

## **El management estratégico, una herramienta de éxito en las PYMES de la región centro y suroeste del estado de Hidalgo, México**

## **Gestão estratégica, uma ferramenta para o sucesso das PMES da região central e sudoeste do estado de Hidalgo, México**

DOI: 10.34140/bjbv4n2-012

Recebimento dos originais: 20/01/2022

Aceitação para publicação: 31/03/2022

### **Ruth Flores Jiménez**

Maestra en Administración. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Escuela Superior Tlahuelilpan  
Av. Universidad S/N Tlahuelilpan Hidalgo C.P. 42780. Tel 01 771 71 720 00 Ext. 5503 Fax. 5503  
E-mail: ruthfj\_22@hotmail.com, ruth@uaeh.edu.mx

### **Ivette Flores Jiménez**

Maestra en Administración de Negocios. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Escuela Superior Tlahuelilpan  
Av. Universidad S/N Tlahuelilpan Hidalgo C.P. 42780. Tel 01 771 71 720 00 Ext. 5502 Fax. 5509  
E-mail: ivette@uaeh.edu.mx

### **Ma. Del Rosario García Velázquez**

Doctora en Ciencias Administrativas. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo Instituto de Ciencias Económico Administrativas ICEA Campus la Concepción, Cuerpo Académico Gestión y Desarrollo >Empresarial Pachuca de Soto Hgo. País México

### **Dánae Duana Ávila**

Doctor en Economía Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo Instituto de Ciencias Económico Administrativas ICEA Campus la Concepción, Cuerpo Académico Gestión y Desarrollo Empresarial Pachuca de Soto Hgo. País México

## **RESUMEN**

El management puede ser un promotor del cambio, alguien que realice diagnósticos, La comprensión de los motivos que llevaron al director a contratar un coach es la clave para definir sus demandas hacia él. Aunque el objetivo obvio de un coach es mejorar los resultados del negocio.

Nosotros creemos que un management profesional para las PyMEs de la región centro y suroeste del estado de Hidalgo debe estar entrenado para guiar a un director en el proceso de toma de decisiones. Un buen coach define los roles, metas y responsabilidades antes de iniciar la relación de trabajo, un buen management debe sacarle lo mejor al directorio, ayudarlo a moverse hacia sus metas y a aprender nuevas habilidades. Las características de un coach eficiente son: saber escuchar, habilidad para preguntar, capacidad de análisis, saber estructurar un buen plan (y seguirlo) y la capacidad de conectar a los integrantes del directorio a un dialogo constante que redunde en el desarrollo de toda la organización. Según nuestras experiencias el coach para ser efectivo debe tener ganas de aprender, ser íntegro, un buen escucha, asertivo y mejorar los resultados del negocio.

**Palabras clave:** management, planeación, estrategia.

## RESUMO

A gestão pode ser uma promotora de mudanças, alguém que faz diagnósticos, entender os motivos que levaram o diretor a contratar um coach é a chave para definir suas demandas sobre ele. Embora o objetivo óbvio de um coach seja melhorar os resultados do negócio.

Acreditamos que a gestão profissional para PMEs na região central e sudoeste do estado de Hidalgo deve ser treinada para orientar um diretor no processo de tomada de decisão. Um bom coach define os papéis, objetivos e responsabilidades antes de iniciar a relação de trabalho, uma boa gestão deve tirar o melhor proveito do conselho, ajudá-los a avançar em direção aos seus objetivos e aprender novas habilidades. As características de um coach eficiente são: saber escuta, capacidade de fazer perguntas, capacidade analítica, saber estruturar um bom plano (e segui-lo) e capacidade de conectar os membros do conselho a um diálogo constante que resulta no desenvolvimento de toda a organização. De acordo com nossas experiências, para ser eficaz, o coach deve querer aprender, ser correto, bom ouvinte, assertivo e melhorar os resultados do negócio.

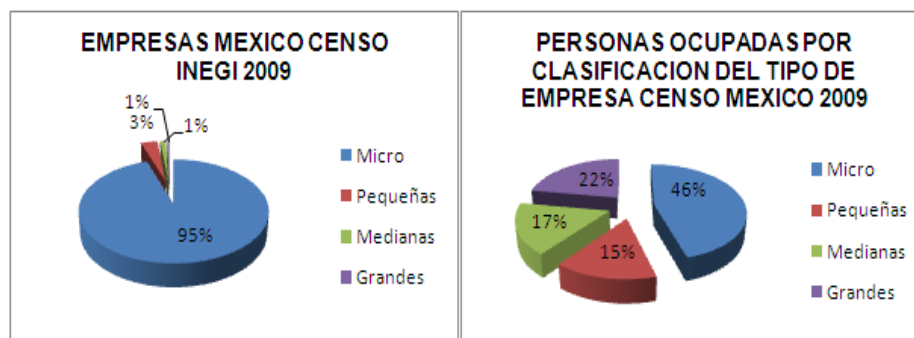
**Palavras-chave:** gestão, planejamento, estratégia.

