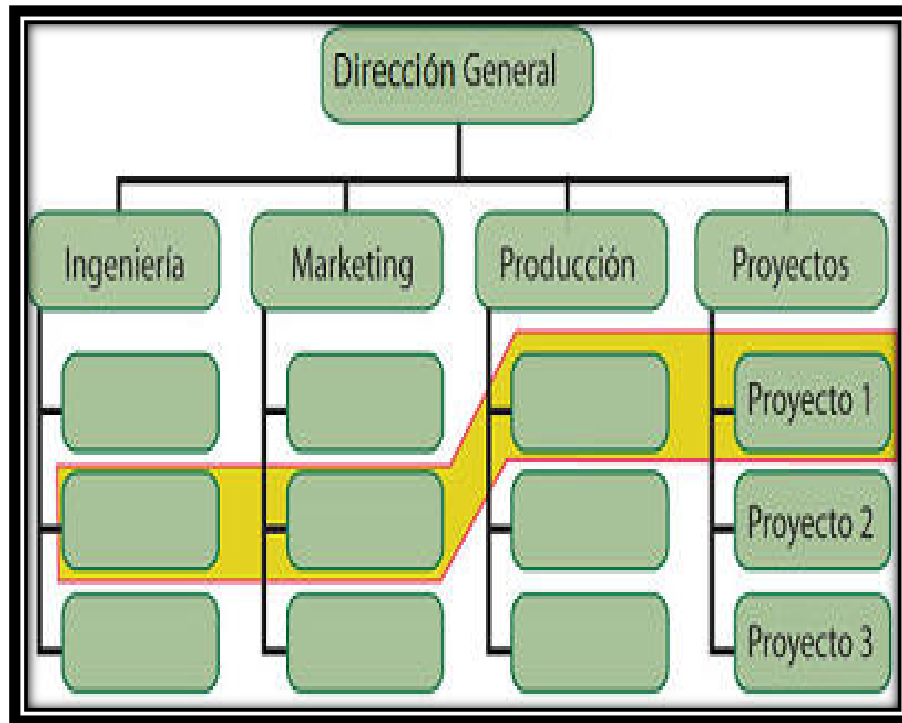
Funciones

Productos.

Esta estructura puede combinar lo mejor de ambas estructuras.

Así, la estructura matricial se utiliza cuando un equipos de empleados necesitan llevar a cabo un trabajo o un proyecto, y de este modo aprovechar las fortalezas de sus integrantes así como compensar las debilidades. En la estructura matricial si no está claro quién es el responsable pueden surgir importantes diferencias.

Figura 5. Estructura Matricial



Fuente:(Lledó, 2014)

Ventajas e inconvenientes de la estructura matricial

Ventajas:

- Los individuos pueden ser elegidos de acuerdo a las necesidades del proyecto.
- El empleo de equipos de proyectos son dinámicos y capaces de ver los problemas desde otra perspectiva.
- Los gerentes de proyecto son los encargados de completar el proyecto dentro del plazo y presupuesto acordado y para lo cual se le asignan los

recursos necesarios y cuentan con la autoridad suficiente para tomar las decisiones que consideren pertinentes.

Desventajas:

- La estructura matricial crea conflictos entre los jefes inmediatos y los gerentes de proyecto sobre la asignación de tareas y distribución de recursos.
- Los proyectos se pueden tornar difíciles de supervisar si los equipos tienen mucha autonomía.
- Los costos también se pueden elevar si más gerentes de proyectos se incorporan a la estructura.

Los empresarios a medida que vayan creciendo irán pasando por distintas estructuras organizacionales, lo importante es que se tome la mejor para poder atender plenamente las necesidades de sus clientes.

1.8.2 CONTEXTO DE LAS PYMES

Existen importantes diferencias respecto de lo que se considera micro, pequeña mediana empresa en la Unión Europea y América Latina, y se basan en tres rubros, que son: número de empleados, ventas anuales y/o activos según se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4. Comparación de definiciones de PYMES en un la Unión Europea y países latinoamericanos según límites de ocupación.

	LIMITES DE OCUPACION (personas ocupadas por empresa)							
	UE	Argentina	Brasil	Chile	Ecuador	México	Perú	Uruguay
PYME	10-250	Industria: 10-200 Comercio y Servicios: 5-100	Industria: 20-500 Comercio y Servicios: 10-100	10-200	10-100	Industria: 10-250 Comercio y Servicios: 10-100	10-250	5-100
Mediana	Hasta 250		Industria: Hasta 500 Comercio y Servicios: Hasta 100	Hasta 200	Hasta 100	Industria: Hasta 250 Comercio y Servicios: Hasta 100	Hasta 250	Hasta 100
Pequeña	Menor a 50		Industria: menor a 100 Comercio y Servicios: Menor a 50	Menor a 50	Menor a 50	Industria y servicio: Menor a 50 Comercio: Menor a 30	Menor que 50	Menor a 20
Micro	Menor a 10	Menor a 5	Industria: menor a 20 Comercio y Servicios: Menor a 10 Sector informal: Menor o igual a 5	Menor a 10	Menor a 10	Menor a 10	Menor a 10	Menor a 5

Fuente:(AMESTOY, 2009)

La clasificación de las empresas que más se utiliza en diversos países y la más práctica para fines estadísticos es la clasificación de acuerdo al número de personal ocupado, además que presenta cierta estabilidad en el tiempo (Amestoy, 2009).

La información concerniente a las PYMES con la que cuenta la Unión Europea a través de organismos especializados como el Observatorio para las

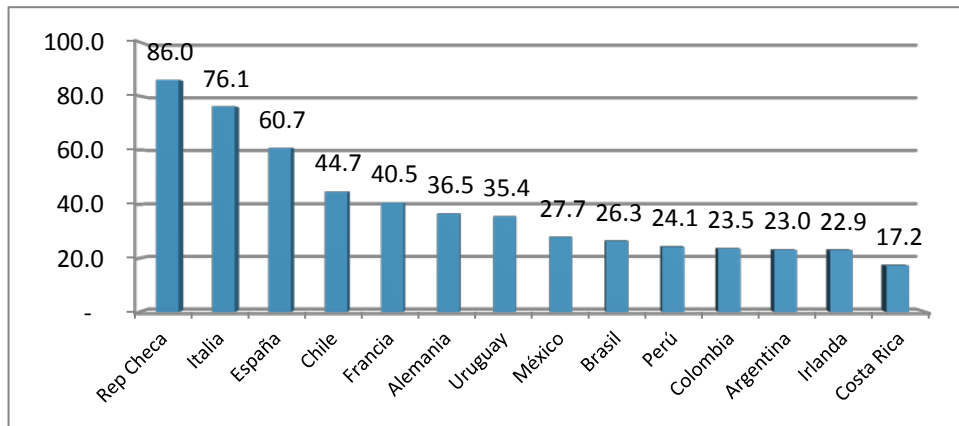
PYMES, que recopila los datos de sus estados integrantes, resalta en comparación con la escasa información con la que se cuenta en los países de América Latina a pesar de los esfuerzos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por impulsar un plan que aporte datos semejantes a los de la Unión Europea.

En la Unión Europea las grandes empresas no supera en el 0.5% del total de empresas y en América Latina sucede algo similar, en términos generales se puede decir que tanto en la Unión Europea como en América Latina las grandes empresas representan entre el 1% y el 2% del total de empresas.

Al hablar de densidad de empresas PYMES por cada mil habitantes se puede afirmar que en aquellos países que cuenta con una densidad más alta tienen una mayor generación de riqueza y como era de esperarse en los países de la Unión Europea se tienen densidades mayores que los de América Latina por lo que la ampliación de la base empresarial y el apoyo en los primeros años es un tema de vital importancia para lograr que las PYMES alcancen su madurez.

En el Gráfico 1 se presentan ciertos países seleccionados de América Latina y La Unión Europea en el que se aprecia que, con la excepción de Chile, la densidad promedio de empresas por cada mil habitantes en América Latina es de 28 empresas y para la Unión Europea es de 52. Este dato refleja un espacio de dimensiones considerables entre ambas regiones.

Gráfica 1. Densidad de empresas PYMES
(EMPRESAS POR 1000 HABITANTES)



Fuente:(Amestoy, 2009)

Concluyendo, la administración es inherente a una organización, la cual ha sufrido cambios a la par que se han ido modificando las organizaciones, a medida que el tiempo transcurre los enfoques varían, para adecuarse a las necesidades cambiantes de los tiempos actuales.

CAPÍTULO 2

LA REINGENIERÍA PERSONAL

“A menos que el hombre aprenda rápidamente a dominar el ritmo del cambio en sus asuntos personales, y también en la sociedad en general, nos veremos condenados a un fracaso masivo de adaptación.”

ALVIN TOFFLER, EL SHOCK DEL FUTURO

En el presente capítulo se detallará el concepto de Reingeniería, transitando por los modelos de liderazgo y la concepción de Reingeniería Personal.

2.1 MODELOS DE LIDERAZGO ACTUALES

Es a través de diferentes modelos de liderazgo que la mente del líder se manifiesta con la finalidad de obtener resultados, y es en este apartado donde se hará un repaso de algunos de los modelos de liderazgo sobresalientes, así mismo el desarrollo del concepto de reingeniería y Reingeniería Personal.

El liderazgo es el proceso que consiste en animar y ayudar a otros a trabajar con entusiasmo hacia el logro de objetivos (Newstrom, 2011). Sin liderazgo las organizaciones serían una masa confusa de gente y máquinas. La principal actividad de un líder es influir en los demás para que de manera voluntaria alcancen las metas previamente establecidas.

La diferencia entre un administrador y un líder se puede resumir en que un administrador alcanza sus objetivos mediante la dirección de las actividades de otros en tanto que el líder crea una visión e inspira a otros a alcanzar esta visión al mismo tiempo que crecen ellos mismos.

Actualmente se observan diferentes modelos de liderazgo, los que se enfocan sobre determinados factores como son rasgos, conductas y contingencias. Cada modelo hace énfasis en un determinado aspecto en particular y produce una conclusión diferente.

Los modelos que consideraremos son:

- El GRID Administrativo de Blake y Mouton
- Modelo de Contingencia de Fiedler
- Modelo Situacional de Blanchard y Hersey
- Modelo Ruta-Meta
- Modelo de Toma de Decisión de Vroom

GRID Administrativo

Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton desarrollaron una parrilla en forma de diagrama en donde presentan los distintos estilos de liderazgo el que se conoce como el GRID Administrativo (Mouton, 1977).

Los autores de este modelo toman como premisa que el patrón autoridad-obediencia como manera de vida se ha vuelto cada vez más discutible como la base para hacer que la gente coopere.

El GRID administrativo se concibió en un intento por conciliar por un lado la "preocupación por la gente" y por otro lado la "preocupación por la producción".

.

Figura 6. Modelo del GRID Administrativo



Fuente: Blake & Mouton, 1977

Los desarrolladores de este modelo de liderazgo elaboraron una matriz de nueve por nueve, en el que ubican 81 coordenadas, cada una corresponde a un estilo de liderazgo en particular, y en el que explícitamente ubican los cuatro extremos (1,1 9,1 1,9 y 9,9) y el estilo central (5,5).

En el GRID se pueden encontrar cinco puntos, uno en cada extremo de la rejilla y uno en el centro, de esta manera los gerentes pueden localizarse de acuerdo al énfasis que se le da ya sea a la preocupación por la gente o la preocupación por la producción (Fulmer, 1986).

De los resultados obtenidos por Blake y Mouton se encontró que los mejores dirigentes son aquellos que se acercan al 9,9; son personas que les gusta trabajar en equipo y se preocupan por alcanzar las metas del grupo.

Modelos de Contingencia

No existe un solo estilo de liderazgo efectivo para todas las circunstancias, en esos casos los líderes se ven en la necesidad de algún otro estilo.

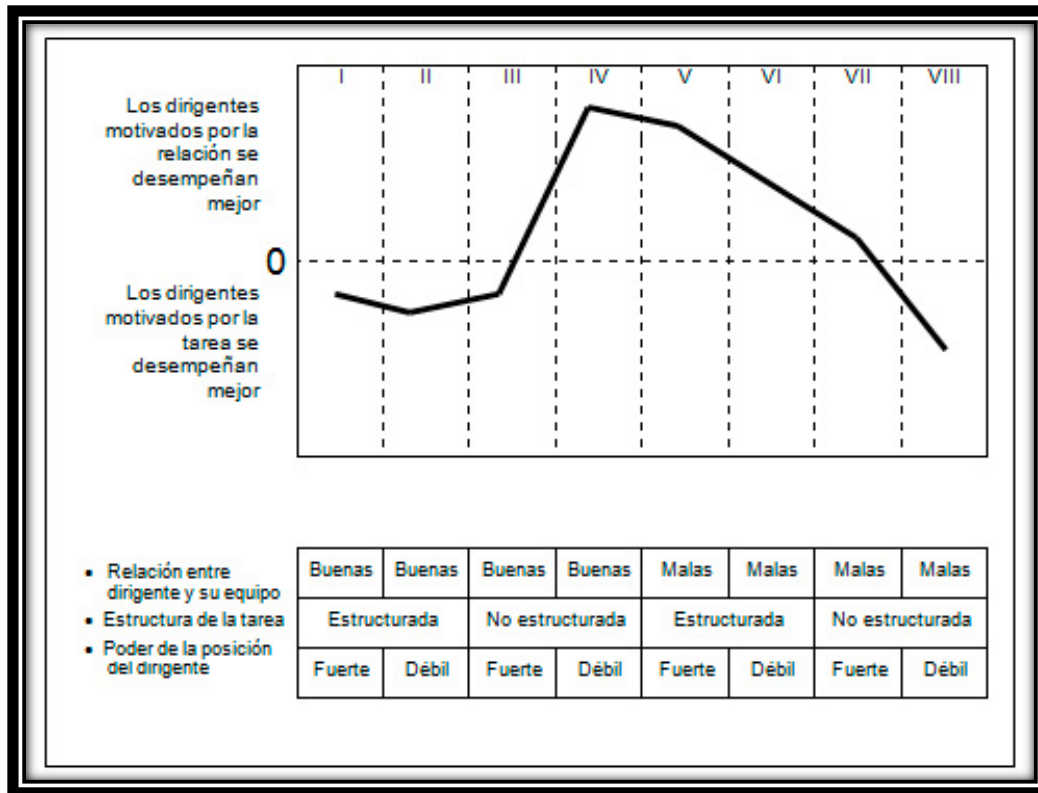
Se han desarrollado diversos estilos de liderazgo que se les conoce como enfoques de contingencias.

