

IMPLEMENTACIÓN DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA PYME: CASO DE ESTUDIO CORPORATIVO EMPRESARIAL PINTORMEXS, S.A. DE C.V.

Ing. Ana Rosa Centeno Tamayo¹,
Dr. Eugenio Guzmán Soria²,
Dr. José Porfirio González Farías³
Dra. María Teresa de la Garza Carranza⁴.

Resumen

La presente investigación se enfocó en determinar los beneficios que la empresa Corporativo Empresarial Pintormexs S.A. de C.V. obtendría de la implementación de la descripción de puestos y de la estrategia establecida por medio del análisis FODA, para obtener una ventaja competitiva ante el mercado. Por lo antes mencionado, se realizó un informe explícito de las actitudes, aptitudes y responsabilidades que los colaboradores deben tener y cumplir en cada uno de los puestos.

Palabras Clave: Administración estratégica, descripción puestos, PYME, análisis FODA, ventaja competitiva.

Abstract

The present investigation focused on determining the benefits that the company Corporativo Empresarial Pintormexs S.A. de C.V. would obtain from the implementation of the job description and the strategy established through the SWOT analysis, in order to obtain a competitive advantage before the market. Therefore, an explicit report was made of the attitudes and responsibilities that the employees must have and fulfill in each of the positions.

Key Words: Strategic management, job descriptions, small and medium businesses, SWOT análisis, competitive advantage.

¹ Ing. Ana Rosa Centeno Tamayo estudiante del Posgrado en Gestión Administrativa del Tecnológico Nacional de México en Celaya. anacenteno.tamayo17@gmail.com

² El Dr. Eugenio Guzmán Soria es Profesor Investigador del posgrado en Gestión Administrativa del Tecnológico Nacional de México en Celaya. eugenio.guzman@itcelaya.edu.mx

³ El Dr. José Porfirio González Farías es Profesor del posgrado en Gestión Administrativa del Tecnológico Nacional de México en Celaya. porfirio.gonzalez@itcelaya.edu.mx

⁴ La Dra. María Teresa de la Garza Carranza es Profesora Investigadora del posgrado en Gestión Administrativa del Tecnológico Nacional de México en Celaya. teresa.garza@itcelaya.edu.mx

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la administración nos proporciona un sinnúmero de herramientas e instrumentos que permiten que las empresas mejoren la manera en la que operan, que optimicen al máximo sus recursos y que tengan una cultura organizacional clara.

El análisis y la descripción de puestos, es un proceso que permite determinar cuáles son las funciones, tareas, conductas que se deben cumplir en un puesto en específico. Aunado a lo anterior, se establecen las aptitudes, actitudes, conocimientos, habilidades, sexo, edad para que el funcionamiento de este sea óptimo.

Por último, pero no menos importante, está la administración estratégica que es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias en sus organizaciones. Se trata de una tarea importante en la que están involucradas todas las funciones gerenciales básicas: planear, organizar, dirigir y controlar.

Estas herramientas permiten que las empresas mejoren su funcionamiento interno teniendo en claro que es lo que necesitan en cada uno de los puestos que tienen dentro de la empresa, y el establecimiento de la estrategia permite que esta tenga una ventaja competitiva dentro del mercado.

Antecedentes:

Uno de los elementos esenciales dentro de las empresas es la organización, ya que una empresa con orden y que tiene definida su estructura funciona de manera eficiente y eficaz. Los manuales de organización son parte de los manuales administrativos.

Aunado a lo anterior, la administración estratégica de una organización depende de una serie de consideraciones. Entre ellas están el análisis de dos entornos (interno y externo) de la organización, el establecimiento de directrices organizacionales (metas y objetivos), la formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocio, funcional), la implementación de la estrategia y el control estratégico (Lana, 2019).

La administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz (Koontz, 2012).

“El análisis de puestos es el proceso sistemático de recopilación de información sobre todos los parámetros de un empleo, sus responsabilidades básicas, las conductas, las habilidades y los requerimientos físicos y mentales de las personas que hacen” (Snell & Bohlander, 2013).

La descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado (Werther & Davis, 2008).

