

# Contribución a un cambio organizacional en pymes a través de intervenciones socioeconómicas en el Estado de Hidalgo

---

Brenda Briones Rodríguez\*  
Víctor Sánchez Trejo\*



## RESUMEN

La dinámica actual de las PyMEs dentro de un mercado altamente competitivo las conduce a cuestionarse sobre sus prácticas actuales de gestión, fundamentadas mayoritariamente en indicadores económicos y contables. La aplicación de dos intervenciones socioeconómicas en cuatro empresas del Estado de Hidalgo nos ha permitido observar que la consideración del potencial humano genera un cambio organizacional en las estructuras y en los comportamientos de las organizaciones. De esta manera, las PyMEs pueden relanzar su estrategia externa apoyadas en un proyecto socioeconómico. Es el caso de los dos proyectos de investigación que a continuación presentamos y que analizan, por un lado, la toma colectiva de decisiones estratégicas y, por el otro, la cooperación entre el personal a través de la relación competencias-comportamientos.

#### ABSTRACT

The current dynamic of the SME in a highly competitive market drives them to question about its current practices of management based on the most part of economic and countable indicators. The application of two socioeconomic interventions in four enterprises of the State of Hidalgo in Mexico has allowed us to observe that the consideration of the human potential generates an organizational change in the structures and in the behaviors of the organizations. Hereby, the SME can re-throw its external strategy supported on a socioeconomic project. It is the case of both projects of research that we present which analyze on one hand, the collective capture of strategic decisions and on the other hand, the cooperation among the personnel across the relation skills-behaviors.

## INTRODUCCIÓN

Las condiciones económicas y sociales en el Estado de Hidalgo han constituido una barrera para el desarrollo organizacional de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs). Este fenómeno no es localmente representativo ya que en la opinión de Suárez, las PyMEs se concentran en sectores de un valor agregado limitado dentro de las economías de países emergentes (Suárez, 2001:15). Guiados por esta problemática, decidimos realizar dos trabajos de investigación doctoral con la finalidad de encontrar posibles respuestas para el desarrollo de la PyME. Ambos trabajos tienen como eje de acción la teoría socioeconómica que considera al potencial humano y al desarrollo interno como variables estratégicas para la construcción de ventajas competitivas (Savall, Zardet, 1995a:112).

La necesidad de aproximar las necesidades del medio práctico de la empresa a la investigación académica (Paturel, Savall, 2001:177) nos llevó a la adopción de una metodología de investigación cualitativa. Sin embargo, el acceso a la empresa para un estudio longitudinal es complicado (Briones, Sánchez, 2004:532) ya que regularmente los dirigentes de la empresa buscan un beneficio a cambio (Usunier, 2000:12). Por esta razón nuestro proyecto de investigación se coordinó con la realización de una intervención socioeconómica que permite generar una interactividad cognitiva entre el investigador y los actores de la empresa (Savall, Zardet, 1996:159). Nuestra experiencia a través de la aplicación de este método bipolar nos permite validar la conclusión de Suárez, quien considera necesario hacer más atractiva la investigación de la PyME por medio

de enfoques de “investigación-consultoría” (Suárez, 2003:23).

A través de este artículo presentaremos dos casos de investigación. Cada uno efectuó una intervención socioeconómica en PyMEs del Estado de Hidalgo. Analizaremos en primer lugar las actividades que se realizaron para lograr un **cambio organizacional** por medio del proyecto doctoral que tuvo una duración de 3 años. Paralelamente, abordaremos la relación que se estableció con los actores de las empresas y que nos permitió obtener la información necesaria para analizar nuestras hipótesis de investigación. Finalmente, y después de haber presentado los dos casos de investigación, expondremos los principales cambios observados dentro de las PyMEs para identificar el lazo entre la intervención socioeconómica y el desarrollo organizacional.

## 2. CASO DE INVESTIGACIÓN “A”

La presentación del caso “A” se efectuó en tres partes: iniciamos con una descripción de nuestros objetivos de investigación; posteriormente, presentamos brevemente la empresa en la cual aplicamos nuestra metodología de investigación; y, finalmente, exponemos las actividades efectuadas en el marco de la intervención socioeconómica.

### 2.1. LA PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN

La PyME encuentra en general dificultades para alcanzar un desempeño global (económico, organizacional y social). Consideramos que dos motivos en particular son el origen

de esta problemática: por un lado, el tiempo que el dirigente de la PyME otorga a la dirección operacional de su empresa, limitando las actividades con un mayor valor agregado (Paturel, 1998:117); y por otro lado, una falta de reflexión estratégica profunda (Julien, 1997:12) para la creación de potencial a mediano y largo plazo. De esta manera nuestro proyecto de investigación tiene como objetivo la construcción de un proceso de decisión en la PyME que integre la planificación estratégica y la coordinación de los actores (Sánchez<sup>1</sup>, 2006). El resultado que se busca es una **mejor toma de decisiones** con una descentralización de la responsabilidad y de la autoridad hacia los mandos intermedios de la empresa.