Modelo de contingencia de Fiedler

Este modelo toma en cuenta la distinción previa entre la orientación hacia la tarea y la orientación hacia las personas y sugiere que el estilo de liderazgo se adapte a la situación global que sea más favorable, desfavorable o se halle en una etapa intermedia respecto al líder (Newstrom, 2011).

A continuación se muestra en la figura 7 el Modelo de Contingencia de Fiedler

Figura 7. Modelo de Contingencia de Fiedler



Fuente:(Newstrom, 2011)

En la gráfica se aprecia que en la escala horizontal se muestran varias combinaciones de las otras tres variables, dispuestas desde condiciones favorables para el líder hasta desfavorables para él. Cada punto de la gráfica representa los datos de un proyecto específico.

En ella se muestra que el gerente orientado hacia los empleados tiene más éxito en situaciones que le son medianamente favorables. En los extremos de la gráfica, que representan condiciones muy favorables o muy desfavorables para el líder, el líder estructurado y orientado hacia las tareas parece ser el de mayor eficacia.

Este modelo aprovecha la diferencia que se hace entre la orientación hacia la tarea y la orientación hacia las personas y propone que el estilo de liderazgo se adapte a la situación global que se presenta. En la medida que las condiciones varíen también variarán el tipo de liderazgo que se aplique.

La teoría de la contingencia propone que el éxito del liderazgo depende de la capacidad del individuo para adaptarse y del tacto que pueda tener para percibir, interpretar y manejar una situación en específico, de ahí que la grandeza de cada líder radica en el modo que conjuga sus habilidades (y aún sus incapacidades) que lo lleve a obtener un resultado favorable (Fulmer, 1986).

Hay situaciones externas que afectan la efectividad del líder, entre ellas encontramos principalmente: El Tamaño de la organización en la cual se desempeña el líder, juega un papel importante en el grado de éxito que tendrá, sin que el tamaño de la empresa si es grande o pequeña sea buena o mala influencia, solo se señala que influye en el papel que juega el líder.

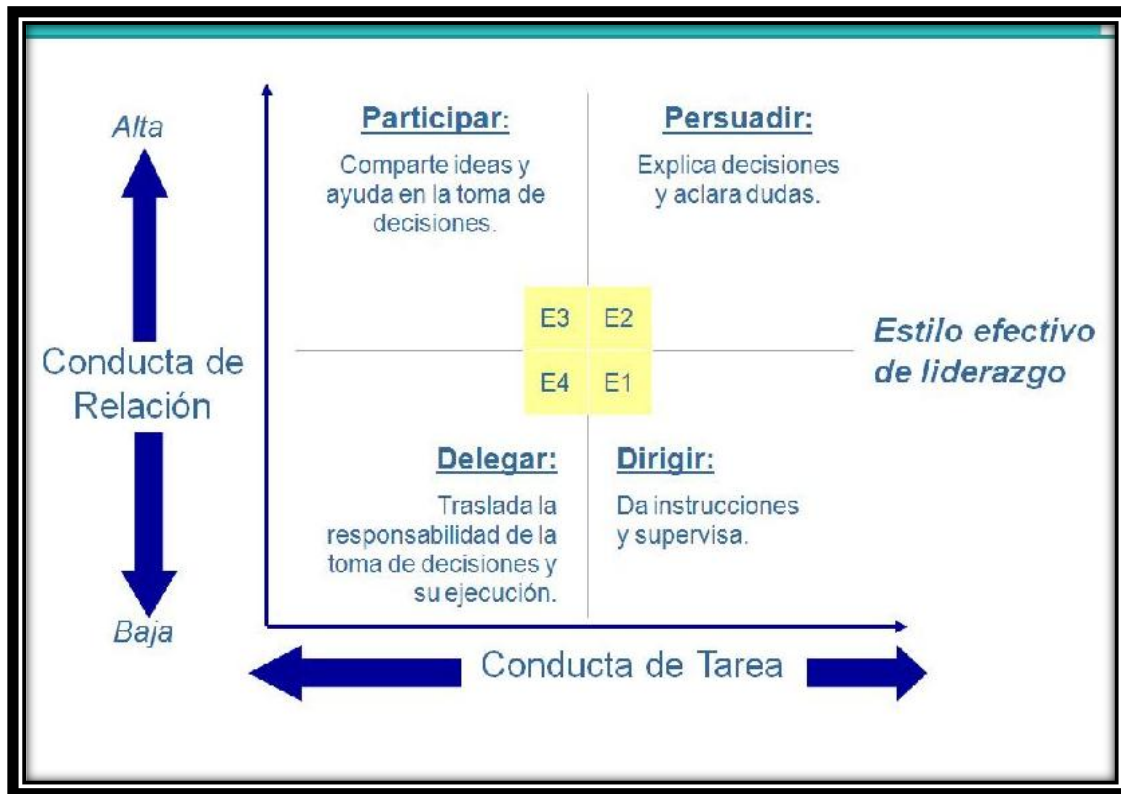
Otro factor es el grado de integración que esté presente en la organización así como el grado de tecnología en el que se desenvuelve.

La personalidad del líder y de los demás miembros de la organización son también factores que influyen en la efectividad del líder.

Modelo Situacional

Uno de los modelos del liderazgo con más difusión es la teoría del liderazgo Situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

Figura 8. Modelo Situacional de Hersey y Blanchard



Fuente:(Ortego, 2014)

Este modelo de liderazgo auxilia a los líderes en cada situación específica en la que deben optar por aplicar determinada conducta, de tal forma que el líder adopta el estilo de liderazgo que más se adapta al grupo que dirige (Newstrom, 2011).

- La conducta de tarea: Grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuándo, dónde y cómo realizar la tarea.
- La conducta de relación: Grado en el que el líder se relaciona con su equipo de trabajo.

En el modelo situacional postula que no hay un solo estilo de liderazgo que se adapte cualquier circunstancia, sino que todo depende de cada situación en particular.

Este modelo sostiene que el factor que más impacta en el estilo de un líder es el nivel de desarrollo (madurez) de los subordinados.

Dirigir (Alta Tarea - Baja Relación):

- El líder define los papeles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas.

Persuadir (Alta Tarea - Alta Relación):

- El líder se comporta tanto como un directivo como un empleado que muestra empatía por sus compañeros

Participar (Baja Tarea - Alta Relación):

- El líder comparte ideas y las decisiones se toman en forma conjunta

Delegar (Baja Tarea - Baja Relación):

- El líder encarga en su equipo actividades que no requieren mayor supervisión y atención.

Finalmente, el modelo situacional de Hersey-Blanchard se compone de cuatro etapas dependiendo de lo predispuestos que estén los subalternos (Ver Figura 8).

Modelo Ruta-Meta

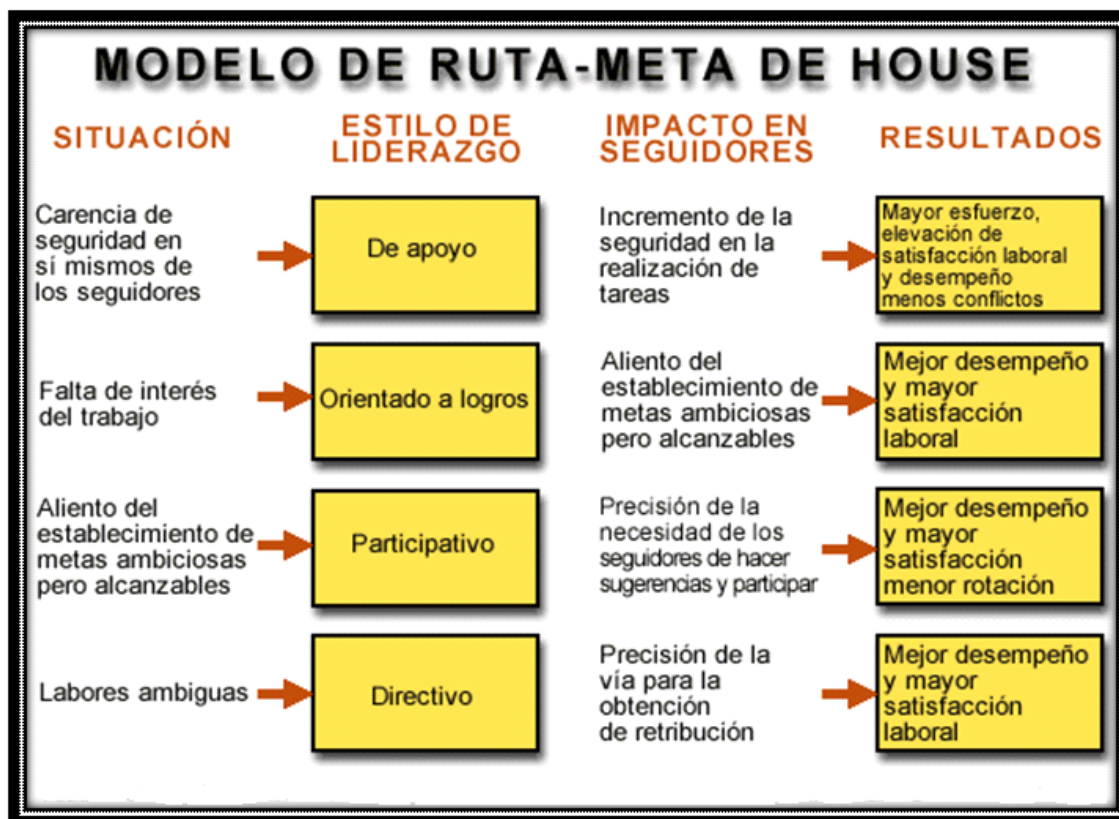
Este modelo afirma que es función del líder usar la estructura, apoyo y recompensas para crear un ambiente de trabajo que ayude a los empleados a alcanzar las metas organizacionales. El papel del líder es crear una orientación hacia las metas y mejorar la ruta hacia ellas para que se puedan alcanzar más fácilmente (John W. Newstrom, 2011).

En este modelo se establece que la función del líder consiste en ayudar a su equipo a alcanzar sus propias metas para lo cual les proporciona la guía y la ayuda necesaria para asegurarse que sus metas sean compatibles con los de la organización.

Robert House propone cuatro opciones de liderazgo:

1. Liderazgo de apoyo: El líder muestra un interés por el bienestar de los empleados y se preocupa por contar con un agradable ambiente de trabajos.
2. El líder orientado al logro: Establece altos objetivos y les transmite seguridad a los subordinados para que desarrollen todo su potencial.
3. El líder participativo: Toma en cuenta a sus empleados y considera sus sugerencias antes de tomar una decisión.
4. El líder directivo: Le indica a los empleados lo que se espera de ellos, programa las actividades a realizarse y proporciona guías y manuales específicos de cómo lograr las tareas.

Figura 9. Modelo Ruta-Meta

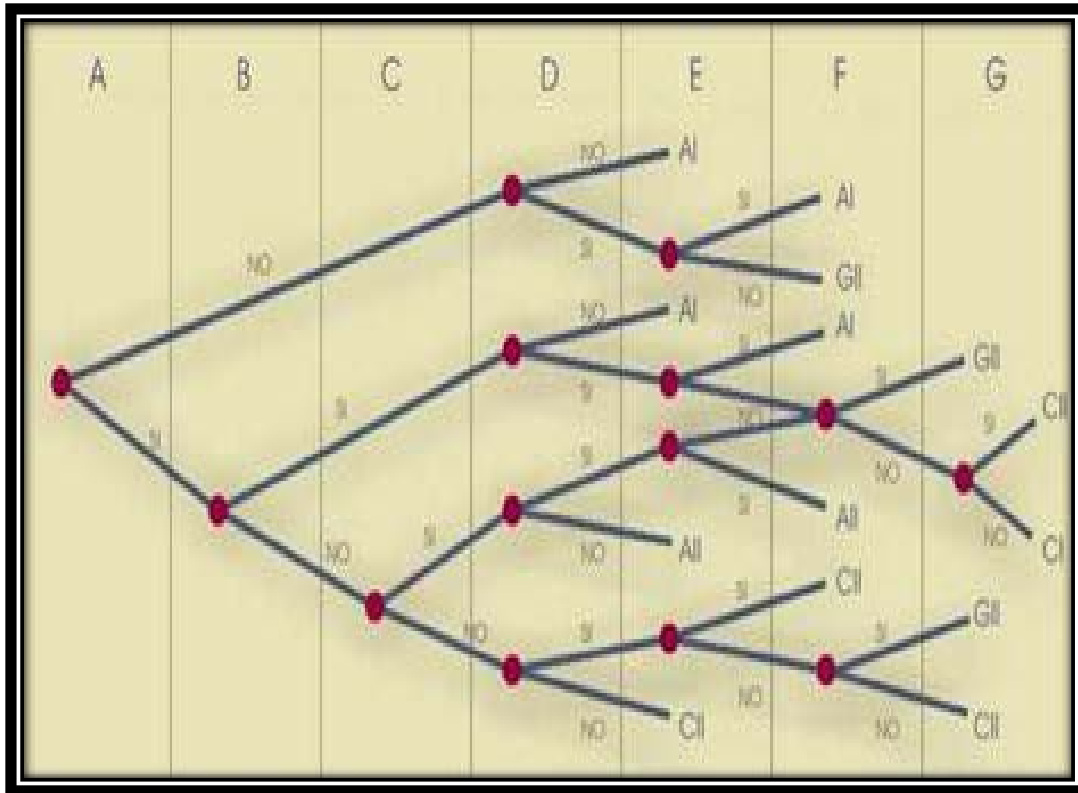


Fuente:(Centros Comunitarios de Aprendizaje, 2014)

Modelo de toma de decisión de Vroom

En este modelo los administradores evalúan cada decisión que deben elegir tomando en cuenta la calidad de la decisión que incluyen aspectos como costos y disponibilidad de la información y si el problema está estructurado o no. La aceptación por parte del empleado abarca la necesidad de su compromiso, su aprobación previa, la congruencia de sus metas con las de la organización y la probabilidad de conflicto entre los empleados. Al aplicar con cuidado este análisis en un formato estructurado de decisiones, los administradores identifican y clasifican varias clases peculiares de problemas (Newstrom, 2011).

