

V ENCUENTRO DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
Y PRIMER ENCUENTRO DE INTEGRACIÓN Y ARTICULACIÓN DE LA
INVESTIGACIÓN

“LA REALIDAD DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA METAL
MECÁNICA MEDIANA HIDALGUENSE”

MESA I: ESTRATEGIA EMPRESARIAL

VIOLETA PERALTA OLVERA

peralta_olvera_violeta@hotmail.com

TERESA VARGAS VEGA

tvargasv@hotmail.com

ELEAZAR VILLEGAS GONZÁLEZ

eleazarvillegas@hotmail.com

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

CARRETERA PACHUCA-TULANCINGO KM. 4.5

INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS

7172000 EXT. 6206/6208

“LA REALIDAD DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESA METAL MECÁNICA MEDIANA HIDALGUENSE.”

RESUMEN

El presente trabajo es resultado parcial de una investigación realizada a una empresa mediana hidalguense con giro en el subsector 336 “Fabricación de Equipo de Transporte”. A partir del diagnóstico efectuado, se detectó una gran variedad de áreas de oportunidad que incluyen desde problemáticas en materia de comunicación hasta decisiones estratégicas. Empero, este avance, muestra específicamente la dinámica detectada en materia de planeación estratégica en el contexto de cultura organizacional.

Así mismo, se definen conceptos básicos de planeación estratégica y cultura organizacional, este conocimiento permite identificar claramente las posibles problemáticas, permitiendo proponer en un futuro, estrategias dando respuesta a dicha problemática permitiéndole así a la empresa el logro de sus objetivos de manera oportuna y satisfacer las necesidades de sus inversionistas.

1. LA EMPRESA

COTSA (Contenedores y Transportes, S.A. de C.V.)¹, es una empresa Mexicana, que se fundó en el año de 1968 en la ciudad de Pachuca, Hidalgo, como parte de un Grupo Industrial, el cual comprende cuatro empresas principales: Transportes, Centro de Desarrollo Tecnológico “COTSA Y GITSA”, así como otras 10 más.

Contenedores y Transporte, S.A. de C.V. (COTSA), surge con el fin de tener una empresa especializada y dedicada a ofrecer soluciones integrales para los procesos productivos, desde el diseño, la fabricación y comercialización del equipo para manejo y almacenamiento de materiales a granel y proyectos industriales. Tiene participación dentro de las industrias de la construcción, plástica, alimenticia, minería, entre otras, en México y también cuenta con participación en Latinoamérica. Conforman junto con otras siete empresas el grupo COTSA.

Dentro de la gama de productos que COTSA ofrece se pueden encontrar proyectos llave en mano, silos soldados y atornillados, semi-remolques, equipo periférico, tolvas, equipo para el transporte neumático, tableros de control, válvulas, indicadores de nivel, instalaciones, etc.

En el año de 1976 se inicia con la exportación de equipos, sin embargo lo hace de manera indirecta y no es hasta el año de 1984 cuando logra concretar la primera exportación de equipo de manera directa.

En el año 1998 las empresas del Grupo se certifican en la norma de calidad ISO 9000.

Actualmente sus oficinas centrales al igual que la nave de fabricación principal se encuentran en la ciudad de Pachuca, Hidalgo, contando además con

¹ El nombre de la empresa ha sido cambiado por motivos de confidencialidad.

instalaciones especializadas en la fabricación y comercialización de semiremolques tipo tolva presurizable y silos móviles para el transporte de materiales a granel ubicadas en Ciudad Sahagún. Empresa mediana que cuenta con 250 trabajadores.

Misión

“Ser el socio estratégico de nuestros clientes a través de soluciones de innovación tecnológica, brindando atención y servicio que supere sus expectativas, generando alto valor agregado, con un amplio sentido de responsabilidad social y ambiental”.

Visión

“Ser el grupo empresarial más reconocido en el mundo por ofrecer soluciones de alto valor agregado en proyectos industriales y manejo de materiales a granel.

El concepto de "Materiales a Granel" incluye de manera enunciativa más no limitativa: Adecuación, Mezclado, Almacenamiento, Formulación, Conservación, Tratamiento, Control, Preparación, Dosificación, Empacado, Medición y Transportación”.

Valores

- Honestidad
- Responsabilidad
- Cooperación
- Confianza
- Calidad
- Reconocimiento
- Lealtad²

² La fuente donde se obtuvo esta información se omitió por razones de confidencialidad de la empresa.

