

CAPITULO 2: LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIONES

“Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.”

George R. Terry

2.1 El problema del programa “150 MiPyMes Campeonas”

En el caso del programa 150 MiPyMes Campeonas y su problema de planeación, no existía realmente soluciones ya que no se podía hacer regresar el tiempo. Efectivamente, la planeación se debe de hacer antes del comienzo de cualquier programa. Así que las alternativas de solución de este problema iban a ser aplicables hasta el próximo programa para que no se repita el mismo error de planeación. A pesar de eso se podría imaginar una alternativa, no realmente para solucionar porque ya no se puede, pero por lo menos tratar de atenuar los daños ocasionados por este error.

Para encontrar estas alternativas de solución que podrían atenuar el error de planeación, es necesario repetir los problemas que resultaron desde el inicio del programa para encontrarles solución:

Un problema que pesa en las oficinas es un estrés importante causado por un error de planeación del tiempo. El estrés tocó primero a los jefes que vieron que quizás no podrían cumplir con las expectativas demandadas por la sede en Estados Unidos y luego este mismo estrés repercutió sobre los empleados ya que se notó un cambio de actitud hacia ellos.

Hubo días enteros, por ejemplo, durante los cuales el humor de los jefes era excelente y podíamos notar un ambiente de trabajo muy positivo y de repente se escuchaba una llamada, probablemente de los Estados Unidos, y de repente la actitud de los jefes cambiaba, es decir que se notaba lo poco que se necesitaba para afectarlos, y cuando eso ocurría, la comunicación entre jefes y empleados, que es esencial para alcanzar un objetivo, se deterioraba y la efectividad del trabajo general padecía mucho en esos cambios de ambiente.

2.2 Las consecuencias del error de planeación

Hasta la fecha el mayor problema encontrado fue un atraso de 4 meses causado por un error de planeación. Este retraso representó cuatro meses más de gastos lo cual no estaba previsto, fue causado porque después del sorteo (diciembre 2007) para saber cuáles iban a participar en el programa 150 MiPyMes Campeonas, había que contactar a las empresas seleccionadas para invitarlas a venir a las oficinas, con el propósito de firmar un contrato formal y hacer un depósito inicial para confirmar su participación. El subsidio es hasta 90% del costo de la mentoría, pero las empresas todavía tienen que pagar algo. Al momento de explicar esto del depósito, muchas empresas no quisieron participar por varias razones.

La función que desempeñan los buenos presupuestos en la administración de un proyecto se entiende mejor cuando se relaciona con los fundamentos de la administración. Las diversas definiciones que hay sobre administración de proyecto pueden expresarse en términos de tres funciones principales: planeación, ejecución y control. Esos son los elementos clave del proceso de administración. La administración de un proyecto debe planear sus actividades por adelantado, llevar a cabo el plan, e instituir las técnicas apropiadas de observación e información para asegurar que las desviaciones del plan se analicen y manejen adecuadamente.

En primer lugar, se puede considerar a un presupuesto como un plan, meta u objetivo, y no conocemos una mejor definición sobre la formulación de presupuesto que decir que es principalmente un sistema de planeación y control. Para entender de manera adecuada su función, la definición de cada una de estas palabras es importante. Los aspectos de planeación y control se relacionan con los fundamentos del proceso administrativo mencionado con anterioridad. Es sumamente importante considerar a los presupuestos como un sistema, porque esto implica un proceso continuo durante la duración del proyecto que es la clave para buenos presupuestos en cualquier proyecto. (Jones y Trentin, 1984)

Fue por esto que había 3 meses de retraso en el comienzo de los servicios de mentoría. Originalmente fue planeado para tardar unas 2 semanas hasta un mes para contactar a las 150 empresas. Efectivamente, había problemas para contactar a los empresarios, por ejemplo, que los teléfonos habían sido desconectados. Pero más fuerte fue lo de la falta de demanda para el programa, porque fue mucho más baja de lo que se pensaba y no fue fácil convencerles a participar en algunos casos.