## 2.2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA L<sup>2</sup>

La empresa L se sitúa en la ciudad de Pachuca, Hidalgo. Su actividad comercial es la producción y la distribución de productos de consumo de calidad: pan tradicional, pastelería, charcutería, roscicería, abarrotes, vinos y licores. La empresa inició sus actividades en 1991 con un solo establecimiento, y actualmente dispone de una casa matriz y de tres sucursales repartidas en la misma ciudad. La empresa cuenta con 90 trabajadores: 1 Director General, 5 auxiliares administrativos, 10 responsables de sucursal (mandos medios) y 74 personas en el nivel operacional

### 2.2.1. PROYECTO DE INTERVENCIÓN SOCIOECONÓMICA

El contacto con el Director General de la empresa L se inició en marzo de 2003, donde presentamos un protocolo de investigación con los objetivos y el método de investigación. De la misma manera presentamos el calendario de investigaciones con las fases de la intervención socioeconómica. El proyecto se realizó en tres etapas como lo muestra el cuadro 1.

**Cuadro 1.**

Calendario de actividades de la Intervención socioeconómica en la empresa L

Intervención socioeconómica	2003	2004	2005
Eje de procesos	- Diagnóstico - Proyecto	- Proyecto - Aplicación - Evaluación parcial	- Proyecto - Aplicación - Evaluación final
Eje de herramientas (formación y aplicación)	- PASINTEX - PAP	- PAP - Tablero de control	- PAP - Tablero de control - Matriz de competencias - Gestión del tiempo
Eje político	Discusión sobre la estrategia de la empresa y la política de recursos humanos		

### 2.2.2. PRIMERA ETAPA: DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO

La intervención socioeconómica inicia con la realización de un diagnóstico (Savall, Zardet, 1995b:259) a través de

<sup>1</sup> La tesis es titulada : «Construction d'un processus de prise de décision stratégique dans la PME pour améliorer sa performance globale: recherche -intervention dans une entreprise mexicaine», Directora de tesis : Véronique ZARDET, Universidad Jean-Moulin Lyon III, Francia, Julio 2006.

<sup>2</sup> La empresa es identificada en este artículo con el nombre de L con el objetivo de respetar el anonimato de la empresa y de sus trabajadores.

entrevistas semi-directivas, individuales y grupales, para identificar los disfuncionamientos de la organización así como los costos ocultos que éstos generan. En esta etapa efectuamos entrevistas al 65 % del personal (cuadro 2) que nos permitió obtener una representación objetiva de los disfuncionamientos de la empresa.

### Cuadro 2.

Aplicación de entrevistas en la empresa L en octubre 2003

Categoría del personal	Tipo de entrevistas (duración)	Número de personas	Objetivo
Director general, staff Y mandos medios	Individual (30-45 minutos)	21 personas	Conocer los disfuncionamientos generales de la organización
Personal de base	Colectiva (una hora aproximadamente)	54 personas (9 grupos representativos)	Conocer los disfuncionamientos específicos de la organización

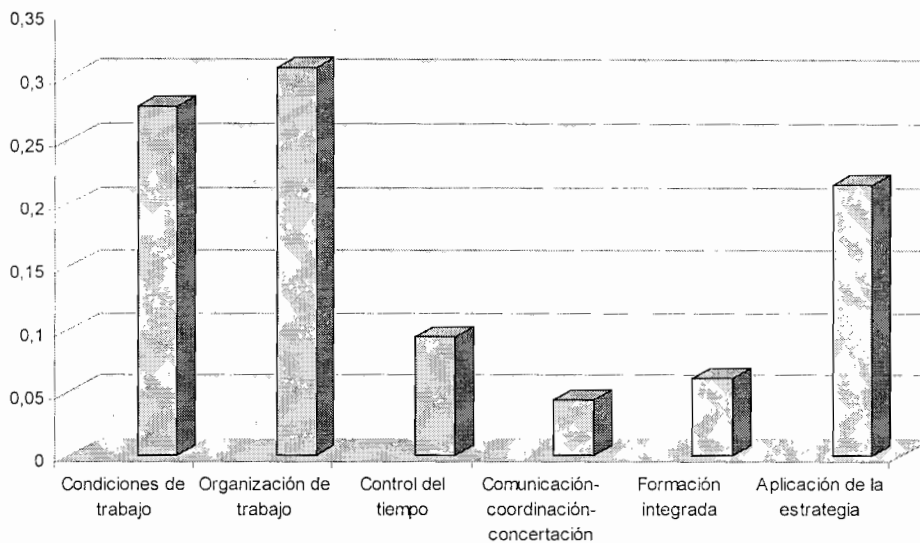
Dos meses después de la realización de entrevistas, y su tratamiento, se presentó el “efecto-espejo” (Savall, Zardet, 1995b:273), herramienta que permite crear conciencia entre el personal sobre los problemas expresados y mostrar una imagen fija de los comportamientos en la empresa L en un espacio temporal.<sup>3</sup>

Dos tipos de reacciones aparecieron en la presentación de este ejercicio: por un lado, el Director General mostró una decepción por la naturaleza de las frases expresadas, ya que para él estos problemas eran conocidos tanto por la dirección como por los propietarios; por otro lado, el personal respondió de manera positiva al respeto que se dio a las frases expresadas en las entrevistas, incluso aquellas que ponían en juicio a la dirección de la empresa. En cuanto a la opinión del interventor sobre lo “no dicho” en las entrevistas, es decir, aquellos temas que el personal no expresa por diversas razones (tabúes, temores, etc.), no encontramos material para analizar debido a que hubo una amplia apertura y confianza en las entrevistas, lo que facilitó la comunicación. El personal tuvo la libertad para expresar sus inquietudes y sus malestares, sus desacuerdos y sus ilusiones sobre la empresa en general.