2.- MARCO TEÓRICO

El proceso de la administración estratégica. Una perspectiva general

La estrategia de una compañía es el “plan de acción” que tiene la administración para posicionar a la empresa en la arena de su mercado, conducir sus operaciones, competir con éxito, atraer y satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de la organización. La estrategia consiste en toda una variedad de medidas competitivas y enfoques de negocios que emplean los administradores en el manejo de una compañía.

La estrategia está vinculada con las iniciativas competitivas de la empresa y con los enfoques de negocios.

La estrategia de una compañía consiste en una combinación de movimientos competitivos y enfoques de los negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización. Concepto básico que manejan los autores (Thompson y Strokland, 2004), en su libro Administración Estratégica.

También aportan otro concepto básico, el término administración estratégica se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados.

La visión estratégica, es un mapa del futuro de la empresa que proporciona de taller específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de producto que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de compañía que la administración está tratando de crear.

Otra aportación importante de estos autores es la descripción de las cinco tareas de la administración estratégica:

- 1.- Desarrollo de una visión estratégica de hacia dónde se dirige la organización.
- 2.- Determinar Objetivos.
- 3.- Crear una estrategia.
- 4.- Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.
- 5.- Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real, y de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades.

La creación de una estrategia es fundamentalmente una actividad de espíritu emprendedor, impulsada por el mercado y por el cliente; las cualidades esenciales son: un talento para capitalizar las oportunidades de mercado emergentes y las necesidades en evolución de los clientes; una inclinación hacia la innovación y la creatividad; un deseo de tomar riesgos de manera prudente y un fuerte sentido de lo que se necesita hacer para acrecentar y fortalecer los negocios.

La evolución de los acontecimientos internos y externos obliga a que la estrategia de una empresa cambie y evolucione a lo largo del tiempo; una condición que convierte a la formulación de la estrategia en un proceso en evolución y no en un acontecimiento estático.

La administración del proceso de la puesta en marcha y la ejecución de la estrategia es básicamente una tarea administrativa práctica, cerca de la escena, que incluye los siguientes aspectos principales:

- Construir una organización capaz de llevar a cabo con éxito la estrategia.

- Distribuir los recursos de la compañía de manera que las unidades de la organización encargadas de las actividades críticas de la estrategia y de la puesta en práctica de las iniciativas estratégicas nuevas cuenten con suficiente personal y fondos para hacer su trabajo de una manera exitosa.
- Establecer políticas y procedimientos de operación que respalden la estrategia.
- Llevar a cabo una estrategia recién escogida.
- Motivar a las personas para que persigan con energía los objetivos que se han fijado y, de ser necesario, modificar sus obligaciones y su conducta en el trabajo con el fin de que se ajusten mejor a los requerimientos de una ejecución exitosa de la estrategia.
- Vincular la estructura de recompensas con el logro de los resultados que se han fijado como objetivo.
- Crear una cultura empresarial y un ambiente de trabajo conducentes a la puesta en práctica y ejecución exitosa de la estrategia.
- Instalar sistemas de información, comunicación y operación que permita que el personal de la compañía desempeñe sus papeles estratégicos de una manera efectiva y cotidiana.
- Instituir los mejores programas y prácticas para un mejoramiento continuo.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y seguir mejorando la forma en la cual se está ejecutando la estrategia.

La tarea de implementar y llevar a cabo la estrategia constituye, por lo general, la parte de la administración estratégica, más complicada y la que llevará más tiempo. Interviene virtualmente en todas las facetas de la administración y se debe iniciar desde diversos lugares internos de la organización.

Cada administrador debe responder a la pregunta “¿qué se debe hacer en mi área para que pueda llevar a cabo mi parte del plan estratégico de mejor manera?”

Dependiendo de la cantidad de cambios internos involucrados, la puesta en práctica total puede llevar desde varios meses hasta varios años.

De manera personal considero que para que una organización tenga éxito en una Planeación Estratégica, debe enfocarse principalmente en que exista una cultura organizacional y Liderazgo interno necesario

Cultura Organizacional.

La cultura tiene su origen en la antropología en la década de los '70, a partir de Pettigrew (1979), con la finalidad de conocer el comportamiento de las personas en las organizaciones.

Durante los años '80 la cultura organizacional despertó un mayor interés entre los académicos, surgiendo nuevas investigaciones que concebían a este concepto como elemento clave para la excelencia (Peters y Waterman, 1982), así mismo, la cultura organizacional ha sido comparada con la personalidad de cada individuo, que al igual que como tenemos creencias, actitudes, objetivos y hábitos que nos hacen únicos, la organización desarrolla con el tiempo una personalidad característica (Ouchi,1986).

