



**UNIVERSIDAD DE SONORA**  
**UNIDAD REGIONAL NORTE**  
**DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVO**

**SISTEMA PARA CONVERTIR UNA PYME  
TRADICIONAL EN UNA DE ALTO DESEMPEÑO**

**TESINA**  
**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA**  
**JAIME ORLANDO LÓPEZ MONTAÑO**

**H. CABORCA, SONORA**

**MARZO DEL 2007**

# Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

H. Caborca, Sonora a 26 de marzo del 2007.

**P. L. A. Jaime Orlando López Montaña**

**P R E S E N T E.-**

Por este medio me es grato, informarle que su proyecto de tesina titulado: **SISTEMA PARA CONVERTIR UNA PYME TRADICIONAL EN UNA DE ALTO DESEMPEÑO**, ha sido cuidadosamente analizado y desarrollado y se ha verificado el cumplimiento de los objetivos propuestos en el anteproyecto de tesina, por lo cual se emite un dictamen satisfactorio del contenido de la misma.

Por tal motivo se extiende la autorización para proceder a la edición e impresión final del documento y posteriormente presentar el examen profesional en la fecha establecida por el Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas.

**A T E N T A M E N T E**

---

***L. A. E. Maria del Rosario Quintanar Gallardo***  
***Asesor del Trabajo de Tesina***

C.c.p. C. P. Maria Eugenia Caballero Dueñas. Jefe del Dpto. de Ciencias Económicas y Administrativas.

Ing. Leticia León Godínez. Maestro del Seminario de Titulación

## **AGRADECIMIENTOS Y RECONOCIMIENTOS**

### **A DIOS:**

Por darme la vida, y así tener la oportunidad de ver realizados mis estudios, por todos los momentos en los que me dio fuerzas para seguir adelante y tener la satisfacción de culminar mi profesión.

### **A MIS PADRES:**

Agustín Jaime López Montijo  
Olga Montaña Chávez

Por todo el cariño que siempre me han brindado, por el apoyo que durante todos mis estudios me dieron y en todo momento, por todos los ejemplos de unidad y amor familiar que siempre nos han inculcado.

### **A MI PROMETIDA:**

Paula Chay Gálvez

Por todo su apoyo incondicional que me brindó siempre para la terminación de éste proyecto y en darme ánimos de seguir adelante en los momentos más difíciles.

### **A MIS HERMANOS:**

Que siempre hemos estado unidos y apoyándonos en todos los momentos de nuestras vidas.

### **A MIS TÍOS:**

Patricio Romero López  
Maria Jesús Montaña Chávez

Que fueron pilar importante en mi formación, tanto en lo personal como lo profesional, a ellos que siempre tienen un consejo.

### **A MIS ABUELOS Y TODA MI FAMILIA:**

Siempre inculcando todos los valores que una familia necesita para estar siempre tan unida y llegar a ser una gran familia.

### **A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO:**

“Uno de recursos humanos nunca muere solo” a ustedes que siempre y desde que pertenezco a este gran equipo, me han apoyado.

### **A MI ALMA MATER Y MIS MAESTROS:**

Por permitirme terminar mis estudios, y a todos mis maestros de la carrera siempre tan dispuestos en ayudar a sus alumnos. En especial a mi asesora maestra Mary Quintanar Gallardo.

# INDICE

	<b>PAGINA</b>
<b>CAPITULO I. INTRODUCCION</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Objetivo	2
1.3 Justificación	2
<b>CAPITULO II. PYME Y ORGANIZACIÓN DE ALTO DESEMPEÑO</b>	
2.1 Las pequeñas y medianas empresas	4
2.2 Características de las PyMES	5
2.3 Organización	6
2.4 El alto desempeño en la organización	7
2.5 Estrategias que pueden adoptar las PyMES en una organización de alto desempeño	9
<b>CAPITULO III. LA CALIDAD EN LAS PYMES</b>	
3.1 Conceptos de calidad	11
3.2 Ventajas de la calidad en las PyMES	13
3.3 Características de calidad	14
3.4 Importancia de los recursos humanos en la calidad	15
<b>CAPITULO IV. TRABAJO EN EQUIPO</b>	
4.1 Definición de equipo de trabajo	17
4.1.1 Tipos de equipos de trabajo	18
4.2 Funcionamiento de los equipos de trabajo	19
4.3 Ventajas del Trabajo en equipo en las PyMES	19
4.4 Diferencia entre grupo y equipo de trabajo	20
4.5 Características de un Equipo de Alto Desempeño	21
4.6 Facultadamiento	23
4.6.1 Facultadamiento y Trabajo en Equipo	24
<b>CAPITULO V. LIDERAZGO EN LAS PYMES</b>	
5.1 Conceptos de liderazgo	26
5.2 Teorías contemporáneas del Liderazgo	28
5.3 Características de liderazgo	31
<b>CAPITULO VI. LA IMPORTANCIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS PYMES</b>	
6.1 Conceptos de Responsabilidad Social	33
6.2 El porqué de la responsabilidad Social en las PyMES	38
6.3 Características principales de la Responsabilidad Social	39
<b>CAPITULO VII. EL CASO PRACTICO DE MINA LA HERRADURA</b>	
7.1 Antecedentes de la Empresa	41
7.2 Mina La Herradura como una Organización de Alto Desempeño	42
7.2.1 Responsabilidad Social en la comunidad	44
<b>CONCLUSIONES</b>	49
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	51

# CAPITULO I

## INTRODUCCION

### 1.1 Antecedentes

Hoy en día las organizaciones ya no subsisten nada más con el proceso de administración tradicional ya que la competencia les empuja a tener que adaptarse a distintos cambios que en la actualidad presenta la administración moderna. Por lo tanto, las organizaciones deben de adoptar distintos roles de administración para llegar a ser empresas líderes y emprendedoras.

El mundo de los negocios sufre actualmente los efectos de la globalización donde ésta a su vez les demanda más calidad en sus servicios y una mejor administración, comprometidas en desarrollar mejores estrategias de negocio, un mayor compromiso con su entorno, medio ambiente y la sociedad.

La Secretaría de Economía (SE) dice que, en México, las PyME representan el 94% de las empresas; por esta razón, es vital su permanencia. La utilización de esquemas de negocio que integren trabajo en equipo, optimización de procesos, desarrollo de productos y capacidad experta, que las prepare para competir en el mercado global; ser más competitivas con menos recursos que las grandes empresas.

Dentro de las PyME, el capital humano es de vital importancia para llevar a cabo dichas estrategias de las cuales pueden obtener beneficios, e incluso desarrollar una ventaja competitiva, cuando su administración de recursos humanos incluye un enfoque tan intenso en su personal, en este caso el dirigirla hacia una empresa de Alto Desempeño.

Por lo tanto, en este trabajo se definirán algunos conceptos de gran importancia para las PyMES mexicanas y las nuevas estrategias que deben de adaptar para llegar a ser una empresa de clase mundial y de alto desempeño.

Los temas que se desarrollarán son, como adaptar la calidad en nuestra empresa para llegar a ser mas competitivos, por otra parte, la integración del personal adoptando la filosofía de trabajo en equipo, también formas de liderazgo y por último la responsabilidad social como empresa y el compromiso que tiene con su entorno.

Todo esto para que el pequeño y mediano empresario tenga una visión más amplia, sea parte del mundo y de los negocios y llegue a ser más competitivo con estas herramientas.

## **1.2 Objetivo**

Realizar una revisión bibliografía sobre los elementos y herramientas que ayuden a convertir una PyME tradicional en una empresa de Alto Desempeño, definiendo conceptos que les permitan a los líderes de negocios tener una mayor visión y aplicarlos en sus organizaciones. Esto con la idea de que a la larga el negocio siga prosperando y pueda ser más competitivo.

## **1.3 Justificación**

Dado que la vida útil de las PyMES en América Latina es menor a 5 años en el mercado, <sup>1</sup> en este trabajo se propone una guía práctica para adoptar ciertos sistemas que en su conjunto darán a las PyMES oportunidades para competir, con organizaciones más grandes y complejas, es decir, se propone que una PyME puede desempeñarse con tal rendimiento que pueda considerarse altamente competitiva en el marco de la globalización y modernidad actual.

---

<sup>1</sup> Secretaria de Economía, (1999), <http://www.economia.gob.mx/>, 12 de febrero de 2007.

La ventaja de aplicar estas herramientas para una PyME, es que sería mas fácil que en grandes empresas, ya que el número de empleados es menor que las grandes compañías. Se llevaría menos tiempo en la capacitación e implementación y se pudiera dar un mejor seguimiento para que esto se lleve a cabo. Esto le daría permanencia en el mercado con productos de mejor calidad, mejores beneficios para sus empleados y le permitiría ser parte importante en la economía del país.

## **CAPITULO II**

### **PYME Y ORGANIZACIÓN DE ALTO DESEMPEÑO**

#### **2.1 Las pequeñas y medianas empresas**

Es indudable que las empresas efectúan una serie de actividades que varían de acuerdo con el tipo de negocio que pretenda desarrollar y al volumen de operaciones.

Entonces ¿Cómo podría definirse una mediana o pequeña empresa? La respuesta a esta pregunta difiere de persona a persona, representando un asunto relativo a las normas que deben aplicarse para determinar el tamaño de la empresa.

La asociación de empresas pequeñas (SBA) define a la pequeña y mediana empresa como aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera.

Por otra parte, la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP) menciona que las pequeñas y medianas empresas quedan catalogadas como, aquellas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superiores a 20 millones de pesos, pero tampoco inferiores a millón y medio de pesos. Con este criterio el contribuyente podrá determinar con facilidad si su empresa es pequeña o mediana, o si rebasa esta clasificación.

Rodríguez Valencia (2002) señala que para determinar si una empresa se considera pequeña o mediana, se tienen que tomar los siguientes criterios de magnitud:

1 Ubicación: Se toman en consideración a dos empresa del mismo tamaño y tipo, pero situadas en dos países diferentes respecto a un desarrollo, un concepto

general no podría aplicarse a estas empresas en magnitud, debido a que la situada en el país más desarrollado puede considerarse como pequeña, mientras que la establecida en el menos desarrollado tal vez se considera como mediana.