## 1 INTRODUCCIÓN

### Las MIPYMES en la economía nacional en México

En México la mayoría de las empresas son Micro, Pequeñas y Medianas (como se puede observar en la Gráfica 1.) según estudios previos realizados por la SE.

Gráfica 1. Estructura de las PYMES en México.



Fuente: Secretaría de Economía. 2012.

De acuerdo con el Censo Económico de 2012 el número de establecimientos empresariales en México arroja que existen 5'144,056 unidades económicas en el país, (Ver cuadro 4.); los cuales generan 27, 727,406 millones de empleos (Ver cuadro 5). De éstos las MIPYMES representaron el 78% del empleo y el 50 % del PIB, destacando la necesidad de una mayor atención a este sector de micros y medianos empresarios.

Cuadro 1. Unidades económicas existentes en 2009, por año de inicio de actividades según actividad económica.

Actividad Económica	Total		Realizaron actividades en 2008		Iniciaron actividades en 2009	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
<b>Total</b>	5,144,056	100.0	4,724,892	100.0	419,164	100.0
<b>Comercio</b>	2,424,249	47.1%	2,205,239	46.7	219,010	52.2
<b>Servicios privados no financieros</b>	2,056,437	40.0	1,894,244	40.1	162,193	38.7
<b>Industrias manufactureras</b>	581044	11.3	545372	11.5	35672	8.5
<b>Servicios financieros y de seguro</b>	20049	0.4	18706	0.4	1343	0.3
<b>Pesca y acuicultura</b>	19454	0.4	19443	0.4	11	0.0
<b>Construcción</b>	19020	0.4	18637	0.4	383	0.1
<b>Transportes, correos y almacenamiento</b>	18257	0.4	17705	0.4	552	0.1
<b>Minería</b>	2957	0.1	2957	0.1	0	0.0
<b>Electricidad, agua y gas</b>	2589	0.1	2589	0.1	0	0.0

Fuente: INEGI, Censos Económicos 2012

Las fuentes con mayor confiabilidad, de acuerdo a sus metodologías de contabilización son: el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el Sistema Empresarial Mexicano (SIEM) de la Secretaría de Economía (SE) y el Instituto Nacional de Estadística Geografía (INEGI).

El IMSS utiliza el concepto de “patrones”, el cual incluye a personas físicas y morales que tienen registrado al menos a un trabajador asalariado. Dentro de estos patrones pueden existir personas que no tienen actividades empresariales, como amas de casa. En el caso del INEGI, existen duplicidades, no cuantificadas, en el número de empresas, dado que algunas empresas cuentan con más de un establecimiento.

Para objeto de este estudio, no todas las empresas pueden ser catalogadas como capacitables, nos referimos en lo particular a las microempresas ya que... “muchas de ellas se constituyen en una actividad de supervivencia, probablemente resultado de las diversas crisis económicas recurrentes e incluso de la incapacidad del sector formal de absorber la creciente oferta de trabajo, o que obliga a quienes no pueden ingresar al mercado laboral a generar su propio ingreso”<sup>1</sup>. Una parte, no cuantificada, se concentran en actividades como centros nocturnos y bares que no serían sujetas de financiamiento para capacitación por parte de agencias gubernamentales o universidades.

Por lo anterior éste trabajo se concentró en lo fundamental, en las PYMES del sector industrial.

<sup>1</sup> Nacional Financiera. Una Aproximación al Universo “Formal” de MIPYMES para Nacional Financiera. Dirección de Estudios Económicos. México D.F., 2001. Pág.2

## Algunos problemas de la capacitación de las PYMES

La capacitación en México enfrenta, entre otros, los problemas siguientes:

“Enfoque de la capacitación dominado por la oferta. Esto significa, que los programas y cursos se diseñan, aplican y evalúan desde la academia, los centros encargados de la capacitación, áreas de recursos humanos de las empresas, con lo cual no necesariamente se están atendiendo los requerimientos de los procesos productivos modernos.”<sup>2</sup>

“Fragmentación institucional y escasa coordinación entre programas. Cuando se detecta una nueva demanda, a veces hasta tardíamente, se busca atenderla, a través de la creación de una institución, se atomizan los cursos, la oferta de capacitación es fragmentada, sin vinculación entre las instituciones que desarrollan la capacitación”.<sup>3</sup>

“La incompatibilidad entre la organización de los servicios de capacitación por especialidades y las actuales demandas de... la planta productiva. En el mundo del trabajo es cada vez más frecuente el cambio en los perfiles ocupacionales, analizar y resolver problemas, trabajar en equipo. De ahí que programas de capacitación organizados por especialidad no permitan atender con calidad y pertinencia esas necesidades de formación”.<sup>4</sup>

Rigidez de programas. En el sistema tradicional, la formación se desarrolla mediante programas extensos que carecen de flexibilidad, entre otras razones, porque fueron diseñados con una sola entrada (inicio) y una sola salida (fin).

## 2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La inexistencia o implementación de programas de capacitación deficientes, provoca bajos niveles de competitividad a las PyMEs de la región suroeste y centro del estado de Hidalgo.

