

Disfuncionamientos en Tres PyMES Mexicanas

Hilda Teresa Ramírez Alcántara¹
Karina Martínez Contreras²
Elena Salcedo Vázquez³



RESUMEN

En la actualidad la problemática de supervivencia, crecimiento y desarrollo que enfrentan las organizaciones mexicanas, principalmente las PyMES se agrava con la globalización. Esta situación, plantea la urgencia de resolver problemas de calidad, productividad, mínimos costos, impacto ambiental, etcétera.

¹ Profesora-investigadora Titular C de tiempo completo en la UAM-X. hiladateres@yahoo.com.mx

² Alumna de la Licenciatura de Administración 11° trimestre en la UAM-X. karimac@hotmail.com

³ Alumna de la Licenciatura de Administración 11° trimestre en la UAM-X. malesva46@yahoo.com.mx

ABSTRACT

Nowadays, the problems to survive, grow and develop that Mexican companies face, mainly the small and medium companies, is aggravated with the globalization. This situation gives raise to the urgency of solving problems of quality, productivity , minimum costs, environmental impact, etcetera.

Palabras clave: Disfuncionamientos, dominios de acción, estructuras, frases testimonio, causas raíces.
Keywords: Dysfunctions, action domains, structures, testimonies. root causes.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la problemática de supervivencia, crecimiento y desarrollo que enfrentan las organizaciones mexicanas, principalmente las PyMES se agrava con la globalización. Esta situación, plantea la urgencia de resolver problemas de calidad, productividad, mínimos costos, impacto ambiental, etcétera.

Nuestro objetivo es analizar los disfuncionamientos en tres PyMES mexicanas del sector gráfico: Reflejo Litográfico S.A. de C.V. , Grafiper S.A. de C.V. y Centro Gráfico Industrial S.A. de C.V.

Este trabajo se inicia con una breve descripción de la metodología de intervención, acción y transformación, conocida con el nombre de modelo socioeconómico desarrollado por el Dr. Henri Savall, que analiza las estructuras y comportamientos en seis dominios de acción: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada y aplicación de la estrategia, con la finalidad de mejorar el desempeño económico y social de las organizaciones.

Después, se describen las características y la problemática que enfrentan las PyMES en México, y las principales características de la Industria gráfica, con el propósito de tener una visión general de la misma.

A continuación se indican las características generales, disfuncionamientos y sus causas raíces de tres empresas litográficas mexicanas en la ciudad de México que son:

Falta de diseño de estructura formal en la empresa Grafiper S. A. de C.V.

Falta de diseño de estructura formal en la empresa Reflejo Litográfico S. A. de C.V.

Inadecuadas condiciones físicas en el lugar de trabajo, en Centro Gráfico Industrial S.A. de C.V.

En esta parte se describe de manera sucinta el diagnóstico cualitativo de cada empresa compuesto de frases testimonio, clasificadas en los seis temas antes mencionados; también se escribe lo no dicho en las entrevistas. Las frases testimonio se localizan en el texto como frases escritas entre comillas y letra cursiva. Con base en los resultados del diagnóstico de cada empresa se indicaron los principales disfuncionamientos y sus causas raíces.

Para obtener las frases testimonio se realizaron entrevistas tanto a trabajadores como a directivos de las empresas, estas entrevistas fueron abiertas e individuales, con una duración de entre una y dos horas. Se hicieron 72 entrevistas en total: 32 en la empresa Centro Gráfico Industrial, 10 en Grafiper y 30 en Reflejo Litográfico.

La falta de estructura organizacional formal y de deficiencias en las condiciones físicas del trabajo son resultado de: baja capacidad gerencial, administración empírica, capacidad operativa reducida y la falta de competencias de sus dirigentes que origina un bajo nivel de satisfacción en el trabajo, costos ocultos y reducida rentabilidad de las empresas.

Por último, se proponen ideas para mejorar su desempeño mediante la implementación de planes a corto y largo plazo, formuladas como propuestas concretas en un plan de acciones prioritarias que ayude a mejorar el desempeño de las tres PyMES.

METODOLOGÍA

Este artículo esta basado en el análisis de los resultados de los diagnósticos cualitativos realizados a tres PyMES del giro

litográfico. La metodología empleada en los diagnósticos es el método socioeconómico, desarrollado por el Dr. Henri Savall en 1976 en el Instituto de Socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones, que es un método innovador en la conducción y resolución de problemas, y una metodología de intervención, con el fin de ayudar a las empresas a mejorar su desempeño ante los desafíos económicos.

Uno de los objetivos de la metodología es realizar procesos de investigación-acción para facilitar la innovación a través de la búsqueda de soluciones a los problemas que aquejan el funcionamiento cotidiano de las organizaciones.

La metodología requiere como condición necesaria el compromiso de todo el personal, pero sobre todo de la alta gerencia. Es una metodología que conduce, guía y capacita a sus dirigentes y trabajadores de forma sistemática para emprender las acciones necesarias para la solución, mejora, cambio o innovación de sus estructuras y funcionamientos a través del desarrollo del potencial humano y la capacitación en el uso de las herramientas de gestión socioeconómica.

El enfoque socioeconómico requiere de una reflexión estratégica participativa, porque los cuadros dirigentes de las empresas adquieren conciencia de los puntos o aspectos que hay que mejorar a través de acciones estratégicas.

“En principio la teoría socioeconómica se propone constatar que las herramientas de análisis y gestión, no son suficientes para aprovechar las fuentes de energía y de recursos que existen y que están latentes en las empresas como son: los costos-resultados ocultos, que representan en general el equivalente de la masa salarial con cargo a las empresas, y que pueden ser utilizados para mejorar los métodos de

administración y de gestión”. (Savall Henri y Zardet Véronique, presentación sucinta del ISEOR y del método socioeconómico, Mimeo 1999).

La metodología del análisis socioeconómico tiene tres ejes que interactúan entre sí para la solución de problemas y son: el proceso de resolución de problemas, las herramientas y las decisiones políticas.

EL PROCESO DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

El proceso de resolución de problemas consta de cuatro fases: diagnóstico, proyecto, puesta en marcha y evaluación.