Duró hasta marzo 2008 el proceso de los contratos, y desafortunadamente no fue posible convencer a todas las 150 empresas seleccionadas para participar. Este retraso causó problemas en la planeación por razones obvias, como había que replantear el cronograma del resto del programa y evaluación. Como ahora va a durar 4 meses más que lo planeado, hay 4 meses más de gastos que no fueron contemplados en el presupuesto original. Estos gastos son por la mayoría salarios, pero también costos administrativos como viáticos y teléfonos. No pude saber cuál es el monto total porque es un dato confidencial.

La consecuencia directa y como efecto del problema ocurrido en una de las etapas del proyecto, en este momento ya no podemos darnos el lujo de seguir perdiendo el tiempo estipulado desde el principio de la investigación.

2.3 Alternativas de solución

En este caso para tratar de recuperar el tiempo perdido, una solución podría ser de aumentar la rentabilidad de los empleados mediante el famoso proceso de las 5 S. Las 5S son medidas para cualquier tipo de empresa, que sea un taller o una empresa grande, para aumentar la productividad de todos los empleados.

El objetivo es mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo. Se trata de mejorar las condiciones de trabajo, de seguridad, el clima laboral, la motivación del personal y la eficiencia. (Hirano, 1996)

Las 5S se han aplicado en muchas empresas con notable éxito y son las iniciales de cinco palabras japonesas que nombran a cada una de las cinco fases que componen la metodología:

- Seiri (organización): consiste en identificar y separar los materiales necesarios de los innecesarios y en desprenderse de éstos últimos.
- Seiton (orden): consiste en establecer el modo en que deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que resulte fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos.
- Seiso (limpieza): consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado.
- Seiketsu (control visual): consiste en distinguir fácilmente una situación normal de otra anormal, mediante normas sencillas y visibles para todos.
- Shitsuke (disciplina y hábito): consiste en trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas.

Las tres primeras fases: la organización, el orden y la limpieza son operativas.

La cuarta fase, el control visual, ayuda a mantener el estado alcanzado en las 3 fases anteriores mediante la estandarización de las prácticas.

La quinta y última fase disciplina y habito permite adquirir el hábito de su práctica y mejora continua en el trabajo diario. Las 5 fases se abordan sucesivamente. (Galindez, 2004)

Como lo dije anteriormente, otro problema que está complicando el trabajo es que muchas de las empresas micro decidieron no participar en el programa después de ser seleccionadas por el sorteo, aunque han firmado una carta de acuerdo con su participación. Se está revelando hoy día que se desanimaron después de enterarse que el programa tenía un costo. Esto crea problemas tanto logísticos como estadísticos, porque no tuvimos la cantidad de empresas necesarias para usar el dinero ya presupuestado para el programa, y un número menor de empresas en el grupo de tratamiento baja la posibilidad de que encontremos resultados significativos durante lo largo de la evaluación.

En este caso sobre todo, la cooperación financiera que se le pide a las empresas es realmente mínima, y eso es una cosa muy importante que tienen que entender. Efectivamente, el estado de Puebla paga 90% de los gastos de auditoría y de todos los tipos de ayudas que propone IPA hacia a las empresas seleccionadas. Esto es una cosa que no se dijo a las empresas y al fin de cuenta muy pocas son las empresas que saben la suerte enorme que tienen, y a pesar de que por algunas empresas micro se les pueden resultar caro estos 10 %, tienen que enterarse que los beneficios que pueden tener vale de lejos la inversión...

Esos datos son los que nos comunicaron los jefes durante reuniones y platicas para que los practicantes estén enterados de cómo funcionaba el programa.

Por otra parte, el lapso de tiempo bastante largo entre la encuesta basal realizada en diciembre de 2007 y la encuesta de seguimiento que está programada para finales de febrero, causado por el retraso en empezar el programa, aumenta la posibilidad de que las

empresas ya olvidaron de que están participando en un programa y en una serie de encuestas.

Los empleados que se ocupan del seguimiento son muy pocas en comparación del número de empresas que participan en este programa así que no es posible estar en contacto siempre con todas las empresas, pero existen medios para quedarse en contacto con las empresas y avisarles del avance del programa. Esos medios pueden ser Internet vía correo electrónico o por teléfono.

Pero la solución al problema principal es una medida mucho más profunda que se deberá, en el futuro, de establecer desde el principio del programa para que no se repitan los errores y para que los futuros programas se desempeñen de manera más eficiente.