### JUSTIFICACIÓN

Siendo la capacitación un factor importante en el campo empresarial, entendida esta como un proceso de formación social, a través del cual los hombres se informan en el medio en que vive, a la vez que se capacitan para aplicar dicha información en su realidad circundante con objeto de influir en ella; es interesante resaltar que las organizaciones siempre deberán tener un objetivo, ya que no se educa para un mundo abstracto, sino para participar de una manera u otra dentro de una actividad de la cual se forma parte. Es aquí donde se liga el aspecto educativo con el laboral, si se considera que el hombre es plenamente social cuando pasa formalmente de la fuerza productiva de un país, para lo cual habrá de utilizar los conocimientos adquiridos durante su proceso de capacitación.

<sup>2</sup> Ibarra Almada Agustín E. El Sistema Normalizado de Competencia Laboral. En Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia. Antonio Argüelles Compilador. Editorial Limusa. México. 1999

<sup>3</sup> Idem

<sup>4</sup> Idem

En el estado de Hidalgo la capacitación es un elemento necesario, de acuerdo a los resultados de otras investigaciones, como por ejemplo las señalados por (Martínez García, 2008) en el libro “Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa”, la preocupación por la capacitación por parte de los empresarios hidalguenses es incipiente, ya que no se conocen programas específicos de capacitación para el trabajo y lograr que las empresas del estado de Hidalgo tengan un mayor desarrollo, ya que a través de la capacitación crecería la productividad empresarial, sin embargo, la dimensión de las unidades económicas del estado de Hidalgo conformadas por micro y pequeñas empresas ocupan la mayor parte, con salarios mínimos, y nulas prestaciones, y no permiten tener un presupuesto adicional para el rubro de capacitación, eliminando oportunidades de crecimiento y desarrollo empresarial. Por otro lado se presentan oportunidades de regularización de negocios, ordenamientos, reorganizaciones, reestructuras, y todo tipo de aspectos relacionados con el fortalecimiento de estas actividades económicas, mediante la capacitación de personal para su conservación, defensa y competitividad y el actual entorno de supervivencia.

Estos aspectos se reflejan en los municipios del estado de Hidalgo seleccionados para la presente investigación, que de acuerdo al desarrollo geográfico del estado son los que tienen mayor participación económica por su aportación al PIB estatal, en ellos se reflejan, los diversos sectores económicos; industrial, comercial y de servicios que conforman la entidad y que han sido seleccionados para efecto de este proyecto de investigación.

De lo expuesto anteriormente podemos concluir la importancia de la capacitación y que se concibe como el conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o a desarrollar actitudes de una persona, con el fin de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y/o los inmediatos superiores de cualquier organización, permitiendo la implantación de nuevos programas de capacitación acordes a las necesidades de cada una de las micro y pequeñas empresas de las zonas anteriormente señaladas.

### **3 OBJETIVOS**

#### **GENERAL**

Identificar y definir cuál es la necesidad de capacitación en las PyMEs de la región suroeste y centro del estado de Hidalgo, considerando los aspectos geográficos, demográficos, económicos, sociales, políticos y culturales en donde se encuentran, a fin de conocer la problemática existente en éste tópico, y proponer alternativas de comercialización publicitaria que les permitan lograr niveles superiores de competitividad.

## ESPECÍFICOS

1. Distinguir los diferentes tipos y áreas de capacitación que se ofrecen en las PyMEs de la región suroeste del estado de Hidalgo.
2. Señalar los niveles y la frecuencia en que se ofrece la capacitación en las PyMEs de la región suroeste del estado de Hidalgo.
3. Determinar cuáles son los instrumentos implementados para evaluar el impacto de la capacitación que se ofrecen en las PyMEs de la región suroeste del estado de Hidalgo.
4. Proponer herramientas de comercialización publicitarias como estrategia de crecimiento para las micro, pequeñas y medianas empresas de la región centro y suroeste del estado de Hidalgo.

## SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Se cuenta con un catálogo de empresas con un universo de 234, las cuales son objeto de la investigación. Anexo I.

## DETERMINACIÓN DEL MÉTODO DE MUESTREO

Se seleccionaron del formato de las 234 empresas más importantes de la región, más dicha muestra debería reunir ciertas características que nos permitieran alcanzar nuestro objetivo. Tendría que ser representativa del universo, a su vez suficiente en elementos seleccionados. En cuanto a las ventajas de utilizar muestras y no todo el universo es el tiempo que se invierte, la reducción del costo de la investigación y la confiabilidad al ser comprobada la representatividad de la muestra.

El cálculo de la muestra se realiza a través de dos fórmulas una para poblaciones infinitas (más de 500 000 elementos) y otra para poblaciones finitas (menos de 500 000 elementos). En nuestro caso se utilizó la fórmula para población finita, ya que nuestro universo sólo consta de 234 elementos.

## DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Una vez que tenemos nuestro universo de 234 empresas de la región podemos determinar la muestra.