- 1 *El diagnóstico* es un proceso que identifica las diferencias entre el funcionamiento buscado y el constatado (disfuncionamientos), así como la evaluación cualitativa, cuantitativa y financiera de alguna de sus formas para disminuir su impacto en el desempeño económico.
- 2 *El proyecto* es elaborado por un grupo de trabajo que se denomina grupo de proyecto y debe ser animado por el responsable del espacio que pretende reducir los disfuncionamientos de los seis dominios de acción: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada y aplicación estratégica.
- 3 *La puesta en marcha*. La dirección y línea media informan regularmente los avances del proyecto, esta fase es clave ya que requiere la participación colectiva y se divide en: *la preparación de la acción* que consiste en el reordenamiento de las diferentes acciones y su programación y *la acción propiamente dicha* que implica la desagregación de las acciones en tareas específicas y los responsables se comprometen a la realización y

seguimiento de las acciones. En esta parte se determinan y negocian los recursos requeridos así como la identificación de los problemas concretos.

- 4 *La evaluación* es la ponderación del impacto de las acciones realizadas.

LAS HERRAMIENTAS

La aplicación de las herramientas requiere de un proyecto y de la ayuda de la alta gerencia o dirección, y de la puesta en acción de las siguientes herramientas de gestión y animación de equipos que son:

- 1 *El tablero de control de conducción (TCC)*, que muestra claramente las evaluaciones costos-resultados ocultos, así como la curva de medida de los resultados
- 2 *La matriz de competencias (MC)*, que permite graficar las competencias de los equipos y proceder a las acciones de formación integrada para reducir la vulnerabilidad de las competencias y acrecentar las polivalencias de manera apropiada.
- 3 *El plan de acciones prioritarias (PAP)*, que consiste en acciones concretas de los objetivos estratégicos con el fin facilitar la animación de los equipos.
- 4 *Las herramientas de gestión del tiempo (GT)*, que ayudan a delegar de manera eficiente y prioritaria las acciones para evitar el deslizamiento de funciones y de tareas mal asumidas correspondientes a las acciones de mejoramiento y de prevención de los disfuncionamientos.
- 6 *El convenio de colaboración periódicamente renovable (CCPR)*, que es un dispositivo para mejorar los resultados por medio de la negociación y concertación de manera colectiva y en equipo; su finalidad es estimular y alcanzar los objetivos personales y colectivos. El CCPR tiene como

propósito desarrollar la confianza, fortalecer la solidaridad dentro de la empresa y lograr los objetivos personales, cuyas metas son estimular el progreso de cada individuo.

- 6 *El plan de acciones estratégicas internas y externas (PAESINTEXT)*, que clarifica la estrategia de la empresa a mediano plazo, tanto en sus metas externas (clientes, abastecedores, competidores, instituciones...) como en las internas (desde el gerente general hasta el empleado y operario). Se actualiza cada año para integrar la evolución de su entorno externo pertinente y su entorno interno; el personal en realidad va y viene entre el exterior y el interior de la empresa de modo permanente.

85

LAS DECISIONES POLÍTICAS

Este eje incluye las estrategias de: relaciones humanas, elección del sistema de gestión, elección del producto-mercado, cambios organizacionales y de procedimientos y cambios tecnológicos. Las herramientas y las decisiones políticas, y el ciclo de resolución de problemas son un todo donde todos los elementos participan para alcanzar el objetivo común para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa.

SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES MEXICANAS

Las PyMES mexicanas tienen objetivos a corto plazo, no tienen como prioridad el desarrollo del potencial humano y se caracterizan por:

“El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad. Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa. El número de trabajadores empleados

en el negocio crece y va de 11 hasta 250 personas. Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que en ocasiones las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades”.(Méndez, 1996, p.158)

“Capacidad de generación de empleos (absorben una parte importante de la Población Económicamente Activa PEA). Asimilación y adaptación de tecnología. Flexibilidad al tamaño de mercado (aumento o disminución de su oferta cuando es necesario). Les afectan con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y el tipo de cambio. Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas. La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento. Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas”.(Rodríguez, 1996, p.59).

Además de las características anteriores, también existen factores externos que repercuten en el desarrollo y crecimiento de las PyMES.

FACTORES EXTERNOS

El análisis del medio ambiente externo se divide en factores económicos, sociales, político-legales, y tecnológicos. En el cuadro 1 se enlistan los factores externos más importantes.

CUADRO 1 FACTORES EXTERNOS DE LAS PyMES		
FACTORES	CAUSA	CONSECUENCIA
Económicos	Empleo. Actualmente todo el aparato productivo atraviesa por un momento en que la tasa del empleo va en declive.	Las PyMES siguen manteniendo importantes niveles de ocupación laboral ya que representan el 4% del total de unidades económicas establecidas y generan el 30 % de los empleos del país. (De acuerdo con el Sistema de Información Empresarial mexicano SIEM)
Legales	Sistema Legal Mexicano. La legislación mexicana no ha podido sentar las bases en materia fiscal, para desarrollar una nueva miscelánea que contribuya a una recaudación más justa y equitativa. (Galván, 2001, p.11)	La mayoría de las PyMES se conducen informalmente debido a las numerosas trabas que presenta el sistema legal mexicano para facilitar su constitución y formalización.
Sociales	La proliferación de productos de diversos países en el mercado nacional. Es uno de los principales problemas que enfrentan las organizaciones, ya que con la apertura al comercio internacional se pueden encontrar bienes de los lugares más remotos a precios menores.	Frágil lealtad del consumidor por los productos hechos en México, problema que repercute en el número de clientes y consecuentemente en la rentabilidad de las PyMES.
Tecnológicos	La tecnología informática y de maquinaria es necesaria para incrementar la competitividad porque permite a las PyMES que sus bienes y servicios lleguen al cliente, incrementen su productividad, mejoren sus relaciones con los clientes y proveedores, etc.	Para las PyMES el avance tecnológico es algo deseable pero fuera de su alcance debido a sus recursos económicos. Cuentan con maquinaria obsoleta, pocos sistemas de información lo que ocasiona que tengan pocos clientes, porque el producto no llega a tiempo, menos productividad, menos competitividad, etc.

Fuente: Elaboración propia.

FACTORES INTERNOS

La situación actual interna de las PyMES se caracteriza por tener un panorama poco favorable y presentan serios

disfuncionamientos que les impiden crecer, y el origen es la baja profesionalización de sus directivos en ciencias de

gestión, que en la mayoría de los casos son los dueños, aunado a la cultura de autosuficiencia que los caracteriza. Por ejemplo en las tareas de gestión de las PyMES muestran signos no muy positivos de avance, dando como resultado un bajo desempeño económico y social de estas organizaciones. (Cuadro 2).

