TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS

"EL EFECTO DE LA CONFIANZA EN EL DESEMPEÑO SOCIOECONÓMICO DE LAS ORGANIZACIONES: CASO EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL DE AGUASCALIENTES"

PRESENTA

MCEA. EVA CECILIA DELGADO PÉREZ

PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TUTOR

DRA. MARTHA GONZÁLEZ ADAME

INTEGRANTES DEL COMITÉ TUTORAL

DRA. LAURA P. PEÑALVA ROSALES

DR. JESÚS SALVADOR VIVANCO FLORIDO

AGUASCALIENTES, AGS. NOVIEMBRE DE 2016

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DRA. GUADALUPE RUIZ CUELLAR
DIRECCION GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
P R E S E N T E

Por medio de este conducto informo que el documento final de Tesis titulado: **EL EFECTO DE LA CONFIANZA EN EL DESEMPEÑO SOCIO-ECONÓMICO DE LAS ORGANIZACIONES: CASO EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL DE AGUASCALIENTES.** Presentado por el sustentante: **EVA CECILIA DELGADO PÉREZ** con **ID 42630** egresada del **DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, cumple las normas y lineamientos establecidos institucionalmente. Cabe mencionar que el autor cuenta con el voto aprobatorio correspondiente.

Para efecto de los trámites que al interesado convengan se extiende la presente, reiterándole las consideraciones que el caso amerite.

A T E N T A M E N T E
"SE LUMEN PROFERRE"
Aguascalientes, Ags., a 17 de noviembre de 2016

DRA. EN ~~ADMÓN. SANDRA~~ YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

c c p - Interesado
c c p - Secretaría Técnica del Doctorado en Ciencias Administrativas
c c p - Archivo

ACBSP ACCREDITED

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como Tutor designado de la estudiante **EVA CECILIA DELGADO PEREZ** con ID **42630** quien realizó la tesis titulada: **EL EFECTO DE LA CONFIANZA EN EL DESEMPEÑO SOCIOECONÓMICO DE LAS ORGANIZACIONES: CASO EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL DE AGUASCALIENTES**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirla, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E
"Se Lumen Proferre"
Aguascalientes, Ags., a 15 noviembre de 2016

Dra. Martha González Adame
Tutor de Tesis

Dra. Laura Peñalva Rosales
Integrante del Comité Tutoral

Dr. Jesús Salvador Vivanco Florido
Integrante del Comité Tutoral

c.c.p - Interesado
c.c.p - Secretaría de Investigación y Posgrado
c.c.p - Consejero Académico
c.c.p - Minuta Secretario Técnico

ACBSP ACCREDITED

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES

UaA

DICTAMEN DE REVISIÓN DE LA TESIS / TRABAJO PRÁCTICO

DATOS DEL ESTUDIANTE	
NOMBRE: EVA CECILIA DELGADO PÉREZ	ID (No. de Registro): 42630
PROGRAMA: DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	ÁREA: COMPORTAMIENTO Y CULTURA ORGANIZACIONAL (LGAC)
TUTOR/TURORES: DRA. MARTHA GONZÁLEZ ADAME (Director de Tesis) DRA. LAURA PEÑALVA ROSALES (Lector 1) DR. JESÚS SALVADOR VIVANCO FLORIDO (Lector 2)	
TESIS (X)	TRABAJO PRÁCTICO ( )
OBJETIVO: Analizar el efecto de la confianza en los disfuncionamientos y costos ocultos que se generan en las organizaciones.	
DICTAMEN	
CUMPLE CON CRÉDITOS ACADÉMICOS:	(SI)
CONGRUENCIAS CON LAS LGAC DEL PROGRAMA:	(SI)
CONGRUENCIA CON LOS CUERPOS ACADÉMICOS:	(SI)
CUMPLE CON LAS NORMAS OPERATIVAS:	(SI)
COINCIDENCIA DEL OBJETIVO CON EL REGISTRO:	(SI)

Aguascalientes, Ags. a 17 de noviembre de 2016

FIRMAS

Dra. Gabriela Citlalli López Torres
CONSEJERO ACADÉMICO DEL ÁREA

Dra. Gabriela Citlalli López Torres
SECRETARIO TÉCNICO DEL POSGRADO

Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán
SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Código: FO 040200-23
Revisión: 00
Emisión: 21/02/11

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

AGRADECIMIENTOS

A mi directora de tesis la Dra. Martha González Adame, por acompañarme durante todos estos años, por su gran apoyo y sus sabios conocimientos.