Para poblaciones finitas se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 n P Q}{e^2 (n - 1) + z^2 p q}$$

**En donde:**

- z = nivel de confianza
- N = universo (anexo no. 3)
- P = probabilidad a favor
- q = probabilidad en contra
- e = error de estimación (precisión en los resultados)
- n = número de elementos (tamaño de la muestra)

**Datos:**

- z = 95/2
- = 475
- = 1.96
- N = 234
- p = 50%
- q = 50%
- e = 5%

**Sustitución:**

$$n = \frac{(1.96)^2 (234) (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (234-1) + (1.96)^2 (.50)(.50)}$$

$$n = \frac{224.7336}{.5825 + .9604}$$

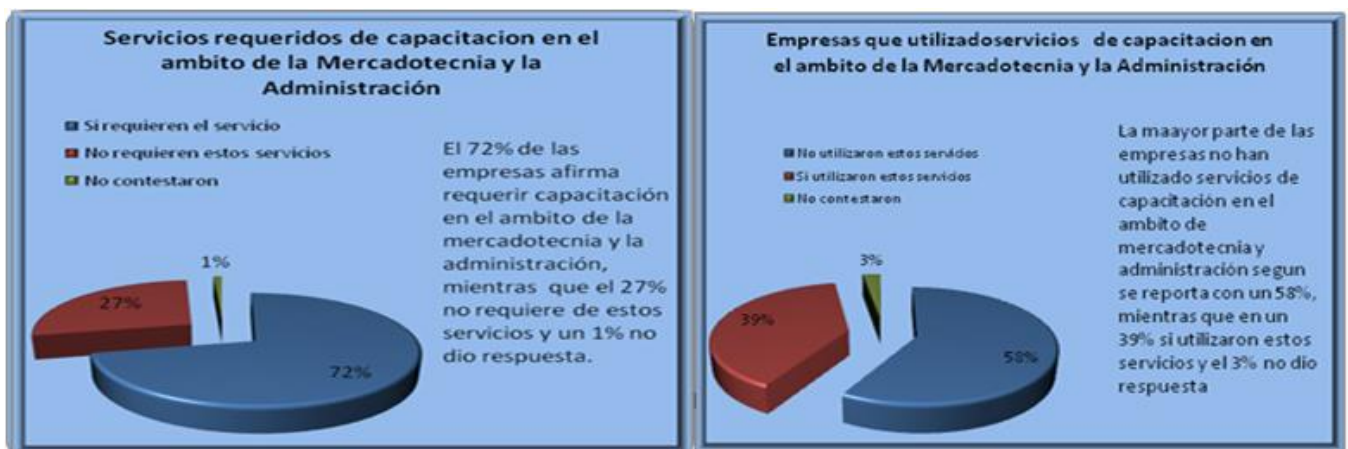
$$n = \frac{224.7336}{1.5429}$$

$$n = 145.66$$

$$n = 146$$

Tamaño de la muestra: 146

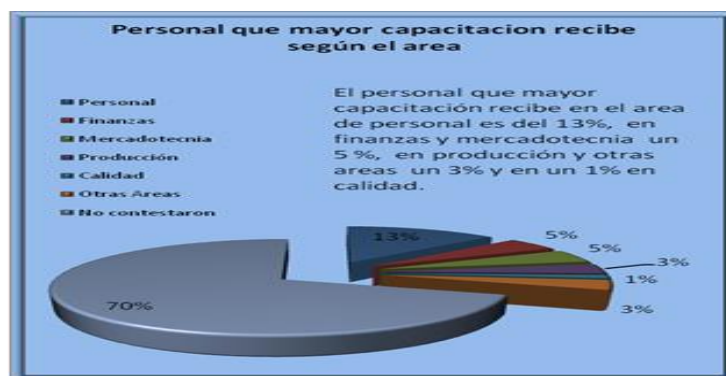
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada 2013



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada 2013



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada 2013



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada 2013.

Una vez obtenidos los resultados podemos concluir que, en la región suroeste del estado de Hidalgo en relación con los datos arrojados, podemos observar que la mayoría de las PyMEs:

- Pertenecen al sector comercial.
- Cuentan con un promedio de entre uno y diez trabajadores.
- Requieren de los servicios de capacitación en el área de la administración y mercadotecnia.
- No utilizaron servicios de capacitación en el ámbito de la administración y mercadotecnia. El tipo de capacitación que más se utilizó el año pasado fueron los cursos.
- Capacitan más a los trabajadores en el área de personal.
- Utilizan los exámenes para evaluar el impacto de la capacitación que ofrecen a su empresa.
- Incorporarían un programa de capacitación y desarrollo en materia de administración de empresas y mercadotecnia.
- Necesitan capacitación de modelos de gestión administrativa en materia de Admón. General, para el buen desempeño de su empresa.
- Necesitan capacitación en contabilidad básica.
- En materia legal se le da mayor importancia a la necesidad de capacitación al derecho laboral.
- Necesitan capacitación para recursos humanos, en materia de personal.
- Consideran importante la capacitación en la planeación de la producción.



- Dan prioridad a la capacitación en el manejo de paquetería (Microsoft office).
- El idioma inglés es de gran importancia para las necesidades de la empresa por lo que se necesita de una capacitación.