Las PyMES se caracterizan por una administración informal, la planeación estratégica es nula lo cual representa una debilidad que las pone en desventaja frente a empresas de mayor tamaño. Además existe una centralización de la autoridad al no delegar responsabilidades y que a su vez no permite una correcta y eficiente planeación, organización y control del trabajo y en consecuencia de su desempeño. Esta situación se agrava por la falta de capacidad y competencias gerenciales de sus dirigentes.

87

CUADRO 2 FACTORES INTERNOS DE LAS PyMES		
FACTORES	CAUSA	CONSECUENCIA
Cultura	Las PyMES generalmente presentan un clima de autosuficiencia personal por parte del dueño, o dentro de un ambiente familiar.	Falta de estructura formal de procedimientos.
Gestión	Las PyMES tiene una administración empírica, debido a la falta de conocimientos administrativos por parte de los dueños. Carecen de sistemas de planeación, organización, y control eficiente, así como de tecnologías propias para la gestión y desarrollo de actividades productivas.	El 65% de los problemas de las PyMES es su administración (Secretaría de Economía SE). Existen costos elevados en las actividades de la empresa. No hay control de costos, resulta difícil manejar y determinar eficientemente los recursos de la organización, y su rentabilidad.
Mercadotecnia	<i>“Poca importancia a la promoción y publicidad de sus productos. No realizan estudios de mercados. Costosos canales de distribución y fuerza de ventas debido a que el tamaño de sus operaciones no resulta rentable.”</i> (Bermejo, 1997, p.164)	<i>“Los productos de las PyMES no están posicionados en la mente de los consumidores, por lo tanto las ventas no son las óptimas. Dificultad para ubicar nuevos mercados. La distribución de productos se realiza sin intermediarios, lo cual en algunos casos, resulta muy costoso y no abarcan un mercado amplio.”</i> (Bermejo, 1997, p.164)
Financiamiento	“Poco acceso a financiamiento. En general los empresarios no cuentan con la información para obtener un financiamiento, además de no cumplir con los requisitos. Financiamiento costoso y escaso” (www.nafin.gob.mx)	Estas empresas se financian a corto plazo paralizando cualquier proyecto de crecimiento que requieren fondos a largo plazo. Casi el 70% de PyMES tienen una vida muy corta, cierran antes de un año

Fuente: Elaboración propia.

INDUSTRIA GRÁFICA

Las tres PyMES litográficas pertenecen a la Industria Gráfica, sector 34 Papel, Productos de papel, Imprentas y Editoriales que a su vez se divide en dos ramas: la rama 3410 Manufactura de celulosa y productos de papel (la empresa Grafiper se encuentra en esta rama), y la 3420 Imprentas y editoriales (las empresas Centro Gráfico Industrial y Reflejo Gráfico).

Actualmente la industria gráfica tiene 17,000 empresas de las cuales 98% son micro y pequeñas y únicamente 2% son grandes imprentas, equipadas con tecnología de punta.

En el sector 34 se realizan trabajos de encuadernación, diseños gráficos, fotograbado, serigrafía, así como la fabricación de clichés y similares, incluye la producción de papel impreso de todo tipo, títulos financieros, notas de remisión, tarjetas y en general los trabajos de impresión sobre

cartón, cartoncillo, cartulina y otros materiales.

La Industria Gráfica camina al parejo del crecimiento de la economía, donde la competencia da lugar a mejores servicios y más creatividad. Sin embargo, a esta industria le faltan fortalezas para enfrentar la competencia que tienen de Colombia, Argentina y España que cuentan con apoyos para la importación de su producción.

Las empresas de impresión en México, tienen muchos retos para su crecimiento como son: la necesidad de adoptar nueva tecnología, la exportación y la apertura a nuevos mercados. Para contrarrestar dichos retos se necesita mayor cooperación en la industria, más créditos y negociación con los clientes, impresores y proveedores.

Las empresas tratan de alentar el consumo con precios estables apalancándose con los proveedores y ser más eficientes mediante la reducción de los costos de producción e incluso castigan el ya reducido margen de ganancia.

En este contexto las empresas litográficas PyMES se caracterizan por no disponer de capital ni crédito para la adquisición de maquinaria y equipo, cuentan con maquinaria y equipos obsoletos, compran sus insumos a precios más elevados y no tienen capacitación e información que les permitan tomar decisiones adecuadas para incrementar su competencia.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE 3 EMPRESAS LITOGRAFICAS MEXICANAS

El objetivo del presente apartado es describir las características y así tener una visión general de cada empresa. (Cuadro 3).

CUADRO 3 DATOS GENERALES DE TRES LITOGRAFICAS.			
CARACTERÍSTICAS	EMPRESAS		
	Grafiper S.A. de C.V.	Reflejo litográfico S.A. de C.V.	Centro Gráfico Industrial S.A. de C.V.
Giro	Litográficas	Litográficas	Litográficas
Capital	Nacional	Nacional	Nacional
No. De trabajadores	15	45	250
Ubicación	Romero #80, Colonia Américas Unidas Del. Benito Juárez, México D.F., C. P. 03610	José Antonio Torres #519 Col. Vista Alegre. México D.F	Av. Miguel Ángel de Quevedo #1114 Del. Coyoacán, D.F.
Productos	Productos e insumos para las artes gráficas	Todo tipo de impresiones en off set y serigrafía como cajas, etiquetas, posters y catálogos, diseños gráficos, encuadernación y foto grabado.	Libros y revistas, calendarios, agendas, folletos comerciales y etiquetas
Año de fundación	1997	1973	1953

Fuente: Elaboración propia

La empresa Grafiper es una empresa familiar, con poca organización en sus tareas, a pesar de que uno de sus objetivos es tener mayor control sobre las actividades y las personas. Grafiper no tiene diseño de puestos, manuales de procedimientos y métodos, reglamentos, objetivos generales y sólo cuenta con un organigrama como estructura formal; *La empresa Reflejo Litográfico* tampoco tiene estructura formal, a pesar de esto, su participación en el mercado es alto, y su capacidad productiva está en incremento; y *la empresa Centro Gráfico Industrial* está bien posicionada en el mercado, sin embargo, tiene problemas con las condiciones físicas en el lugar de trabajo.

DISFUNCIONAMIENTOS DE TRES EMPRESAS LITOGRAFÍCAS MEXICANAS.

A continuación se presentan los diagnósticos de disfuncionamientos cualitativos sintetizados de las tres empresas litográficas (cuadros 4, 5 y 6), previa presentación del efecto espejo, que permite a los trabajadores de las empresas verse reflejados y tomar conciencia de la existencia de costos ocultos, generados por la regulación de los mismos. Y la alta gerencia debe colaborar e involucrarse en la disminución de disfuncionamientos, y también desencadenar acciones con una orientación estratégica, partiendo de planes de acciones prioritarias y acuerdos de colaboración periódicamente renovables para elaborar planes de acciones prioritarias con la colaboración de los niveles inferiores.