En china: la administración ya muestra vestigios administrativos en un manual sobre política y administración, elaborado por la Dinastía Chou. Confucio también aporta ideas donde el estado equivalía a la familia siendo el jefe, que dirige a los integrantes, y todos rigiéndose por la ley natural del deber en todos los ámbitos.

En Egipto: aquí se presenta una administración centralizada dividida en distritos que dependían de los templos, alrededor de las cuales se agrupaban los agricultores y tenían reposo las caravanas, redujeron a algunos pueblos a la esclavitud para disponer mano de obra para la construcción de sus pirámides y templos. Michael Rodtovseft y Max Weber evidenciaron los sistemas administrativos, por un lado, con funcionamiento bien organizado como una máquina, con un propósito bien definido y por otro lado, con una organización burocrática, con una gran amplitud y un gobierno centralizado que se basa en la fuerza (Rodriguez, 2011).

Roma: la trascendencia administrativa en la antigua Roma se manifiesta hoy en los principios jurídicos como prototipos de normas para la mejor administración de derecho público y privado. Su administración pública se plasmó en lo que se denominó República.

Contexto de la empresa:

Corporativo Empresarial Pintormexs, S.A. de C.V., nace febrero del 2014 en Priv. José María Izazaga, Apaseo el Alto, donde actualmente se encuentran ubicados. Esto bajo la denominación como una S.A. ya que durante 15 años la empresa legalmente estaba representada por una persona física. La empresa se dedica a prestar servicios de mantenimiento a la Industria en Querétaro, San Luis Potosí, Silao. El socio mayorista y representante legal de la empresa es C. José Guadalupe Centeno Aguirre.

La empresa actualmente cuenta con una plantilla de 20 colaboradores, su permanencia dentro del mercado es por la calidad de su trabajo y la atención que se le da al cliente.

Filosofía empresarial (Corporativo Empresarial Pintormexs. 2017):

Misión. Somos una empresa enfocada en ofrecer a nuestros clientes trabajos realizados con eficiencia y eficacia haciendo uso de herramientas de vanguardia que garantice que ellos y nuestros colaboradores vivan una experiencia de calidad.

Visión. Ser una empresa enfocada en el crecimiento interno y externo, buscando la penetración y permanencia en el mercado del Bajío.

Valores. Honestidad, calidad, constancia, tolerancia, compromiso, puntualidad, pasión por la atención al cliente, lealtad.

Situación actual:

Actualmente la empresa se encuentra en un momento de cambio donde tiene la necesidad de cimentar bases sólidas para seguir creciendo y mantenerse presente en el mercado. Teniendo como objetivo el ampliar su mercado, implementar una cultura organizacional para que los empleados tengan clara la forma en la que trabaja la empresa, implementar herramientas que ayuden a la empresa a profesionalizarse y reducir la rotación de personal.

La empresa Pintormexs al día de hoy cuenta con una cartera de 7 clientes ubicados en Querétaro, San Luis Potosí y Silao, Gto. Con cuatro de sus clientes ya tiene 15 años laborando de manera exitosa y con los otros tres tiene aproximadamente 5 años (Corporativo Empresarial Pintormexs. 2017).

Las ventas en los últimos 5 años han aumentado en un 50%, generan una utilidad neta del 40% de sus ventas totales. Esto se ha logrado gracias a la ampliación de servicios que ofrecen. Actualmente los servicios son de aplicación de pintura general y especializada, suministro y colocación de puertas industriales, instalación y mantenimiento de obra eléctrica, remodelación, mantenimiento y construcción.

Uno de los principales conflictos internos que se presentan en la empresa es la duplicación de las tareas administrativas, puesto que, la empresa no cuenta con análisis de puestos sus empleados no tienen definidas cuáles son sus responsabilidades y los objetivos que deben cumplir al llevar a cabo su trabajo.

Aunado a lo anterior, debido a que la gran parte de servicios que la empresa presta son asignados por los clientes para los fines de semana o deben trabajar jornadas prolongadas dado a la premura de entrega, se tiene una rotación de trabajo considerable. En el periodo agosto 2018 a enero 2019 se suscitaron 8 renunciaciones y debido al tamaño de la empresa y el número de empleados la cantidad es significativa.