Figura 10. Modelo de toma de decisión de Vroom



Fuente:(Labarga, 2014)

En este modelo se relacionan dos aspectos:

- La conducta del líder.
- La participación de los empleados en la toma de decisiones.

Este modelo relaciona dos aspectos, por un lado la conducta del líder y por otro la participación de los empleados en la toma de decisiones de la empresa (Pablo Martín Molina, 2014).

Las variables relacionadas con la participación de los empleados, hacen hincapié en:

1. La participación aumenta la satisfacción en el trabajo.
2. Aquella decisión que logre alcanzar los objetivos de la organización es considerada como una decisión de calidad.
3. Es un hecho que la gente apoya lo que ha ayudado a construir por lo tanto si participan en el establecimiento de compromisos se sentirán comprometidos a apoyarlos.
4. Para lograr el desarrollo personal es indispensable contar con la práctica.

Estilos de decisión

Los estilos de decisión que un gerente podría elegir cuando se trata de resolver y enfrentar problemas que afecten a la organización son:

- | | | |
|----------------|---|--|
| 1. Autocrático | { | El Gerente toma la decisión con la información que tenga a la mano |
| | { | El gerente obtiene la información de sus empleados y luego él toma la decisión |
| | | |
| 2. Consultivo | { | El gerente comparte el problema con sus empleados y luego él toma la decisión |
| | { | Reúne a sus empleados y comparte el problema pero él es quién toma la decisión |

3. Participativo { El gerente y los subordinados crean y evalúan las opciones y las posibles soluciones
Tanto el gerente como los subordinados analizan el problema hasta llegar a un consenso
4. Delegación { El gerente descarga en el subordinado el hallar las soluciones

2.2 GESTIÓN DE COMPETENCIAS

En los últimos años ha cambiado el contexto el que se desenvuelven las empresas. La situación laboral y las relaciones con los empleados se han visto influenciados por el ritmo acelerado de los cambios por lo que se hace indispensable el que se cuenten con nuevas herramientas de gestión de recursos humanos (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2014).

Han sido diversos los factores que han favorecido la evolución de las teorías modernas que tienen que ver con la gestión de los recursos humanos, entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

- Principalmente se encuentra la globalización de los mercados y el avance tecnológico que hace que se disponga de mayor información.
- Clientes cada vez más exigentes y con posibilidades de poder elegir entre una gran variedad de artículos.
- El aumento de la competencia en todos los sectores.

- Cada vez las empresas se ven más obligadas a innovar para no quedar desplazadas y relegadas por competidores cada vez más agresivos.

Actualmente las conductas de los recursos humanos se estudian a través de la observación y evaluación de las competencias (Ernest&Young, 2014).

Para presentar un panorama general de la visión por competencias hay que hacer hincapié en los siguientes aspectos:

- La gestión por competencias.
- Aplicaciones en la política de recursos humanos.

La gestión por competencias es la correcta gestión del personal dentro de una empresa.

La aplicación en la política de recursos humanos es el proceso para lograr una gestión integral de recursos humanos desde el punto de vista de las competencias.

Las empresas que gestionan correctamente sus recursos humanos se benefician con una ventaja competitiva basada en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor esté el equipo y más aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa.

Las competencias son las cualidades inherentes a cada persona que están relacionadas con el adecuado desempeño de su trabajo y que pueden desarrollarse en base a la motivación, capacitación, adiestramiento.

Hay dos tipos de competencias:

- Competencias diferenciadoras. Son las habilidades que hacen que el trabajador logre un desempeño superior y que lo hacen diferente a aquellos que tiene un desempeño medio.
- Competencias esenciales. Son aquellas competencias mínimas que son requeridas para que se lleve cabo un desempeño medianamente aceptable.

Todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos que pueden ser tanto adquiridos como innatos y que definen su aptitud para determinada actividad. El objetivo es tratar de identificar aquellas competencias que puedan resultar eficaces para las tareas de la empresa.

Con este modelo se pretende alcanzar todo el potencial de los recursos humanos con que cuenta la empresa con el objeto de alcanzar una mejor competitividad y a la vez ofrecer un mayor bienestar a los empleados.

Modelo de Gestión por Competencias

Un sistema de Gestión por Competencias debe partir de un análisis estratégico con el que la empresa debe contar previamente.

El modelo de Gestión por Competencias debe adaptarse de una forma sencilla a cada empresa en particular de acuerdo a las necesidades de competencias que se requieran.

2.3 CAPITAL HUMANO

El capital humano es un factor de producción que incluye componentes cualitativos, tales como las habilidades y los conocimientos entre otros, que impactan en la productividad y en la capacidad para realizar un trabajo.

Al capital humano se le considera como un factor que promueve el desarrollo económico (Flores, 2009).

Para formar y contar con un capital humano maduro intervienen varios factores, de los más importantes son la educación y la capacitación laboral, y es a través de ellos que se descubren y desarrollan sus talentos, las destrezas y habilidades del personal.

Los conocimientos que se adquieran y las habilidades que se desarrollen a lo largo de la vida del trabajador se convierten en su activo que le permitirá ingresar de manera eficiente a la esfera productiva. Se caracteriza porque:

- No puede venderse ni darse a otro y lo lleva consigo el sujeto adonde quiera que vaya
- El capital humano que una persona posee no lo puede aprovechar algún otro.
- Se mantiene, en tanto tenga vida quien lo posee.
- Para adquirirlo, el individuo emplea principalmente, parte de su tiempo en la juventud.
- No pierde su valor por paso del tiempo.

Se ha comentado que uno de los factores que propician el crecimiento económico de un país es el capital humano, y por crecimiento económico se entiende el aumento tanto cualitativo como cuantitativo de la renta real en un país, en un periodo determinado de tiempo, y este crecimiento tiene que ver con factores materiales o capital material y con factores humanos o capital humano. De esto se desprende que a mayor capital humano, mayor salario y por lo tanto mayores beneficios.

2.4 REINGENIERÍA

En los años 70 ya Alvin Toffler en su libro El Shock del Futuro vislumbró la aceleración de los cambios por venir. En la actualidad Rushkoff en su libro El Shock del Presente afirma que ha dejado de vivirse para el futuro, se vive para el presente y la tecnología ha marcado los ritmos acelerados de crecimiento en todo el entorno social y económico.

Las empresas han sufrido un choque adaptativo para adecuar sus procesos al ritmo vertiginoso del crecimiento tecnológico, compañías que han solicitado créditos para financiar compra de maquinaria actual, no acaban de pagar cuando ya su maquinaria está obsoleta, y problemática de este tipo y aun mayores enfrentan a diario las PYMES.

En este antecedente se hace imprescindible la reflexión que los administradores de las PYMES deben realizar, dar un enfoque diferente a su planeación, ya que muchas empresas ni siquiera planeación realizan, ahora se hace necesario re-direccionar mediante una reingeniería que les lleve a la posibilidad de conseguir una ventaja competitiva.

Los mercados están cambiando constantemente, ahora se trata de satisfacer las necesidades particulares de los clientes, ya no propiamente un

mercado masivo, sino una atención particular, y en eso llevan ventaja las pequeñas empresas, por su capacidad de adaptación. Ventaja que deben capitalizar estando actualizadas, tanto en tecnología como en procesos.

Es en este punto donde la reingeniería juega un papel muy importante, ya que ésta da la oportunidad de realizar cambios radicales y espectaculares a los viejos procesos y paradigmas que las empresas poseen, ya no se puede comprar y vender con principios anteriores, ya no funciona el principio que dice que para tener una actividad comercial se debía tener un local, podemos comercializar con el mundo entero desde casa, la computadora y el internet lo posibilitan.

Con las tecnologías de la información, además del espacio, han comprimido el tiempo. En la práctica, lo que nos ocupa es aquello que acontece en cada instante. Nuestra preocupación primaria es gestionar la avalancha de información de última hora y urgente que llega por el móvil, el correo electrónico, la televisión y las redes sociales. Y con esta misma velocidad las empresas deben ser capaces de responder a las necesidades apremiantes de los clientes. Apple no está planeando su dispositivo que sacara dentro de 5 o 10 años, está planeando el que sacara a un año, no más.

2.4.1 ANTECEDENTES DE LA REINGENIERÍA

La reingeniería de procesos surge en Estados Unidos en los inicios de la década de los noventa como consecuencia de dos principales hechos: el avance de la investigación en los sistemas de información y el desarrollo del movimiento de calidad total, de tal suerte que podemos considerar a la reingeniería como una ramificación del movimiento de la Gestión de la Calidad Total (TQM por sus siglas en inglés, *Total Quality Management*) cuyo soporte principal está conformado por tres vertientes, la gestión basada en los procesos, la utilización de las tecnologías

de la información y por último la características que sobresale de entre las demás, la implantación radical del cambio (Eneka Albizu, 2003).

La reingeniería surge como respuesta a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación con la introducción masiva de computadoras personales en las organizaciones a mediados de los ochentas.

El TQM aparece en Estados Unidos a partir de finales de los setenta como una respuesta a la “amenaza japonesa” en distintos sectores de la industria estadounidense. Este concepto se basó principalmente en las ideas de W. E. Deming, J. Juran y K. Ishikawa, este movimiento puede considerarse como un conjunto de ideas y técnicas de gestión basada en tres principios: atención al cliente, mejora continua y trabajo en equipo. Los tres principios están relacionados: la satisfacción del cliente se logra por medio de la mejora continua de tareas y subprocesos que a su vez, es el resultado de la colaboración tanto en las organizaciones como con los clientes y proveedores.

Para esos entonces la definición de la calidad se orientaba hacia el cliente y empezó a ser considerada como una estrategia competitiva. El énfasis ya no estaba en la inspección sino en la prevención, y se comienza a medir y a valorar los costos de la no calidad.

Como se ha citado la reingeniería puede verse como el producto de dos corrientes: el avance en las tecnologías de la información y el movimiento de calidad total. No obstante la parte más “atractiva” se debe a que proclama un cambio en ambos campos por medio del diseño radical de los procesos, de tal manera que frente a un pequeño avance incremental se propone un salto mayúsculo de los resultados.

Estas ideas resultaron altamente atractivas para distintas empresas que en un contexto de recesión económica de comienzos de la década de los noventas vieron en la reingeniería una opción para poder hacer frente a la crisis.

2.4.2 CONCEPTO DE REINGENIERÍA

Michael Hammer en su libro *La Revolución de la Reingeniería* plasma la definición “oficial” de reingeniería de la siguiente manera: Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos empresariales con el fin de provocar mejoras espectaculares en los rendimientos y resultados (Michael Hammer, 1997).

Con esta definición ahondaremos en el concepto comentando lo que no es reingeniería. La reingeniería no es una restructuración de la empresa, de tal suerte que implique eliminar personas y puestos de trabajo para mejorar los resultados a corto plazo. La reingeniería no pretende dar respuestas reactivas a problemas superficiales y de corto plazo.

La reingeniería revisa el trabajo que se realiza con el fin de eliminar lo innecesario y de encontrar mejores formas de ejecución. La reingeniería pretende eliminar el trabajo superfluo no puestos o personas, por lo menos no es la esencia o la intención de la reingeniería.

Partiendo de la definición de reingeniería encontramos cuatro conceptos: rediseño, radical, procesos y espectaculares.

Al referirse al rediseño la reingeniería se basa en entender el cómo se realiza un trabajo y de encontrar una mejor manera de llevar a cabo una actividad de manera integral. El punto de partida para el éxito de las organizaciones radica en poseer procesos bien diseñados.

Cuando hablamos de radical significa que se pretende llegar al origen de las cosas, a la raíz que motiva cierto comportamiento o actividad, ya que la reingeniería no tiene por objeto hacer pequeñas mejoras sobre lo que ya existe.

Por procesos entendemos que son un conjunto de tareas que interrelacionadas crean valor para los clientes. Son actividades que se encamina a satisfacer necesidades de los clientes. Para los clientes no es valorada ninguna actividad aislada, ellos solo se interesan por el producto final, es decir, la suma total de todos esos procesos interrelacionados entre sí que satisfacen una necesidad en particular.

La característica que distingue a la reingeniería son los logros espectaculares en los resultados y rendimientos. No se trata de hacer mejoras en un 5 o 10 por ciento mejor, se trata de hacer verdaderos saltos cuantitativos en los resultados que sean verdaderas conquistas. No es modificar ni mejorar, es hacer cambios drásticos que lleven a los resultados deseados.

La reingeniería propone rediseñar los procesos partiendo desde una hoja en blanco, definir nuevamente cada uno de los procesos como si se fueran a desarrollar por primera vez, independientemente de las personas que intervengan o el lugar en el que se desarrollen.

2.4.3 ¿QUIÉN NECESITA REINGENIERÍA?

No debe entenderse que la reingeniería asume que los procesos actuales sean en sí mismos deficientes, sino que cuando los procesos actuales fueron diseñados se daban en el mercado otras condiciones que prevalecían en el pasado pero que definitivamente han cambiado y que obligan a las empresas a tomar las medidas

necesarias que garanticen su permanencia en un mercado cada vez más agresivo.