Actualmente las capacitaciones se siguen implementando más en las materias como derecho laboral, contabilidad básica, en materia de personal, en planeación de la producción, al uso de la paquetería de Office, y al idioma inglés, este es un indicador de que a pesar de ser materias básicas que sirven para el buen funcionamiento de la empresa, el personal no se encuentra capacitado o peor aún no cuentan con los conocimientos necesarios de estas áreas. Determina que, aunque la dirección y planeación de la empresa sea excelente, sin el buen funcionamiento del personal no se puede llegar al cumplimiento de objetivos y por lo tanto no se llegara a tener una expansión de la empresa.

Si analizamos desde otro enfoque, este tipo de empresas necesitan una capacitación eficaz y eficiente, debido a que, si las empresas siguen generando capacitaciones, pero sin algún enfoque o que no estén bien implementadas, esto traerá como consecuencia que los empleados no aprovechen la capacitación de la manera correcta.

Así como si los empresarios quieren llegar a expandir sus empresas o el simple hecho de que funcionen como deben de funcionar deben prestar mayor atención al personal y al hecho de que debe estar actualizado y capacitado para que la empresa sea competente en la región y a un mayor nivel.

Para tener un parámetro más amplio podemos observar que gran parte de las PyMEs no contesto en relación a la necesidad de capacitación para algún área de su empresa, lo que nos puede dar un indicio de no piensan en la capacitación del personal, que puede deberse a factores económicos o puede darse el caso de que sea por la falta de conocimiento del beneficio brindado en una capacitación (estas razones son estimaciones pero se pueden apegar a la realidad considerando el entorno externo de estas MiPyMEs).

La frecuencia en que se utilizan los instrumentos implementados para evaluar el impacto de la capacitación que se ofrecen en las MIPyMES de la región suroeste del estado de Hidalgo fueron los exámenes, los cuales 11 fueron utilizados por el sector comercial y 5 en el sector de servicios. Mientras que por medio del logro de objetivos fueron 3 del sector industrial, 15 del sector comercial y 4 de servicios, con los indicadores de personal uno del sector comercial y uno de otro tipo de sector, a través de indicadores financieros solamente uno del sector comercial y con indicadores de calidad uno del sector industrial y uno del sector comercial, mientras que 3 utilizaron indicadores de mercado en el sector comercial.

Para observar la competitividad de estas empresas en el rubro administrativo y de mercadotecnia hay que analizar la capacitación del año anterior realizada donde de las 201 MIPyMES 117 no utilizaron servicios de capacitación, mientras que 79 si lo hicieron, con lo que nos damos cuenta del grado de competitividad que es muy bajo por que pocas son las empresas que capacitan a su personal, pero si la

mayoría lograra capacitar mayormente a su personal obtendrían mejores resultados y lograrían el cumplimiento de sus objetivos. Partiendo de la necesidad que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas de la región centro y suroeste del estado de Hidalgo en materia de administración general, se desprende la propuesta de esta herramienta estratégica que les apoye a desarrollar eficaz y eficientemente sus funciones administrativas.

## **Los pilares que sostiene el management estratégico**

Se mencionan tres componentes primordiales en las empresas:

### **1 Actitud Estratégica**

Se realizan diversos análisis, tales como son los Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa, Análisis del entorno, Formulación de alternativas estratégicas, dónde se tomen en cuenta los aspectos internos y externos que engloban a la organización, de los cuales se pueden crear estrategias, tomado en consideración sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Con dicho análisis las empresas serán más eficientes y eficaces en la satisfacción de las necesidades de los consumidores, tomando en consideración una adaptabilidad, una actitud voluntarista, un carácter proactivo, una actitud crítica y de análisis, flexibilidad para asumir los cambios turbulentos y una interacción ante las nuevas tecnologías, los cambios en los valores de la sociedad y las nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente así como la necesidad del cambio estructural y del comportamiento que proviene de la tensión organizacional. Los cambios estructurales que están ocurriendo en el mundo moderno hacen necesario revitalizar y construir las organizaciones, éstas tienen que adaptarse a los cambios del ambiente. Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, a la inercia o a la improvisación, sino que deben planearse.

### **2 Pensamiento estratégico**

Se debe partir de un pensamiento objetivo de teorías, juicios y conceptos que dan solución a problemas para poder determinar el futuro de la organización.

### **3 Intención Estratégica**

Trata del compromiso de la dirección para desarrollar una sensibilización en cada uno de los integrantes de la empresa a crear una identidad y un compromiso que contribuya a los objetivos organizacionales y fortalezca la actividad de las empresas.