2 El giro: Bajo este aspecto, la magnitud de una empresa está condicionada a la actividad que explote, por ejemplo: La industria siderúrgica y la de confección son muy diferentes, la primera requiere un capital considerable, instalaciones más complicadas, procesos muy tecnificados, etc., la segunda puede operar en un taller pequeño, con maquinaria sencilla de tipo doméstico.

3 Mercado que domina: Este criterio establece la magnitud de la empresa basado en la zona o número de clientes que abastece, no importa el tamaño de la planta, del capital, del personal etc.

4 El financiamiento: En este rubro, la magnitud de la empresa dependerá principalmente del capital con que cuenta.

La OECD (Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo, 1996) sostiene que las pequeñas empresas juegan un papel muy importante en el crecimiento económico de una región y son, en gran medida, responsables del desarrollo y divulgación de la innovación, pues la flexibilidad y agilidad que este tipo de empresas muestran al cambio son una gran ventaja para la innovación en Comparación con las grandes compañías.

## **2.2 Características de las PyMES**

En la siguiente tabla 1, se muestra el sector clasificado de las empresas por número de empleados.

Tabla 1. Clasificación de empresas por número de empleados.<sup>2</sup>

TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Microempresa	0-30	0-5	0-20
Pequeña Empresa	31-100	6-20	21-50
Mediana Empresa	101-500	21-100	51-100
Gran Empresa	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

La Secretaría de Economía (SE) indica las siguientes características de las PyMES en México:

- Contribuyen con el 40% de las inversiones y el PIB.
- Generan el 64% de los empleos.

### 2.3 Organización

Las primeras organizaciones fueron la familia y pequeñas tribus nómadas; luego se establecieron las villas permanentes y las comunidades tribunales. Más tarde se crearon el sistema feudal y las naciones. Esta evaluación de las organizaciones se ha acelerado en los últimos años. Durante el siglo pasado se han producido cambios dramáticos en este campo. La sociedad se ha transformado de una forma predominantemente agraria, donde la familia, los pequeños grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes, a otra de tipo industrial, caracterizada por el surgimiento de grandes organizaciones formales.

Organización es la estructura técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. La organización produce grandes beneficios que se reflejan en la reducción de costos para la empresa y una mejor dirección de la misma.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Fuente: Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de marzo de 1999.

<sup>3</sup> MERCADO, H Salvador, Administración aplicada teoría y practica, primera parte, editorial Limusa, 1999, pp. 267-268, México D. F.

Organización es una agrupación deliberada de personas para el logro de un propósito en específico. La escuela superior o universidad a la que las personas asisten es una organización, también las dependencias de gobierno, las iglesias, y todas las grandes empresas. Todos esos grupos son organizaciones porque comparten tres características comunes:<sup>4</sup>

- Cada organización tiene un propósito distintivo.
- Cada organización esta formado por un grupo de personas.
- Todas las organizaciones desarrollan determinada estructura en forma deliberada, para que sus miembros tengan la posibilidad de llevar a cabo su trabajo

## **2.4 El alto desempeño en la organización**

Cuando una organización se desempeña sistemáticamente cerca de su máxima capacidad, el resultado no solo es un mayor éxito estratégico, sino una cultura organizacional por el espíritu del alto desempeño. Dicho espíritu no debe confundirse con el hecho de que, si los empleados están contentos o satisfechos o si se llevan bien, aunque lo último es una condición ciertamente deseable.

Una organización con espíritu de alto desempeño hace énfasis en el logro y la excelencia. Su cultura está orientada a los resultados y aplica prácticas de administración de personal que inspiran a los trabajadores a hacer su mejor esfuerzo.

Las compañías que están orientadas al espíritu del alto desempeño por lo general están intensamente orientadas hacia la gente y refuerzan su preocupación por cada uno de los empleados en cada ocasión y manera imaginable. Tratan a los empleados con dignidad y respeto, capacitan minuciosamente a cada empleado, los alientan a usar su propia iniciativa y creatividad en el desempeño de su trabajo,

---

<sup>4</sup> ROBBINS, Stephen, Administración Sexta edición, 2000, Editorial Prentice Hall, Naucalpa, Estado de México

establecen expectativas de desempeño claras y razonables, usan la gama completa de premios y castigos para hacer respetar las normas del alto desempeño.

La organización del alto desempeño responsabiliza a los gerentes de todos los niveles del desarrollo del personal que trabaja bajo sus órdenes y otorgan a los empleados, la autonomía suficiente para sobresalir, destacar y contribuir. La creación de una cultura organizacional orientada a los resultados generalmente supone hacer paladines de las personas que tienen desempeño triunfador.

Muchas firmas importantes buscan la manera de motivar a los empleados, algunos ejemplos de cómo motivar a su personal es, entregar broches, botones, placas, para reconocer a los trabajadores con un buen desempeño, la importancia que toman estas firmas hacia sus trabajadores las convierten en organizaciones de alto desempeño y hacen de sus empleados una ventaja competitiva.

Lo que da vida al espíritu del alto desempeño son las prácticas, palabras, símbolos, estilos, valores y políticas de administración de personal que convergen para producir resultados extraordinarios con gente ordinaria. Los motivadores del espíritu del alto desempeño son: creencia en el valor del individuo, compromiso fuerte de la compañía con la seguridad del empleado y la promoción interna, prácticas gerenciales que alientan a los empleados a ejercer iniciativa individual, creatividad en el desempeño de su trabajo y su orgullo de hacer las cosas bien. Una empresa que trata bien a los empleados generalmente se beneficia de mayor trabajo en equipo, moral más alta, mayor lealtad y compromiso de los empleados para hacer aportaciones a la organización.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> THOMPSON, Arthur A. Administración Estratégica, Decimotercera edición, (2003) Editorial Mc Graw Hill, 2006 México D. F.

## **2.5 Estrategias que pueden adoptar las PyMES en una organización de alto desempeño**

Las organizaciones ya no son suficientes con aplicar solo el sistema de administración tradicional para el logro de sus objetivos, al paso del tiempo todas estas estrategias han ido cambiando junto con las nuevas tecnologías.

El nuevo giro de la globalización ha hecho que, las empresas den un paso mayor al acostumbrado, o mas bien seguir con un escalón mas grande, el inmenso crecimiento de la competencia y ofertas de productos y servicios han hecho que los empresarios adopten nuevas estrategias de mercado.

En esta recapitulación de algunos autores se citan conceptos y aplicaciones que ayudan a que una organización tradicional se convierta en una de alto desempeño y lleven al máximo todas sus capacidades con las que cuenta.

Entre los conceptos que se describen, esta la calidad, se mencionan cuales son las ventajas de que las PyMES adopten procedimientos de calidad en sus procesos, cuales son las características de la calidad, y la importancia de que los empresarios tomen en cuenta el capital humano para lograr la calidad en todo lo que hacen. Sin duda y desde la creación del hombre para subsistir, el trabajo en equipo es una herramienta para alcanzar algún objetivo establecido, por lo tanto, se definen algunos conceptos de trabajo en equipo, cual es el funcionamiento de trabajar en equipo, así como también las ventajas que es para una organización el trabajar en equipo, el facultamiento como es que hoy en día los resultados que muestra al aplicarlo son muy benéficos para la organización.

Para poder dirigir y controlar a los equipos de trabajo, es de suma importancia tener un buen liderazgo, entre los gerentes y directores de las organizaciones. Conocer los tipos de liderazgo que existen y como poder aplicarlos.

Por otra parte, se harán señalamientos acerca de la responsabilidad social empresarial, como las empresas pueden contribuir con la responsabilidad social para el beneficio de la misma empresa.

## **CAPITULO III**

### **LA CALIDAD EN LAS PYMES**

#### **3.1. Conceptos de calidad**

Calidad es la resultante total de las características del producto y servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento por medio de las cuales el producto y servicio en uso satisfaga expectativas del cliente.<sup>6</sup>

El propósito de la mayor parte de las medidas de calidad es determinar y evaluar el grado o nivel al que el producto o servicio se acerca a su resultante total.

Uno de los impactos en las últimas décadas en calidad, es que los consumidores ya no ponen toda la atención en el precio, también se toma muy en cuenta la calidad de los productos y servicios, ya que ésta es la que lo atrae por una segunda, tercera o cuarta vez.

La calidad y seguridad del producto, han llegado a ser una importancia primordial para todos los fabricantes o prestadores de servicio. La calidad la determina el cliente, no el ingeniero, ni el departamento de mercadotecnia, ni la gerencia general. Está basada en la experiencia real del cliente con el producto o servicio.

Algunos otros términos, como confiabilidad, facilidad para darle servicio y mantenimiento, en algunas ocasiones se han tomado como definiciones de la calidad del producto. Estos términos son características individuales, que en conjunto constituyen la calidad del producto y servicio (Feigenbaum, 1999)

---

<sup>6</sup> FEINGEMBAU, Armand V., Control Total de la calidad, Tercera edición, Editorial CECOSA, México, D.F. 1991. pp. 6 y 7.

A continuación, se presentan algunas definiciones de calidad que han aportado los grandes precursores de la calidad.

“Calidad es que un producto sea adecuado a su uso. Así, la calidad consiste en ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfagan al cliente”<sup>7</sup>

Por su parte la Asociación Americana de la Calidad (ASQ) afirma que la “Calidad es la totalidad de detalles y características de un producto o servicio que influye en su habilidad para satisfacer necesidades dadas”<sup>8</sup>

En general y en términos menos formales la calidad la define el cliente, ya que es un juicio que este tiene sobre un producto o servicio que por lo general es la aprobación o rechazo. Un cliente queda satisfecho si se le ofrece todo lo que el esperaba encontrar y más. Así, la calidad es ante todo la satisfacción del cliente, la cual está ligada a las expectativas que el cliente tiene sobre el producto o servicio.

Ishikawa (1986) En su libro ¿Qué es control total de calidad? Sintetiza sus ideas principales y experiencias sobre la calidad. Por ejemplo, señala que el Control Total de Calidad (CTC) es una nueva filosofía de administración que se debe convertir en uno de los principales objetivos de la compañía, para lo cual se deben fijar metas y poner primero la calidad en todas las decisiones, empezando por el área de compras. Al ser el CTC una nueva filosofía de administración, menciona que la alta administración debe liderar los esfuerzos de mejora, y que esto debe ser completado con el papel fundamental de las gerencias medias. Asimismo, hace énfasis en como el CTC solo es posible cuando la gerencia se compromete con el proceso y todo el personal se responsabiliza del autocontrol.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> JURAN, J.M., Juran y la Planificación para la Calidad, Edición Díaz de Santos S. A. 1990

<sup>8</sup> ASQ, <http://www.asq.org/>, fecha de consulta, 14 de febrero de 2007.