El mundo es multicultural. En la actualidad, esta característica se ha extendido hacia el campo de las organizaciones. Es muy difícil que exista una institución en la que el intercambio de satisfactores entre sus concurrentes corresponda a una sola cultura. De tal manera, la importancia del multiculturalismo reside en aceptar la diversidad y el intercambio cultural como enriquecimiento. Así, se obtiene un resultado positivo, que origina un comportamiento plural que impulsa una negociación, en vez de producir un choque que puede deshacer una relación (Delgado y Madrigal 2007) .

Retomando el trabajo Hernández, Mendoza y González (2007), referente a la complejidad que tiene definir el concepto y las perspectivas de la Cultura Organizacional a continuación se describen las principales definiciones referentes al tema de estudio que se encontraron en esta investigación:

1.- Patrones transmitidos de valores, ideas y otros sistemas simbólicos que orientan el comportamiento. Kroeber y Kluckhohn (1952).

2.- Sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una organización y los sistemas de control de una organización para producir normas de comportamiento (como se hacen las cosas aquí). Uttal (1983).

3.- Patrón de suposiciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo mientras aprende a enfrentarse a los problemas de la adaptación extrema y la integración interna-que ha funcionado bastante bien para ser considerado válido y por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas. Shein (1985).

4.- Conjunto complejo de valores, creencias, suposiciones básicas y símbolos que definen la forma en que una empresa conduce su negocio. Barney (1986).

5.- Código, lógica y sistema de comportamientos estructurados y significados que han pasado la prueba del tiempo y sirven como una guía colectiva para la adaptación futura y la supervivencia. Denison (1990).

6.- Conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se requieren a través del aprendizaje social y el proceso de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales, que conforman la experiencia social, al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión. Rousseau (1993).

7.- Pegamento que sostiene una organización junta. Dahler-Larsen (1994).

8.- Sistema simbólico creado, aprendido y transmitido internamente en la organización, con objeto de enfrentar las demandas del entorno en el cumplimiento de la misión. Pariente (2001).

La Cultura Organizacional tiene que ver con los valores organizacionales. Una cantidad de estos valores son predeterminados por la dirección de la empresa y otros son adoptados por las características, experiencia, educación, costumbres y moral de todos los empleados que conforma la organización.

Los últimos años han sido testigos de muchas definiciones de cultura organizacional muy poco adecuadas, en especial en los libros gerenciales sobre cambios; una de las definiciones más comunes alusiva al término de cultura se refiere a “la forma en que hacemos las cosas aquí”.

Muchas organizaciones de diferentes países están luchando y continuarán haciéndolo con la transformación de pionero a sistemas o de sistemas a integración. El cambio cultural de una organización requiere la perseverancia y la atención constante.

En el libro Culturas Organizativas. De Moda Pasajera a Herramienta de Dirección (Geert Hofstede), propone pasos y consideraciones clave con respecto a la cultura de una organización, relativos con la gestión, tal como se muestra a continuación:

Gestión de Cultura Organizativa

- a) Es una tarea de alta Dirección que no se delega.
- b) Requiere de una diagnóstico cultural.
- c) Exige elecciones estratégicas.
- d) Crear una red de agentes del cambio de la organización.
- e) Diseñar los cambios estructurales necesarios.
- f) Diseñar los cambios de procesos necesarios.
- g) Revisar la política de personal.
- h) Continuar observando la evolución de la cultura organizacional.

En otro contexto de cultura organizacional y liderazgo, la cultura laboral de las organizaciones en el siglo XXI, estará fincada en líderes constructores del

ambiente en el que se den a plenitud los procesos humanos, considerándose como los más importantes en términos de una cultura organizacional son los siguientes:

- a) La comunicación e información.
- b) La integración y el trabajo en equipo
- c) La delegación y el empowerment
- d) La motivación y el reconocimiento
- e) La creatividad e innovación.
- f) La capacitación y el desarrollo humano.
- g) La toma de decisiones.
- h) El liderazgo.

El modelo de proceso humano requiere de más y no de menos liderazgo en la línea de trabajo, esto significa que cuando el sistema y la cultura son abiertos, permisivos y libres, se requiere de un gran liderazgo que refuerce y reconozca continua y cotidianamente las actitudes, conductas y valores de cultura organizacional.

En la publicación de Hernández, Mendoza y González, hacen referencia a las perspectivas de la cultura organizacional.