## EL MANAGEMENT EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA REGIÓN CENTRO Y SUROESTE DEL ESTADO DE HIDALGO

El management tiene el objetivo de dar un cambio en las pequeñas y medianas empresas para que éstas puedan girar a un nuevo concepto de organización, un nuevo concepto de cultura organizacional, un nuevo concepto de cambio, un nuevo concepto de desarrollo en el cual tengan una capacidad innovadora que sea representada por las siguientes características:

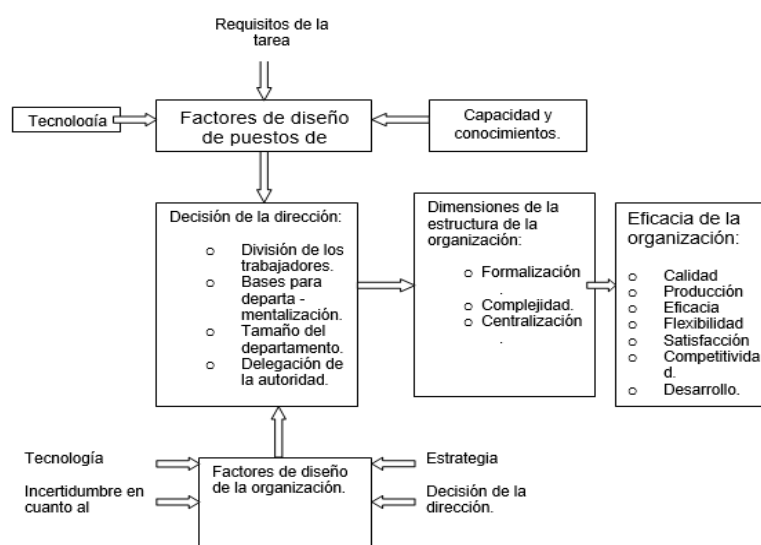
1. Adaptabilidad
2. Sentido de identidad
3. Perspectiva exacta del medio ambiente
4. Integración entre los participantes.

El problema que presentan las pequeñas y medianas empresas se encuentra principalmente en sus procesos y sus sistemas de trabajo, que se imponen a ello; en este sentido la importancia de un management, que es “el pensamiento nuevo y fundamental de los procesos operativos y la estructura organizacional, orientado hacia las competencias esenciales de la organización, para lograr mejoras en el desempeño organizacional”<sup>5</sup>.

### Principios del management

Estructura: Se menciona una estructura diseñada de tal manera que permita a las pequeñas y medianas empresas alcanzar la eficiencia y eficacia.

Se propone un modelo de estructura para una empresa eficaz y eficiente.



<sup>5</sup> Peter Druker. La Reingeniería en la Empresa. Op. Cit. Pp.8

## Atributos que caracterizan al management

### El cambio en las organizaciones

Si bien es cierto que la palabra cambio implica novedad o innovación, también es cierto que el estudio de cómo lograr el cambio dentro de las pequeñas y medianas empresas es tan viejo como la administración misma. Después de la gran cantidad de propuestas que se han hecho sobre el cambio organizacional éstas se pueden clasificar en: Estructura, Tecnología y Factor humano; dada la interdependencia que guardan entre sí, un cambio en una de las variables afectará de manera distinta, y en grados diferentes a las demás, de ahí que algunas estrategias de cambio manipulen una variable con la finalidad de modificar otra.

En cuanto al cambio en las estructuras podemos decir que se toman en cuenta los siguientes aspectos para una mejora en la administración de las pequeñas y medianas empresas:

- Aclarar y definir las labores del personal, y la relación que existe entre estos.
- Definir áreas de responsabilidad y autoridad.
- Establecer cadenas de mando.

Dentro de los enfoques tecnológicos se agrupan todas aquellas estrategias de cambio organizacional que manejan, como principio básico en las transformaciones, la incorporación de la nueva tecnología a los sistemas del sector.

El enfoque humano hace hincapié en el proceso de cambio más que en la solución del problema.

La resistencia al cambio “es un fenómeno individual, una reacción normal del ser humano”<sup>6</sup>, esta resistencia puede tener origen en varios aspectos como:

- Malas experiencias anteriores.
- No aceptar la realidad
- Percepción selectiva
- Desconfianza
- Recelo
- Inseguridad personal
- Necesidad de evitar la ansiedad
- Dependencia
- Contra dependencia
- Miedo a lo desconocido
- Falta de claridad en los objetivos.
- No hacer caso de los valores y las creencias de los empleados por parte de los funcionarios.

---

<sup>6</sup> Martín González. Socorro Olivares. Comportamiento Organizacional. Op. Cit. pp.298.

Frente a la resistencia al cambio es conveniente:

- Intercambiar o confrontar tanto opiniones como percepciones.
- Organizar reuniones estructuradas donde se expresen los sentimientos y las emociones.
- Información que aclare pensamientos y emociones irracionales.
- Involucrar, en la medida de lo posible, a los participantes en el diagnóstico de la situación, decisión y planeación de actividades de cambio.

### **Preparación para el cambio**

El agente del cambio tiene a su cargo las siguientes tareas básicas:

- a. Ayudar a generar información precisa.
- b. Estimular las decisiones libres y bien informadas.
- c. Asegurar un compromiso responsable de la gente que participa en el cambio.
- d. Desarrollar los potenciales y recursos del sistema cliente.
- e. Coordinación, compromiso y competencia

Para lograrlo el agente debe procurar el desarrollo de las siguientes habilidades:

1. Autoconocimiento. Conciencia realista de capacidades, limitaciones, motivación, valores y actitudes.
2. Comprensión de la organización. Lo que requiere de conocimientos teóricos, experiencia en el trabajo y capacidad de diagnóstico.
3. Manejo de relaciones humanas. Esto le permite crear un clima de confianza, apertura, respeto y colaboración.
4. Flexibilidad. Capacidad para representar distintos papeles según las necesidades del programa de cambio.