<p align="center">CUADRO 4. DISFUNCIONAMIENTOS DE LA EMPRESA “GRAFIPER S.A. DE C.V.”</p>		
Temas	Ideas clave	Frases testimonio
Condiciones de Trabajo	No son óptimas las condiciones físicas del trabajo.	<p>“Mi lugar está bien pero en recepción hace mucho frío”</p> <p>“Se siente como un horno en facturación”</p> <p>“Si pudieran instalar aire acondicionado estaríamos mejor”</p> <p>“Los espacios son muy reducidos”</p>
Organización del Trabajo	Las tareas no están bien definidas para cada puesto.	<p>“Se deberían definir las funciones de cada puesto porque unos están más cargados de trabajo que otros”</p> <p>“Algunos departamentos están descompensados. Facturación y compras tienen mucho trabajo”</p> <p>“Creo que debería haber rotación de puestos”</p> <p>“A veces en el sistema no está el material y en el almacén sí está”</p> <p>“Las listas de los precios no están actualizadas”</p>

Gestión del Tiempo	Hay factores perturbadores para realizar el trabajo	<p>“Primero la reunión es en la recepción y luego el cafecito antes de comenzar a trabajar”</p> <p>“Una de las cosas que me molesta son los tiempos muertos”</p> <p>“Se tiende a la flojera”</p> <p>“Cuando la gente ya no tiene nada que hacer sólo se pone a platicar”</p> <p>“La pérdida de tiempo ya es un vicio”</p>
Comunicación, Coordinación Concertación	Falta de comunicación entre el personal	<p>“Falta comunicación entre los vendedores y la persona que factura”</p> <p>“Existe una deficiencia en la comunicación”</p> <p>“Hace falta más unión, integración, no es suficiente la que existe”</p> <p>“Falta integración con las personas de almacén, ellos trabajan muy aisladas”</p> <p>“Existe mucho favoritismo para algunas personas”</p> <p>“El problema no es la organización es la gente”</p>
Formación Integrada	No hay capacitación	<p>“Tuve que aprender a manejar el conmutador yo sola”</p> <p>“Primero entré de ayudante y observando aprendí”</p> <p>“A mí me enseñaron sólo cómo entrar al sistema”</p> <p>“Soy mil usos, le enseñé al del almacén a usar la computadora”</p>
Aplicación de la Estrategia	Los jefes no ejercen su autoridad	<p>“El jefe es muy buena persona, tanto que abusamos de él”</p> <p>“A veces no le hacemos caso al jefe”</p>

Fuente: Elaboración propia

<p align="center">CUADRO 5 DISFUNCIONAMIENTOS DE LA EMPRESA “CENTRO GRÁFICO INDUSTRIAL S. A DE CV.”</p>		
Temas	Ideas clave	Frases testimonio
Condiciones de Trabajo	Las condiciones físicas son desfavorables	<p>“No tengo espacio suficiente para desempeñar mi trabajo”</p> <p>“Por los solventes uno sale mareado de aquí”</p>

		<p>"No usamos nada para aguantar el olor"</p> <p>"El olor es molesto por la gasolina"</p>
Gestión del Tiempo	No existe un pago justo por las horas extras de trabajo.	"Cuando uno se queda a cubrir horas extras, no las pagan como deben ser"
Comunicación, Coordinación Concertación	Falta de comunicación entre el personal	"Si conozco a mis jefes pero casi no tengo trato con ellos"
Formación Integrada	Falta capacitación	

Fuente: Elaboración propia

		<p>trabajadores"</p> <p>"La capacitación la recibí en otro lado, aquí nada más me pidieron que supiera manejar la máquina"</p> <p>"Al entrar aquí no te enseñan a hacer las cosas"</p> <p>"Cuando yo entré aquí no recibí capacitación"</p>
Aplicación de la Estrategia	No hay motivación	<p>"No hay comisiones"</p> <p>"No hay incentivos"</p> <p>"Nunca tenemos premios de nada"</p> <p>"No hay actividades recreativas"</p> <p>"Ya no se realizan fiestas"</p>

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 7 se presentan las causas raíz de los disfuncionamientos de las empresas. En Grafiper y Reflejo Litográfico, la causa raíz es la falta de estructura formal, la cual proviene de la carencia de cultura de planeación que tienen la mayoría de los dirigentes de las PyMES mexicanas, que se caracterizan por no delegar responsabilidades y centralizar la toma de decisiones.

En la empresa Centro Gráfico Industrial, la causa raíz de sus principales disfuncionamientos son las inadecuadas condiciones físicas en el lugar de trabajo, que repercuten en la seguridad y salud de los trabajadores y en consecuencia en su desempeño y satisfacción.

<p align="center">CUADRO 6</p> <p align="center">DISFUNCIONAMIENTOS DE LA EMPRESA "REFLEJO LITOGRAFICO S.A. DE CV."</p>		
Temas	Ideas Clave	Frases testimonio
Condiciones de Trabajo	Las instalaciones físicas no son las adecuadas	<p>"Hacen falta extinguidores, no hay salida de emergencia y hace falta señalización de la ruta de evacuación"</p> <p>"En algunas áreas de trabajo el espacio es reducido y no hay ventilación"</p>
Organización del Trabajo	No están formalizadas las funciones de cada puesto	<p>"No se sabe cuándo se tiene que hacer una cosa u otra"</p> <p>"Ayudo a hacer otras cosas cuando no tengo trabajo"</p> <p>"El jefe inmediato no me enseña porque no sabe"</p> <p>"No me dicen qué tengo que hacer"</p>
Comunicación, Coordinación Concertación	No se respetan las líneas de mando	<p>"Si yo me equivoco el doctor se va sobre mí, cuando hay un jefe de taller"</p> <p>"Yo en realidad no soy jefe de taller pero la gente me hace mucho caso"</p>
Formación Integrada	No hay capacitación	"Capacitación en la empresa no tuve, he ido aprendiendo de los

<p align="center">CUADRO 7</p> <p align="center">CAUSAS RAÍCES DE LOS DISFUNCIONAMIENTOS</p>		
Empresa	Causa raíz	Observaciones
Grafiper, S. A de C. V.	Falta de estructura formal	No existe eficiente división del trabajo y coordinación de las tareas. Los límites de las Áreas Funcionales no están definidos.
Reflejo Litográfico S. A de C. V.	Falta de estructura formal	No existe eficiente división del trabajo y coordinación de las tareas.
Centro Gráfico Industrial S. A de C. V.	Inadecuadas condiciones físicas en el lugar de trabajo	Los empleados no cuentan con las condiciones físicas en el lugar de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