<sup>9</sup> ISHIKAWA, Kauro, ¿Qué es el control total de calidad? Editorial norma 1986, Bogota Colombia

Philip B. Crosby En sus múltiples libros ayudaron a definir el papel de los ejecutivos deben desempeñar para tener organizaciones de calidad. Crosby señalaba que la clave de calidad es “Hacerlo bien a la primera vez” y que este principio, está la actitud de hacerlo bien, es la base del cambio hacia la calidad, es decir que se pueda ofrecer un producto o servicio que cumpla con los requisitos del cliente. Por lo tanto, se debe construir un sistema de calidad para la prevención, en donde el estándar de desempeño sea cero defectos.

Todos estos personajes llamados maestros de la Calidad, han aportado sus ideas a los nuevos crecientes de la calidad para las empresas prestadores de servicio y productoras, concluyen que la calidad la define el cliente y en base a la demanda de los mismos se deben de tomar en cuenta todos los aspectos que se puedan mejorar y buscar la mejoras que se pueda aplicar a fin de lograr un producto o servicio de excelente calidad.

### **3.2 Ventajas de la calidad en las PyMES**

Cuando las PyMES deciden implantar la calidad como una cultura organizacional, generalmente se van a enfrentar a un gran reto y desafíos que probablemente tengan la idea de abandonar el programa, sin embargo si están convencidas que el mejor camino que ha tomado su empresa y tienen constancia en los propósitos, y han implementado una capacitación continua en este punto, trabajo en equipo y vencen la resistencia al cambio, obtendrán grandes beneficios que a largo plazo impactaran en los indicadores de desempeño de la organización. Entre los beneficios que obtiene son:

- Reducción de defectos, fallas y errores.
- Reducción de los costos.
- Mejor satisfacción del cliente.
- Empleados más comprometidos y satisfechos.
- Hacer frente a la competencia en cuanto a calidad, precio y entrega.
- Entre otros.

### 3.3 Características de calidad

Feigenbaum (1999), en su libro Control Total de la Calidad, señala 10 puntos de referencia fundamentales para el control total de la calidad constituyen la clave para el desempeño exitoso de la Calidad:<sup>10</sup>

1.- La calidad es un proceso que involucra a toda la compañía: Menciona que la calidad no es una función técnica, ni un departamento, ni un programa de mera conciencia, sino que, en lugar de ello, es un proceso sistemático unido al cliente que debe de implementarse total y rigurosamente en toda la compañía e integrarse con los proveedores.

2.- La calidad dice lo que el cliente dice que es: No es lo que un ingeniero o un especialista en mercadotecnia, o un productor dice que es, si usted quiere hacer un descubrimiento acerca de calidad propia, vaya y pregúntele al cliente, puede ser por medio de un sondeo, encuesta de satisfacción etc.

3.- La calidad y el costo son una suma y no una diferencia: La calidad es una estrategia fundamental del negocio, y una oportunidad sobresaliente de conseguir una alta rentabilidad de la inversión, para lo cual es una pauta esencial la cuidadosa identificación del costo de la calidad.

4.- La calidad requiere un fanatismo tanto individual como de equipo: La calidad es el trabajo de todos, pero se convertirá en un trabajo de nadie sin una infraestructura clara que soporte tanto el trabajo de calidad de los individuos, como a la calidad de trabajo en equipo.

5.- La calidad es un modo de dirigir: La buena dirección significa un liderazgo personal que hace posible el conocimiento de la calidad, las habilidades y las actitudes de cada miembro de la organización, para reconocer que realizar la calidad con corrección obliga a que cada quien labore correctamente en la compañía.

6.- La calidad y la innovación son mutuamente dependientes: La clave del lanzamiento exitoso de un producto nuevo es hacer de la calidad el socio del

---

<sup>10</sup> FEINGEMBAU, Armand V., Control Total de la calidad, Tercera edición, Editorial CECOSA, México, D.F., 1991.

desarrollo de un producto desde el principio.

7.- La calidad es Ética: El seguimiento de la excelencia, el reconocimiento profundo de lo que se hace es lo correcto, es el motivador emocional humano mas fuerte en cualquier organización y constituye el motor básico en el verdadero liderazgo.

8.- La calidad requiere una mejora constante: La mejora constante es un componente en línea, integral de un programa de calidad, no una actividad por separado, y se consigue únicamente con la participación de todos los integrantes de la organización.

9.- La calidad es la ruta a la productividad más eficiente en costo y menos intensiva en capital: Algunas de las compañías más importantes del mundo han debilitado a su competencia concentrándose en la eliminación de su planta oculta, esto quiere decir aquella parte de la compañía que existe a causa del trabajo mal hecho.

10.- La calidad se implementa con un sistema total unido a los clientes y proveedores: Esto es lo que hace real al liderazgo de la calidad en una compañía, la aplicación incansable de la metodología sistemática que hace posible en una compañía manejar su calidad en lugar que suceda, la disciplina de la calidad es que los miembros de la organización entiendan, crean en, y sean parte de los procesos claros de la calidad del trabajo.

Estos puntos de referencia del control total de calidad, hacen de la calidad un modo de enfocar totalmente a la compañía en el cliente. Algunas compañías han puesto en práctica estos puntos de referencia con magníficos resultados no esperados.

### **3.4 Importancia de los recursos humanos en la calidad**

Dessler (1996) Señala que los recursos humanos influyen mucho en el cumplir con la calidad de la organización, al utilizar la calidad en el trabajo diario, para difundir el dogma de satisfacer las necesidades del consumidor por toda la compañía. Se exhorta a los empleados a identificar a sus clientes y sus necesidades, recordando

que el cliente puede ser externo o interno. También subraya que los empleados deben de comprender su responsabilidad en el puesto y los criterios de calidad que se deben cumplir, El impulso fundamental de la calidad en el trabajo diario es alentar a los empleados a adoptar individualmente el enfoque del mejoramiento de la calidad en el trabajo.<sup>11</sup>

Deming (1986) pensaba que los trabajadores podrían identificar muchas correcciones necesarias, siempre y cuando la gerencia les brindara los conocimientos y el apoyo adecuados. La participación de los empleados va de la mano con la aplicación de las técnicas de calidad. Deming reunió estas ideas en un sistema coherente y muchos lo consideraban el fundador del movimiento en pro de la calidad.

Para las organizaciones el aplicar las estrategias de la calidad depende mucho del personal con el que cuenta, ya que ellos son quienes darán los resultados y los indicadores de que se están aplicando correctamente todos los procedimientos de la calidad.

Lennart (1995) destaca que, para que la empresa obtenga el nivel de calidad deseado, es necesaria la cooperación activa de su personal, de todos los niveles. Esto significa una actualización continua del personal que trabaja en áreas relacionadas, y ahí es donde la capacitación y la formación tienen un papel muy importante.

---

<sup>11</sup> DESSLER, Gary, Administración de Personal, 1996 sexta edición, editorial Prentice Hall, México D. F.

## CAPITULO IV

### TRABAJO EN EQUIPO

#### 4.1. Definición de equipo de trabajo

Equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias que se comprometen con un objetivo común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por los cuales se consideran mutuamente responsables.<sup>12</sup>

Los equipos de trabajo son grupos formales, constituidos por individuos interdependientes que son responsables del logro de una meta. Todos los equipos de trabajo son grupos, pero sólo los grupos formales pueden ser equipos de trabajo.<sup>13</sup>

Equipo de trabajo. “Número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables”<sup>14</sup>

Equipo de trabajo es un conjunto de personas altamente organizadas y orientadas hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de

---

<sup>12</sup> BATEMAN, Thomas S., Scout A. Snell, Administración Una Ventaja Competitiva, Ed. McGraw Hill 4a Edición, 2004, México D. F.

<sup>13</sup> ROBBINS Stephen, Coulter Mary, Administración, 6ta edición, 2000, editorial Prentice Hall, Naucalpan, Estado de México

<sup>14</sup> KOONTZ, Harold, Heinz Weihrich, Administración “una perspectiva global” 1998 11ª edición, editorial Mc Graw Hill. México D. F.

personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad de acuerdo con normas preestablecidas, y que disponen de habilidades para manejar sus relaciones con otras personas en un clima de mutuo respeto y confianza.<sup>15</sup>

Un equipo se define como dos o mas personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. En las organizaciones desde siempre, han existido dos tipos de equipos los formales y los informales, sin embargo, hoy existen equipos que tienen características de los dos.

Los equipos formales: Son creados por los gerentes, deliberadamente, con el propósito de encargarles tareas específicas que le sirven a la organización para alcanzar sus metas, entre otras características. Los equipos formales se encargan de problemas y decisiones que se presentan a menudo, algunos equipos formales pueden ser temporales, pueden recibir el nombre de equipos de proyecto.

Los equipos informales: Surgen siempre que se reúnen varias personas e interactúan con regularidad, los equipos permiten a los empleados a compartir bromas y quejas, comer juntos y tener relaciones sociales al salir del trabajo. Por consiguiente los equipos informales satisfacen la necesidad humana de amistad, apoyo y seguridad.<sup>16</sup>

#### **4.1.1 Tipos de equipos de trabajo**

Los equipos funcionales están constituidos por un gerente y sus subordinados directos en un área funcional específica. Dentro de este equipo funcional, las cuestiones tales como la autoridad, la toma de decisiones, el liderazgo y las interacciones, son relativamente simples y claras. Es frecuente que los equipos funcionales participen en tareas tendientes a mejorar actividades de trabajo o resolver problemas específicos dentro de sus respectivas áreas funcionales.

---

<sup>15</sup> REZA, Trosino Jesús Carlos, Revista Adminístrate Hoy, octubre 2003, Año X, Número 114

<sup>16</sup> STONER, James A. F., Administración, sexta edición, 1996, editorial Prentice Hall, México D. F

Un equipo autodirigido o auto administrado es un grupo formal de empleados que opera sin un gerente y es responsable de un proceso de trabajo completo o un segmento de él que provee un producto o servicio a un cliente externo o interno. El equipo de trabajo autodirigido es responsable de lograr que el trabajo se realice y también de su propia administración.