Toda la información producida por el “efecto-espejo” junto con las reacciones del personal, el análisis de lo “no-dicho” y las observaciones del interventor, sirvieron de base para detallar el proyecto de acción que expondremos más adelante. La figura 1 y el cuadro 3 son un análisis personal de las frases testimonio expresadas por el personal, que nos ayudaron a construir la opinión del interventor de la primera etapa.

<sup>3</sup> Debido a los horarios de actividad de la empresa, no se pudo respetar la recomendación de la teoría socioeconómica sobre la presencia en este ejercicio de todas las personas que participaron a las entrevistas. Sólo estuvieron presentes, el Director General, la mitad de los encargados de las sucursales y 15 personas de nivel operativo. Se decidió que este grupo debería ser representativo de la empresa para que posteriormente comunicaran a sus colegas, que no habían asistido a la reunión, lo que se había comentado en el “efecto-espejo”

**Figura 1.**  
Clasificación de las frases testimonio en las 6 familias de disfuncionamientos



**Cuadro 3.**  
Disfuncionamientos expresados con un mayor número de frases-testimonio.

Disfuncionamientos	Frases testimonio
Ausencia de reglas y de procedimientos	33 / 440 = 7.5 %
Respeto de reglas y procedimientos existentes	20 / 440 = 4.5 %
Problemas par la actitud del dirigente y de los encargados de sucursal	18 / 440 = 4 %
Falta de precisión de las funciones del personal	17 / 440 = 3.8 %
Riesgos de pérdidas económicas (disminución de ingresos) con una disminución de creación de potencial	16 / 440 = 3.6 %
Problemas y causas de merma de productos	14 / 440 = 3.2 %
Problemas generados por los responsables de las sucursales	10 / 440 = 2.3 %
Falta de responsabilidad del personal	9 / 440 = 2 %
Regulación de los disfuncionamientos	9 / 440 = 2 %
Problemas generados por la falta de formación del personal	9 / 440 = 2 %

Consideramos importante especificar que un diagnóstico socioeconómico presenta los problemas que afectan de manera más significativa a la empresa, según la opinión de los trabajadores. Estos problemas no siempre representan la fuente esencial de las dificultades de la empresa. Sin embargo, en el caso de la empresa L, el Director General reconoció que los disfuncionamientos expresados por el personal son las principales inquietudes de la empresa. Un análisis detallado de la figura 1 y del cuadro 3 nos permite obtener algunas observaciones. En particular, identificamos que las principales problemáticas de la empresa se encuentran en el desempeño interno ya que las condiciones de trabajo y la organización del trabajo representan aproximadamente 60 % de los disfuncionamientos del personal (según los trabajadores de la empresa). Sin embargo, los problemas relacionados con la aplicación estratégica se encuentran en la tercera posición en las inquietudes de los trabajadores.

Paralelamente al “efecto-espejo” iniciamos las sesiones de formación sobre las herramientas socioeconómicas (Savall, Zardet, 1995a, b). En consenso con la dirección se decidió que sólo el Director y los encargados de sucursales tomarían esta formación. Esto representó una primera dificultad para la empresa, y al mismo tiempo un logro, ya que nunca se había reunido a todos los encargados en un mismo momento para una reunión de trabajo, por el riesgo de dejar las sucursales sin responsables directos.

Otra observación realizada dentro de la empresa ha sido la dificultad de los encargados de sucursal para interiorizar los conceptos de la intervención socioeconómica. La mayoría de los encargados han ingresado

a la empresa como personal de base y no disponen de una formación en administración, sin embargo han mostrado un comportamiento responsable y participativo que les ha permitido ocupar diversos puestos y convertirse en encargados de tienda. Esta situación ocasiona ciertos retrasos en la realización de algunas actividades así como la ausencia de un lenguaje común en conceptos organizacionales. Sin embargo, ha habido una participación activa con un interés de encontrar en estas herramientas la posibilidad de dirigir de mejor manera a sus equipos de trabajo.

La formación sobre la Teoría socioeconómica no fue integral, ya que los encargados realizan solamente algunas actividades de administración sin el objetivo de llegar a ser “consultores internos” de la empresa. Se establecieron cuatro sesiones de capacitación, con una duración de 2 a 3 horas, en las cuales se presentaron los principios fundamentales de la teoría y herramientas socioeconómicas. Debido a los objetivos de la investigación, las primeras herramientas que presentamos fueron PASINTEX (Planificación Estratégica Interna y Externa) y PAP (Plan de acciones Prioritarias), con el fin de establecer la estrategia de la empresa a mediano plazo e identificar las acciones inmediatas necesarias para lograr sus metas.