FALTA DE DISEÑO DE ESTRUCTURA FORMAL EN LAS EMPRESAS GRAFIPER Y REFLEJO LITOGRAFICO

La estructura puede ser formal o informal. *La estructura informal* son reglas no escritas que se van acumulando a lo largo del tiempo y quedan registradas en los usos y costumbres. Ésta es fruto de la evolución de los códigos de conducta, de los valores, las ideas y tradiciones de la organización. *La estructura formal* es un conjunto de reglas escritas en documentos de la organización, construcciones expresamente creadas por los individuos para encarar situaciones específicas y sirve para que todos los miembros de la organización trabajen juntos y alcancen las metas de la mejor manera, además de tener bien comprendido lo que la organización espera de ella.

La estructura se define como “la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas”.(Mintzberg, 1998, p. 4). La estructura determina el comportamiento de los recursos humanos y viceversa. “*La organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia sus elementos sin evaluar las consecuencias en los otros*”.(Mintzberg, 1998, p.4).

Para diseñar la estructura organizacional se parte de la división de las tareas y de la coordinación de las tareas. “Diseñar es un proceso que permite al administrador tomar decisiones y actos que dan lugar a una estructura concreta”. (Gibson,1996, p.535).

La división de tareas se describe formalmente en el diseño de puestos de trabajo, organigramas, manuales de procedimientos y reglamentos que sirven para controlar y

estandarizar comportamientos. Existen cinco mecanismos para la coordinación del trabajo que son: “supervisión directa, ajuste mutuo, estandarización de los procesos de trabajo, estandarización de producciones de trabajo y estandarización de destrezas” (Mintzberg, 1998, p. 8).

Ajuste mutuo. Se coordina el trabajo a través de comunicación informal. El control del trabajo queda en primera instancia, en manos de quien lo realiza. El éxito de este sistema depende de que los equipos de especialistas se adapten unos a otros.

Supervisión directa. En este sistema se realiza la coordinación por alguien que toma responsabilidades sobre el trabajo de otros, planeando, emitiendo instrucciones, programando tareas, proponiendo y controlando acciones.

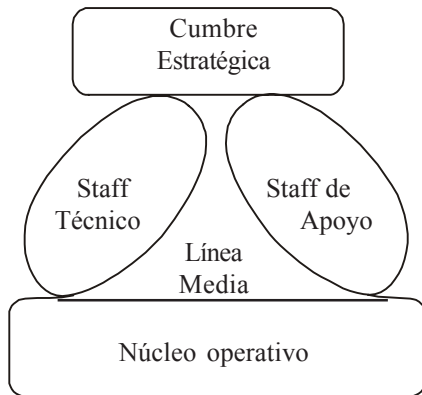
Estandarización de los procesos de trabajo. Se da cuando el contenido del trabajo está especificado y programado.

Las producciones son estandarizadas cuando las dimensiones del producto o del desempeño están especificadas.

Estandarización de destrezas. Cuando algunos trabajos o procesos no pueden ser estandarizados, el control se realiza a través de la educación y entrenamiento sobre valores y estándares éticos de los trabajadores.

Para Henry Mintzberg la estructura organizacional resulta de la combinación de cinco partes básicas: núcleo operativo, cumbre estratégica, línea media, tecnoestructura y staff de apoyo. (Mintzberg,1998,p.11). Figura 1.

Figura 1
CINCO PARTES DE LA ORGANIZACIÓN



pero pueden diseñarla, planearla, cambiarla o entrenar gente para que lo haga.

El Staff de Apoyo son unidades que proveen servicios indirectos.

No todas las organizaciones están configuradas con las cinco partes, depende de los recursos (materiales, monetarios, humanos, tecnológicos, etc.) de cada empresa y sobre todo de sus necesidades. Grafiper por ejemplo consta de cuatro partes: núcleo operativo, cumbre estratégica, línea media y staff de apoyo. Pero le falta tecnoestructura, porque no le asignan a nadie las tareas de planear, diseñar el trabajo, de realizar organigramas, manuales de procedimientos, reglamentos que les ayude a estandarizar el comportamiento y mejorar el funcionamiento de la empresa.

La empresa Reflejo Litográfico también tiene cuatro partes: núcleo operativo con treinta operarios, cumbre estratégica y línea media con dos gerentes: administrativo y ventas y staff técnico. No tienen una persona responsable para realizar planes, manuales de procedimientos, reglamentos, etc.

Las empresas Grafiper y Reflejo Litográfico, tienen una administración empírica y estructura informal que generan disfuncionamientos en la organización.

La teoría dice que la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera cumpla con el mayor rendimiento posible, empero en la práctica no sucede de esta manera. Por ejemplo en la empresa Grafiper S. A. de C.V:

“Se deberían definir las funciones de cada puesto porque unos están más cargados de trabajo que otros”
“Cuando la gente ya no tiene qué hacer se pone a platicar”

El Núcleo Operativo de la organización abarca a los miembros que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción y realizan cuatro funciones principales: asegurar los insumos para la producción, transformar los insumos en producción, distribuyen la producción y proveen apoyo directo. El núcleo operativo es el corazón de toda organización.

La Cumbre Estratégica puede estar formada por una o varias personas. Esta cumbre está encargada de asegurar que la empresa cumpla su misión de manera efectiva, y también que satisfaga las necesidades de los integrantes de la misma.

La Línea Media está unida tanto a la Cumbre Estratégica y al Núcleo Operativo, por la cadena de gerentes de línea media con autoridad formal. La cadena corre de los altos gerentes a los supervisores quienes tiene la autoridad directa sobre los operarios.

En la *Tecnoestructura* o *Staff técnico* se encuentran los analistas, que sirven a la organización afectando el trabajo de otros. Estos analistas están fuera de la corriente operacional

“Hago labores que no tienen que ver con mi función”
“Me meto a donde sea, trato de emplearme”
“Yo tengo dos puestos, uno de marketing y por otro lado tengo cuentas difíciles”
“Yo desde que estaba en la recepción ayudaba a cobranzas”

Estas frases testimonio reflejan el descontento de los trabajadores, cuando realizan tareas que no les corresponden, porque no se dividen, agrupan y coordinan formalmente, es decir, en documentos formales como organigramas, descripción de puestos, manuales y reglamentos.