Equipo multidisciplinario es una agrupación híbrida de individuos que son expertos en distintas especialidades y se reúnen, trasponiendo las líneas departamentales, para trabajar en varias tareas organizacionales.<sup>17</sup>

## **4.2 Funcionamiento de los equipos de trabajo**

No existen reglas para la forma de equipos eficaces. No obstante, se ha comprobado la utilidad de disposiciones como las siguientes. Los miembros de un equipo deben estar convencidos del valor, el significado y urgencia del propósito del equipo. Por otra parte, se les debe seleccionar de acuerdo con las habilidades requeridas para el cumplimiento del propósito. Un equipo debe de contener una mezcla de habilidades tales como, funcionales o técnicas, habilidades para la solución de problemas y toma de decisiones y, por supuesto habilidades para las relaciones humanas.<sup>18</sup>

## **4.3 Ventajas del Trabajo en equipo en las PyMES**

Las razones para usar equipos en las organizaciones son importantes porque:

- Crea un espíritu corporativo.
- Permite que la gerencia piense estratégicamente.
- Incrementa la flexibilidad.
- Se aprovecha la diversidad de la fuerza de trabajo.
- Se incrementa el rendimiento.

---

<sup>17</sup> STONER, James A. F., Administración, sexta edición, 1996, editorial Prentice Hall, México D. F.

<sup>18</sup> ROBBINS, Stephen, Coulter Mary, Administración, 6ta edición, 2000, editorial Prentice Hall, Neucalpa Estado de México

Otra de las ventajas de que las organizaciones trabajen en equipo son:

- Los equipos tienen una mezcla más amplia de destreza, experiencias y conocimientos que lo que sólo una persona puede ofrecer.
- Los equipos son más flexibles que otro tipo de estructuras jerárquicas dentro de la organización, ya que pueden reunirse y cumplir metas y proyectos específicos conforme a las necesidades lo demanden.
- Los equipos hacen el cambio hacia una “organización de alto desempeño”, ya que promueven el aprendizaje y cambio de comportamiento que se requiere para crear este tipo de cultura.
- Los equipos promueven el trabajo para el bien común. Por medio de la confianza y sus habilidades y el esfuerzo conjunto de las mismas, pueden concentrarse en servir a la misión y visión del equipo en vez de sus preferencias individuales.

#### **4.4 Diferencia entre grupo y equipo de trabajo**

Un grupo se define como el conjunto de dos o más individuos interactuantes e interdependientes, que se reúnen para alcanzar determinados objetivos en particular. Los grupos pueden ser formales e informales. Los grupos formales son agrupaciones de trabajo que una organización ha establecido y a los cuales ha asignado trabajos y tareas específicas. En los grupos formales, las formas apropiadas de comportamiento han sido estipuladas previamente y se dirigen hacia el logro de las metas de la organización. En cambio, los grupos informales son de carácter social. Estos grupos se forman de manera natural en el ambiente de trabajo, como respuesta a la necesidad de contacto social. Los grupos informales tienden a reunirse en torno de la amistad y los intereses compartidos.<sup>19</sup>

Ya que se ha definido grupo podremos diferenciar entre éste y equipo de trabajo la cual está dada por su nivel de organización. También los tramos de interacción

---

<sup>19</sup> REZA, Trosino Jesús Carlos, Revista Adminístrate Hoy, octubre 2003, Año X, Número 114

entre los miembros de un grupo y los de un equipo son diferentes. Al ser menor en el equipo la interacción cara a cara se presenta con mayor efectividad, rapidez y eficacia. Por tanto, los procesos de comunicación son claros y oportunos.

#### **4.5. Características de un Equipo de Alto Desempeño**

A continuación, se muestran las características que debe tener un equipo de trabajo para cumplir con su objetivo:

- Metas claras. Los equipos de alto rendimiento tienen una clara comprensión de la meta por alcanzar y una firme convicción de que el logro de dicha meta será un resultado valioso o importante.
- Habilidades pertinentes. Los equipos eficaces están formados por individuos competentes. Ellos poseen las habilidades técnicas y las destrezas necesarias para alcanzar las metas deseadas, y cuentan las características personales requeridas para alcanzar la excelencia mientras trabajan satisfactoriamente con otras personas. Los equipos de alto rendimiento están constituidos por individuos dotados de habilidades tanto técnicas como para las relaciones personales.
- Confianza mutua. Se caracterizan por un elevado grado de confianza mutua entre los miembros.
- Compromiso unificado. Demuestran una intensa lealtad y dedicación al equipo, están dispuestos a hacer todo lo que sea necesario para contribuir al éxito de su equipo.
- Buena comunicación. Sus miembros pueden transmitir mensajes recíprocos en forma clara y fácil de entender y con una buena retroalimentación que ayuda a guiar a los miembros del equipo a corregir malentendidos.
- Habilidades de negociación. Los equipos eficaces tienden a ser flexibles y hacen continuos ajustes, esta flexibilidad requiere que los miembros de los equipos posean las habilidades de negociación apropiadas.
- Liderazgo apropiado. Los líderes eficaces son capaces de motivar a un equipo para que los siga a través de las situaciones difíciles.
- Apoyo interno y externo. Para un equipo eficaz se requiere un clima de apoyo,

internamente el equipo deberá estar dotado de una sólida infraestructura. Externamente, la gerencia deberá dotar al equipo de los recursos necesarios para que realicen su trabajo.

Gutiérrez (2002, pp17-22) propone las siguientes características de los equipos de trabajo además de las anteriores:

- Número reducido de personas. - En un equipo, el número de integrantes debe ser limitado ya que es mejor. Se cree que un equipo funciona óptimamente cuando tiene entre 8 y 12 miembros y puede haber excepciones hasta llegar a 15 miembros
- Límites y disciplina. - Dentro de las reglas del juego, deben quedar perfectamente establecidos los límites y reglas de disciplina o de conducta de los diferentes miembros. Horarios de trabajo, lugares, tolerancias, cumplimiento de tareas encomendadas, que son parte de éste bloque de responsabilidades.
- Presencia de un vínculo personal. - Los vínculos personales son producto de relaciones formales en un clima de respeto y confianza. No hay tensiones evidentes. Se respira una atmósfera en que las personas se involucran e interesan unas por otras y no hay signos de aburrimiento.
- Convergencia de esfuerzos. - Todas las acciones, todos los trabajos, toda la movilidad del equipo deberán dirigirse hacia el contenido o alcance de metas y al proceso dinámico de comportamiento interno. Los efectos de la convergencia de esfuerzos son evidentes en la toma de decisiones, si esto lo comparamos con el resultado de la toma individual de decisiones, veremos que es mucho más efectiva la toma de decisiones en equipo.

A continuación, se presenta un ejemplo con respecto al trabajo en equipo:

La planta Colgate Palmolive que está ubicada en San José Iturbide, Guanajuato en la República Mexicana, está considerada la cuarta planta más grande del mundo de ésta firma, mediante el trabajo en equipo, los empleados han desarrollado un sistema de trabajo que se denomina cartani, palabra en tarasco (lengua de la región) que significa subir o ir progresando. Esta creación de los

mismos trabajadores refleja las condiciones de las relaciones laborales dentro de una empresa en el cual el liderazgo asumido por sus directivos se centra en fomentar la eficacia y eficiencia de sus operaciones con base en el factor humano.

#### **4.6 Facultamiento**

Significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en la que se basa el facultamiento es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea, son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que poseen las aptitudes para resolver cualquier problema que resulte en su área.

La razón de este término se basa en la competitividad global, la necesidad de responder rápidamente a las demandas y expectativas de los clientes y la exigencia de mayor autonomía de parte de una fuerza de trabajo cada vez mejor preparada. El facultamiento de los subordinados significa que los superiores tienen que compartir su autoridad y poder con sus subordinados para obtener mejores resultados, que les permitan ser más competitivos.

Los empleados desean ser tomados en cuenta y participar en las decisiones, lo que a su vez produce en ellos una sensación de pertenencia, realización y autoestima.

Para una administración eficaz se requiere de la sincera aceptación del facultamiento, basada en la confianza mutua, sustentada en la transmisión a los empleados de la información pertinente para el desarrollo de sus tareas y que se otorgue a persona competente y comprometida con la organización.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> KOONTZ, Harold Heinz Wehrich, Administración "una perspectiva global" 1998 11ª edición, editorial Mc Graw Hill. México D. F.

Existen dos elementos básicos para poder usar la técnica de facultamiento: Delegar responsabilidad y autoridad. Con tales elementos, el empleado podrá tomar decisiones hasta cierto nivel, dependiendo de las repercusiones del asunto.

Delegar responsabilidad significa encomendarle a una persona una tarea y que ella tome el compromiso de cumplirla. <sup>21</sup> Por otro lado, delegar autoridad significa que la misma persona tenga el poder de tomar decisiones que tengan que ver con la tarea encomendada.

Los requisitos básicos para usar el facultamiento son: <sup>22</sup>

- La empresa deberá tener una visión, misión y valores.
- Definición de objetivos.
- Estructura organizacional adecuada.
- Qué se espera del programa de facultamiento.
- Alinearse a la planeación de la empresa.
- Capacitación a los empleados para la toma de decisiones.
- Sistema de valuación.

#### **4.6.1 Facultamiento y Trabajo en Equipo**

Actualmente las empresas están adoptando nuevas estrategias internas, para ser mejores, y los recursos humanos están dando demasiada importancia para los empresarios.

Dessler (1996) menciona que hoy en día un creciente número de empresas actualmente utilizan los grupos de trabajo y el “Facultamiento” para mejorar su eficiencia. Estas empresas adoptan el “Trabajo en equipo” como un valor y luego organizan en torno a estos grupos de trabajo. Después habilitan a estos grupos para que realicen el trabajo, lo cual significa darles el poder y la capacidad para cumplir con sus actividades. El enfoque del grupo y el facultamiento del empleado

---

<sup>21</sup> BOLAÑOS, Ricardo, La Moda del Empowerment, [www.pyme.com.mx/articulos/empower.htm](http://www.pyme.com.mx/articulos/empower.htm), Febrero 26, 2007

<sup>22</sup> [www.pyme.com.mx/articulos/empower.htm](http://www.pyme.com.mx/articulos/empower.htm), Febrero 26, 2007

son componentes de lo que muchas empresas llaman programas de involucramiento del trabajador. Los programas de involucramiento del trabajador se dirigen a fomentar la efectividad organizacional mediante la participación de los empleados en la planificación, organización y manejo general de sus puestos.