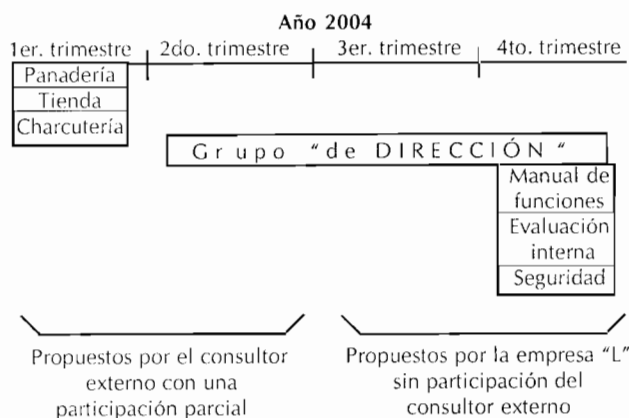
Posteriormente expusimos la metodología de trabajo de los grupos de proyecto. Su aplicación constituye otro objetivo del trabajo de investigación para iniciar con el análisis de disfuncionamientos y la proposición de acciones de mejora. Este ciclo de formación terminó con las herramientas: Matriz de Competencias y Tablero de Control de Dirección (Savall, Zardet, 1995b:87).

### 2.2.3. SEGUNDA ETAPA: PROYECTO SOCIOECONÓMICO

La información obtenida en el diagnóstico socioeconómico sirvió de base para presentar a la dirección nuestras conclusiones sobre los disfuncionamientos identificados en la empresa L. A través de su análisis, se inició la etapa de proyecto socioeconómico (Savall, Zardet, 1995a:289) con la formación de los grupos de proyecto cuya función consiste en proponer acciones de mejora para el desempeño organizacional. La figura 2 expone la temática de los grupos de proyecto y el calendario de actividades.

Figura 2.

Grupos de proyecto desarrollados en la empresa L



Los 3 primeros grupos de proyecto (panadería, tienda, charcutería) tuvieron una duración de 3 meses con el

objetivo de proponer acciones de mejora para el desempeño global de la empresa. La empresa L es caracterizada por una fuerte centralización en la decisión y la actividad, lo que genera conflictos en la distribución interna de los productos entre la casa matriz y las sucursales. Las acciones propuestas por estos grupos de proyecto sirvieron para el inicio del grupo de dirección.

El grupo de dirección se constituyó para construir la estrategia interna y externa de la empresa con el apoyo de las herramientas de la planificación estratégica (PASINTEX y PAP). Este grupo genera una discusión sobre la creación de ventajas competitivas internas que puedan alterar el medio ambiente externo de la empresa.

En septiembre de 2004, después del inicio del grupo de dirección, una segunda serie de grupos de proyecto fue propuesto por la empresa (manual de funciones, evaluación interna y seguridad). Estos grupos tuvieron como objetivo la solución de problemas horizontales entre las sucursales y la casa matriz de la empresa L.

En octubre de 2004 se programó la estimación de costos ocultos (Savall, Zardet, 1995a:119) correspondientes a los disfuncionamientos del año 2003. Este retraso fue originado principalmente por la falta de tiempo que tuvimos para su realización. Sin embargo, consideramos que la estimación de costos ocultos permite a la empresa contar con una referencia cuantitativa de sus disfuncionamientos. El cuadro 4 nos muestra los resultados obtenidos en el cálculo de costos ocultos, los cuales nos permiten obtener algunas conclusiones sobre la actividad de la empresa.



**Cuadro 4.**

Estimación de costos ocultos de la empresa L

Componentes Indicadores	Sobre salarios	Sobre tiempo	Sobre consumos	No Producción	No Creación de Potencial	Total
Ausentismo	8 347,21	-	-	16 444,29	-	24 791,50
Accidentes de trabajo	-	-	-	-	-	0,00
Rotación de Personal	115 521,72	7 909,44	-	84 539,63	-	207 970,79
Calidad de Productos	-	-	3 016,00	-	145 313,50	148 329,50
Productividad Directa	5 327,20	23 655,28	31 836,95	211 614,94	62 400,00	334 834,37
Total	129 196,13	31 564,72	34 852,95	312 598,86	207 713,50	<b>\$ 715,926.16</b>

119

El monto de \$ 715,926.16 representa el total de costos ocultos para el año 2003. De esta cantidad podemos analizar, por un lado, que los disfuncionamientos que más cuestan a la empresa son los relacionados con la productividad directa debido a una falta de producción (\$ 211,614.94). Esta cantidad representa principalmente el tiempo que el personal pasa sin realizar actividad alguna. Otro problema particularmente costoso es el ocasionado por la rotación del personal, cuyos costos ocultos se elevan a (\$ 207, 970.79) debido a los sobre-salarios pagados a todo el personal que realiza estas actividades (\$ 115, 521.72) y a la falta de producción de sus actividades propias (\$ 84, 539.63).