Por un lado están aquellos investigadores que definen que las organizaciones “tienen” cultura y por otro lado, aquellos que consideran que las organizaciones “son” cultura.

Cuando se dice que las organizaciones tienen cultura, se conoce como enfoque funcionalista, mientras que la postura de quienes consideran que las organizaciones son cultura se conoce como enfoque Imperativo.

El enfoque funcionalista considera la cultura como una variable independiente (externa) o bien, como una variable interna y sus defensores consideran que las organizaciones “existen independientemente de nosotros y son clasificables en

las reacciones de causalidad que existen entre sus diferentes fenómenos y variable” (Sánchez, Tejero, Yurrebasco y Lanero, 2006:392).

Cuando la cultura se trata como una variable independiente, se considera como un producto de una organización y tiene un carácter instrumental. Bajo esta perspectiva se analiza sobre todo la cultura nacional, al considerar el cúmulo de costumbres, tradiciones y valores que una nación tiene y su influencia en los miembros de las organizaciones. Sin embargo en la práctica, la mayoría de las investigaciones en este campo dejan el concepto de cultura sin desarrollar, ya que es algo externo y no controlable por ella” (Sánchez Quirós, 2000:327).

3.- ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Como resultado de la aplicación de encuestas a los trabajadores de COTSA, se identifican diferentes áreas de oportunidad en los departamentos de la empresa, las frases testimonio de los trabajadores permiten identificar las disfuncionalidades en los niveles jerárquicos, a continuación se dan a conocer algunas de ellas:

FRASE TESTIMONIO	DISFUNCIONALIDAD
Si no me das lo que necesito no hay congruencia con lo que se dice en la visión y la misión.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
La infraestructura no permite tener estructura organizacional	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Una vez que se identificaron y clasificaron las frases testimonios, se observa una falta de planeación estratégica y en el caso de COTSA se identifica una falta de de cultura organizacional a pesar de que está certificada en ISO 9000.

Por lo anterior, el objetivo de realizar este estudio es con el fin de proponer a la empresa una metodología clara y sobre todo la reflexión del personal y autoevaluación para crear una cultura organizacional, la cual pueda lograr que el

líder de cada departamento realice una mejora continua en sus procesos operativos.

Los beneficios pueden ayudar a que el empresario obtenga mejores rendimientos y su capital siga creciendo.

Además el subsector en el que se clasifica el giro de esta empresa es el de la fabricación de equipo de transporte, es una industria que se destaca por la gran competencia que existe, especialización, alta productividad y tecnología, para lograr tener competitividad se requiere un constante mantenimiento a los diferentes procesos productivos.

Así mismo en el Estado de Hidalgo, el subsector se ubica en el lugar 16 en número de unidades económicas (Hernández M. et al. :pág. 304).

Para seguir manteniendo un prestigio en el rubro de fabricación de equipo de transporte es urgente implementar acciones preventivas y correctivas, ayudando a crear un ambiente laboral de armonía y respeto.

4.- CONCLUSIONES

Actualmente la empresa Cotsa, S.A. de C.V., a pesar de las disfuncionalidades detectadas en esta investigación en su primera fase, permitirá dar a conocer la metodología aplicable a sus necesidades, contribuyendo a disminuir considerablemente éstas áreas de oportunidad, las cuales obstaculizando los diferentes procesos de producción por no contar con una planeación estratégica.

Con el conocimiento de los conceptos básicos de la cultura organizacional por diferentes autores, se identifican los momentos de cada una de las etapas con las cuales se pueden implementar acciones de mejora a los procedimientos operativos.

Con lo que respecta al personal directivo, quienes deben ser los principales actores contribuyendo al éxito de una planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo en esta empresa metal mecánica mediana hidalguense, sin embargo de acuerdo a la lectura, no es fácil llegar a ese momento, en el cual todos los trabajadores estén convencidos que la suma de esfuerzos y voluntades hará posible el crecimiento de la organización, reflejándose en una mejor remuneración, según el caso y sobre todo que los dueños de la empresa tengan la visión de invertir en maquinaria y equipo que permita ser más competitivos en su ramo.

5.- BIBLIOGRAFÍA

Hernández, M. (2007). Cultura organizacional, el caso de las empresas hidalguenses. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Hernández, M. (2008). La complejidad del estudio de la cultura organizacional. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Hernández, M. (2009). Análisis de la industria manufacturera. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Hofsted, Greet (1980). Culturas organizativas de moda pasajera a herramientas de dirección. 296-330.

Thompson, Arthur y Strokland III (2004). Administración Estratégica. Both of the University of Alabama. 4-28