Sin embargo, el autor menciona que muchas empresas encuentran que “el trabajo en equipo” no se da por sí solo; sino que, los empleados deben ser capacitados para ser buenos miembros de su equipo. Por ejemplo, Toyota dedica horas a la capacitación de nuevos empleados para que se escuchen unos a otros y aprendan a cooperar. Y durante el proceso de capacitación, se subraya la dedicación de Toyota al trabajo en equipo. Se emplean ejercicios cortos para ilustrar ejemplos de buenos y malos trabajos en equipo y para moldear las actividades de los nuevos empleados en relación con lo que significa un buen trabajo de equipo.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> DESSLER, Gary, Administración de Personal, 1996 sexta edición, editorial Prentice Hall, México D. F.

## **CAPITULO V**

### **LIDERAZGO EN LAS PYMES**

#### **5.1 Conceptos de liderazgo**

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo con el fin de encauzarlo hacia el logro de sus metas.

Liderazgo es la influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales. Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no solo disposición a trabajar, así como también a hacerlo con pasión y seguridad en sí mismo. Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades.<sup>24</sup>

Koontz (2002) Señala que el líder debe de tener cuatro componentes principales:

- La capacidad de usar el poder en forma efectiva y responsable.
- Capacidad de comprender que los seres humanos responden a fuerzas distintas de motivación en distintos tiempos y situaciones.
- La capacidad de inspirar.
- La capacidad de actuar en una forma que desarrolle un clima favorable para el surgimiento de las motivaciones y a su respuesta.

Los líderes tienen una visión del futuro; inspiran a los miembros de la organización y trazan su curso, se dice que los líderes brindan una visión a su compañía, los líderes deben inculcar valores relativos a la calidad, honestidad y la toma calculada de riesgos o la preocupación hacia empleados y clientes.

---

<sup>24</sup>KOONTZ, Harold, Administración una perspectiva global, 11ª edición, editorial Mc Graw Hill, 1998, Mexico D. F.

Un líder es alguien que influye sobre otros para alcanzar metas. Entre mayor sea el número de seguidores, mayor será la influencia. Y entre más exitoso sea el logro de metas valiosas, será más evidente el liderazgo. Pero se debe explorar más allá de la definición desnuda para captar el entusiasmo e integridad que sienten los seguidores devotos y los estudiosos del liderazgo cuando ven a un líder en acción, y entender que es lo que hacen verdaderamente los líderes organizacionales.

Los líderes sobresalientes tienen una misión. Mueven a la gente y a las organizaciones en direcciones a las que de otro modo no irían. Pueden lanzar empresas, formar culturas de organizaciones, ganar guerras. Son estrategias que aprovechan oportunidades que otros ignoran, pero también se preocupan apasionadamente con el detalle, todas las pequeñas realidades fundamentales que pueden hacer o estropear los planes más grandes.

La función del líder es crear una visión, antes la palabra visión, no era una palabra muy usada por los gerentes. Pero ahora, tener una visión del futuro y comunicar esa visión a los demás son componentes esenciales del gran liderazgo.<sup>25</sup>

Existen tantas definiciones de liderazgo, como personas que han tratado de definir el concepto, aquí se entenderá el liderazgo, como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Estas definiciones tienen cuatro implicaciones importantes:<sup>26</sup>

- 1 En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las ordenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso de liderazgo.
- 2 En segundo término, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen

---

<sup>25</sup> BATEMAN, Thomas S., Administración, una ventaja competitiva, cuarta edición, 2004, México D. F.

<sup>26</sup> STONER, James A. F. Administración, Sexta edición, 1996. P. 514, México D. F.

- de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general el líder tendrá más poder.
- 3 En tercer término, del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas de poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho, algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
  - 4 El cuarto aspecto del liderazgo, es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores, el autor, argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasara a la historia.
  - 5 El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue al momento de responder a la propuesta de liderazgo de un líder puedan elegir con inteligencia.

## 5.2 Teorías contemporáneas del Liderazgo

Existen varias teorías respecto a liderazgo, a continuación se presentan algunas de ellas:<sup>27</sup>

### 1. Modelo de Fiedler:

Este modelo propuso que el rendimiento eficaz de un grupo dependía de un correcto acoplamiento entre el estilo de líder para interactuar con sus subordinados y el grado en el cual la situación permite que el líder ejerza el control y la influencia. El modelo se basó en la premisa de que cierto estilo de liderazgo sería el más eficaz en diferentes tipos de situaciones. La clave consistía en definir esos estilos de liderazgo y los diferentes tipos de situaciones en cuestión, y después identificar las combinaciones apropiadas de estilo y situación.

---

<sup>27</sup> ROBBINS, Stephen. COULTER, Mari; Administración, Sexta Edición, Prentice Hall,2000, Neucalpan Estado de México

El factor clave para el éxito del liderazgo era el estilo fundamental del liderazgo del propio individuo y que el estilo de persona podía ser de dos tipos: Orientado a las tareas u orientado a las relaciones.

Este modelo manifiesta las tres dimensiones de contingencia que definían los factores situacionales claves para determinar la eficacia de un líder. Esas dimensiones eran las siguientes:

1. Relaciones del líder con los miembros del grupo. - Grado de confianza, seguridad y respeto que siente los subordinados por su líder, se califican como buenas o malas.
2. Estructura de la tarea. - Grado en el cual las asignaciones de trabajo estaban formalizadas y sujetas a procedimientos; se califico como alta o baja.
3. Poder de la posición. - Grado de influencia que tenía un líder sobre las actividades basadas en el poder, tales como: contrataciones, despidos, disciplina, promociones e incrementos de salario; se clasifica como fuerte o débil.

## **2. Teoría de ruta-meta**

Este modelo fue desarrollado por Robert House, es un modelo de contingencia de liderazgo que ha tomado elementos clave de la teoría de la expectativa para la motivación. La esencia de esta teoría es que la labor del líder consiste en ayudar a sus seguidores a lograr sus metas y proveer la dirección o el apoyo necesarios para garantizar que dichas metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o la organización. El término ruta-meta proviene de la idea de que los líderes eficaces aclaran la ruta para ayudar a sus seguidores a transitar, desde donde se encuentren hasta alcanzar sus metas de trabajo, y facilitarles todo el recorrido por la ruta, reduciendo los obstáculos y los peligros latentes.

El comportamiento de una líder resulta aceptable para sus subordinados en la medida en que éstos lo consideren como una fuente de satisfacción inmediata o como un medio para su satisfacción futura. El comportamiento de un líder es motivacional en el grado en que haga que la satisfacción de las necesidades de

los subordinados sea dependiente de que éstos tengan un buen rendimiento y provea el entrenamiento, la guía, el apoyo y las recompensas que se requieran para propiciar el rendimiento eficaz.

House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

1. Líder dirigente. Hace que sus subordinados sepan lo que se espera de ellos, programa el trabajo por realizar y ofrece una guía específica sobre cómo llevar a cabo las tareas.
2. Líder sustentador. Es amigable y demuestra interés por las necesidades de los subordinados.
3. Líder participativo. Consulta a sus subordinados y pone en práctica sus sugerencias antes de tomar una decisión.
4. Líder orientado a los logros. Establece metas desafiantes y espera que sus subordinados alcancen el nivel de rendimiento más alto posible.

### **3. Participación del líder**

Este modelo desarrollado por Victor Vroom y Phillip Yetton estableció la relación entre el comportamiento y la participación del liderazgo, por una parte, y la toma de decisiones por la otra. Desarrollado a principios de la década de 1970, el modelo sostiene que el comportamiento de líder debe ajustarse para reflejar la estructura de la tarea.

El modelo de Vroom y Yetton es del tipo normativo, porque aportó un conjunto secuencial de reglas (normas) que el líder debía seguir para determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisiones, según quedaba determinado por los diferentes tipos de situaciones. El modelo se configuró como un árbol de decisiones e incluyó siete contingencias en cuanto a la estructura de las tareas y cinco estilos de liderazgo alternativos.

### **4. Teoría de la atribución del liderazgo.**

Sostiene que el liderazgo no es más que una cualidad que la gente atribuye a

otros individuos. La gente tiende a caracterizar a los líderes como personas poseedoras de ciertos rasgos, tales como: Inteligencia, personalidad sociable, gran capacidad verbal, agresividad, comprensión y laboriosidad.

En el nivel organizacional, el marco de atribuciones explica por qué existe entre las personas la propensión a atribuir al liderazgo los casos extremos de rendimiento, ya sea positivo o negativo.

### **5.3 Características de Liderazgo**

Aunque ningún rasgo asegura el éxito en el liderazgo existen ciertas características que son útiles potencialmente. La perspectiva de los años 90 es que algunas características personales muchas de las cuales no se traen de nacimiento, pero se pueden adquirir, distinguen a los líderes efectivos de otras personas.

1. Empuje. - Se refiere a un conjunto de características que reflejan un nivel de esfuerzo elevado. El empuje incluye grandes necesidades de logro, esfuerzo constante por mejorar, ambición, energía, tenacidad e iniciativa.
2. Motivación de liderazgo. - Los grandes líderes no solo tienen empuje; quieren dirigir. Poseen una gran necesidad de poder y prefieren estar en posiciones de liderazgo que en posiciones de seguidores. Una gran necesidad de poder induce a la gente a intentar influir sobre los demás y sostiene el interés y la satisfacción en el proceso de liderazgo. Cuando se ejerce la necesidad de poder en forma moral y socialmente constructiva en vez de en perjuicio de los demás, los líderes inspirarán más confianza, respeto y compromiso con su visión.
3. Integridad. - La integridad es la correspondencia entre las acciones y las palabras. La honestidad y la credibilidad, aparte de ser características deseables por sí mismas, son especialmente importantes para los líderes, porque inspiran confianza en los demás.
4. Confianza en uno mismo. - La confianza en uno mismo es importante por un número de razones. El rol de liderazgo es desafiante y los reveses son

inevitables. La confianza en sí mismo permite al líder superar obstáculos, tomar decisiones a pesar de las incertidumbres e infundir confianza en otros.