Siguiendo esta segunda etapa, entre octubre y noviembre de 2004 efectuamos una serie de entrevistas de evaluación intermedia para analizar el punto de vista del personal y sus reacciones sobre la aplicación de la intervención socioeconómica. La dirección observó algunos puntos positivos, sobre todo en los grupos de proyecto donde el personal había estado de acuerdo con este ejercicio y en los que se comenzó a delegar responsabilidades para la realización de las acciones de mejora, generando una

dinámica de compromiso entre el personal. Del lado negativo, se expresó la dificultad que existe para apropiarse de los conceptos de la teoría socioeconómica, y la rotación del personal, que continúa afectando las actividades de la empresa.

Los encargados y el personal de base expresaron, por su parte, un escepticismo sobre la metodología y sus resultados. En esta fase de evaluación observamos con atención que no existe un pleno reconocimiento de los trabajadores sobre los micro-cambios efectuados en la empresa. A través de una comparación de ejemplos entre la situación anterior y la situación actual los trabajadores llegan a recordar que efectivamente sí ha habido transformaciones, tanto en la eficiencia organizacional como en los comportamientos (principalmente una mayor disposición y cooperación entre los actores).

En cuanto a la aplicación de las herramientas socioeconómicas, la empresa L ha utilizado las herramientas PASINTEX y PAP para el seguimiento de la estrategia construida por el grupo de dirección. Al mismo tiempo, algunas de las acciones de mejora propuestas por los primeros

grupos de proyecto fueron integradas en las herramientas de planificación para su realización. En cuanto a la Matriz de Competencias, los trabajos efectuados por el grupo de proyecto Manual de Funciones, permitieron la identificación de las operaciones que serán evaluadas, así como la elaboración del plan de formación integral para la capacitación de los trabajadores.

#### 2.2.4. TERCERA ETAPA: EVALUACIÓN FINAL DE LA INTERVENCIÓN SOCIOECONÓMICA

Esta fase inició con la aplicación del Tablero de Control de Dirección en enero de 2005, que se repartió a los encargados con una lista de criterios básicos determinados por la dirección para ser supervisados por los encargados. El Tablero de Control ha permitido por su parte una comunicación más homogénea entre los encargados de la sucursal durante la realización de sus actividades.

Los grupos de proyecto han tenido por su parte ciertas dificultades en el desarrollo de sus actividades. Los meses de diciembre y enero son de alta actividad para la empresa lo que dificulta la reunión de los grupos de proyecto. Sin embargo, después de esos meses, los grupos de proyecto han vuelto a tomar sus actividades, principalmente la realización de la Matriz de Competencias.

En Julio de 2005, iniciamos la última intervención dentro de la empresa L para realizar la evaluación final (Savall, Zardet, 1995a:331) sobre los cambios en las estructuras y los comportamientos de la empresa. En esta fase se aplican entrevistas cualitativas a los trabajadores para obtener su percepción sobre las transformaciones de la empresa. Al mismo tiempo realizamos algunas observaciones dentro de la empresa y un análisis de la documentación

para validar los cambios existentes. Una parte de los resultados de la evaluación final son presentados dentro de las conclusiones de este capítulo.

### 3. CASO DE INVESTIGACIÓN "B"

Con el objetivo de presentar este segundo caso de investigación, exponemos a continuación el tipo de actividad de las empresas así como el proyecto de intervención socioeconómica.

#### 3.1. PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS A, B Y C

Este caso presenta la aplicación de la intervención socioeconómica en tres PyMES del sector de servicios de la ciudad de Tulancingo, Hidalgo. Ellas pertenecen a una corporación familiar y están regidas por las mismas prácticas y políticas administrativas. El objetivo del proyecto de investigación es analizar la interacción entre las competencias laborales y los comportamientos humanos, como una condición necesaria para favorecer la cooperación entre los individuos y los grupos de trabajo (Briones, 2005). Las actividades de las empresas analizadas son presentadas en el cuadro 5.

Cuadro 5.

Actividad de las empresas A, B, C

Empresas	Actividades	Personal	Periodos de la intervención
A	Restaurante	Mandos intermedios: 3 Personal de base: 52	1 <sup>er</sup> . oct-dec 2003 2 <sup>do</sup> . oct-dec 2004 3 <sup>er</sup> . julio-sep 2005
B	Restaurante	Mandos intermedios: 1 Personal de base: 11	
C	Hotel	Mandos intermedios: 2 Personal de base: 22	

## 3.2. PROYECTO DE INTERVENCIÓN SOCIOECONÓMICA

En cada una de las empresas un diagnóstico HORIVERT Integral (Savall, Zardet, 1995:229-258) fue elaborado para aplicar tres herramientas socioeconómicas: Matriz de Competencias, PASINTEX y PAP. La intervención está dividida en tres periodos de intervención directa efectuada en cada una de las empresas. Las actividades realizadas en cada uno de los periodos siguen el orden del Cuadro 1, presentado en el caso de investigación "A", con la sola diferencia en la Matriz de competencias donde hubo un mayor acompañamiento de nuestra parte debido a nuestros objetivos de investigación. A continuación presentamos con mayor detalle las actividades realizadas.