Para llevar a cabo la contratación de un solo empleado, la empresa debe pagar: cursos DC3, equipo personal de trabajo, exámenes médicos, análisis de sangre y credenciales. Todo lo antes mencionado genera un costo de \$6,500 por empleado por mes.

Planteamiento del problema:

A escala mundial se reconoce que las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) tienen una relevancia socioeconómica muy importante. De acuerdo INEGI, en casi todos los países del mundo, más de 90% de las empresas son micro, pequeñas o medianas (INEGI, 2011).

El análisis del papel que las MIPYMES en la época de la globalización, se convierte en un tema cada vez más importante, a pesar de que la mayor parte de las teorías económicas administrativas presten mayor atención al comportamiento de las grandes empresas. No obstante, desde el advenimiento del paradigma neoliberal monetarista de política económica este tipo de empresa representa alrededor del 90% de las empresas existentes a nivel global, emplean el 50% de la mano de obra y participan en la creación del 50% de PIB mundial (Valdés Díaz de Villegas, 2012).

Corporativo Empresarial Pintormexs, S.A. de C.V. es una empresa familiar dedicada a la prestación de servicios de mantenimiento a la industria, la cual carece de estructura. Actualmente cuanto con una plantilla de 20 empleados teniendo definidas solo el área administrativa y operativa.

El área Administrativa cuenta con dos personas que tienen como responsabilidad pagos de nómina, elaboración de facturas, reportes de trabajo, pago a proveedores, elaboración de cotizaciones, control de documentación de trabajadores, cuentas por cobrar y pago de impuestos, entre otras responsabilidades. Mientras que el área operativa es la encargada de la ejecución de los trabajos realizados a los clientes.

Es por ello, que existe la necesidad de realizar la investigación en la empresa Corporativo Empresarial Pintormexs, S.A. de C.V. para implementar el análisis y descripción de puestos, y la administración estratégica que permita tener los puestos de trabajo definidos y establecer la estrategia adecuada para el funcionamiento eficiente y eficaz de la empresa.

Descripción del Método

Con base en el autor Luis Arturo Rivas Tovar en su libro *Elaboración de Tesis, estructura y metodología* (2017), el trabajo por desarrollar se clasifica en:

- Investigación cuantitativa porque nos permitirá recopilar y analizar los datos obtenidos de la investigación.
- Es de investigación-acción ya que consiste en resolver problemas prácticos con una metodología para la toma de decisiones. Con base a Naresh K. Malotra (2008), el trabajo por desarrollar se clasifica por:
- Es descriptivo porque se generará información de contexto y diagnóstico. Con los datos obtenidos se hace un análisis de relación con estas variables.

La descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado (Werther & Davis, 2008).

Los instrumentos utilizados para el cumplimiento de los objetivos de la investigación son la descripción de puestos que consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado (Werther & Davis, 2008). De igual manera la combinación de los análisis interno y externo se conoce como análisis FODA; se trata de un examen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Al terminar el análisis FODA, los gerentes están listos para formular las estrategias apropiadas, es decir, estrategias que (1) aprovechen las fortalezas de la organización y las oportunidades que le ofrece el entorno externo, (2) minimicen o protejan a la organización de las amenazas externas, o (3) corrijan sus debilidades más importantes (Robbins y Coutler, 2014).

Comentarios Finales

Resumen de resultados

En la empresa más del 80% de su personal son hombres dado al tipo de trabajo que se realiza. El modelo utilizado para la descripción de puestos fue tomado del diseño de García Molina, 2017, este nos permite identificar el área a la que pertenece el puesto, el objetivo de este, las competencias y aptitudes del mismo.

Cabe resaltar que, al tratarse de una investigación vía un caso de estudio, el desarrollo de esta se centró en obtener la información estrictamente necesaria para dar solución a la problemática que la empresa en cuestión tiene.

Tabla 1. Descripción de puestos de asistente administrativo, Corporativo Empresarial Pintormexs S.A. de C.V.