5. Conocimiento del negocio. - Los líderes efectivos tienen un grado elevado de conocimiento acerca de las industrias, compañías y cuestiones técnicas, los líderes necesitan contar con la inteligencia para interpretar información abundante.

## **CAPITULO VI**

### **LA IMPORTANCIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS PYMES**

#### **6.1 Concepto de Responsabilidad Social**

Desde el punto de vista clásico la única responsabilidad social de la administración consiste en maximizar las ganancias. Según Milton Friedman, cuando los gerentes toman por su cuenta la decisión de gastar los recursos de su organización para el “bien social”, están debilitando el mecanismo de mercado. Alguien tendrá que pagar por esta redistribución de los activos. Si los actos socialmente responsables merman las ganancias y los dividendos, los accionistas salen perdiendo. Si los salarios y las prestaciones tienen que reducirse para pagar las actividades a favor de la sociedad, los empleados sufren una pérdida. Si los precios se elevan para pagar esas actividades sociales, los consumidores salen perdiendo. Si los consumidores rechazan los precios más altos y caen las ventas, es posible que el negocio no sobreviva, en cuyo caso pierden todas las personas relacionadas con la organización.

En un mercado puramente competitivo donde los competidores no han asumido los costos de la responsabilidad social, los precios no pueden elevarse sin que se pierda todo el mercado: en semejante situación, los costos tienen que ser absorbidos por el negocio y el resultado son ganancias más bajas.

La posición socioeconómica sostiene que los tiempos han cambiado y, con ellos, las expectativas de la sociedad con respecto a los negocios. Las corporaciones reciben su carta constitutiva de los gobiernos estatales, y el mismo gobierno que les concede esa carta constitutiva puede retirársela también. Por lo tanto, las corporaciones no son entidades independientes cuya única responsabilidad sea con sus accionistas. También son responsables ante la sociedad en general, que

autoriza su creación y las mantiene. Los partidarios del punto de vista socioeconómico afirman que los gerentes deberían preocuparse de maximizar el rendimiento financiero a largo plazo. Para eso, tendrán que aceptar algunas obligaciones sociales y los costos que éstas implican. Deben proteger el bienestar de la sociedad no contaminando, no discriminando, no incurriendo en publicidad engañosa, y así sucesivamente. También deben desempeñar un papel activo en el mejoramiento de la sociedad, involucrándose en sus comunidades y contribuyendo al sostenimiento de organizaciones benéficas.

La obligación de una firma empresarial, además de las que la ley y la economía le imponen, consiste en perseguir metas a largo plazo que propicien el bien de la sociedad. Para una mejor comprensión de la responsabilidad social es comparar los dos conceptos similares: *La obligación social y la sensibilidad social*

Un negocio ha cumplido con la *obligación social* cuando cumple sus responsabilidades económicas y legales, y nada más.

La sensibilidad social es la capacidad de una firma para adaptarse a los cambios que se presentan en las condiciones sociales.

Es posible que el impacto de la responsabilidad social sobre las ganancias de una firma, ya sea éste positivo o negativo, tarde varios años en manifestarse. Pero hay pocas pruebas sustantivas para afirmar que las acciones de una compañía socialmente responsable perjudiquen apreciablemente su rendimiento económico a largo plazo.<sup>28</sup>

La responsabilidad social corporativa es la obligación hacia la sociedad asumida por las empresas. La empresa socialmente responsable maximiza sus efectos

---

<sup>28</sup> ROBBINS, Stephen. COULTER, Mari; Administración, Sexta Edición, Prentice Hall, 2000, Neucalpan Estado de México

positivos sobre la sociedad y minimiza sus efectos negativos.

Las responsabilidades sociales pueden ser catalogadas en:<sup>29</sup>

- Responsabilidades económicas. - Esta se refiere a producir bienes y servicios que la sociedad quiere a un precio que consolide el negocio y satisfaga sus inversiones con los inversionistas.
- Responsabilidades legales. - Estas atienden a obedecer las leyes locales y estatales, federales e internacionales más relevantes.
- Responsabilidades voluntarias. - Se basan en los comportamientos y actividades adicionales que la sociedad encuentra deseables y que dictan los valores de la empresa. Se refiere a ser un buen ciudadano, contribuir con recursos a la comunidad, que mejoren la calidad de vida.

Aunque los criterios y normas para determinar estas responsabilidades varían entre organizaciones y países, se han efectuado algunos esfuerzos para establecer conjuntos de principios éticos globales o universales.

Quienes defienden la responsabilidad social corporativa argumentan que las organizaciones tienen un rango de responsabilidades más amplio va más allá de la producción de bienes y servicios con utilidad. Como miembros de la sociedad, las organizaciones deben participar en forma activa y responsable en la comunidad y en el ambiente más grande.

Según el Centro Mexicano para la Filantropía, A. C. (CEMEFI) la responsabilidad social empresarial es “La conciencia del compromiso y la acción de mejora continuo medida y consistente, que hace posible a la empresa ser mas competitiva, cumpliendo, con las expectativas de todos sus participantes en particular y de la sociedad en lo general, respetando la dignidad de la persona, las comunidades en que opera y su entorno”

---

<sup>29</sup> BATEMAN, Thomas S., Scout A. Snell, Administración Una Ventaja Competitiva, Ed. McGraw Hill 4aEdición, 2004, México D. F.

Desde otro punto de vista la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es un conjunto integral de políticas, prácticas y programas que se reflejan a lo largo de las operaciones empresariales y de los procesos de toma de decisiones, y el cual debe ser apoyado e incentivado por los mandos altos de la empresa.<sup>30</sup>

Hoy en día una empresa con responsabilidad social fundamentada, su actuación social con compromisos tanto en una dimensión interna como externa, dándole transparencia y certidumbre a su actuación y a sus relaciones; la interna contempla el interior de la empresa: Los accionistas, los trabajadores y la gestión de recursos naturales en la producción que afectan el medio ambiente; la externa va referida a los interlocutores externos, socios comerciales, los clientes, los consumidores, proveedores, los interlocutores públicos, autoridades y las organizaciones de la sociedad civil.

Para ampliar un poco más en los aspectos internos y externos de una organización con respecto a la responsabilidad social, el Cemefi cita:

- La dimensión interna: Tiene a su vez tres ámbitos: el relativo a la conducta empresarial, la comunidad interna (los trabajadores) y el relativo al uso del medio ambiente. Dentro del primero se habla de la forma en la que la empresa vive sus principios y valores, el segundo es el relativo a la calidad de vida en la comunidad de trabajo. (La gestión los recursos humanos, la salud y seguridad en el trabajo, balance familiar, trabajo, desarrollo humano y profesional y la adaptación al cambio, entre otros.
- La dimensión externa: La responsabilidad social no se limita a su actividad o actuación dentro de la misma, sino que implica también a su relación con todos los interlocutores con los que la empresa tiene relaciones: Socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y organizaciones de la

---

<sup>30 30</sup> Centro Mexicano para la Filantropía A. C. consulta en la pagina [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org) 19 de febrero de 2007

sociedad civil, así como cuidado y preservación de su entorno.

Hasta hace poco tiempo, la responsabilidad de las empresas se entendía únicamente como generar utilidades. Al día de hoy, este entendimiento no es suficiente ni aceptable; cualquier empresa debe además de generar utilidades para sus accionistas, tomar en cuenta que sus actividades pueden afectar, ya sea positiva o negativamente, la calidad de vida de sus empleados o de las comunidades donde realizan sus operaciones.<sup>31</sup>

Longenecker (2001) Señala que la responsabilidad social, suele entenderse como las obligaciones de un negocio para proteger los intereses de sus consumidores, empleados, proveedores y público en general. Como se puede ver, las responsabilidades sociales van mucho más allá de las relaciones de una empresa con sus clientes. Se incluyen, en áreas tan diversas como éstas, las siguientes:

- Protección ambiental.
- Protección al consumidor.
- Apoyo de la educación, como en el auxilio del pago de colegiaturas de quienes dependen de los empleados.
- Cumplimiento con las regulaciones gubernamentales.
- Respuesta a las necesidades de la comunidad, como apoyo en caso de desastre y esfuerzos para producir la pobreza o elevar el bienestar social.
- Contribuciones a las organizaciones comunitarias.

Por otro lado, el autor cita que las empresas socialmente responsables pueden ser consistentes con el objetivo de utilidades a largo plazo de una empresa. Se obtiene cierto grado de buena voluntad con la conducta socialmente responsable. Una empresa que satisface de manera consistente sus obligaciones sociales se convierte en si misma en miembro deseable de su comunidad y puede atraer clientes por esa imagen.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Centro Mexicano para la Filantropía A. C. consulta en la pagina [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org) 19 de febrero de 2007

<sup>32</sup> LONGENECKER, Justin G. Administración de pequeñas empresa, 2001, 11ª edición, editorial Thomson, México D. F.

## **6.2 El porqué de la Responsabilidad Social en las PyMES**

En México se han logrado avances importantes en materia de RSE y se está creando un ambiente favorable a la expansión de la participación de las empresas en la actividad de inversión social, junto con un estímulo para incrementar la interacción con organizaciones sociales.

Como consecuencia, cada vez más las empresas perciben que la Responsabilidad Social es un tema que no está restringido solamente a las acciones sociales o ambientales desarrolladas por la organización en la comunidad, implica también el dialogo e interacción con los diversos públicos de la empresa.

Para que la empresa trabaje en el tema de la responsabilidad social, en una perspectiva sistemática y amplia, es necesario que este concepto sea incorporado a los procesos de gestión y por lo tanto forma parte integral de las estrategias de negocio y del sistema de planeación interna de la empresa.