### 3.2.1. PRIMERA ETAPA: DIAGNÓSTICO (OCTUBRE-DICIEMBRE 2003)

Cuatro actividades fueron realizadas en el curso de la primera etapa de nuestra investigación. Todas ellas están relacionadas con la fase de diagnóstico socioeconómico.

a) **Realización de un diagnóstico general** para detectar los disfuncionamientos que impiden el buen desempeño de la empresa, a través de dos tipos de entrevistas cualitativas semi-directivas: a) entrevistas personales con el Director General, el personal administrativo y los mandos intermedios, b) entrevistas grupales con el personal de base. Se entrevistó a la totalidad del personal de la

empresa A y B y sólo el 65% de la empresa C<sup>4</sup>.

- b) **Presentación del "efecto-espejo"**, cuyo objetivo es presentar los disfuncionamientos expresados en las entrevistas y enfatizar en la importancia de emprender acciones de mejora sobre ciertas estructuras o comportamientos del personal, como medidas de prevención, de control o de corrección de los disfuncionamientos.
- c) **Realización de cursos de formación**, dirigidos al Director General, al personal administrativo y a los mandos intermedios, acerca de los conceptos generales de: la teoría socioeconómica, los grupos de proyecto interno y tres herramientas administrativas: Matriz de competencias, PASINTEX y PAP (estas dos últimas herramientas se agruparon en un solo curso de formación debido a su estrecha relación).
- d) **Realización de una observación directa** de las estructuras y de los comportamientos de los trabajadores, para complementar el diagnóstico.

Estas actividades nos permitieron identificar los **principales disfuncionamientos** que según nuestro punto de vista son convergentes en las tres empresas:

- Rotación excesiva del personal, ocasionada por la carga excesiva del trabajo, por los conflictos internos entre el personal o por la degradación de ciertos puestos como es el caso de lavaplatos en las empresas A y B.
- Problemas en los sistemas de remuneración, en lo que concierne a la evaluación y a la equidad.

<sup>4</sup> La causa por la cual no se entrevistó a la integridad de los trabajadores fue por la rotación del personal y la carga de trabajo excesiva que no permitían coordinar una hora fija para la reunión.

- Deficiente organización de los grupos de trabajo, lo que ocasiona frecuentes conflictos (Robbins: 1998) por los retrasos en las actividades de los otros grupos.
- La capacitación externa recibida por el personal no corresponde a las necesidades y características de las empresas, existe también una mala transmisión de los conocimientos entre el personal.
- Los mandos intermedios no tienen los conocimientos necesarios para administrar eficazmente al personal que está bajo su responsabilidad, como la identificación de las necesidades de formación, asegurar la transmisión de los conocimientos, verificar la adquisición del aprendizaje o combinar los recursos de su equipo (Dietrich, 2005: 264).
- Deficiente coordinación y comunicación, entre los mandos intermedios y entre ellos con la dirección.
- El personal que ingresa a la empresa aprende sus actividades con el tiempo, no se les da una capacitación inicial.

### **3.2.2. SEGUNDA ETAPA: PROYECTO (OCTUBRE-DICIEMBRE 2004)**

En esta etapa observamos un decreciente ánimo en el proyecto de intervención socioeconómica. Nosotros consideramos que esto se debió a nuestra ausencia física en la empresa durante nueve meses (enero-septiembre 2004), en los cuales se mantuvo una comunicación por correo electrónico con el Director General; sin embargo, no fue suficiente para que se siguieran con todas las actividades planeadas del proyecto.

Esta etapa comenzó con la realización de entrevistas

personales con el Director General, el personal administrativo y los mandos intermedios de cada una de las empresas, para analizar los micro-cambios organizacionales que se habían efectuado durante el periodo de enero-septiembre del 2004 como respuesta al diagnóstico socioeconómico. Posteriormente se realizaron las siguientes actividades:

- Acompañamiento en la construcción y desarrollo de un grupo de proyecto por cada una de las empresas.
- Acompañamiento de los mandos intermedios para elaborar los manuales de funciones de los diferentes puestos, como base fundamental para la elaboración de las Matrices de Competencias.
- Acompañamiento de los mandos intermedios para elaborar las Matrices de Competencias, debido a la dificultad de los superiores jerárquicos para identificar las competencias de sus trabajadores.

### **3.2.3. TERCERA ETAPA: APLICACIÓN Y EVALUACIÓN (JULIO-AGOSTO 2005)**

Las actividades planeadas y realizadas para esta etapa son las siguientes:

- Acompañar a los mandos intermedios en la evaluación de las Matrices de Competencias.
- Realización de entrevistas personales con el Director General y los mandos intermedios para analizar los efectos producidos por la aplicación de las primeras Matrices de Competencias.
- Realización de entrevistas con el personal de base para evaluar y conocer sus diferentes puntos de vista sobre los cambios realizados.

Estas tres etapas constituyen el conjunto de nuestro material experimental, el cual nos permite interactuar con el material bibliográfico para complementar nuestra investigación doctoral.