El no contar con una descripción de puestos provoca deficiente distribución de funciones y responsabilidades y dualidad de mando, ejemplo:

“Algunos departamentos están descompensados”
“Facturación y compras es muy pesado, tienen mucho trabajo”
“Me saltan, le piden al jefe que les autorice los pedidos”
“Por eso hay problemas, porque el ingeniero a veces no sabe cuánto dinero hay, ni en qué lo tenemos que utilizar y acuden a él para que les firme”
“Creo que para que mande debe tener un nivel jerárquico”.
“El problema está en que todos creen que nadie les debe decir qué hacer. Pero no es así, porque el jefe sólo es el ingeniero”

Es necesario que exista formalmente una descripción escrita de puestos donde se indique en qué consiste el trabajo de cada empleado, qué actividades deben realizar, cómo

deben hacerlo, con quién van a trabajar, se indiquen las habilidades, responsabilidades, esfuerzo y condiciones de trabajo.

El manual de procedimientos sirve para señalar quién y cómo se debe hacer el trabajo, los programas se caracterizan por indicar el tiempo de duración de cada actividad. Por la carencia de manuales de procedimientos y programas en la empresa, se han generado costos a causa de: desperdicios, tiempos muertos, actividades innecesarias, repetición de tareas, errores de producción y no entregar el material a tiempo, ejemplo:

“Cuando se detecta que hubo un error tenemos que quedarnos para corregirlo”
“No se entrega el material a tiempo”
“Hay muchos materiales que llegan y no se reporta”.
“Desde que se forma el pedido no se informa”.

Los reglamentos son utilizados para controlar y evaluar el desempeño de los trabajadores. Como no hay reglamentos en Grafíper, en consecuencia los trabajadores ponen en riesgo su salud al utilizar el equipo de seguridad en forma inadecuada, ejemplo:

“Desconozco si hay políticas, pero supongo que sí debe haber”
“Reglas, nunca las he visto, y sé que es de ley que debe haber un reglamento interno”
“Las normas y las políticas se hacen conforme a la marcha dependiendo del problema”
“El otro día nos pusimos a jugar con los extintores”.

En la empresa Grafíper, falta supervisión directa para

obtener mejores resultados, y descentralizar la toma de decisiones, actualmente existe una deficiente coordinación a consecuencia de no tener formalizadas las formas de comunicación (sólo utiliza ajuste mutuo), ocasionando que el trabajo no se realice de la mejor manera, ejemplo:

“Por falta de comunicación entre nosotros no se entrega el material a tiempo”.

“Desde que se forma el pedido no se informa”.

“Por la falta de comunicación no se sabe lo que hay en existencia y no se sabe lo que se puede vender”.

“Existe poca comunicación entre los vendedores y las personas que facturan”

“Había falta de comunicación, de que el ingeniero no dijera los que estaba esperando”.

“Existe poca comunicación y la que hay se confunde”

En la empresa Reflejo Litográfico S. A de C.V., al igual que la empresa Grafiper, no tienen estructura formal, el problema es que no hay una correcta división del trabajo y no están formalizadas las funciones de cada puesto, ejemplo:

“Cuando hace falta material, uno de nosotros va a comprarlo “

“Se asigna la tarea conforme urge”

“En determinado momento se hace indispensable cubrir otros puestos ”

“Hacen falta personas que apoyen en la planta”

“No se sabe cuándo se tiene que hacer una u otra cosa”

“Ayudo a hacer otras cosas cuando no tengo trabajo”

“El jefe inmediato no me enseña porque no sabe”

La empresa no tiene formalizados los mecanismos de comunicación, sólo hay juntas esporádicas cuando se presentan problemas, la transmisión de la información es ineficiente lo que origina errores de calidad, ejemplo:

“Cuando hay un error de impresión, todos deberíamos revisarlo y avisarnos pero no es así”

No se delega la toma de decisiones, siendo la única autoridad el jefe:

“Si yo me equivoco el doctor se va sobre mí, cuando existe un jefe de taller”

“Mi jefe directo sería el doctor”

Los trabajadores no cuentan con capacitación y están desmotivados. Al no contar con programas de capacitación, los dueños no pueden identificar y desarrollar habilidades de sus empleados y por lo tanto, es escaso el desarrollo del potencial humano, y la desmotivación provoca insatisfacción en los empleados, ejemplo:

“Hace falta capacitación”

“Al entrar aquí no se nos enseña cómo hacer las cosas”

”Sería bueno tomar cursos de superación personal y relaciones humanas”

“Capacitación de la empresa no tuve, he ido aprendiendo de los trabajadores”

“No hay comisiones”

“No hay incentivos”

“Nunca tenemos premios de nada”

“No hay actividades recreativas”

“Ya no se realizan fiestas”

El sistema coordinador predominante es el ajuste mutuo, aunque también se hace uso de la supervisión directa por el número de trabajadores, por lo tanto, la toma de decisiones esta centralizada en el dueño.

“Yo en realidad no soy el jefe de taller pero la gente me hace caso”

INADECUADAS CONDICIONES FÍSICAS EN EL LUGAR DE TRABAJO EN CENTRO GRÁFICO INDUSTRIAL S.A. DE C.V.

Una de las causas raíz que influye en el desempeño del trabajo son las condiciones físicas en el lugar de trabajo, el espacio físico de las áreas de trabajo repercute en el bienestar y satisfacción de los trabajadores y tiene efectos negativos. Al analizar los disfuncionamientos principales del bajo desempeño en la empresa Centro Gráfico Industrial S.A de C.V., la causa raíz son las condiciones físicas en el lugar de trabajo, relacionadas con molestias de ventilación, ruido e iluminación, donde actualmente no se ha garantizado la salud y bienestar de los trabajadores.

Las inadecuadas condiciones físicas en el lugar de trabajo, generan tanto costos directos como indirectos. “La disminución de la productividad y el aumento de piezas defectuosas y desperdicios en el proceso productivo, se origina por fatiga provocada por horarios de trabajo excesivos y malas condiciones físicas en el lugar de trabajo” (Kanawaty,

1998,p.46)

Actualmente los dueños de las PyMES se preocupan poco por la seguridad en el trabajo y cuestiones ergonómicas*. En esta empresa el problema de las inadecuadas condiciones para trabajar ha creado un ambiente de trabajo peligroso.

ILUMINACIÓN

En la empresa Centro Gráfico Industrial, la iluminación no es la adecuada de acuerdo a las actividades, ya que requieren de niveles de luz distintos, sin embargo, esto no se ha tomado en cuenta en esta empresa ocasionando inconformidades en los trabajadores al momento de realizar su trabajo, lo cual se traduce en costos para la organización.