Los clientes se han hecho cada vez más perfeccionistas y exigentes, tienen una gama de opciones para elegir mucho más amplia, conocen mejor sus necesidades, cuentan con más experiencia, tienen menos fidelidad a las empresas y las marcas y en general son más escépticos. La competencia que en un tiempo fue local y relativamente “entre caballeros”, se ha convertido en global y en una batalla a muerte.

Se contemplan 4 escenarios posibles en los cuales se podría aplicar la reingeniería:

- Cuando la empresa se encuentra en crisis. Son empresas que se encuentran en graves dificultades, por lo tanto la reingeniería podría constituir su tabla de salvación y darle la posibilidad de realizar cambios profundos y rápidos que la conduzcan a mejorar de manera espectacular su nivel de rendimiento.

Este escenario es en el que enfocaremos nuestro trabajo al intentar evitar que las PYMES cierren prematuramente y por lo consiguiente se lesione la generación de empleos en el que el sector PYME contribuye de manera importante en México.

- Cuando el rendimiento de la organización está por detrás de la competencia. Puede suceder que una empresa no se encuentre en una crisis declarada como tal pero no esté obteniendo los resultados que derivado de su giro y su mercado debería estar obteniendo es momento de considerar la reingeniería para avanzar y dejar atrás el rezago.

- Cuando la empresa prevé cambios importantes en los mercados o cuando se quiere obtener una posición de líder del mercado. Son empresas que tendiendo una posición relajada asumen un carácter defensivo contra los cambios o que aspiran a una mejor posición dentro de su rama o giro
- Cuando la empresa es líder y necesita conservar esa posición. Estas empresas se encuentran en una posición privilegiada y desde la tranquilidad quieren mantener o incrementar su ventaja competitiva frente a los competidores.

Es decir, cualquier empresa, independientemente del momento en el que se encuentre podría ser susceptible de implantar reingeniería.

2.4.4 REINGENIERÍA EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

Las pequeñas empresas recurren a la reingeniería por las mismas razones que las grandes: para mejorar significativamente sus resultados y en consecuencia estar en condiciones de competir en su entorno cada vez más complejo.

Las pequeñas empresas al igual que las grandes se enfrentan a muy diversos problemas, y para una pequeña empresa que tenga más de 3 o 4 empleados es candidata potencial para la reingeniería (Michael Hammer, 1997).

Una vez que una empresa empieza a desarrollar tareas fragmentadas, sus compromisos crecen al igual que sus gastos y su estructura administrativa por lo tanto son candidatas a la reingeniería.

La implantación de la reingeniería en una pequeña empresa es similar a su aplicación en una empresa más grande. Los principios son los mismos y los objetivos que se persiguen también son los mismos: lograr el compromiso de los

directivos, generar una amplia perspectiva de los procesos y centrarse en las necesidades de los clientes. Las técnicas que se utilizan en el rediseño de los procesos funcionan igual de bien en una pequeña empresa.

Por otra parte, subsisten ciertas diferencias entre las empresas pequeñas y grandes en cuanto a la implantación de la reingeniería. En la pequeña empresa la reingeniería puede implantarse más rápidamente y con menos recursos, sufren menos excesos de burocracia en los niveles altos, por lo general los empleados suelen tener mayor conocimiento de las condiciones y actividades generales de la organización y en general pueden trabajar con mayor agilidad y rapidez, lo que facilita la implantación de la reingeniería.

En la pequeña empresa el esfuerzo que debe realizar el directivo o líder es mayor en la pequeña empresa que en la grande ya que con frecuencia debe desempeñar diversas funciones para llevar a cabo la implantación de la reingeniería ya que en ciertas ocasiones deberá apagar el fuego que él mismo generó.

La reingeniería en las grandes y en las pequeñas empresas

Similitudes

- Conceptos y principios
- Centrar la atención en los procesos y en los clientes
- Técnicas utilizadas en el diseño e implantación.

Diferencias

- Periodo de tiempo requerido
- Necesidades de recursos
- Tiempo que debe comprometer el líder

2.5 REINGENIERIA PERSONAL

"Los problemas que existen en el mundo de hoy no pueden ser resueltos por el mismo nivel de pensamiento que los creó."

Albert Einstein

La Reingeniería Personal es hacer un cambio radical y sustancial de uno mismo, cuestionando paradigmas que hemos venido manejando, bajo la premisa de que todo lo que hacemos, sentimos o decimos es susceptible de ser mejorado. (Serbolov, 2000)

En este sentido, encontramos que la Reingeniería Personal es una extensión o ramificación de la reingeniería de negocios y en la que su objeto de estudio es la mente y la conducta de la persona. Al igual que la reingeniería de negocios parte de la premisa de un cambio radical, no de una mejora pequeña sino de verdaderos saltos que trasciendan y alcancen niveles superiores que de otro modo hubiera sido difícil de lograr.

La Reingeniería Personal centra su atención en la mente del ser humano, de los procesos que acontecen en su entendimiento y cómo son precisamente estos procesos los que moldean sus estructuras mentales llamadas paradigmas.

La Reingeniería Personal intenta llegar a la raíz, al origen de los motivos que llevan a una persona a actuar de determinada manera y lo más importante se pregunta por qué. (Rocha, 2002).

Si profundizamos un poco más en los inicios de la reingeniería podremos también observar que los fundamentos de la reingeniería de negocios se encuentra en el ámbito personal, de hecho Hammer y Champy hacen el siguiente comentario: "Las compañías no son las que rediseñan los procesos; son las

personas”. Y también afirman que la esencia de la reingeniería de negocios se basa en la idea del pensamiento discontinuo o no lineal (Champy, 1993).

La reingeniería en general inicia con una pregunta: ¿Por qué?, Algunas compañías que han aplicado con éxito la reingeniería se han planteado interrogantes distintas a otras compañías. En lugar de preguntarse: “¿Cómo podemos hacer más rápidamente lo que hacemos?” o “¿Cómo podemos hacer mejor lo que estamos haciendo?” Lo que se preguntaban era: “¿Por qué estamos haciendo esto?”.

Edward de Bono en su libro Pensar Bien (New Think. The use of lateral think) relata la historia Edward Jenner que fue quien descubrió la vacuna contra la viruela a partir de un cuestionamiento. En lugar de preguntarse ¿Por qué la gente enferma de viruela? Su pregunta fue ¿Por qué las vacas no? *“El pensamiento lineal profundiza en el mismo sitio, el pensamiento no lineal escarba en otro sitio”* (Bono, 1986).

La reingeniería más que una moda administrativa es un concepto vigente ya que parte de hacerse preguntas y cuestionar el porqué de las cosas.

La curiosidad del ser humano no tiene límites, y esta curiosidad que se expresa en preguntas es lo que ha permitido que el mundo haya evolucionado en todos los campos.

La Reingeniería Personal consiste en hacer un alto en el camino para revisar sincera y profundamente la actitud frente a la vida en todos los aspectos, y para el caso que nos ocupa, reflexionar con toda franqueza cuales son los motivos que llevan al empresario a actuar como tal, qué necesidades concretas son las que se pretenden cubrir, cómo se vislumbra el empresario a sí mismo en los próximos 5 o 10 años. Es necesario también analizar qué lo llevó a emprender su

empresa, qué de diferente haría si volviera a empezar, qué oportunidades aprovecharía, si tuviera que aconsejar a otro que estuviera en la misma situación, ¿qué le diría?.

La Reingeniería Personal aplicada a las PYMES propone que antes de evaluar si los procesos que lleva a cabo son los adecuados, si los mercados en los que participa son los correctos, si las fuentes de financiamiento a las que accede, son las óptimas; el empresario debiera voltear a sí mismo y analizarse a profundidad y con toda honestidad preguntarse si su actuar en la empresa lo va a llevar a la posición que busca alcanzar, si su manera de ser frente a sus empleados promueve la cooperación y el compromiso, si sus ambiciones no merman a los demás, sean empleados, clientes o gobierno. Actitudes como éstas más temprano que tarde cobrarán su factura y el empresario estará pagando el precio de sus acciones.

Algunos de los problemas más comunes en las PYMES son:

1. La falta de conocimiento en la nueva cultura de desarrollo organizacional.
2. Falta de claridad de cómo llevar sus producto o servicios al consumidor final.
3. Incapacidad para fortalecer el área comercial y de ventas de la compañía.
4. No conocer si el personal que tienen actualmente es el adecuado en un proceso de crecimiento.
5. Resistencia al cambio (Fernández, 2010).

Es esencial que los dirigentes de las PYMES tomen en cuenta las siguientes situaciones:

- Aprovechar la experiencia que ya se tiene del giro del negocio.

- Aumentar el conocimiento de las habilidades administrativas mediante la capacitación.
- Restringir el enfoque y su ámbito de acción, querer hacerse cargo de absolutamente todo tiene como resultado la incapacidad de atender eficaz y eficientemente todos los rubros y clientes.
- Evaluar la ubicación, donde ubicar convenientemente el negocio suele ser un factor clave que muchos emprendedores no toman en cuenta a la hora de iniciar determinadas actividades.
- Contar con un adecuado manejo de inventarios de lo contrario podría originar acumulación de insumos y productos finales lo que puede ocasionar mermas y fuga de capital.
- Tener un estricto control de los gastos mediante la elaboración de presupuestos y asegurarse que se estén cumpliendo. Fallar en este punto es fatal.
- Se debe hacer un estudio de mercado para conocer las necesidades de los clientes y estar en mejores condiciones de satisfacer sus necesidades.
- Siempre estar alerta a los movimientos de la competencia (Emprende Pyme, 2014).

La Reingeniería Personal debe iniciarse con cuestionamientos personales, y los directivos más que nadie están obligados a hacerlo, ya que las organizaciones son en gran medida el reflejo de sus directivos, y en alto grado responsables del funcionamiento de la empresa. Es en la organización donde emergen los atributos o los defectos de los líderes. Podemos encontrar

organizaciones ágiles, responsables, organizadas, empresas que son respetuosas de las leyes y otras que funcionan con base en engaños y corrupción, así como también perezosas, irresponsables, desordenadas, sucias, autoritarias, desconfiadas, rígidas, etc., hay muchos ejemplos de ello, basta llegar a una empresa para percibir el grado de influencia que los administradores tienen en su organización.

Es en ese tenor que se hace imprescindible que el directivo Pyme se cuestione introspectivamente el cómo su personalidad está influenciando su organización, o su área. “La esencia de las organizaciones es su gente, no su maquinaria y equipo, ni siquiera su fama o su marca” (Rocha, 2002).

Con mucha frecuencia las PYMES invierten en valores que se ven, (equipo de cómputo, maquinaria, vehículos, etc.), pero difícilmente aprueban un presupuesto destinado al desarrollo de su personal o sus directivos, porque son valores que no se ven.

Un empresario PYME a menudo inicia su negocio de forma circunstancial, sin planeación alguna, sin evaluación de mercado y competidores, sin bases financieras y sin acciones alternativas y si a eso se añade una personalidad con poca contribución positiva para la organización, el resultado será un alto grado de riesgo de fracaso, de ahí la necesidad de permitirse un cambio personal, radical y espectacular, es decir una Reingeniería Personal, si se pretende permanecer en el mercado, que finalmente es el objetivo de toda empresa.

Un buen clima organizacional da sentido de pertenencia y eleva la lealtad de los empleados hacia la organización, pero no a todos los directivos les interesa mantenerlo, es más algunos manejan el pensamiento de “divide y vencerás”, imaginando que de esa forma se retendrá el poder, sin percatarse que el no crear buenos equipos de trabajo se reflejara en baja productividad.

Aunque la reingeniería puede funcionar en 3 tipos de organizaciones (las que están en crisis, las que están bien pero perciben problemas en el horizonte, y las que están bien pero quieren intentar un cambio), en el caso de la Reingeniería Personal difícilmente se acepta en el tercer tipo, ya que la resistencia al cambio es muy fuerte, en el segundo punto hay más posibilidades y en el primero es casi una obligación.

En las personas la resistencia al cambio es muy marcada, ya que no se cambia si no hay urgencia. Nadie cambia o se transforma “por pedido”, por lo que debe ser una decisión personal y suficiente para superar la resistencia de tal manera que el atractivo del cambio sea mayor que el esfuerzo que implique.

Con libertad y con honestidad es necesario cuestionarse qué áreas de la personalidad están afectando la empresa, de alguna forma esto se percibe o se tienen indicios de ello, en ocasiones las reacciones del personal dan una pauta de lo que pasa.

En aquellas áreas donde se detecta un problema, el empresario o administrador debe analizar además de las situaciones propias del proceso, la posible afectación de la personalidad propia, preguntarse cuál es su participación en el proceso y si su acción no provoca o contribuye a la problemática actual.

Si el departamento de embarques no funciona en coordinación con el área de ventas, o si el administrador acostumbra firmar cheques sin informar para qué, y estas áreas presentan graves problemas, la evaluación y posterior reingeniería deberá realizarse no solo al proceso, sino también al directivo a cargo, en este caso a través de la Reingeniería Personal.

De lo anterior se desprende la urgente necesidad de valorar un cambio positivo en la gestión de los empresarios PYME.

La necesidad de que el administrador de una empresa sea a la par también un líder, es que se han diversificado los modelos de liderazgo, en la búsqueda de lograr los objetivos deseados. La Reingeniería Personal contiene las bases para ser una herramienta adecuada que contribuya a actualizar y rediseñar los procesos de toma de decisiones de los administradores PYMES.

CAPÍTULO 3

EMPRESA CORPORATIVO EMPRESARIAL SADA, S.A. de C.V.

En este capítulo se comenta la situación actual de la empresa, haciendo un breve recorrido desde sus inicios, hasta sus características actuales, así como el detalle de la información obtenida.