A la Dra. Laura Peñalva Rosales, por su motivación, atención personal, aportaciones a este trabajo y su amplia experiencia.

Al Dr. Jesús Salvador Vivanco Florido, por su apoyo, conocimientos y aportaciones a este trabajo doctoral.

A mis maestros en la formación del doctorado, Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán, Dra. Gabriela Citlalli López Torres, Dr. Luis Aguilera Enríquez, Dr. Felipe de Jesús González Galarza, ya que gracias a su esfuerzo y dedicación en la docencia e investigación obtuve los conocimientos necesarios para cumplir con esta meta.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por el apoyo de beca brindado para la realización y culminación de mis estudios de doctorado.

A todos y cada uno ¡Muchas gracias!

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

DEDICATORIAS

A Dios.

A Eduardo por siempre estar a mi lado en las buenas y en las malas, en las alegrías y tristezas… Gracias por estar siempre.

A Lalito porque hemos pasado una larga y delicada prueba; aún sin conocerte y desde que estás en este mundo eres la personita más importante en nuestras vidas.

A mis padres por siempre impulsarme a prepararme día con día.

A mi hermana y demás familiares, a quienes siempre llevo en mi corazón.

A mis amigas por compartir también alegrías y tristezas, por siempre estar ahí y nunca fallar cuando sentía caer.

A mi alma máter, la Universidad Autónoma de Aguascalientes, cuna de grandes amistades, buenos momentos y gratos recuerdos… siempre procuraré ser luz que transforme a la humanidad de alguna manera.

Se Lumen Proferre

A todos y cada uno, por su compresión, compañía y cariño ¡Mil gracias!

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL 1

ÍNDICE DE TABLAS 9

ÍNDICE DE FIGURAS 15

RESUMEN 17

ABSTRACT 19

INTRODUCCIÓN GENERAL 21

ANTECEDENTES 25

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 29

Descripción del problema 29

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN 29

OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN 30

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN 30

JUSTIFICACIÓN 30

APORTACIÓN ACADÉMICA 31

DISEÑO METODOLÓGICO 31

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN 33

HIPÓTESIS CENTRAL 33

MARCO CONTEXTUAL DEL SECTOR TEXTIL 35

PARTE I. MARCO CONTEXTUAL DEL SECTOR TEXTIL 37

CAPÍTULO I. MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO 37

1.1 Las pequeñas y medianas empresas en México 37

1.1.1 Las Pymes en el estado de Aguascalientes 40

1.2 El sector manufacturero en México 42

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

1.2.1 Establecimientos manufactureros pequeños 45

1.3 El sector manufacturero en el estado de Aguascalientes 46

1.4 Antecedentes del sector textil 47

1.4.1 El sector textil en México 48

1.5 El sector textil en Aguascalientes 51

PARTE II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA CONFIANZA E INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL Y TEORÍA SOCIOECONÓMICA DE LAS ORGANIZACIONES 55