“La iluminación constituye probablemente uno de los factores físicos de mayor importancia y el más fácil de corregir, la visibilidad insuficiente y el deslumbramiento son causas frecuentes de accidentes, por otra parte se calcula que el 80% de la información requerida para ejecutar un trabajo se adquiere por la vista, la buena visibilidad del equipo, del producto y de los datos relacionados con el trabajo es entonces un factor esencial para acelerar la producción, reducir el número de piezas defectuosas, disminuir el despilfarro y prevenir la fatiga visual”(Op.Cit, p.48) Los problemas de falta de iluminación y deslumbramiento han ocasionado efectos de fatiga visual, dolores de cabeza, accidentes de trabajo y desperdicios, ejemplo:

“Falta una buena iluminación aquí, porque es muy

* La ergonomía se ocupa de: a) el estudio del operario individual o del equipo de trabajo; y b) la facilitación de datos para el diseño. Tiene como objetivo promover la eficacia funcional y el bienestar humano.

*baja y me molesta en vez de ayudarme a trabajar bien”
“Las lámparas nos deslumbran y perdemos visibilidad,
por eso las apagamos, además de que si permanecen
prendidas se siente calor”*

Con estas frases testimonio se pueden corroborar los problemas de iluminación en esta empresa, para resolver esto, la iluminación debe planearse de acuerdo al tipo de trabajo a desempeñarse, con el propósito de evitar la falta de visibilidad o el deslumbramiento, es decir la iluminación no será necesariamente la misma en todas las áreas de trabajo, aprovechando siempre la luz natural del día.

RUIDO

“El ruido es la causa de diversos problemas. Impide la comunicación del sonido, puede obstaculizar la comunicación o, al cubrir las señales de alarma, puede causar accidentes. El ruido puede ocasionar trastornos sensomotores, neurovegetativos y metabólicos: de ahí que se le considere una de las causas de fatiga industrial, irritabilidad, disminución de la productividad y accidentes de trabajo, por otra parte numerosas investigaciones han demostrado que la reducción de ruido ambiental conduce a una disminución marcada del número de errores y a un mejoramiento apreciable de la producción” (Op.Cit, p.52)

En la empresa Centro Gráfico Industrial las molestias de ruido han sido provocadas por el funcionamiento de las máquinas, ocasionando irritabilidad y distracción en los empleados aunado al deterioro de su salud. Las consecuencias por el ruido excesivo van desde las distracciones, comunicación deficiente, pérdida total o parcial del oído, lo cual provoca irritabilidad, disminución de la productividad

y accidentes de trabajo, ejemplo:

“Al menos el radio no me distrae, aunque a veces no se oye por el ruido de otras áreas”

“El ruido es un poco molesto, pero te acostumbras”

“El ruido de las máquinas es molesto para realizar el trabajo”

“Al principio el ruido sí es molesto”

“Una de las distracciones es el ruido porque las máquinas hacen mucho ruido”

Las formas de protección contra el ruido, van desde la protección personal mediante tapones auditivos y orejeras, hasta reemplazar el equipo ruidoso por uno más silencioso. Otras opciones consisten en colocar barreras que impidan el paso del ruido a otras áreas de trabajo.

VENTILACIÓN

“Una ventilación adecuada debe considerarse uno de los factores importantes para el mantenimiento de la salud y la productividad de los trabajadores, y tiene como objetivo dispersar el calor producido por las máquinas y los trabajadores, disminuir la contaminación atmosférica y mantener la sensación de frescura del aire”(Op.Cit, p.60)

La inadecuada ventilación en esta empresa es una prueba de las inapropiadas condiciones físicas de trabajo. Para mejorar esta situación se debe tomar conciencia de la importancia de la satisfacción de los empleados en su lugar de trabajo, como una pieza clave en la eficacia y eficiencia de la organización. Las consecuencias por la ausencia de ventilación en los locales de trabajo, es el cansancio provocado por el calor y el deterioro de la salud de los trabajadores. Por este motivo es necesario mejorar la

ventilación en las áreas de trabajo donde existe una alta concentración de máquinas o trabajadores. Los problemas ocasionados por la falta de ventilación en esta empresa se reflejan en las siguientes frases.

“Debido a que no hay ventilación, es un dolor de cabeza muy fuerte”

“Hace mucho calor en mi lugar de trabajo”

“El calor de las máquinas es muy molesto”

“Hace falta ventilación en el área donde se usa el thinner, porque el olor es muy fuerte”

“Necesitamos más ventilación”

Las consecuencias de los problemas anteriores generan costos ocultos que los directivos no se interesan en contabilizar. Uno de los objetivos de las empresas debe ser alcanzar la eficacia en el desempeño en la medida en que se brinda bienestar a los trabajadores.

PROPUESTA: ELABORAR UN PLAN DE ACCIONES PRIORITARIAS

Para mejorar el desempeño económico y social en las empresas Grafiper S.A. de C.V., Reflejo Litográfico S.A. de C.V. y Centro Gráfico Industrial S.A. de C.V., se requieren mecanismos de planeación y control a corto y largo plazo. A largo plazo se debe elaborar un plan estratégico que incluya los factores internos y externos de la organización y a corto plazo se deben corregir los disfuncionamientos para disminuir los costos ocultos realizando un plan de acciones prioritarias (PAP) a 6 meses, para aterrizar la estrategia.

El PAP es una herramienta de acción colectiva plasmada en un documento que tiene dos finalidades, es un

documento de concertación y una herramienta contra la dispersión, y al mismo tiempo es un documento político que ayuda a los directivos a ver los resultados, ajustando los objetivos a acciones prioritarias, es decir, el PAP consiste en desmenuzar la estrategia.

La construcción del PAP, sigue un procedimiento descendente y concertado con el superior jerárquico sobre las prioridades y se hace la selección. Algunas veces este procedimiento descendente tiene lugar en acciones locales, porque cada PAP actúa para reducir los disfuncionamientos que aparecen en los diagnósticos, es decir, debe tener autonomía en la aplicación del PAP.

Los elementos de un PAP son tener ejes estratégicos, objetivos estratégicos y acciones prioritarias. Para mejorar la eficiencia y eficacia de las empresas se requiere de una función de conducción (pilotaje) en todos los niveles. Los objetivos prioritarios de una unidad de trabajo desembocan en un PAP, el cual es el inventario de acciones prioritarias durante un semestre. Una acción se diferencia de un objetivo, en que es comprensible para todos los trabajadores involucrados en ejecutarla, es concreta y se fija el tiempo para su realización, y dos son las fuentes para construir el PAP; la estrategia de la empresa y el diagnóstico de disfuncionamientos.