### 3.3. DIFICULTADES ENCONTRADAS EN LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA SOCIOECONÓMICA

Durante todo el proceso de intervención encontramos ciertas dificultades que han afectado el alcance de las actividades programadas; a continuación presentamos las más relevantes y comunes en las tres empresas:

- La dificultad en la aceptación, por parte de los Directores de las PyMES, para desarrollar un proyecto de investigación cualitativa a largo plazo.
- El Director General de las empresas estudiadas expresa una satisfacción por los resultados obtenidos; sin embargo, no moviliza a sus mandos intermedios para desarrollar y concluir a tiempo las actividades planeadas. Nosotros consideramos que la causa de esta actitud es el éxito de las empresas que las distingue en la región hidalguense. Esta situación hace que el Director General y los mandos intermedios no vean amenazas externas preocupantes que los lleve a actuar rápidamente (Savall, Zardet: 2005); si bien ellos están conscientes de los disfuncionamientos internos, no establecen actividades prioritarias, por lo tanto ellos trabajan paulatinamente en las mejoras organizacionales.
- Los mandos intermedios asignan las tareas y las operaciones a sus subordinados con base en lazos de

amistad, y no por las habilidades y competencias de cada persona. Esta situación pone en evidencia la necesidad de desarrollar las competencias de gestión de los mandos intermedios en las PyMES.

- Percibimos una resistencia por parte del Director General y de los mandos intermedios para desarrollar las competencias del personal de base, principalmente en las operaciones que son consideradas como rutinarias y sencillas; esta problemática constituye una de las principales dificultades en las acciones de formación en las PyMES mexicanas (Montoya, Rendón, 2000).
- Ellos tampoco enriquecen las áreas que son consideradas de poco valor en la empresa, como es el caso del área de lavaplatos (empresas A y B) o de lavandería (empresa C); esto ocasiona que las personas que trabajan en estas áreas se sientan menospreciadas y, por lo tanto, aumente la rotación.
- Los mandos intermedios tienen problemas para definir de una manera clara las competencias de los trabajadores que están bajo su responsabilidad (Levy-Leboyer: 2001); condición necesaria para la evaluación de las competencias laborales, y justifican la falta de acciones de formación por la deficiente capacidad de lectura y escritura de ciertos trabajadores. Peretti (2004: 421) valida este punto al considerar que por lo general la empresa, representada por la dirección, no toma en cuenta la importancia de la capacitación común.
- Las prácticas de formación para aumentar la polivalencia en los equipos de trabajo crearon inicialmente un rechazo del personal, debido a la pérdida de poder de algunas personas o por el malentendido de futuros despidos.
- La mayoría de las decisiones que toma el Director

General y los mandos intermedios se basan principalmente en su intuición. Por esta razón no ha sido posible iniciar con las herramientas socioeconómicas de PASINTEX y PAP.

Finalmente, nosotros observamos que los intervalos de intervención directa en las empresas están muy separados, es decir, transcurre aproximadamente nueve meses de ausencia física del interventor en la empresa, lo que provoca una disminución en el ritmo de uso de las herramientas del método por parte de los actores de la empresa, porque ellos necesitan de la presencia física del interventor para dar continuidad y mantener una dinámica en las actividades del proyecto.

#### 4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS PARCIALES Y DE CONCLUSIÓN GENERAL

Las intervenciones socioeconómicas aplicadas en los dos casos de investigación permitió la obtención de microcambios tanto en las estructuras como en los comportamientos de las empresas L; A, B y C. El cuadro 7 presenta los principales resultados.

**Cuadro 7**

Resultados de la intervención socioeconómica de los casos de investigación "A" y "B"

Caso "a" (empresa l)	Caso "b" (empresa a, b, c)
El grupo de dirección se convirtió en un elemento estratégico para la comunicación y la organización. Este grupo ha originado un aprendizaje organizacional a través del	Mayor participación del personal, sobre todo en el interés hacia las prácticas de capacitación que facilitan la cooperación y el trabajo en equipo.

intercambio de experiencias y conocimientos en la proposición de soluciones comunes.	
Existe una mayor identificación, de parte de la dirección y los mandos intermedios, de la relación entre las acciones realizadas y los objetivos estratégicos. Esto debido a la aplicación de las herramientas de planificación estratégica.	La dirección y los mandos intermedios han visto en los grupos de trabajo un medio para coordinar los esfuerzos y las competencias individuales y colectivas, favoreciendo la expresión de ideas y la iniciativa.
Los grupos de proyecto han generado una dinámica organizacional reflejada en la participación de propuestas de mejora y en la reducción de disfuncionamientos importantes como los conflictos entre áreas de trabajo.	Las nuevas prácticas de polivalencia han iniciado un mínimo de confianza entre los compañeros de trabajo, debido a que conocen las competencias de sus compañeros
Los tres niveles jerárquicos expresan en general la existencia de un mejor ambiente de trabajo. Se observa, sobre todo, una mayor disposición y colaboración entre el personal para cumplir con las actividades en mejor tiempo y forma.	El personal que ha participado en los grupos de proyecto ha manifestado la presencia de una mayor confianza en sus compañeros y en su superior jerárquico.