CAPÍTULO II. CONFIANZA ORGANIZACIONAL 55

2.1 Conceptualización y dimensionalidad del constructo confianza 55

2.2 Modelos de Confianza Organizacional 59

2.2.1 Confianza persona – persona 61

2.2.2 Confianza persona – organización 62

2.2.3 Confianza organización – organización 63

2.3 Otros estudios sobre confianza organizacional 64

2.4 La confianza a través de los enfoques de las ciencias administrativas 65

2.4.1 La confianza en la teoría clásica 65

2.4.2 La confianza en la teoría conductual 66

2.4.3 La confianza en la teoría de los sistemas 67

2.4.4 La confianza en el enfoque situacional 67

2.4.5 La confianza en el enfoque del tema de calidad. 68

2.5 Tendencias actuales del pensamiento administrativo 68

2.5.1 La organización que aprende 68

2.5.2 Gestión del conocimiento 69

2.5.3 Teoría de los recursos y capacidades 70

2.5.4 Teoría del juego 70

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

2.5.5 Gestión por competencias 71

2.5.6 Teoría de la agencia 71

2.6 Importancia de la confianza en el contexto organizacional 72

2.7 Confianza y Desconfianza, ¿Elementos separados o asociados? 73

2.8 El lenguaje y la confianza. 73

2.9 Generación de confianza 74

2.9.1 Modelo seminal de generación de confianza 75

CAPÍTULO III. INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL 77

3.1 Definición de intervención 77

3.2 Intervención y sociología de las empresas 78

3.3 La intervención y su relación con otras teorías 78

3.4 Intervención sociológica en las empresas 79

3.5 Consultoría vs Intervención organizacional 80

3.5.1 La consultoría organizacional 81

3.5.2 La intervención de desarrollo organizacional 81

3.6 La intervención organizacional como actividad profesional 82

CAPÍTULO IV. TEORÍA SOCIOECONÓMICA DE LAS ORGANIZACIONES 84

4.1 Origen de la gestión socioeconómica de las organizaciones 84

4.2 Principios y conceptos básicos del modelo 85

4.3 Hipótesis fundamental del análisis socio-económico 87

4.4 Investigación-intervención socioeconómica y consultoría 88

4.5 El papel de la confianza en la intervención socioeconómica de las empresas 90

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

PARTE III. **ESTRUCTURA METODOLÓGICA DEL ESTUDIO** 93

CAPÍTULO V. ESTRUCTURA METODOLÓGICA 93

5.1 Enfoque metodológico del estudio. 93

5.1.1 El estudio de caso. 93

5.1.2 Métodos mixtos. 94

5.2 Contexto de la investigación. 95

5.3 Proceso de recolección y análisis de datos 95

5.3.1 Fuentes de información 95

5.4 Metodología de la investigación 96

5.4.1 Modelo de generación de confianza 96

5.4.2 Modelo socioeconómico de las organizaciones 98

5.5 Justificación del uso de ambas metodologías 103

PARTE IV. ESTUDIO EMPÍRICO 109

CAPÍTULO VI. EMPRESAS SUJETAS AL ESTUDIO 109

6.1 Presentación del caso “A”. 109

6.1.1. Organigrama 109

6.1.3. Proceso productivo 111

6.2 Presentación del caso “B”. 111

6.2.1 Organigrama 111

6.2.3 Proceso productivo 113

CAPÍTULO VII. RESULTADOS OBTENIDOS 115

7.1 Caso “A” 115

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

7.1.1 Modelo de generación de confianza 116

7.1.1.1 Propensión a confiar..... 117

7.1.1.2 Confianza generada en la organización 117

7.1.1.2.1 Relaciones Niveles (DN1) - (DN2) 118

7.1.1.2.2 Relaciones Niveles (DN2) - (SN3) 120

7.1.2 Proyecto de intervención socioeconómico..... 122

7.1.2.1 Frases testimonio obtenidas e ideas clave identificadas..... 122

7.1.2.2 Resumen de ideas clave obtenidas por dimensión 141

7.1.2.2.1 Ideas clave: Condiciones de trabajo 141

7.1.2.2.2 Ideas clave: Organización del trabajo 142

7.1.2.2.3 Ideas clave: Comunicación, coordinación, concertación (3C) 142

7.1.2.2.4 Ideas clave: Gestión del tiempo..... 143

7.1.2.2.5 Ideas clave relativas al tema de confianza organizacional..... 144

7.1.2.3 Matrices de costos ocultos por dimensión 145

7.1.2.3.1 Matrices de costos ocultos: Condiciones de trabajo 145

7.1.2.3.2 Matrices de costos ocultos: Organización del trabajo 149

7.1.2.3.3 Matrices de costos ocultos: Comunicación, coordinación, concertación (3C) .. 151

7.1.2.2.4 Matrices de costos ocultos: Gestión del tiempo 154

7.1.2.2.5 Matriz general de costos ocultos 158

7.1.2.2.6 Matriz de costos ocultos: confianza organizacional 161

7.2 Caso “B” 163

7.2.1 Modelo de generación de confianza 163

7.2.1.1 Propensión a confiar..... 163

7.2.1.2 Confianza generada 165

7.2.1.2.1 Relaciones Niveles (DN1) - (DN2) 165

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

7.2.1.2.2 Relaciones Niveles (DN2) - (SN3) 167

7.2.2 Proyecto de intervención socioeconómico 168

7.2.2.1 Frases testimonio obtenidas e ideas clave identificadas 169

7.2.2.2 Resumen de ideas clave obtenidas por dimensión 177

7.2.2.2.1 Ideas clave: Condiciones de trabajo 177

7.2.2.2.2 Ideas clave: Organización del trabajo 178

7.2.2.2.3 Ideas clave: Comunicación, coordinación, concertación (3C) 178

7.2.2.2.4 Ideas clave: Gestión del tiempo 178

7.2.2.2.5 Ideas clave: Implementación estratégica 179

7.2.2.2.6 Ideas clave relativas al tema de confianza organizacional 179