3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Corporativo Empresarial Sada, S.A. de C.V. se funda en el año de 2009 en el municipio de Coatepec, en la zona central del estado de Veracruz. Esta zona se caracteriza por un clima húmedo y templado la mayor parte del año, situado a una altura de 1200 msnm, con abundante vegetación y con una tradición cafetalera que abarca varias generaciones. El café de Coatepec ha obtenido reconocimiento internacional gracias a sus excelentes condiciones naturales, ideales para producir un buen café de altura, un café bajo sombra.

La empresa se funda como respuesta a la inquietud empresarial de su fundador y socio mayoritario, quien tras haber crecido y convivido de manera cercana con el ambiente cafetalero y después de haber concluido sus estudio de licenciatura en contaduría y de haber incursionado en otros giros -siempre con mentalidad de emprendedor, decide incursionar en el mercado del café que es el que realmente le apasiona.

Corporativo Empresarial Sada, S.A. de C.V es una empresa dedicada a la producción y distribución de Café, que maneja las Marcas “Torres CL” y “Molinos

de Córdoba”. Tiene como mercados principales el sector de autoservicios del sureste del país así como entidades gubernamentales.

Para iniciar la empresa se tomaron en cuenta diferentes y muy variados aspectos, desde el capital necesario para constituir la empresa hasta el diseño de empaque y presentaciones de los mismos.

En los primeros años el inicio fue difícil, y fue hasta el año de 2012 que se empezaron a ver los frutos del esfuerzo al concretarse contratos con diferentes cadenas de autoservicios, sin embargo esto ha sido más bien el inicio de una nueva etapa que requiere mucho más dedicación.

La empresa actualmente cuenta con 43 trabajadores, que incluye ayudantes generales, personal de servicios, personal administrativo y de producción.

La empresa se encuentra en un momento crucial en el que se debe decidir el mejor rumbo posible, por un lado se tiene superado la primera etapa que consistía en darse a conocer y ser autosuficiente con sus gastos, etapa que resultó difícil y requirió de un gran esfuerzo por parte de todas las personas involucradas. Por otro lado en esta segunda etapa son otros factores y metas que se pretenden alcanzar: consolidarse y asegurar la presencia en el mercado que actualmente se atiende y fortalecer las áreas de producción, logística y administración.

Misión:

Ser reconocidos por ofrecer el mejor café de la región, a través de la implantación de altos estándares de calidad.

3.2 DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

El método de observación es, según Sierra y Bravo (1984),: “la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente”. Van Dalen y Meyer (1981) consideran que “la observación juega un papel muy importante en toda investigación porque le proporciona uno de sus elementos fundamentales; los hechos”.

Las guías o instrumentos de medición que se utilizan para el registro de los datos observados o auditados, o investigados, pueden ser de diversos tipos. Para este caso de estudio, se utilizará una herramienta de control llamada “*hoja o lista de verificación*”, comúnmente conocido por su vocablo en inglés: *Checklist*.

“Una lista de verificación es un instrumento que contiene criterios o indicadores a partir de los cuales se miden y evalúan las características del objeto, comprobando si cumple con los atributos establecidos” (Contreras, 2014).

3.3 INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE MEDICIÓN.

El presente instrumento de medición ha sido diseñado con fines académicos para el proyecto de tesis titulado “Reingeniería Personal, opción de las PYMES para lograr su permanencia empresarial” Caso: Corporativo Empresarial Sada, S.A. de C.V. cuenta con 4 ejes estructurados de la siguiente manera:

- Datos y conocimiento general de la empresa. son los conocimientos básicos que los integrantes de una empresa poseen en relación al lugar donde se trabaja, muestran el grado de interés personal por conocer su ubicación laboral y su posterior integración a la organización.
- Estimación del clima organizacional. Es el medio ambiente en el que se desarrollan las actividades laborales, muestra el grado de satisfacción de los integrantes de la organización.
- Gestión del conocimiento. Es el grado de aprovechamiento, control y práctica de los conocimientos adquiridos, refleja el nivel de transmisión e incremento del conocimiento empresarial.
- Comunicación. Es la forma en que se encuentran los canales de transmisión de información, refleja el nivel de interacción de los miembros de la organización.

Cada uno de ellos, indican los diferentes niveles en los que se desenvuelve la administración de la organización, con la finalidad de obtener una percepción que permita un conocimiento estructural.

La siguiente Tabla muestra la serie de preguntas a realizarse para verificar qué aspectos son cubiertos y cuáles no, en la administración de la organización.

Tabla 5. Instrumento de medición

Eje 1 “Datos y conocimiento general de la empresa”

	1	2	3
Datos y conocimiento general de la empresa	si	no	parcial
1. ¿Conoce la historia y trayectoria de la empresa?			
2. ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?			
3. ¿Se encuentra definido y por escrito el objetivo general de la organización?			
4. ¿Conoce las políticas y normatividad de la empresa?			

Eje 2 “Estimación del clima organizacional”

	1	2	3
Estimación del clima Organizacional	si	no	parcial
5. ¿Se siente motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?			
6. ¿La relación entre los compañeros de trabajo es buena?			
7. ¿En la empresa se realizan actividades de manera integrada y armónica?			
8. ¿Se siente identificado y comprometido con la empresa?			

Eje 3 “Estimación del grado de gestión del conocimiento”

	1	2	3
Gestión del conocimiento	si	no	parcial
9. ¿Considera que sus funciones y responsabilidades están bien definidas?			
10. ¿Recibe una evaluación de desempeño que sea de su conocimiento?			
11. ¿Se realizan juntas para abordar temas que logren conseguir los objetivos?			
12. ¿Usted tiene iniciativa y se esfuerza por adquirir nuevos conocimientos?			
13. ¿Las nuevas ideas que aporta son bien acogidas por su jefe inmediato?			
14. ¿La empresa lo capacita cuando se implantan nuevos mecanismos?			
15. ¿Se promueve la innovación en la empresa?			

Eje 4 “Estimación del grado de la comunicación interna”

	1	2	3
Comunicación	si	no	parcial

16.	¿Tiene buena comunicación con su jefe inmediato?			
17.	¿Se le comunica con claridad los objetivos, metas y planes de trabajo?			
18.	¿Los problemas se discuten de manera constructiva?			
4.	¿Recibe en forma oportuna la información que requiere para hacer su trabajo?			

El siguiente Guion de Entrevista muestra la guía por la que se conducirá la entrevista con el directivo Pyme

GUION DE LA ENTREVISTA

- 1) ¿Se siente motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?
- 2) ¿Para qué existe la empresa?
- 3) ¿Tiene claros los objetivos de su empresa?,
- 4) ¿Los revisan periódicamente?
- 5) ¿Vislumbra problemas para la empresa a corto y mediano plazo?
- 6) ¿Es para usted una prioridad la satisfacción del cliente?
- 7) ¿Piensa y toma decisiones con base en lo que el cliente necesita?
- 8) ¿Tiene sistemas de medición de satisfacción del cliente?
- 9) ¿Existe un programa de formación constante con acceso a todos los trabajadores?
- 10) ¿Tiene buena comunicación con sus empleados?
- 11) ¿Son bien acogidas las sugerencias de ellos?
- 12) ¿Promueve la creatividad y la innovación entre sus empleados?
- 13) ¿Realiza evaluación del desempeño de los trabajadores?,
- 14) ¿Les reconoce sus logros?
- 15) Desde su punto de vista, ¿Qué nivel de injerencia personal tiene en los procesos de la organización, alto medio o bajo?
- 16) ¿Desde su óptica qué rasgo de su personalidad cree que se vea reflejado en la organización?

17)¿Qué cosas le hubiera gustado hacer antes de empezar el negocio?

Es importante adquirir destreza en el registro de la información observada en forma precisa y completa, para poder realizar una interpretación descriptiva, que será el siguiente paso a seguir, después de aplicar el instrumento.

Este instrumento de medición se aplicará a la Administración de la empresa “Corporativo Empresarial Sada, S.A. de C. V.”

Concluyendo, esta organización es una pequeña empresa, cuya información reflejará su situación con respecto a la viabilidad de aplicar Reingeniería Personal a su área directiva.

CAPÍTULO 4

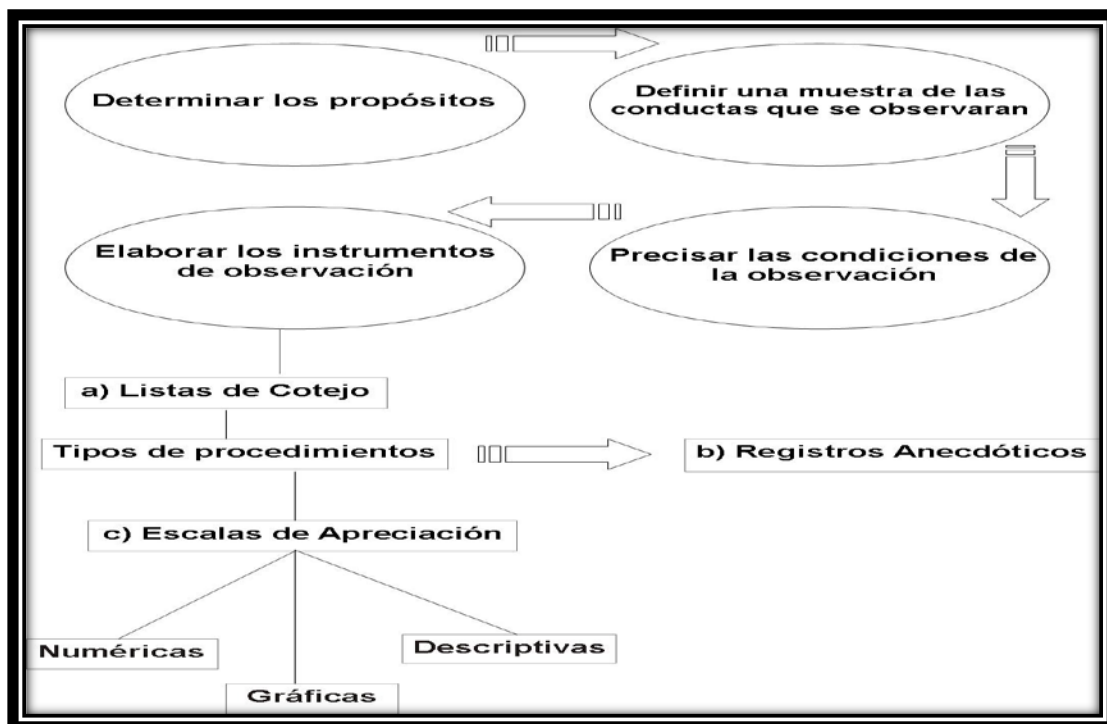
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Una vez que el instrumento de medición se ha implementado, a continuación se presentan los resultados de manera gráfica y su interpretación; además se identifican las áreas de oportunidad del proceso.

4.1 LA OBSERVACIÓN.

“La observación es un elemento fundamental de todo proceso de investigación; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación” (Díaz Sanjuan, 2011).

Figura11. Cómo se Planifica una Observación.



Fuente:(Díaz Sanjuan, 2011)

Observar científicamente, significa observar con un objetivo claro, definido y preciso. La Figura 11 muestra cómo se planifica la observación.

Al realizar la observación, se han acumulado hechos que sirven de apoyo para la identificación de un problema, pero también para visualizar a una posible solución; por lo tanto, es importante conocer la relación entre los hechos (realidad o evidencia empírica) y las teorías.

El instrumento de medición fue aplicado a los integrantes de la empresa en relación al impacto de la Dirección en el desarrollo de las actividades administrativas a Marzo 2014.

Tabla 6. Instrumento de medición y sus resultados

Eje 1 “Datos y conocimiento general de la empresa”

	1	2	3
Datos y conocimiento general de la empresa	si	no	parcial
1. ¿Conoce la historia y trayectoria de la empresa?			x
2. ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?		X	
3. ¿Se encuentra definido y por escrito el objetivo general de la organización?		X	
4. ¿Conoce las políticas y normatividad de la empresa?			x

Eje 2 “Estimación del clima organizacional”

	1	2	3
Estimación del clima Organizacional	si	no	parcial
5. ¿Se siente motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?			x
6. ¿La relación entre los compañeros de trabajo es buena?	x		
7. ¿En la empresa se realizan actividades de manera integrada y armónica?			x
8. ¿Se siente identificado y comprometido con la empresa?	X		

Eje 3 “Estimación del grado de gestión del conocimiento”

	1	2	3
Gestión del conocimiento	si	no	parcial
9. ¿Considera que sus funciones y responsabilidades están bien definidas?		X	
10. ¿Recibe una evaluación de desempeño que sea de su conocimiento?		X	
11. ¿Se realizan juntas para abordar temas que logren conseguir los objetivos?			X
12. ¿Usted tiene iniciativa y se esfuerza por adquirir nuevos conocimientos?	X		
13. ¿Las nuevas ideas que aporta son bien acogidas por su jefe inmediato?		X	
14. ¿La empresa lo capacita cuando se implantan nuevos mecanismos?	x		
15. ¿Se promueve la innovación en la empresa?		x	

Eje 4 “Estimación del grado de la comunicación interna”