La Responsabilidad Social Empresarial debe ser parte de la estrategia de negocio, así como tener un responsable dentro de la alta gerencia que ayude a definir sus objetivos estratégicos. Para que la empresa sea aceptada por la comunidad en que está asentada, no solo debe ser económicamente exitosa, sino también social y ambientalmente responsable. Es factible hacer negocios que generen un entorno financiero razonable y es posible hacerlo con Responsabilidad Social Empresarial. En la actualidad se han hecho estrategias empresariales de Responsabilidad Social Empresarial, éstas están consideradas como un valor fundamental y de mejora (relación con los vecinos y autoridades) ya que contribuye al desarrollo de comunidades y del bien común. Como ejemplo la compañía Merck, Sharp & Dohme lleva a cabo la RSE a través de tres premisas fundamentales: La vinculación con la comunidad, la ética empresarial y la mejora en la calidad de vida.

La Empresa Coca-Cola lleva a cabo una serie de acciones a través de un programa denominado las cuatro plataformas: El mercado (compromiso con clientes y consumidores), el lugar de trabajo (compromiso con empleados), comunidad (compromiso con vecinos, comunidad y regiones) y medio ambiente (compromiso con el planeta).

La Responsabilidad Social Empresarial es hoy en día un valor agregado y una ventaja competitiva para la empresa. Aquellas organizaciones que desde hoy incorporen o refuercen sus acciones de Responsabilidad Social lo harán a su propio ritmo y de acuerdo a sus posibilidades; mañana tendrán la exigencia del entorno.<sup>33</sup>

### **6.3 Características principales de la Responsabilidad Social**

La responsabilidad social empresarial se comprende y se ejerce de acuerdo a cuatro ámbitos estratégicos:<sup>34</sup>

- Ética empresarial. - Vivir los valores y desempeñarse éticamente. La ética empresarial es la base de relaciones más sólidas entre la empresa sus proveedores, clientes, accionistas y otros, permite la interpretación y solución de controversias de acuerdo a principios que guían la toma de decisiones, formación de personal, evaluación del personal y la forma en que se debe conducir el negocio.
- Calidad de vida. - Promover y establecer como prioridad la calidad de vida en la empresa. La empresa crea internamente un ambiente de trabajo favorable, estimulante, seguro, creativo, no discriminatorio y /o participativo en que todos sus miembros interactúan bajo bases justas de integridad y respeto que propician su desarrollo humano y profesional contribuyendo a que alcancen una mejor calidad de vida.
- Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo. - Involucrarse con las comunidades en las que opera. La empresa percibe e instrumenta el

---

<sup>33</sup> [www.iadb.org/csramericas/2004/mexico\\_sp.asp](http://www.iadb.org/csramericas/2004/mexico_sp.asp), Febrero 26,2007

<sup>34</sup> Centro Mexicano para la Filantropía A. C. consulta en la pagina [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org) 19 de febrero de 2007

compromiso y responsabilidad con su comunidad. Identifica y monitorea las expectativas públicas que la comunidad tiene de ella, la innovación y el involucramiento sostenido de miembros, autoridades u organizaciones de la comunidad debe estar incluido. Busca la sinergia entre sectores (empresa, gobierno y organizaciones de la sociedad civil) que le permita multiplicar los resultados en solución de problemas sociales.

- Cuidado y Preservación del Medio Ambiente. - Cuidar y preservar su entorno, los recursos y el medio ambiente. Uno de los grandes retos de la empresa es la generación de riqueza y la conservación del medio ambiente. Estas prácticas demuestran como la empresa respeta el medio ambiente, promueve la optimización de recursos, prevé la generación de desperdicios y/o desarrolla procesos de reciclaje o reaprovechamiento de recursos o incorporación de sus productos y procesos a los ciclos naturales.

## **CAPITULO VII**

### **EL CASO PRÁCTICO DE MINA “LA HERRADURA”**

#### **7.1 Antecedentes de la Empresa**

Minera Penmont Unidad La Herradura, está localizada en el desierto de Altar, al noroeste del Estado de Sonora y a solo 20 km. de la costa del Golfo de California. MINERA PENMONT es el resultado del esfuerzo conjunto de INDUSTRIAS PEÑOLES pilar de la minería en México y NEWMONT MINING CORPORATION de los Estados Unidos de Norteamérica, dando lugar al nacimiento de MINA “LA HERRADURA”, con un sistema de explotación a cielo abierto la cual se ha convertido en la mina de oro más grande y líder productor de oro en la República Mexicana. En 1987 se lleva a cabo la asociación “joint venture” Peñoles-Newmont con una inversión regional agresiva.

Para 1990 Peñoles-Newmont consolidan su asociación, con una inversión inicial de 72 millones de dólares, con una participación de peñoles del 56% y del socio newmont 44%. En 1991 inicia campaña de barrenación con la perforación de 478 barrenos que representa 103 km.

La construcción del proyecto inicia 1997 con la reubicación de flora en extinción, construcción de instalaciones, adquisición de equipo, contratación de personal para la capacitación y preparación de mina, para dar inicio las operaciones en julio de 1998.

Un compromiso para MINERA PENMONT, y en general para todo el grupo PEÑOLES es mantener y mejorar el entorno ecológico de acuerdo a políticas corporativas y normas oficiales, tomando en cuenta que la minería tiene un

Importante papel como generadora de polos de desarrollo regional, contribuyendo en este caso a la creación de 500 empleos directos y 2000 indirectos.

## **7.2 Mina La Herradura como una Organización de Alto Desempeño.**

En esta empresa, sin seguir una definición única, se han adoptado lo mejor de las mejores prácticas empresariales a nivel mundial y adaptándolas en todo lo posible a la organización.

Concretamente buscan: Ser una empresa orientada a crear valor para sus accionistas, clientes, personal, comunidad y proveedores

En este sentido, ésta empresa considera lo que se llamaría un círculo virtuoso en el cual al estar satisfechos los empleados, estos se desempeñan adecuadamente, creando a su vez valor para los clientes al generar productos de calidad; esto los hace desempeñarse adecuadamente en dos vías, crecimiento y competitividad, lo que genera a su vez mayor participación de mercado al tener clientes satisfechos. Al tener mayor participación de mercado, ellos mueven mayor volumen de producto lo cual también genera una mayor demanda de insumos, por lo que sus proveedores se ven beneficiados, lo anterior evidentemente mantiene satisfechos a los accionistas. Finalmente, su estrategia de desarrollo sustentable, los hace crear valor en sus negocios sin afectar el desarrollo de generaciones futuras, asunto que los obliga a buscar un alto desempeño en materia de protección ambiental; vale la pena señalar que esta empresa esta certificada con ISO 14001, que es una certificación que se compromete al cuidado del medio ambiente y Certificado de Industria Limpia por la Procuraduría Federal para la Protección del ambiente (PROFEPA).

Mina La Herradura, es un modelo de empresa de alto desempeño digno de seguir, basada en cinco pilares esenciales que crean valor en su gente, procesos y en fin en toda la organización, los cuales son:

1. Competitividad en el mercado. Esta surge precisamente de su estrategia de negocios, ya que los puntos a los cuales se ha hecho referencia en este trabajo como la calidad, el trabajo en equipo, liderazgo, la responsabilidad social etc. Los hace altamente competitivos. Se destaca que una de las ventajas competitivas de esta empresa es la mejora continúa aplicada consistentemente en todos los niveles de la organización. Dentro de su cultura de trabajo, la mejora continua destaca ya que, dentro del esquema de trabajo en equipo, éste, les permite crear un ambiente adecuado para que surjan ideas de mejora, se debatan dichas ideas, se tome una decisión y se implementen o lleven acabo dichas decisiones. Asimismo, fomentan el espíritu empresarial en sus empleados y trabajadores, permitiendo incluso que se cometan errores bajo la premisa de aprender de los mismos. La idea básica de sustituir un supervisor tradicional por un facilitador que promueve la generación de ideas y la innovación habla de que tan competitiva puede ser una empresa con este enfoque, ya que lleva a los niveles más bajos de la organización la posibilidad de crear e innovar.

2. Flexibilidad y sencillez en sus sistemas y estructuras de trabajo. Es una empresa con pocos niveles jerárquicos, lo cual la hace muy flexible y rápida. Únicamente tiene 4 niveles de empleados y 4 de trabajadores sindicalizados. Asimismo, tiene una red de comunicación en todas las vías lo cual reafirma el concepto de rapidez y ausencia de burocracia.

3. Enfoque participativo con facultamiento a todos los niveles. Este punto ya ha sido tocado con anterioridad, basta señalar que es una estrategia de negocio que les permite complementar y es base fundamental del trabajo en equipo.

4. Sistema de trabajo en equipos orientados al logro de los objetivos estratégicos.

5. Alineación de los equipos a la visión y misión de la organización por medio de proyectos de palancas de valor.

La misión de Peñoles es agregar valor a los recursos naturales no renovables en forma sustentable.

La visión de Peñoles es ser la empresa mexicana más reconocida a nivel mundial de su sector, por su enfoque global, la calidad de sus procesos y la excelencia de su gente.

Esta misión y visión de negocio son compartidas y por todos los negocios de Peñoles, guiando el desempeño de todos.

Es importante señalar también que los valores de la corporación Peñoles:

- Confianza.
- Responsabilidad.
- Integridad.
- Lealtad.

Rigen la actuación de su personal. Todos los empleados se comprometen además a seguir un código de conducta, lo cual fomenta conductas éticas en su forma de hacer negocio y de conducirse en sus interrelaciones humanas.

### **7.2.1 Responsabilidad Social en la comunidad**

El Grupo Peñoles se ha caracterizado por ser una empresa socialmente responsable en la comunidad y el medio ambiente para lo cual todas sus empresas y subsidiarias deben estar alineadas a esta responsabilidad. En la región de Caborca la Compañía Minera Penmont S. de R.L. de C.V. Unidad la Herradura desde que inició operaciones se ha caracterizado por apoyar a la comunidad y poblaciones aledañas para así contribuir a una mejor calidad de vida, es por eso que el apoyar, para que sean comunidades auto desarrollables y auto sostenibles es uno de sus objetivos claves que se logra mediante el trabajo, la integración y la participación de sus habitantes.

Uno de nuestros objetivos es, mantener el Aval o Licencia Ciudadana de operación de Peñoles-La Herradura, distinguiéndonos como el mejor de los vecinos por nuestra forma responsable, segura y limpia de operar, nuestra sensibilidad, capacidad, veracidad y objetividad al comunicar nuestro desempeño y por la gestión eficiente de nuestro compromiso social, impulsando, bajo una visión de desarrollo compartido y auto sostenible, el mejoramiento de la comunidad.