7.2.2.3 Matrices de costos ocultos por dimensión 179

7.2.2.3.1 Matrices de costos ocultos: Condiciones de trabajo 180

7.2.2.3.2 Matrices de costos ocultos: Organización del trabajo 183

7.2.2.3.3 Matrices de costos ocultos: Comunicación, coordinación, concertación (3C) .. 184

7.2.2.2.4 Matrices de costos ocultos: Gestión del tiempo 185

7.2.2.2.5 Matrices de costos ocultos: Implementación estratégica 186

7.2.2.2.6 Matriz general de costos ocultos 187

7.2.2.2.7 Matriz general de costos ocultos: confianza organizacional 190

CAPÍTULO VIII. OPINIÓN DEL EXPERTO, CONCLUSIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES, APORTACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN 193

8.1 Caso A: Opinión del experto 193

8.1.2 Conclusión general del caso “A” 204

8.2 Caso B: Opinión del experto 206

8.2.2 Conclusión general del caso “B” 212

8.3 Limitaciones del trabajo de investigación 214

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

8.4 Aportaciones 215

8.5 Conclusiones generales 215

8.5.1 Conclusiones sobre la revisión teórica 216

8.5.2 Conclusiones sobre los resultados del estudio 216

8.6 Futuras líneas de investigación 218

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 221

GLOSARIO 229

ANEXOS 237

ANEXO “A” 239

ANEXO “B” 245

ANEXO “C” 247

ANEXO “D” 261

ANEXO “E” 267

ANEXO “F” 271

ANEXO “G” 275

ANEXO “H” 279

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuantificación de PyMES a nivel nacional y estatal. 39

Tabla 2. Clasificación de las PyMES en México. 40

Tabla 3. Evolución de las entidades económicas y personal ocupado de la industria manufacturera del 2003 al 2008. 44

Tabla 4. Características del sector prendas de vestir. 45

Tabla 5. Personal ocupado total por tamaño según sexo. 45

Tabla 6. Características de las unidades pequeñas pertenecientes a la rama de confección de prendas de vestir. 46

Tabla 7. Sector manufacturero región centro-occidente. 46

Tabla 8. Sector manufacturero estado de Aguascalientes. 46

Tabla 9. Categorización de los enfoques del concepto de confianza 58

Tabla 10. Dimensiones para el constructo confianza. 59

Tabla 11. Estudios sobre el tema de confianza desde la perspectiva de distintas disciplinas. 60

Tabla 12. Estudios sobre confianza. 64

Tabla 13. Descripción de los instrumentos de investigación utilizados en el estudio. 96

Tabla 14. Contribuciones a partir de la primera versión a la escala de Mayer *et al*. (1995). 96

Tabla 15. Guía de dimensiones y variables de la metodología socio-económica. 100

Tabla 16. Guía de indicadores y consecuencias financieras pertenecientes a cada dimensión de la metodología socioeconómica. 101

Tabla 17. Plan de trabajo propuesto a la empresa para inicio de la intervención. 115

Tabla 18. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “materiales y suministros”. 123

Tabla 19. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “condiciones ambientales”. 124

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 20. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “condiciones físicas de trabajo”. 125

Tabla 21. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “horarios de trabajo”. 126

Tabla 22. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de variable “repartición de las tareas”. 128

Tabla 23. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de variable “regulación del ausentismo”. 129

Tabla 24. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de variable “Interés en el trabajo”. 130

Tabla 25. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de variable “Autonomía en el trabajo”. 130

Tabla 26. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de variable “Carga de trabajo”. ... 131

Tabla 27. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “Reglas y procedimientos”. 131

Tabla 28. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “Relaciones con otros departamentos”. 132

Tabla 29. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “3C entre empresa matriz y filiales”. 133

Tabla 30. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “Transmisión de informaciones”. 133

Tabla 31. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “3C Vertical”. 135

Tabla 32. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “Respeto de plazos”. 136

Tabla 33. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “Planeación y programación de actividades”. 137

Tabla 34. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “Tareas mal asumidas”. 138

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 35. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “Factores perturbadores de la gestión del tiempo”. 139

Tabla 36. Caso A. Ideas clave identificadas de la dimensión “Condiciones de trabajo”. . 141

Tabla 37. Caso A. Ideas clave identificadas de la dimensión “Organización del trabajo”. 142

Tabla 38. Caso A. Ideas clave identificadas de la dimensión “Comunicación, coordinación, concertación (3C)”. 142

Tabla 39. Caso A. Ideas clave identificadas de la dimensión “Comunicación, coordinación, concertación (3C)”. 143