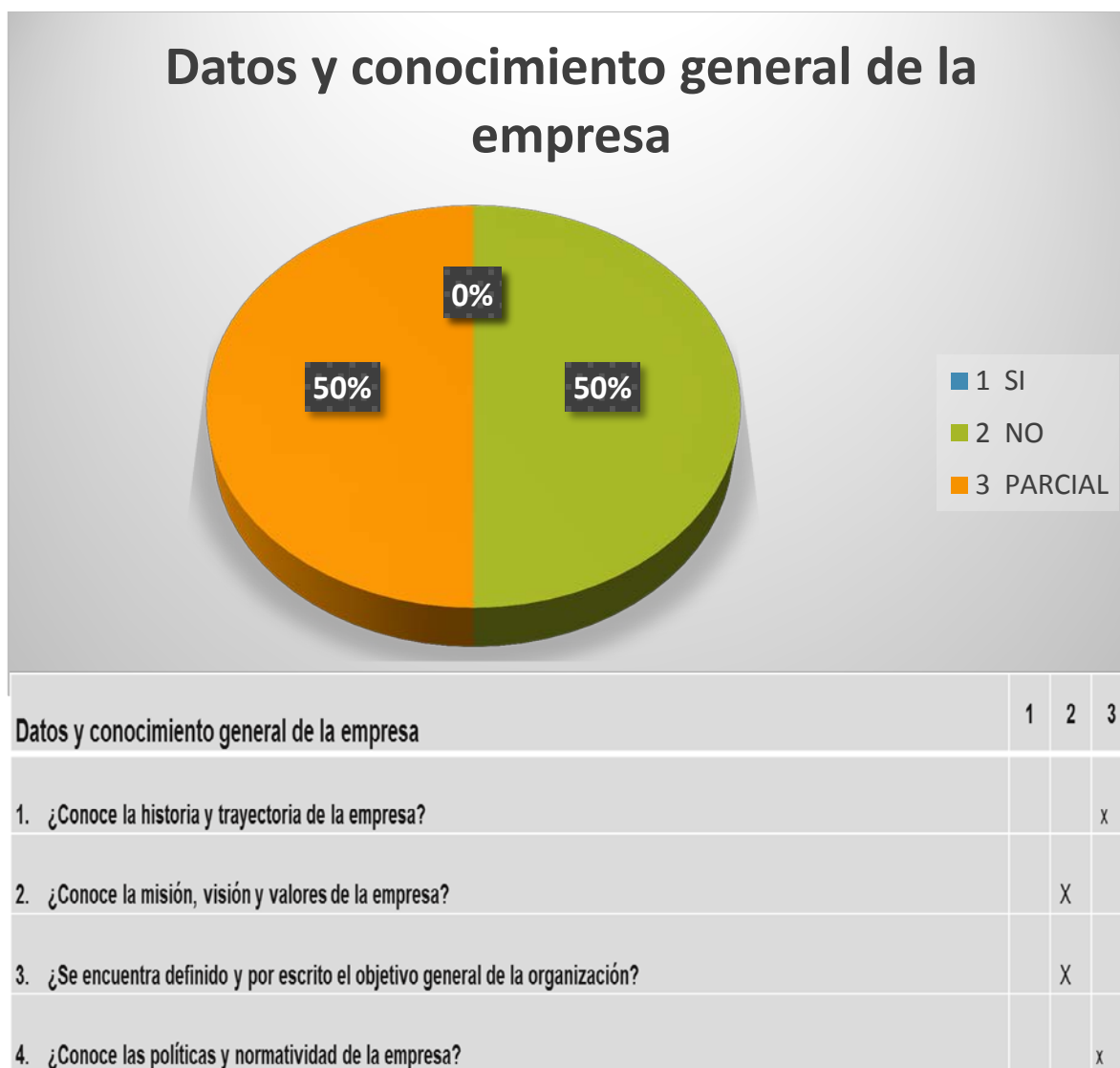
	1	2	3
Comunicación	si	no	parcial
16. ¿Tiene buena comunicación con su jefe inmediato?			x
17. ¿Se le comunica con claridad los objetivos, metas y planes de trabajo?		X	
18. ¿Los problemas se discuten de manera constructiva?			x
4. ¿Recibe en forma oportuna la información que requiere para hacer su trabajo?		X	

Fuente: Elaboración propia

4.2 GRÁFICAS E INTERPRETACIÓN

A continuación se realiza el análisis y la descripción de los resultados de la investigación.

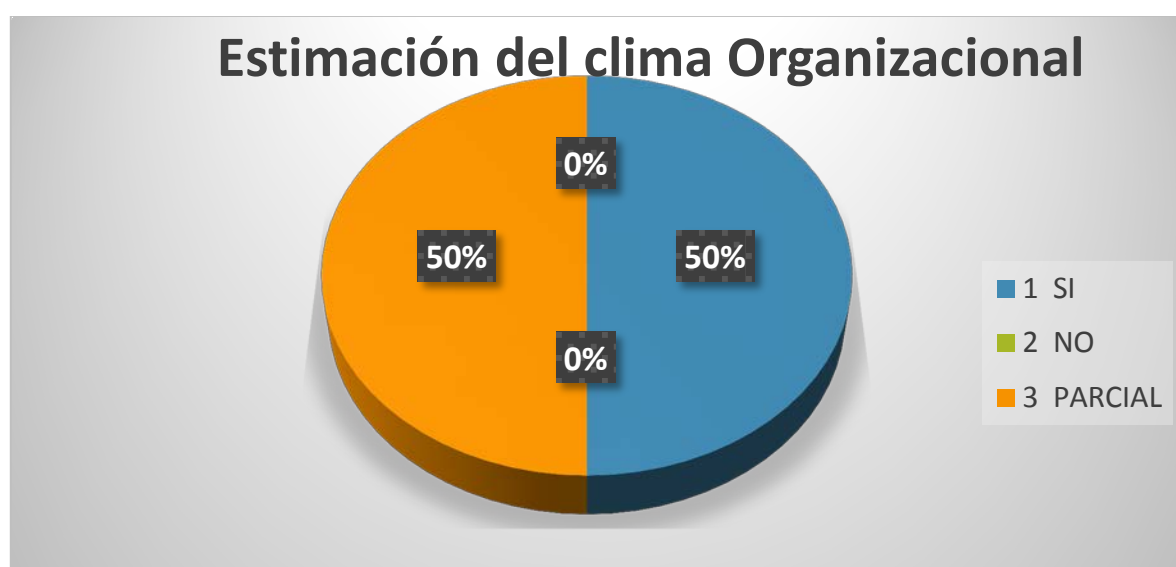
EJE 1. “Datos y conocimiento general de la empresa”



Fuente: Elaboración propia

Se observa que en el 50% de los puntos a evaluar, el personal no tiene claridad en el tipo de organización en la que se encuentra inmerso, lo que implica necesidad de fortalecer el conocimiento organizacional por parte de sus miembros, hechos que se generan con una buena planeación y diseño organizacional. El otro 50% refleja el desconocimiento del rumbo de la compañía, no conocen o no existen los valores, la misión y la visión de la organización; área de oportunidad para sus directivos.

EJE2. “Estimación del clima organizacional”



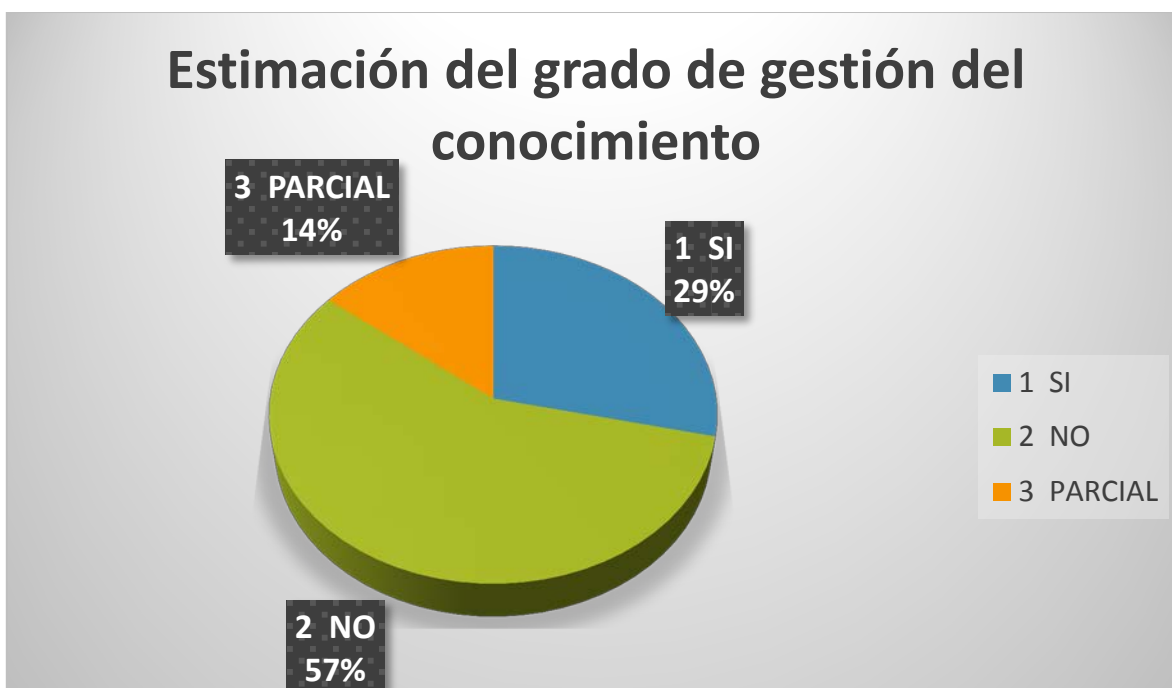
Estimación del clima Organizacional	1	2	3
5. ¿Se siente motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?			x
6. ¿La relación entre los compañeros de trabajo es buena?	x		
7. ¿En la empresa se realizan actividades de manera integrada y armónica?			x
8. ¿Se siente identificado y comprometido con la empresa?	x		

Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan un área de oportunidad de mejorar el clima organizacional, aunque no es deficiente, el 50% revela que falta motivación y

gusto por el trabajo, lo que hace necesario incrementar actividades armónicas que fortalezcan el clima empresarial, aprovechando que el personal se siente identificado y comprometido con la empresa.

EJE3. “Estimación del grado de gestión del conocimiento”



Gestión del conocimiento	1	2	3
9. ¿Considera que sus funciones y responsabilidades están bien definidas?		X	
10. ¿Recibe una evaluación de desempeño que sea de su conocimiento?		X	
11. ¿Se realizan juntas para abordar temas que logren conseguir los objetivos?			x
12. ¿Usted tiene iniciativa y se esfuerza por adquirir nuevos conocimientos?	X		
13. ¿Las nuevas ideas que aporta son bien acogidas por su jefe inmediato?		X	
14. ¿La empresa lo capacita cuando se implantan nuevos mecanismos?	x		
15. ¿Se promueve la innovación en la empresa?		x	

Fuente: Elaboración propia

Se observa en el 57% de los puntos a evaluar una deficiente gestión, puntos atribuibles a la Dirección de la organización, lo que representa un área de oportunidad, solo 14% en las actividades de planeación de equipo, y un 29% en disponibilidad y capacitación del personal, reflejando una fortaleza institucional.

EJE4. “Estimación del grado de la comunicación interna”



Fuente: Elaboración propia

El 50% de los resultados indican que existe solo parcialmente comunicación entre los miembros de la organización, la comunicación con el Directivo es

deficiente, y el otro 50% de los resultados indican que no existe claridad en los objetivos, metas y planes de trabajo ni se recibe la información requerida de forma oportuna. Área de oportunidad para el administrador de la empresa.

4.3 LA ENTREVISTA.

Es una recopilación verbal sobre algún tópico de interés para el entrevistador, requiere de un juicio sereno y libre de influencias para captar las opiniones del entrevistado sin agregar ni quitar nada en la información proporcionada (Torrecilla, 2014).

Para el objetivo de este estudio se lleva a cabo una entrevista semiestructurada.

Previamente a la entrevista se realiza un trabajo de planificación de la misma elaborando un guion para determinar la información temática que se desea obtener. Las preguntas son abiertas, permitiendo al entrevistado añadir información o comentarios, interrelacionar temas y establecer las conexiones que permitan la obtención de la información.

Entrevista realizada al Director General de la empresa “Corporativo Empresarial Sada, S.A. de C.V.

El presente instrumento de medición se muestra por medio de una entrevista dirigida al empresario, director o administrador de la empresa PYME, que se ha diseñado con fines académicos para el proyecto de tesis titulado “Reingeniería Personal, opción de las PYMES para lograr la permanencia empresarial” Caso: Corporativo Empresarial Sada, S.A. de C.V.

Sexo_____ Edad_____

Ultimo grado de estudios_____

GUION DE LA ENTREVISTA

- 1) ¿Se siente motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?
- 2) ¿Para qué existe la empresa?
- 3) ¿Tiene claros los objetivos de su empresa?,
- 4) ¿Los revisan periódicamente?
- 5) ¿Vislumbra problemas para la empresa a corto y mediano plazo?
- 6) ¿Es para usted una prioridad la satisfacción del cliente?
- 7) ¿Piensa y toma decisiones con base en lo que el cliente necesita?
- 8) ¿Tiene sistemas de medición de satisfacción del cliente?
- 9) ¿Existe un programa de formación constante con acceso a todos los trabajadores?
- 10) ¿Tiene buena comunicación con sus empleados?
- 11) ¿Son bien acogidas las sugerencias de ellos?
- 12) ¿Promueve la creatividad y la innovación entre sus empleados?
- 13) ¿Realiza evaluación del desempeño de los trabajadores?,
- 14) ¿Les reconoce sus logros?
- 15) Desde su punto de vista, ¿Qué nivel de injerencia personal tiene en los procesos de la organización, alto medio o bajo?
- 16) ¿Desde su óptica qué rasgo de su personalidad cree que se vea reflejado en la organización?
- 17) ¿Qué cosas le hubiera gustado hacer antes de empezar el negocio?

1) 4.4 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

- 1) ¿Se siente motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

R= Me gusta mucho, aunque hay áreas en las que me siento mejor, como el área de ventas y la relación con los clientes.

2) ¿Para qué existe la empresa?

R= Porque me gusta el giro, y creo que a pesar del momento difícil por el que se atraviesa, es un área con mucho potencial.

3) ¿Tiene claros los objetivos de su empresa?

R= Se han ido presentando situaciones que no se tenían contempladas en el inicio, y ha habido necesidad de adecuarlos.

4) ¿Los revisan periódicamente?

R= Si, aunque han ido cambiando con el tiempo

5) ¿Vislumbra problemas para la empresa a corto y mediano plazo?

R= Problemas siempre hay, la cuestión es irlos solucionando de la mejor manera posible, para evitar complicaciones futuras.

6) ¿Es para usted una prioridad la satisfacción del cliente?