DATOS DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Auxiliar administrativo	Fecha de Elaboración: 19/09/2019
Área: Administrativa	No. de empleados en el puesto: 1
A quien reporta: Dueño de la empresa	Puestos que Supervisa: No Supervisa
Objetivo	
Efectuar los procesos administrativos correspondientes al área, aplicando procedimientos definidos y las normas, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.	
PERFIL	
Formación y Experiencia	Competencias y aptitudes
Formación Académica: Carrera técnica o licenciatura en administración. Experiencia: Un año como mínimo trabajando en un puesto relacionado.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de estados financieros 100%. ▪ Trabajo en equipo. ▪ Comunicación eficiente. ▪ Responsabilidad. ▪ Puntualidad. ▪ Honestidad. ▪ Confidencialidad. ▪ Optimizar y controlar los recursos materiales asignados. ▪ Aprendizaje y habilidad para simplificar procesos. ▪ Manejo de Office en 80%. ▪ Capacidad para fomentar el orden y la disciplina en las actividades diarias.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registra las entradas y salidas de la empresa. ▪ Revisar, enviar, responder y recibir correos electrónicos. ▪ Diseño de formatos requeridos por servicio interno y servicio externo. ▪ Elaborar facturas y recibos de pago. ▪ Llevar un control de las órdenes de compra que llegan. ▪ Registrar los trabajos terminados. ▪ Realizar un control de pagos. ▪ Registrar el flujo de efectivo diario, así como de las facturas recibidas. ▪ Realizar los pagos del seguro, impuestos entre otros. ▪ Tener un control de la documentación de los trabajadores. ▪ Efectuar el pago de nómina. ▪ Elaborar las cotizaciones formalmente, las cuales son previamente realizadas por el dueño de la empresa. 	

Tabla 2. Descripción de puestos de agente de ventas, Corporativo Empresarial Pintormexs S.A. de C.V.

DATOS DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Agente de ventas	Fecha de Elaboración: 21/09/2019
Área: Administrativa	No. de empleados en el puesto: 3
A quien reporta: Dueño de la empresa y auxiliar administrativo	Puestos que Supervisa: No Supervisa
Objetivo	
Generar y mantener relaciones positivas con clientes existentes y potenciales. Lograr experiencias positivas para estos en el proceso de venta y servicio. Establecer y mantener un vínculo entre el cliente y la empresa, alcance de objetivos de ventas, asistir a cursos de capacitación y actualización.	
PERFIL	
Formación y Experiencia	Competencias y aptitudes
Formación Académica: Carrera técnica. Formación en relaciones laborales. Experiencia: Dos años como mínimo trabajando en un puesto relacionado.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilidad de palabra. ▪ Empatizar con las personas. ▪ Tolerancia a la frustración. ▪ Trabajo en equipo. ▪ Comunicación eficiente. ▪ Responsabilidad. ▪ Puntualidad. ▪ Honestidad. ▪ Confidencialidad. ▪ Manejo de conflictos ▪ Manejo de Office en 80%. ▪ Capacidad para fomentar el orden y la disciplina en las actividades diarias.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar cotizaciones. ▪ Dar seguimiento a ventas y cobranza. ▪ Generar pedidos. ▪ Solicitud de pedidos a producción. ▪ Analizar los precios a cotizar y características de los productos y servicios. ▪ Reportar en tiempo y forma las ventas diarias y llevar control semanal de su meta. ▪ Representación efectiva de los valores de la empresa en su persona y trabajo de equipo. 	

ANÁLISIS FODA

Para la elaboración de la matriz FODA y la determinación del tipo de estrategia a utilizar se utilizó el Software BS Core Card (México Patente nº 03-2014-071713302400-01, 2014).

El análisis interno y externo realizado para la determinación de la estrategia que la empresa puede seguir permitió que los socios de la empresa tuvieran un panorama claro de la posición de está y el mercado al que se enfrentaban.

El planteamiento de las estrategias de reorientación permitió que la empresa reforzara sus bases fundamentales como lo son su misión, visión y objetivos para redireccionar su estrategia y con ello lograron diversificar los servicios que ofrecen a sus clientes. Aunado a ello, a inversión realizada en la publicidad les ha abierto nuevas posibilidades para captar más mercado.