Una parte de los resultados alcanzados hasta el momento nos ha permitido validar parcialmente nuestros objetivos de investigación inicial sobre la toma de decisiones colectiva y la cooperación entre el personal a través de las competencias. En el caso de investigación "A", hemos observado por ejemplo un aumento en la repartición del tiempo del dirigente para las cuestiones estratégicas. Esto es debido principalmente a una delegación de responsabilidades operacionales hacia los mandos intermedios, así como una reflexión estratégica fundamentada por el grupo de dirección. Adicionalmente, los grupos de proyecto se han convertido en un dispositivo cognitivo para la proposición de acciones de mejora organizacional.

En lo referente al caso de investigación "B", ha sido posible observar una implicación más importante del personal en las actividades de la empresa, después de la intervención socioeconómica. En particular la polivalencia observada en las matrices de competencia ha generado una confianza entre los compañeros de trabajo que puede tener un efecto positivo en el cambio de los comportamientos o el intercambio de conocimientos (Martínez, 2005).

Podemos concluir que en ambos casos de investigación, la intervención socioeconómica ha generado un cuestionamiento interno de las prácticas de gestión (etapa de diagnóstico) y una reflexión sobre las posibles soluciones a los disfuncionamientos más significativos de las empresas analizadas (etapa de proyecto). Consideramos que ambas etapas pueden ser benéficas a mediano y largo plazo para un desempeño global de las PyMES en el aspecto económico, organizacional y social.

## BIBLIOGRAFÍA

126 • **BRIONES B., SANCHEZ V.**, (2004), Análisis de las dificultades en la aplicación de metodologías de investigación cualitativas en países en desarrollo: Caso México, Colloque Internationale ISEOR-AOM "Traversé des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives", *actes du colloque*, Lyon, France, Mars, p. 523-535.

• **DIETRICH A.** (2005), La compétence ou la fabrication du management, p. 245-270, en GILBERT P., GUERIN F., PIGEYRE F., *Organisations et comportements*, Dunod, Paris, 448 pages.

• **JULIEN P.A.** (1997), *Les PME, bilan et perspectives*, 2<sup>ème</sup> édition, GREPME, ECONOMICA, Paris.

• **LEVY-LEBOYER C.** (2001), La gestion des compétences, Paris : Les Éd. d'Organisation, 5<sup>ème</sup> édition.

• **MARTÍNEZ G.** (2005), La contribution du management socioéconomique dans l'amélioration des performances économiques et sociales. Cas d'expérimentations dans trois petites entreprises mexicaines, Thèse en Sciences de Gestion, Directeur de recherche : Henri SAVALL, Lyon, 2005.

• **MONTOYA M., RENDÓN M.** (2000), La capacitación en la pequeña empresa mexicana: algunos aspectos relevantes, UAM-Iztapalapa, en *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, Enero-Junio 2000, México, p. 221-246.

• **PATUREL R.** (1998), *Pratique du Management Stratégique dans les PME-PMI*, en ISEOR, *PME-PMI : le métier du dirigeant et son rôle d'agent de changement*, Actes du colloque, ECONOMICA, p. 117-123.

• **PATUREL R., SAVALL H.** (2001) La légitimité de la recherche académique en management stratégique, en *Revue Sciences de Gestion*, No. 29.

• **PERETTI J.-M.** (2004), *Ressources Humaines*, VUIBERT, 9<sup>ème</sup> édition (2004-2005), Paris, p. 581 pages.

• **ROBBINS S.** (1998), *Comportamiento organizacional*, Prentice Hall, México, 8va. Edición.

• **SAVALL H., ZARDET V.** (1995a), *Ingénierie stratégique du Roseau souple et enracinée*, préface de Serge Pasquier, ECONOMICA, (nouvelle édition, 2005), Paris, p. 517.

• **SAVALL H., ZARDET V.** (1995b), *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*, Prix Harvard l'expansion de Management Stratégique, préfaces de Marc-André Lanselle et de Jean-Marie Doublet, ECONOMICA, 3<sup>ème</sup> Edition (1<sup>er</sup> édition, 1987), Paris, p. 400.

• **SAVALL H., ZARDET V.** (1996), La dimension cognitive de la recherche intervention : La production de connaissances par interactivité cognitive, en *Revue Internationale de systémique*, Vol. 10, N. 1-2, p. 157-189.



• **SAVALL H., ZARDET V.** (2005), *Processus Participatifs de changements pour une performance socio-économique durable : Cas évalués d'entreprises et d'organisations*, *Revue Gestion* 2000, No. 5, septembre-octobre, p. 199-227.

• **SUAREZ T.** (2001), *La pequeña empresa en el pensamiento económico*, en *Administración y*

*Organizaciones*, UAM, año 4, No. 7, UAM, México, p. 5-27.

• **USUNIER J., EASTERBY-SMITH M., THORPE R.,** (2000), *Introduction à la recherche en gestion*, 2eme. Edition, ECONOMICA, Paris, p. 271.