R= Si, definitivamente.

7) ¿Piensa y toma decisiones con base en lo que el cliente necesita?

R= La mayoría de las veces, aunque no siempre se puede, por que entran en juego otras situaciones.

8) ¿Tiene sistemas de medición de satisfacción del cliente?

R= Se tiene pensado implementar algún tipo de medición, inclusive se ha pensado en contratar alguna empresa para realizarlo. Pero a la fecha no se ha efectuado.

- 9) ¿Existe un programa de formación constante con acceso a todos los trabajadores?

R= Se proporcionan cursos de capacitación cuando se requieren.

- 10) ¿Tiene buena comunicación con sus empleados?

R= Sí, existe buena comunicación con todos.

- 11) ¿Son bien acogidas las sugerencias de ellos?

R= Trato de analizar sus sugerencias, claro, creo que a veces, no tienen el panorama completo de la situación.

- 12) ¿Promueve la creatividad y la innovación entre sus empleados?

R= Si, eso intento, cuando tienen una buena idea creativa no pongo obstáculos, al contrario, trato de apoyarla, ya que es en beneficio de la empresa.

- 13) ¿Realiza evaluación del desempeño de los trabajadores?

R= Una evaluación formal como tal, no se lleva.

- 14) ¿Les reconoce sus logros?

R= Trato de reconocerles sus méritos y sus aportaciones cuando se ha efectuado alguna actividad extraordinaria.

- 15) Desde su punto de vista, ¿Qué nivel de injerencia personal tiene en los procesos de la organización, alto medio o bajo?

R= Creo que por el tamaño de la empresa, sería alto, ya que tengo relación con todas las áreas.

- 16) ¿Desde su óptica qué rasgo de su personalidad cree que se vea reflejado en la organización?

R= Pudiera ser mi falta de orden que desafortunadamente, creo, se ve reflejado en la empresa.

- 17) ¿Qué cosas le hubiera gustado hacer antes en el negocio?

R= Tal vez haberlo iniciado antes, así ahora conocería más, y estaríamos mejor posicionados en el mercado.

4.5 DIAGNÓSTICO

Se observa que en la empresa, el personal no tiene claridad en el tipo de organización en la que se encuentra inmerso, lo que implica necesidad de fortalecer el conocimiento organizacional por parte de sus miembros, acciones que se generan con una buena planeación y diseño organizacional, también se refleja el desconocimiento del rumbo de la compañía, ya que los trabajadores no conocen, o no existen por escrito los valores, así como la misión y la visión de la organización, lo que constituye un área de oportunidad para sus directivos.

El clima organizacional, que no está en crisis pero es deficiente, revela que falta motivación y gusto por el trabajo, lo que hace necesario implementar actividades armónicas que fortalezcan el clima empresarial, aprovechando que el personal se siente identificado y comprometido con la empresa.

Se observa en los puntos a evaluar una insuficiente gestión, puntos atribuibles a la Dirección de la organización, lo que representa un área de

oportunidad. Se hace necesario mejorar las actividades de planeación, fortalecer las relaciones y el trabajo de equipo. Existe disponibilidad por parte de los trabajadores, reflejando una fortaleza institucional, que es importante aprovechar.

Existe solo parcialmente comunicación entre los miembros de la organización, la comunicación con el Directivo es deficiente, no existe claridad en los objetivos, metas y planes de trabajo ni se recibe la información requerida de forma oportuna.

Dentro de la organización existen áreas de oportunidad que pueden verse beneficiadas con una herramienta que proporcione los cambios radicales que posibiliten la continuidad y la maduración de la empresa. Tal es el caso de la reingeniería.

De acuerdo a los datos obtenidos en la entrevista, se ve reflejado un empresario que interesado en el negocio, necesita analizar su nivel de influencia en la organización, contrastando la información obtenida de los trabajadores se percibe un clima organizacional con posibilidades de mejorar. Solo se necesita diseñar un plan de acción de bajo costo en el que se involucre a todos los empleados, incluyendo actividades que propicien una convivencia con sus familias, lo que daría origen a una mayor identificación con la empresa y con sus compañeros, posibilitando la formación de mejores equipos de trabajo.

Existen áreas que se le facilitan más al administrador, como son las relaciones públicas y las ventas, hecho que ha evidenciado uno de los problemas actuales de la empresa: la generación de pedidos exceden la capacidad de producción. El administrador se encuentra a gusto con el giro, pero se necesita claridad en los objetivos de la organización, la empresa no cuenta con valores, misión, visión ni normatividad por escrito, lo que hace imprescindible la

reestructuración del rumbo, plasmarlos en documentos e involucrar a cada miembro del negocio en el cumplimiento de las metas.

Aunque consiente de la problemática empresarial se hace necesaria la clara identificación de cada uno de los problemas que concurren en la situación actual, desmenuzar los procesos y clarificar los puntos problemáticos que lleve a la implementación de acciones específicas.

Se tiene la idea de la importancia del cliente, pero no existe sistematización que permita captar la satisfacción del cliente final, ya que como se vende a cadenas de distribución, puede captarse solo la del cliente intermedio, haciendo necesario el conocimiento posicional del cliente último para tener bases en la toma de decisiones y establecimiento de los objetivos y metas de la empresa a corto y mediano plazo.

El administrador refleja facilidad y empatía en el trato con el personal, situación que es congruente con lo manifestado por los trabajadores, faltando sistematizar las relaciones y diseñar planes específicos, como se mencionó anteriormente; además falta involucrar a todos en el conocimiento y cumplimiento de las metas organizacionales, diseñar formas de reconocimiento y evaluación, lo que dará claridad y certidumbre al desempeño laboral.

La creatividad y la innovación como fuente de desarrollo son una ventaja competitiva, por lo que su establecimiento en la empresa es de un alto grado de importancia, situación que no se encuentra establecida como tal.

Existe reconocimiento, por parte del administrador, del alto porcentaje que tiene de injerencia en los procesos de la organización, y de que algunos rasgos de su personalidad se ven reflejados de forma consciente o inconsciente, en la empresa, situación que es congruente con el estado que guarda al momento la

organización. Hecho que confirma el supuesto de la primera parte de la hipótesis planteada: “Las organizaciones empresariales se ven influenciadas por la personalidad del administrador”, situación que posibilita la utilización de la Reingeniería Personal como una herramienta adecuada para rediseñar los procesos y las premisas en las cuales el administrador toma las decisiones

Los resultados reflejan una empresa que sin estar al punto de emergencia, si refleja problemática susceptible, lo que la hace candidato a Reingeniería y Reingeniería Personal.

CAPÍTULO 5

HACIA UN MODELO DE REINGENIERÍA PERSONAL EN LA EMPRESA CORPORATIVO EMPRESARIAL SADA, S.A. DE C.V.

En el presente capítulo se elaborará una propuesta de Reingeniería Personal que permita proporcionarle al administrador PYME las herramientas que reorienten la empresa que dirigen para ser más eficientes y eficaces en su desempeño y esto logre, a su vez, su permanencia en el mercado; asimismo, se precisarán las conclusiones que se desprendan del presente trabajo de investigación.

5.1 PROPUESTA

Consuetudinariamente un empresario comprometido debiera estar recorriendo el horizonte para adecuar el rumbo de su organización acorde a los cambios y necesidades del mercado, aún antes que cualquier indicio de problema pudiera vislumbrarse. Pero es en el punto en que un empresario detecta señales que pudieran dar origen a debilitar su permanencia en el mercado, que se hace imprescindible un alto, hacer uso de todas las herramientas y estrategias que pudieran facilitar y contribuir a cambiar la empresa, madurar y permanecer.

Es aquí donde la Reingeniería Personal se inserta, y se convierte en un elemento que puede ser determinante para lograr la estabilidad y por ende la permanencia de la organización.

El proceso se inicia como primer paso realizando un análisis de la situación de la organización, ¿Cuál es su estado actual?, ¿Tiene problemas?

El segundo paso es identificar el tipo de problemas existentes: ¿de ventas?, ¿de producción?, ¿de flujo de efectivo?, ¿crédito?, ¿cobranza?, ¿recursos humanos?, etc.

Identificado el tipo de problemas, como tercer paso se realiza un esbozo de los procesos actuales, tratando de plasmar los detalles que contienen.

Posteriormente en cuarto paso se analizan los procesos, y se identifican los factores conocidos que intervienen en ellos, entendiendo que un hecho puede ser multicausal.

En el quinto paso se analiza específicamente la participación del administrador en el proceso.

En sexto lugar se determina el nivel de participación del administrador, en relación al tamaño del proceso, si un proceso tiene 4 pasos y el administrador interviene en 2, es un nivel alto de participación.

Después del conocer el nivel de participación que el administrador, dueño o directivo tiene en los procesos del área problemática, éste en forma honesta y responsable reflexionará en el papel que ejerce en cada una de las acciones, ¿Qué tanto su personalidad ejerce influencia en ellos que pudiera ser el origen del problema? A diferencia de los pasos anteriores, que pueden ser realizados por un comité, junta directiva, o por varios miembros comisionados de la organización, este paso deberá ser realizado exclusivamente por el líder de la organización, ya que es una actividad totalmente personal.

Como el paso anterior no es un paso simple, ya que la visión de las situaciones podría no tener una óptica adecuada, se podría llevar a cabo una reunión consultiva, que sería grupal o individual, en la que el directivo comparte el

problema con sus subordinados, colegas, proveedores o clientes cercanos, obteniendo sus ideas y sugerencias, y evaluando el qué tanto ayuda o perjudica su participación en los procesos, ya que “La formación de un directivo tiene tres fuentes: la enseñanza formal, la ayuda de los compañeros y la crítica constructiva a su trabajo” (Champy J.1995) y si el administrador comprometido detecta que en la opinión de sus trabajadores su participación no es tan positiva; en un acto responsable, este hecho sería suficiente para dar origen a una Reingeniería Personal.

La reingeniería personal se inicia con cuestionamientos hacia su forma de realizar las acciones, ¿Por qué lo hago?, ¿Para qué? ¿Cómo lo decido?, preguntas cuyas respuestas deberán conducir a la aceptación de la necesidad de un cambio, hacia un nivel de madurez suficiente para tomar decisiones razonables, un cambio que sea capaz de estimular a todo el personal, a rediseñar la forma, las premisas y los paradigmas en las que se basa para tomar decisiones, afrontar con valor el riesgo de hacer las cosas diferentes, a tomar las vías que considere pueden guiarlo al objetivo de un cambio verdadero, el cual se verá reflejado en todas sus áreas de influencia.

Cada líder además de la estrategia propuesta, puede apoyar su proceso de cambio personal con acciones diversas como son las mencionadas por varios autores, los cuales proponen alternativas de cambio, se podría mencionar entre otros (Figura 12):

Figura 12 Vías de cambio



Fuente: Elaboración propia

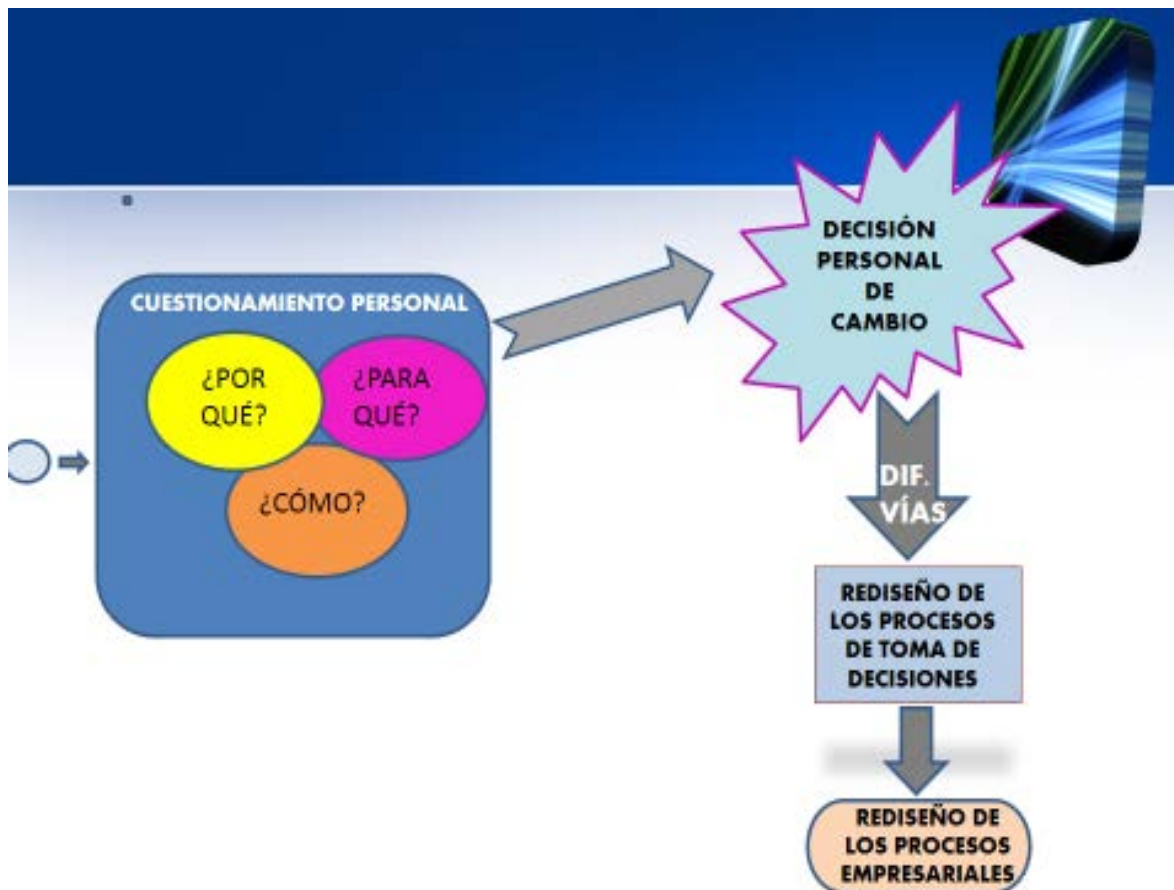
Siendo la influencia empresarial la que nos ocupa, se procederá a rediseñar los procesos empresariales, partiendo de la base de hacerlos nuevos, no mejorar los anteriores, sino con una nueva mentalidad y visión rehacer procedimientos que pudieran incluir la participación del directivo o no, y a modificar el rumbo de la organización en la búsqueda de permanencia y maduración.