Compromiso Social Educativo: Peñoles está comprometida con la educación como un pilar del desarrollo sostenible de nuestro país, trabaja de acuerdo a su manifiesto de Responsabilidad Social en el Municipio de Caborca, interactuando con 27 jardines de niños, 44 escuelas primarias, 3 secundarias, 3 preparatorias, y 2 universidades.

Nuestro compromiso va dirigido a la formación de maestros y padres de familia, mejora de instalaciones, implementación de sistemas educativos de vanguardia, apoyo a eventos educativos institucionales y programa de prevención de adicciones.

Otorgar conocimientos prácticos que permitan a los padres prevenir el consumo de sustancias en sus hijos, mediante el desarrollo de estrategias en los diversos momentos del desarrollo de la familia y de sus componentes. Desde hace tres años, en coordinación con los Centros de Integración Juvenil se ha institucionalizado el Programa de Prevención de Adicciones.

En coordinación con el Comité Damas Peñoles, se realiza los talleres para nivel primaria, para este ciclo escolar se impartieron en 6 escuelas con una participación de 629 niños de tercero hasta sexto grado. Así mismo se imparte taller para los padres de familias y de esta forma poder cerrar el círculo preventivo.

De igual manera se lleva acabo el taller para el personal colaborador de la unidad, capacitados por el centro de integración juvenil (CIJ). Así mismo se maneja el Libro “Como Proteger a Nuestros Hijos contra las Drogas”

Fomento al deporte y recreación: En coordinación con autoridades municipales a través del Instituto Municipal del Deporte, se participa en diferentes deportes, así mismo se apoya con la formación de la Academia de béisbol Peñoles, para la promoción de espacios recreativos y formativos en la comunidad.

Igualmente se apoya a la Secretaría de Salud, para participar en la Semana del Adulto Mayor y promover una mejor calidad de vida para las personas de la tercera edad.

Apoyo Infraestructura Educativa: Con el propósito de mejorar las instalaciones y elevar la calidad educativa en el 2006 apoyamos a 3 escuelas con el equipamiento de aires acondicionados, 2 con pintura para el plantel y una en la remodelación y construcción de baños.

Atención Social: A través de Fondo Unido se ha fomentado la cultura de apoyo a los menos afortunados, para este año se apoyó con dos sillas de ruedas, campañas de salud bucal y el apoyo fuerte y constante para la construcción de la casa hogar “Niños del Desierto A.C.”. Al igual que para un centro de rehabilitación CIDA A.C.

En coordinación con el Comité Damas Peñoles, se realizan detecciones de agudeza visual en las escuelas primarias aledañas a la unidad y de Caborca, para después ser canalizadas a la clínica de la vista del Club de Leones de Caborca A.C., compromiso que se tiene en adaptar lentes e incluso gestión de cirugías sin costo alguno para los niños.

Compromiso Social Ambiental: Peñoles-La Herradura ha adquirido el compromiso de apoyar proyectos e iniciativas medioambientales que contribuyan al fortalecimiento y difusión de una cultura de cuidado y respeto por la naturaleza y sus recursos.

En colaboración con diversas instituciones educativas, empresas de la región, medios de comunicación y autoridades municipales, durante 2006 se llevaron a cabo conferencias, campañas de conservación, acciones de limpieza y forestación que involucraron la participación de más de 30 Instituciones, 500 colaboradores y llegaron a una audiencia estimada de 150,000 personas.

Dentro de la unidad se desarrolla las siguientes acciones:

1. Rescate de flora y fauna en el área del proyecto.
2. Áreas a construir debidamente delimitadas y especificadas.
3. Convenio con la delegación Sonora de la SEMARNAT (berrendo)
4. Planta de tratamiento de agua residual sanitaria.
5. Sitio para almacenamiento de residuos sólidos.
6. Instalación de equipo supresor de polvo en trituración.
7. Instalación de ahuyentadores de aves de las piletas
8. En la etapa de abandono del sitio, restitución de áreas que hayan sido utilizadas en la etapa operativa.
9. Instalación de pozos de monitoreo en el patio de lixiviación.
10. Instalación de bebederos en áreas asignadas
11. Preparación de sitio (patios, piletas, tajo y áreas de servicios)

Posicionamiento de Imagen: Ser reconocidos como una Empresa, de Clase Mundial, íntegra, confiable y socialmente comprometida; que contribuye de manera importante al desarrollo de México.

Se promueven las visitas a la unidad para que conozcan el proceso, en el año 2007 se recibieron a 435 personas de todos los sectores de la comunidad.

Adicionalmente ha recibido los siguientes reconocimientos y/o distinciones:

- Ganadores del casco de plata- CÁMARA MINERA
- Empresa recertificada ISO 14001 -ABS CONSULTING
- Certificado de industria limpia- PROFEPA
- Empresa socialmente responsable- CEMEFI
- Empresa incluyente -S.T.P.S.
- Empresa comprometida con la educación –CONEVYT.

Por todo lo anteriormente expuesto, a Mina La Herradura se le considera una empresa de **alto desempeño**, la cual día con día busca posesionarse mejor en ese rango, estando siempre a la expectativa de las necesidades de sus clientes, su personal y la comunidad donde se encuentra.

## CONCLUSIONES

Hoy en día las pequeñas y medianas empresas (PyMES) son parte importante de la economía en cualquier país, necesitan subsistir a los cambios tecnológicos y económicos y sobre pasar las barreras de competencia tanto a nivel nacional como internacional. Es necesario que adopten herramientas que les sirvan para ser más competitivos en el giro al que pertenecen y estar a la vanguardia que las grandes empresas.

En las PyMES el factor humano juega un papel importante, ya que teniendo colaboradores comprometidos con la empresa los resultados serían extraordinarios para lograr los objetivos de la organización.

Entre las herramientas que se utilizan en las organizaciones, está la de integrar al personal en equipos de trabajo, ya que esta filosofía garantiza, que el personal se desarrolle mejor. Entre algunas ventajas de trabajar en equipo está que las tareas a realizar se ejecutan con mayor facilidad, por otra parte, existen más lluvias de ideas y el desarrollo del trabajo se hace más fácil.

Así mismo, el contar con un buen liderazgo en las organizaciones, ayuda a que la administración sea más efectiva, por otra parte, los dirigentes tienen que tener espíritu de colaborador hacia el personal, saber integrar a los trabajadores a que se sientan parte fundamental en la organización.

En la actualidad la calidad de los productos y servicios está siendo muy apreciada por el consumidor, por tal motivo, las empresas están poniendo mucho empeño en este concepto. Es muy importante tener calidad en los recursos humanos ya que son parte elemental para el desarrollo del servicio o producto que se ofrece.

Las PyMES no solo deben ser exitosas en el ámbito económico sino deben ser social y ambientalmente responsables, esto es un valor agregado y una ventaja competitiva porque así lo exige el entorno en que se desarrollan. Al aplicar la responsabilidad social se logra un bien común, ya que garantiza en gran parte su permanencia en el mercado.

Los gerentes deben de adaptar estas estrategias, ya está demostrado que al implementarlas percibirán grandes beneficios que les reditúen grandes utilidades.

El caso práctico expuesto de Mina La Herradura es un ejemplo a seguir, ya que los resultados obtenidos han sido muy satisfactorios, y se puedan obtener en cualquier empresa aplicando estas herramientas.

Actualmente el fenómeno de la globalización está envolviendo a todos los empresarios y es por ello que deben estar preparados para todos los cambios que se están presentando y que se presentarán en el mundo de los negocios, con la finalidad de ser empresas que gracias a su competitividad pueden crecer y permanecer en la preferencia del consumidor.

## BIBLIOGRAFIA

BATEMAN, Thomas S., Scout A. Snell, Administración Una Ventaja Competitiva, Ed. McGraw Hill 4aEdición, México D. F. 2004.

BOLAÑOS, Ricardo, La Moda del Empowerment, CECSA, México, D.F. 1991. pp. 6 y 7.

DESSLER, Gary, Administración de Personal, sexta edición, Editorial Prentice Hall, México D. F. 1996

Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de marzo de 1999.

FEINGEMBAU, Armand V., Control Total de la calidad, Tercera edición, Editorial CECSA, México, D.F. 1991.

ISHIKAWA, Kauro, ¿Qué es el control total de calidad? Editorial norma, Bogota Colombia, 1986.

KOONTZ, Harold, Heinz Weihrich, Administración “una perspectiva global” 11ª edición, Editorial Mc Graw Hill. México D. F. 1998.

JURAN, J.M., Juran y la Planificación para la Calidad, Edición Díaz de Santos S. A. 1990.

LENNART, Sandholm, Control total de calidad, Editorial Trillas, México, D.F., 1995.

LONGENECKER, Justin G. Administración de pequeñas empresas, 11ª edición, Editorial Thomson, México D. F. 2001,

MERCADO, H Salvador, Administración aplicada teoría y practica, primera parte, editorial Limusa, pp. 267-268, México D. F. 1999.

REZA, Trosino Jesús Carlos, Revista Adminístrate Hoy, octubre 2003, Año X, Número 114

ROBBINS, Stephen, Administración Sexta edición, Editorial Prentice Hall, Naucalpa, Estado de México, 2000.

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, Administración de pequeñas y medianas empresas, quinta edición, 2002

STONER, James A. F., Administración, sexta edición, 1996, editorial Prentice Hall, México D. F.

THOMPSON, Arthur A. Administración Estratégica, Decimotercera edición, (2003) Editorial Mc Graw Hill, México D. F. 2006.

### **PAGINAS DE INTERNET**

ANONIMO, Del dicho al hecho, [www.iadb.org/csramericas/2004/mexico\\_sp.asp](http://www.iadb.org/csramericas/2004/mexico_sp.asp), febrero 26,2007.

ASQ, <http://www.asq.org/>, fecha de consulta, 14 de febrero de 2007.

BOLAÑOS, Ricardo, La Moda del Empowerment [www.pyme.com.mx/articulos/empower.htm](http://www.pyme.com.mx/articulos/empower.htm), febrero 26, 2007.

Centro Mexicano para la Filantropía A. C. consulta en la página [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org) 19 de febrero de 2007

Secretaria de Economía, (1999), <http://www.economia.gob.mx/>, 12 de febrero de 2007.