Las estrategias sobrevivencia aportaron a la empresa la determinación de sus competencias clave y de esa manera han conseguido mejores negociaciones con sus clientes y proveedores.

Tabla 3. Evaluación final, Determinación del tipo de estrategia. Corporativo Empresarial Pintormexs S.A. de C.V.

F1	Tenemos recursos de financiación adecuada	01	Podemos ampliar nuestra línea de productos/servicios para satisfacer las necesidades del cliente
F2	Tenemos una ventaja de costos/precios	02	Hay grupos de clientes adicionales que pudiéramos servir
F3	Vamos por delante en la curva de la experiencia	03	Podemos diversificar en productos relacionados
D1	No tenemos la dirección estratégica clara	A1	Nuestros clientes y/o proveedores están disfrutando de cada vez mayor poder de negociación
D2	Nos faltan las habilidades o competencias clave	A2	La tecnología podría cambiar esta industria, con poca o ninguna advertencia
D3	Tenemos debajo de habilidades de marketing promedio	A3	Hay cambios adversos en los tipos de cambio y/o las políticas comerciales

FACTORES		OPORTUNIDADES		
01		02	03	
FORTALEZAS	F1	3	3	3
	F2	3	2	2
	F3	2	2	2
VALOR PROMEDIO MATRICIAL: 0.34				
FORTALEZAS	01	3	3	3
	02	2	3	3
	03	3	2	2
VALOR PROMEDIO MATRICIAL: 0.38				
TOTAL		16	15	15

AMENAZAS			TOTAL
A1	A2	A3	
2	2	2	15
2	2	2	13
2	2	2	12
VALOR PROMEDIO MATRICIAL: 0.26			
3	3	3	18
2	2	3	14
2	3	2	15
VALOR PROMEDIO MATRICIAL: 0.36			
13	14	14	

3 Fuente: Elaboración propia con BS Core Card, 2014.

CONCLUSIÓN

La descripción de puestos y las estrategias aplicadas en la investigación aumentaron la eficiencia administrativa y se establecieron ventajas competitivas mejorando positivamente el funcionamiento de la empresa.

Los colaboradores de la empresa aumentaron su eficiencia en el cumplimiento de sus responsabilidades y minimizaron la duplicación de tareas que anteriormente se tenía, por medio de los perfiles de puestos elaborados.

Al inicio de la investigación la empresa contaba con 7 clientes en diferentes ciudades del Bajío y con las estrategias que la empresa puso por obra ahora cuentan con 3 clientes más, lo que representa un aumento del 43%.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(García Molina, S. 2017). <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4425/3/TFG%20Garc%C3%ADa%20Molina%2C%20Sergio.pdf> 15/septiembre/2018.

(González Farias, D. P., Guzmán Soria, D., & De la Garza Carranza, D. T. 2014). México Patente nº 03-2014-071713302400-01

(Harol Koontz, H. W. 2012). Administración una perspectiva global y empresarial 14 ed. Mc Graw Hill. México, México.

(INEGI. 2011). http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf 29/agosto/2018

(Malhotra Naresh K. 2008). Investigación de mercados. Pearson Prentice Hall. México.

(Rivas Tovar, L. A. 2017). Elaboración de tesis, estructura y metodología. Trillas. México.

(Robbins Stephen P. y Coulter Mary. 2014). Administración. Pearson. México.

(Rodríguez, C. 2011). Introducción a la administración y análisis de los diferentes enfoques del proceso administrativo desde la perspectiva de autores mexicanos. UNAM. México.

(Lana, Rogério Adilson. 2019). “La administración estratégica como herramienta de gestión de las organizaciones” . En Visión de Futuro. 8 págs.

(Snell, S. A., & Bohlander, G. W. 2013). Administración de Recursos Humanos. Cengage Learning S. A México.

(Valdés Díaz de Villegas, J. A. 2012). “Las MIPY-MES en el contexto mundial: sus particularidades en México”. Págs. 128-156.

(Werther, W., & Davis, K. 2008). Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas. McGraw-Hill Companies, Inc. México.

(Werther, W., & Davis, K. 2008). Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas . McGraw-Hill Companies, Inc.