### **Innovación y management**

“El management es innovación y rediseño radical de los procesos administrativos para lograr mejoras en los niveles de desempeño actuales, que presentan variables tales como costo, calidad, servicio y rapidez”.<sup>7</sup>

El término innovación “significa acción de cambio o alteración de las cosas introduciendo cosas nuevas mejorando los productos y procesos del mismo; también es conceptualiza como un factor clave para el bienestar económico”.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Venis, Warren y Mischael. La Organización del Siglo XXI. Panorama Editorial. México, 1997. Pag. 15-31

<sup>8</sup> Peter Druker Reingeniería. Op. Cit. pp. 17

## Replanteamiento de la empresa

La globalización ha traído como consecuencia que los países redefinan los límites del control político y transformen sus estructuras en dónde exista una apertura comercial, un saneamiento de las finanzas públicas y una reestructuración del sector paraestatal y que exista una democracia.

**La nueva organización empresarial** en el marco de la reingeniería debe de considerar las siguientes variables que se tienen que combinar para que se de un proceso de cambio.

Tradicional	Management
Estructura	Estrategia
Procedimientos	Sistemas
Actividades	Procesos
Trabajo individual	Trabajo en equipo
Centralización, jerarquía	Participación, delegación
Visión local	Visión global
Intereses internos de la empresa	Intereses cliente mercado
Corto plazo	Largo plazo
Gastos, egresos costos	Ingresos, generación
Pérdidas, punto de equilibrio.	Ganancias, utilidades.
Seguridad	Oportunidad
Tradicición, estabilidad	Cambio e innovación
Intuición	Información
Valores particulares	Valores compartidos
Improvisación	Constancia
Estabilidad funcional	Flexibilidad
Especialización del trabajo	Multifuncionalidad
Separación pensar hacer	Integración pensar hacer
Esfuerzo	Resultados
Instrucción entrenamiento	Aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de José de la Cerda Gastélum; Francisco Núñez de la Peña. La Administración en Desarrollo. Op. Cit. 94-96

## Medios para impulsar el management

- Todo el personal de la empresa debe participar en proceso de desaprendizaje que cuestiona la rigidez de las conductas e introduce el liderazgo situacional como elemento clave para dirigir la energía humana hacia resultados.
- Todo el personal de la empresa debe participar en clínicas de management de proceso, lo cual implica cambio integral de la organización. Se deben definir metas concretas y objetivas, cuestionarse los métodos de trabajo y elaborar planes de acción a corto y largo plazo. Se debe desarrollar el liderazgo situacional y habilidades esenciales de los líderes que constituyen la base para fomentar una cultura de trabajo en equipo, y enfocar la energía hacia metas estratégicas.

- Se debe implementar programas de aseguramiento y control a partir de un sistema de información de resultados generados por los líderes y por los equipos autónomos. Además, se debe remunerar por resultados.

**El liderazgo factor clave del proceso de management.** Es importante que se deje el modelo tradicional de trabajo para implementar el management como base de competitividad.

Administración tradicional	Administración basada en la innovación y en el management
El familiarismo es característica básica de las organizaciones; la asignación de puestos y funciones se basa en las relaciones e intereses personales.	Las organizaciones son corporaciones colectivas; la asignación de puestos y funciones se basa en las capacidades y el desempeño de las personas.
La dirección de las empresas es comúnmente ejercida por parientes o miembros de la familia propietaria, la forma de dirección es subjetiva.	La dirección de las empresas se encarga a gerentes profesionales, que aplican la administración científica, racional y objetiva.
Las estructuras de organización son autoritarias e individualistas; muy estratificadas y divididas por grandes diferencias de autoridad, posición y estatus entre los niveles jerárquicos.	Las estructuras de organización son democráticas y grupales; impersonales y objetivas, con poco énfasis en diferencias de autoridad, posición o estatus.
Existe gran separación entre grupos de distinto nivel jerárquico: gerentes, supervisores, empleados, obreros.	Existe muy poca separación entre grupos de distinto nivel jerárquico. Amplias oportunidades para superar niveles dentro de la organización.
La dirección y organización del trabajo se basa en tradiciones y costumbres descuidando factores como el diseño, el logro y la organizacional. Las políticas y relaciones se anteponen al trabajo mismo.	La dirección y la organización del trabajo se basan en los principios de la teoría administrativa; el trabajo mismo es el factor más importante, mientras que la orientación fundamental de las personas y organizaciones es la productividad, el logro y la eficiencia.
La dirección de recursos humanos depende en gran parte de la costumbre y la intuición, escaseando los sistemas de administración de personal. Liderazgo autocrático y directivo; centralización de autoridad; la toma de decisiones se centra en puestos superiores.	La dirección e recursos humanos se basa en sistemas avanzados de selección, capacitación, desarrollo y motivación personal. Liderazgo democrático y participativo: la autoridad y responsabilidad se delegan, la toma de decisiones es compartida.
Gerencia individualista: antepone las necesidades personales de poder e imagen a las necesidades del grupo o de la organización.	Gerencia grupal: las necesidades del grupo de trabajo y de la organización son primero que las necesidades personales de la gente.
Relaciones verticales jerárquicas, autoritarias, paternalistas: el líder manda e impone; a veces protege a sus subordinados a cambio de obediencia y lealtad.	Relaciones verticales participativas: no hay imposición del líder, todos los miembros del grupo pueden tomar iniciativas, decidir y ejercer liderazgo.
Las comunicaciones son indirectas y cerradas: los subordinados deben guardar distancias; se dificulta la comunicación vertical ascendente.	Las comunicaciones son directas y abiertas; el énfasis en la transmisión clara del mensaje. Fluidez vertical y horizontal de la comunicación.
Bajo sentido de autodesarrollo y superación. Débil motivación lo logro.	Alto sentido de desarrollo y superación. Alta motivación de logro.
Visión pasiva del tiempo, descuidado de las fechas y tiempos programados, impuntualidad e informalidad. Desinterés por informar, desarrollar e involucrar a los subordinados en los planes y prácticas de la organización.	Visión activa del tiempo, mucho cuidado puesto en cumplir con fechas y tiempos programados. Gran puntualidad. Alto interés en informar, desarrollar e involucrar a subordinados en planes y prácticas de la organización.