Figura 13 Hacia un modelo de Reingeniería Personal



Fuente: Elaboración propia

Figura 13 continuación. Preguntas básicas de la Reingeniería Personal



Fuente: Elaboración propia

Es a través del seguimiento y repetición de diversos hábitos que puede llegarse al cambio verdadero; ya que no es lo mismo modificar de raíz un proceso que hacerlo con una persona.

Concluyendo, la Reingeniería Personal significa transformación, ya que no es un cambio pasajero, sino una actividad permanente. La propuesta de Reingeniería Personal puede proporcionarle al administrador PYME la oportunidad

de re-direccionar su empresa y la posibilidad de lograr resultados que le permitan afianzar su permanencia en el mercado.

5.2 Conclusiones

Al ser el objeto del presente trabajo evitar que las PYMES cierren prematuramente es que se propone como una alternativa la utilización de la Reingeniería Personal para lograr la permanencia empresarial, mediante la modificación de las acciones no positivas para la empresa, por parte de los directivos, ya que sus acciones y decisiones son las que se utilizan para dirigir los trabajos que generan valor.

En el capítulo 1 se concluye:

La administración es inherente a una organización, la cual ha sufrido cambios a la par que se han ido modificando las organizaciones, a medida que el tiempo transcurre los enfoques varían, para adecuarse a las necesidades cambiantes de resultados.

En el capítulo 2 se concluye:

La necesidad de que el administrador de una empresa sea a la par también un líder, es que se han diversificado los modelos de liderazgo, en la búsqueda de lograr los objetivos deseados. La Reingeniería Personal contiene las bases para ser la herramienta adecuada que contribuya a actualizar y rediseñar los procesos de toma de decisiones de los administradores PYMES.

En el capítulo 3 se concluye:

Corporativo Empresarial Sada S.A. de C.V. es una pequeña empresa, cuya información reflejará su situación con respecto a la viabilidad de aplicar Reingeniería Personal.

En el capítulo 4 se concluye:

Los resultados reflejan una empresa que sin estar al punto de emergencia, sí refleja problemática susceptible, lo que la hace candidato a Reingeniería y Reingeniería Personal

En el capítulo 5 se concluye:

La Reingeniería Personal significa transformación, ya que no es un cambio pasajero, sino una actividad permanente. La propuesta de Reingeniería Personal puede proporcionarle al administrador PYME la oportunidad de redireccionar su empresa y la posibilidad de lograr resultados que le permitan afianzar su permanencia en el mercado.

Un cambio radical de las acciones llevará la obtención de mejores resultados, y la corrección del rumbo de la organización con nuevos paradigmas, lo que posibilitará una oportunidad de permanencia y maduración de las PYMES; derivado de lo anterior se concluye la comprobación de la hipótesis, “La Reingeniería Personal del administrador de una empresa es necesaria y es a su vez, factor que contribuye a lograr la permanencia de las PYMES en el mercado”, como se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 7 Posibilidades de cambio

ÁREAS DE LA EMPRESA DETECTADAS QUE NECESITAN FORTALECIMIENTO	POSIBILIDAD DE MODIFICACIÓN DE PARADIGMAS A TRAVÉS DE REINGENIERÍA PERSONAL	POSIBLES RESULTADOS EN LA ORGANIZACIÓN
• Delegación de funciones • Fortalecimiento homogéneo de cada una de las áreas de la organización • Posicionamiento del producto a través del aseguramiento de la calidad • Fortalecimiento de la marca con un plan estructurado • Fortalecer conocimiento institucional a toda la organización • Involucrar a todo el personal con los objetivos y metas institucionales • Fortalecer equipos de trabajo • Clarificar el rumbo de la organización	• Apertura para delegar funciones (mayor confianza en el personal), no puede atenderse todo a la vez. <i>(cambio de paradigmas)</i> • Estructurar atención a cada una de las áreas de la organización, no solo ventas <i>(orden)</i> • Priorizar el aseguramiento de calidad como uno de los objetivos principales <i>(cambio de paradigma)</i>, si un producto no tiene calidad, se vende solo una vez. • Organizar promociones del producto de manera sistematizada, la dispersión no impacta. <i>(orden)</i> • Fortalecer aptitudes de liderazgo, <i>(cambio de paradigmas)</i>, es necesario un líder con una visión clara de las metas y objetivos.	• Al delegar se pueden lograr mayores y mejores resultados, al atender solo lo trascendental. • Si el fortalecimiento de las áreas es homogéneo, se tendrá un crecimiento equilibrado y más afianzado. • La calidad generara fidelidad en los clientes, lo que disminuirá el esfuerzo de cada venta, lográndose un aumento real de clientes. • La promoción sistematizada del producto tendrá mayor impacto en los posibles clientes, generando posicionamiento de marca y producto. • Mejor liderazgo dará claridad al rumbo, a las metas y objetivos, e involucrando al personal se tendrán mejores equipos de trabajo, un personal comprometido genera buenos resultados.

Fuente: Elaboración propia

En la primera columna se muestran las áreas de la empresa detectadas que necesitan fortalecimiento, que de acuerdo a los datos obtenidos en gran parte evidencian la influencia de la personalidad del Directivo de la empresa, por lo que se hace necesaria la Reingeniería Personal aplicada al administrador, ya que como se mencionó sus decisiones son las que producen valor, generando acciones que a través del cambio de paradigmas pueden ser modificadas en beneficio de la empresa, como se propone en la segunda columna. En la tercera columna se mencionan los posibles resultados del cambio de acciones originadas por la Reingeniería Personal, ya que las características de la empresa Corporativo Empresarial Sada, S.A de C.V. refleja posibilidad de obtención de resultados positivos con el rediseño de los procesos de toma de decisiones a través de la Reingeniería Personal.

Es así como un cambio en el rumbo de la organización, posibilitará la maduración de la empresa y la oportunidad de permanencia en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Amestoy, L. H. (2009). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_191351.pdf
- Area de Pymes. (Febrero de 2014). Obtenido de areadepymes.com: http://www.areadepymes.com/?tit=el-gran-camino-del-liderazgo&name=GeTia&contentId=man_lidera&manPage=2
- Bono, E. D. (1986). *Pensar Bien*. México, D.F.: Selector.
- Bono, E. d. (2000). *El pensamiento paralelo*. México, D.F.: Paidós.
- Cervantes, J. C. (10 de Marzo de 2014). *Pymes de México*. Obtenido de <http://pymesdemexico.wordpress.com/>
- Champy, J. (1996). *Reingeniería de la dirección*. Madrid: Diaz de Santos.
- Champy, M. H. (1993). *Reingeniería*. Bogotá: Norma.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- CNNExpansión. (Febrero de 2014). Obtenido de <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2010/06/01/pyme-plan-negocio-mision-cnnexpansion>
- CONDUSEF. (s.f.). Recuperado el 20 de Febrero de 2014, de <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/548-errores-mas-comunes-del-empresario-pyme>
- Condusef. (Febrero de 2009). Obtenido de <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/543-ipor-que-es-tan-importante-el-empresario-pyme-como-usuario-de-servicios-financieros>

- CONDUSEF. (Julio de 2011). *Las PYMES en México*. Obtenido de http://www.condusef.gob.mx/PDF-s/Comunicados/2011/com48_MEDIOS_CREDITO_EMPRESARIAL.pdf
- Contacto PYME. (Febrero de 2014). Obtenido de Guías Empresariales: <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=10&sg=63>
- Contreras, W. (Marzo de 2014). Obtenido de <http://listadeverificacion.blogspot.mx/2009/03/lista-de-verificacion.html>
- Covey, S. R. (1999). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. México. D.F.: Paidós.
- Crainer, P. H. (1994). *Los hábitos de los grandes ejecutivos*. Barcelona: Ediciones Folio S.A.
- Díaz Sanjuan, L. (2011). *Método clínico: La observación*. México: UNAM.
- Drucker, P. (1992). *Gerencia para el futuro*. México, D.F.: Norma.
- Emprende Pyme. (Febrero de 2014). *Emprendepyme.com*. Obtenido de <http://www.emprendepyme.net/por-que-fracasan-los-emprendedores.html>
- Eneka Albizu, M. O. (2003). *Reingeniería y cambio organizativo*. Madrid: Prentice Hall.
- Ernest&Young. (Febrero de 2014). *Formación Humana*. Obtenido de <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Fernández, D. (22 de Julio de 2010). *CNNExpansión*. Obtenido de <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2010/07/21/ser-exitoso-sin-morir-en-el-intento>
- Flores, G. V. (Diciembre de 2009). *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/311/31112987002.pdf>
- Fulmer, R. M. (1986). *Administración Moderna*. México, D.F.: Diana.
- Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. (26 de Febrero de 2014). Obtenido de http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/galler_y/methodology/tools/gestion_de_competencias.pdf

- Galicia, F. A. (1991). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Trillas.
- Goleman, D. (1995). *La Inteligencia Emocional*. México, D.F.: Javier Vergara Editor.
- H., S. M. (2004). *Reingeniería Humana*. México, D.F.: Pac.
- HARRIS, T. A. (2010). *Yo estoy bien, tú estas bien*. Madrid: Sirio.
- Hernández, U. (2 de junio de 2010). *CCNExpansión*. Obtenido de <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2010/06/01/pyme-plan-negocio-mision-cnnexpansion>
- INEGI. (2009). *Censos Económicos 2009*. Obtenido de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/>
- Inteligencia-Exitosa.org. (Febrero de 2014). *Inteliogencia Exitosa*. Obtenido de <http://inteligencia-exitosa.blogspot.mx/2009/09/la-jerarquia-de-necesidades-de-abraham.html>
- Keith Davis, J. W. (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Komiya, A. (Febrero de 2014). *CreceNegocios*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/>
- Labarga, J. M. (Febrero de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/modelos-de-liderazgo.htm>
- Ley del Impuesto Sobre la renta. (2014). *Diario Oficial de la Federación*.
- Lledó, P. (Febrero de 2014). *Líder de Proyecto.com*. Obtenido de http://www.liderdeproyecto.com/articulos/que_estructura_organizacional_se_recomienda_para_proyectos.html
- Lourdes Münch Galindo, J. G. (1982). *Fundamentos de administración*. México, D.F.: Trillas.
- Lundgren, E. F. (1986). *Dirección Organizativa*. México, D.F.: Diana.
- Mandino, O. (1976). *El milagro más grande del mundo*. México, D.F.: Diana.
- Mello, F. A. (1999). *Desarrollo Organizacional*. México D.F.: Limusa.
- Meston, B. G. (1995). *Reingeniería del cambio*. Barcelona: Afaomega maracombo.

- Michael Hammer, S. A. (1997). *La revolución de la reingeniería*. Madrid: Diaz de Santos.
- Monterrey, T. d. (Febrero de 2014). *Centros Comunitarios de Aprendizaje*.
Obtenido de
<http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/habad/habadm/modcont/ruta.htm>
- Mora, M. E. (2000). *Elementos básicos de administración*. México, D.F.: Trillas.
- Mouton, R. R. (1977). *El Grid, para la máxima eficiencia en supervisión*. México, D.F.: Diana.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Ohmae, K. (1998). *La mente del estratega*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Oppenheimer, A. (2004). *Cuentos Chinos*. México, D.F.: Plaza Janés.
- Ortego, J. (Febrero de 2014). *Life & Bussines*. Obtenido de
<http://javierortego.com/competencias/comportamientos-de-liderazgo>
- Pablo Martín Molina, F. J. (8 de Marzo de 2014). *Biografía de Victor Vroom*.
Obtenido de
http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:aymXv0Ea_qsJ:vg0910.wikispaces.com/file/view/teoria%2520vroom%2520y%2520yetton.ppt+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=mx
- Pyme Activa*. (Febrero de 2014). Obtenido de
<http://pymeactiva.info/2012/02/15/estilos-de-liderazgo/>
- Rocha, J. G. (2002). *Reingeniería Personal*. México, D.F.: Diana.
- Ruiz, E. A. (2013). *Evaluación de Proyectos y Valuación de Empresas*. México, D.F.: Trillas.
- Rushkoff, D. (2013). *Present Shock - When everything happens now*. New York: Current Hardcover.
- Salazar, J. Á. (6 de marzo de 2014). *Modelos de Gestión Empresarial*. Obtenido de Estructura Organizacional en la PYMES:
<http://www.modegem.com/2009/10/estructura-organizacional-en-pymes.html>

- Secretaría de Economía. (2009). *Proméxico*. Obtenido de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Secretaría de Economía. (18 de Febrero de 2014). Obtenido de Pepeytoño: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QSKNkMPy_rMJ:www.pepeytono.com.mx/novedades/2013/01/analizando_pros_y_contras_s_elecciona_la_estructura_legal_adecuada_para_tu_negocio_iexcly_asegura_su_&hl=es-419&gl=mx&strip=1
- Serbolov, Y. (18 de Diciembre de 2000). *La Carpeta Púrpura*. Obtenido de <http://dc406.4shared.com/doc/5A1SRZL1/preview.html>
- Toffler, A. (1970). *Future Shock*. New York: Random House.
- Torrecilla, P. J. (Febrero de 2014). *Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas"*. Obtenido de http://www.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf
- TuEmpresa.gob. (2014). *Tu Empresa*. Obtenido de <http://www.tuempresa.gob.mx/-/las-personas-fisicas-y-morales>
- UNAM, F. d. (2003). *Administración Básica*. Obtenido de UNAM: http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/1/admon_bas1.pdf