La estrategia de la empresa en el enfoque socioeconómico incluye objetivos estratégicos del medio ambiente externo e interno, que desembocan en los seis dominios de acción que son: condiciones de trabajo, organización del trabajo, gestión del tiempo, concertación-comunicación-coordinación, formación integrada y aplicación de la estrategia.

Dentro del PAP de la empresa Centro Gráfico Industrial S.A. de C.V., el factor de las condiciones físicas en el lugar

de trabajo es importante, porque debe formar parte de las actividades de esta organización en todos los niveles jerárquicos. Para llevar a cabo acciones concretas en materia de condiciones físicas en el lugar de trabajo, es necesario que los directivos estén informados para tomar conciencia de cómo repercute en la salud de los trabajadores y en la productividad de la empresa. También se deben establecer objetivos, políticas y reglamentos de higiene y seguridad e implementar programas de capacitación para todos los trabajadores. Por último, los directivos deben consultar expertos, para diseñar adecuadamente el espacio físico y la distribución de las instalaciones y así garantizar el adecuado funcionamiento y realizar inspecciones constantes.

CONCLUSIONES

Las tres empresas, tienen una administración empírica, que las pone en desventaja frente a la competencia. Además, existe una centralización de la autoridad que no les permite agilizar la toma de decisiones, y que a las ha llevado hacia una deficiente gestión de las operaciones.

Se comprobó que en las empresas *Grafiper S. A. de C. V.* y *Reflejo Litográfico S. A. de C. V.*, existe una baja capacidad gerencial y falta de estructura formal, porque los dueños han sustentado el funcionamiento de su empresa en una estructura informal, creada a lo largo del tiempo, fruto de los valores ideas, costumbres y competencias o incompetencias de los empresarios.

Grafiper es una empresa pequeña, con estructura organizacional simple e informal, con centralización de toma de decisiones, y sus problemas relevantes son: el descontento de los trabajadores cuando realizan tareas que no les corresponden, deficiente distribución de funciones y

responsabilidades, falta de autoridad, desperdicios, tiempos muertos, actividades innecesarias, repetición de tareas, errores de producción, no entregar el material a tiempo, deficiente coordinación, deficiente comunicación; que repercuten en el incremento de sus costos, baja productividad, disminución de la calidad y muy bajo desarrollo del potencial humano.

En la organización *Reflejo Litográfico S. A. de C. V.* también se presentan problemas provocados por la falta de estructura organizacional y son: la incorrecta división del trabajo, no están formalizadas las funciones de cada puesto, deficiente transmisión de la información, los dueños no han desarrollado las habilidades de sus empleados, porque no hay capacitación y existe insatisfacción y desmotivación de los trabajadores. Esta empresa tiene una estructura simple, tiene dos sistemas coordinadores que son ajuste mutuo y supervisión directa y existe una gran centralización de decisiones en la cumbre estratégica.

Es un hecho, que los dueños de estas dos empresas no tienen como prioridad diseñar su estructura organizacional. Una estructura, no es sólo crear un organigrama, sino es el diseño y coordinación de todas sus actividades, con la finalidad de lograr un mejor funcionamiento y por ende un mejor desempeño.

Para diseñar la estructura organizacional, no existe un manual o recetas, porque depende de la tecnología, del número de trabajadores, de la edad de la organización, de los objetivos que se pretenden alcanzar, entre otras cosas, pero lo más importante es la cultura gerencial de los accionistas.

En la empresa *Centro Gráfico S. A. de C. V.*, su principal problema es “las deficientes condiciones físicas del lugar de trabajo”. El dueño ha prestado poca atención a la seguridad en el trabajo y a cuestiones que promuevan la

eficacia funcional y el bienestar humano de sus trabajadores. Esta poca importancia, proviene del comportamiento y la cultura del empresario mexicano, caracterizada por tener una visión a corto plazo cuyos principales objetivos son obtener rentabilidad, reducir costos y conseguir financiamiento, poniendo en riesgo la seguridad, el bienestar y la satisfacción de los trabajadores.

El funcionamiento de esta empresa debe basarse en una asignación precisa de responsabilidades dentro de una estructura que pueda garantizar una acción sostenida y un esfuerzo conjunto de los directivos y trabajadores para mantener un ambiente de trabajo seguro e higiénico. Esto puede lograrse por medio de reglamentos de Higiene y Seguridad o Comités de Seguridad. Es importante que los trabajadores estén suficientemente informados de los riesgos a que pueden estar expuestos; esto se debe considerar como

un derecho fundamental.

Los accionistas o dueños de las PyMES, deben de tomar conciencia de la importancia y trascendencia que tienen las actividades de planeación y los beneficios de ésta, y también de la necesidad de diseñar la estructura de la organización, porque de lo contrario los disfuncionamientos en sus organizaciones les impide el desarrollo de sus empresas y sólo pueden alcanzar el objetivo de supervivencia, y siempre estar amenazadas con la muerte.

Si los empresarios quieren incrementar el desempeño económico y social de su empresa es necesario que realicen acciones a corto y largo plazo, éstas deben estar plasmadas en documentos formales como son: Planes y programas de acción, reglamentos, manuales de organización, procedimientos, etc., entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

• Bermejo, Manuel (1997). *La Creación de la Empresa Propia*. 2ª Edición, Mc Graw-Hill, España.

• Gibson, James L. (1996). *Las organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos*. 8ª, McGraw Hill, Colombia.

• López, M (1995). *Micro y Pequeña Empresa frente a los retos de la Globalización*, Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, México.

• Méndez, Morales José Silvestre (1996). *Economía y la Empresa*. Editorial Mc Graw-Hill, México.

• Mintzberg, Henry. *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Ariel, I Ateneo, 1998, P.p. 4

• Organización Internacional del Trabajo OIT (1998). *Introducción al estudio del trabajo*. 4ª edición. Editorial. Limusa, Ginebra.

• Rodríguez, Valencia Joaquín (1996). *Cómo administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. 4ª Edición, Edita International Thomson Editores, Méxicofi.

• Savall, Henri y Zardet Véronique, *Presentación sucinta del ISEOR y del método socioeconómico*, Mimeo 1999.

<http://www.inegi.gob.mx>

<http://www.siem.gob.mx>

<http://www.nafin.gob.mx>

<http://www.segob.mx>