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de José de la Cerda Gastélum; Francisco Núñez de la Peña. La Administración en Desarrollo. Op. Cit. 94-96

#### 4 CONCLUSIONES

El management para pymes de la región centro y suroeste del estado de Hidalgo se basa en ayudar al empresario a alcanzar los objetivos en la empresa, ofreciéndole sencillas herramientas o métodos para optimizar su empresa. El Coach es quien ayuda al empresario a definir su objetivo, a que crea que puede lograrlos, a eliminar obstáculos, a determinar los pasos, desarrollar las habilidades necesarias y sacar lo mejor de ellos para poner acción. Y en un periodo determinado puede alcanzar los objetivos más importantes para su Pyme: por ejemplo, aumentar ventas, aumentar su productividad y organización personal, actualizar la empresa a las ventajas de las nuevas tecnologías, organizar el equipo, sistematizar el negocio para que funcione sin su presencia, tener la mente de los grandes empresarios, motivarse y motivar a otros, tener claridad y enfoque de la visión de la empresa, y, sobre todo, mejorar los beneficios. El objetivo de management es lograr que se piense y se internalice para la toma de decisiones en cada rol ; El Accionista piensa en función del R.O.E, (return on equity) el director en función del R.O.A ( return on assets) y del R.O.I. (return on investment) , el gerente en función del R.O.S (return on sales) y en el plano operativo en función de la productividad, el empresario pyme debe tratar de equilibrar estos conceptos para alcanzar sus objetivos estratégicos.

El management abre ventanas para que se investiguen: conceptos de negocios, herramientas, técnicas y nuevos paradigmas de gestión empresarial, provee una metodología de planificación continúa utilizando estrategias y tácticas apuntadas a incrementar la visión empresarial. Existen evidencias que se forma así un sistema sinérgico de trabajo en equipo que apalanca las competencias individuales de cada integrante del directorio en beneficio de mejores resultados para la empresa. El management en las pymes está orientado a los resultados y tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño individual y grupal.

Para aplicar un management en las pequeñas y medianas empresas es primordial aplicar los siguientes principios básicos.

1. Planeación Estratégica. (misión y visión).
2. Calidad
3. Repensar, replantear y el de management.



## REFERENCIAS

- Ayestaran, C.R., Rangel, C., Y Sebastián, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Prentice-Hall.
- Gutierrez, A. O. (2013). *Fundamentos de Administración de Empresas*. Madrid: Piramide.
- Buchner, A. (2012). *Moodle 2: Guía de Administración*. Barcelona: Anaya Multimedia.
- Fred, R.D. (2012). *Conceptos de Administración Estratégica*. Madrid: Addison-Wesley.
- Diez, V. I. (2012). *Fundamentos de Administración de Empresas*. Pamplona (Navarra) : S.L. Civitas Ediciones.
- Thomson, a. (2012). *Administración Estratégica*. España: Mcgraw-Hill.
- Henden, P. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. España: Mcgraw-Hill.
- Hijar, F. G. (2011). *Planeación Estratégica: la visión prospectiva*. México: Autor-Editor.
- Valderrey, S.P. (2010). *Investigación de Mercados*. Madrid: Starbook Editorial.
- Fischer, L. (2011). *Mercadotecnia*. España: Mcgraw-Hill.
- Kerin, R. (2014). *Marketing*. España: Mcgraw-Hill.
- Rosendo, R.V., y Laguna, S.P. (2012). *Marketing Relacional*. Madrid: S.L.-Dykinson.
- Hernández Y.R.S. (2011). *Introducción a la Administración: Teoría. General, Administrativa, Origen, Evolución y Vanguardia*. México: McGraw-Hill.
- VV.AA. (2010). *Instrumentos de Marketing*. Barcelona: UOC (UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA).
- Alcaide, J.C. (2010). *Marketing de Acción*. Madrid: LID.