Tabla 40. Caso A. Ideas clave identificadas relativas al tema de confianza organizacional. 144

Tabla 41. Caso A. Matriz de costos ocultos. Condiciones de trabajo. Materiales y suministros. 145

Tabla 42. Caso. A. Matriz de costos ocultos. Condiciones de trabajo. Condiciones físicas de trabajo. 147

Tabla 43. Caso A. Matriz de costos ocultos. Condiciones de trabajo. Horarios de trabajo. 148

Tabla 44. Caso A. Matriz de costos ocultos. Organización del trabajo. Repartición de las tareas. 149

Tabla 45. Caso A. Matriz de costos ocultos. Organización del trabajo. Regulación del ausentismo. 149

Tabla 46. Caso A. Matriz de costos ocultos. Organización del trabajo. Autonomía en el trabajo. 150

Tabla 47. Caso A. Matriz de costos ocultos. Organización del trabajo. Carga de trabajo. 150

Tabla 48. Caso A. Matriz de costos ocultos. Organización del trabajo. Reglas y procedimientos. 151

Tabla 49. Caso A. Matriz de costos ocultos. 3C. Relaciones con otros departamentos. . 152

Tabla 50. Caso A. Matriz de costos ocultos. 3C. Transmisión de informaciones. 152

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 51. Caso A. Matriz de costos ocultos. 3C. 3C Vertical. 153

Tabla 52. Caso A. Matriz de costos ocultos. Gestión del tiempo. Respeto de plazos. 154

Tabla 53. Caso A. Matriz de costos ocultos. Gestión del tiempo. Planeación y programación de actividades. 155

Tabla 54. Caso A. Matriz de costos ocultos. Gestión del tiempo. Tareas mal asumidas. 156

Tabla 55. Caso A. Matriz de costos ocultos. Gestión del tiempo. Factores perturbadores de la gestión del tiempo. 157

Tabla 56. Caso A. Matriz general de costos ocultos. 158

Tabla 57. Caso A. Resumen de los montos e integración porcentual de los componentes de costos ocultos. 159

Tabla 58. Caso A. Resumen de los montos e integración porcentual de las dimensiones estudiadas. 160

Tabla 59. Caso A. Matriz de costos ocultos: confianza organizacional. 161

Tabla 60. Caso A. Representación del monto de los costos ocultos derivados del tema de confianza. 162

Tabla 61. Caso B. Plan de trabajo propuesto a la empresa para inicio de la intervención. 163

Tabla 62. Caso B. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “materiales y suministros”. 170

Tabla 63. Caso B. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “condiciones ambientales”. 171

Tabla 64. Caso B. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “condiciones físicas de trabajo”. 171

Tabla 65. Caso B. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “carga física de trabajo”. 172

Tabla 66. Caso B. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “Horarios de trabajo”. 172

Tabla 67. Caso B. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “Carga de trabajo”. 173

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 68. Caso B. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “Reglas y procedimientos”. 173

Tabla 69. Caso B. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “3C Interna al servicio”. 174

Tabla 70. Caso B. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “Respeto de plazos”. 174

Tabla 71. Caso B. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “Planeación y programación de actividades”. 175

Tabla 72. Caso B. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “Factores perturbadores de la gestión del tiempo”. 175

Tabla 73. Caso B. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “Necesidades de formación”. 176

Tabla 74. Caso B. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “Herramientas”. 176

Tabla 75. Caso B. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “Gestión de recursos humanos”. 177

Tabla 76. Caso B. Ideas clave identificadas de la dimensión “Condiciones de trabajo”. 177

Tabla 77. Caso B. Ideas clave identificadas de la dimensión “Organización del trabajo”. 178

Tabla 78. Caso B. Ideas clave identificadas de la dimensión “Comunicación, coordinación, concertación (3C)”. 178

Tabla 79. Caso B. Ideas clave identificadas de la dimensión “Condiciones de trabajo”. 178

Tabla 80. Caso B. Ideas clave identificadas de la dimensión “Condiciones de trabajo”. 179

Tabla 81. Caso B. Ideas clave identificadas de la dimensión “Condiciones de trabajo”. 179

Tabla 82. Caso B. Matriz de costos ocultos. Condiciones de trabajo. Materiales y suministros. 180

Tabla 83. Caso B. Matriz de costos ocultos. Condiciones de trabajo. Condiciones ambientales. 181

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 84. Caso B. Matriz de costos ocultos. Condiciones de trabajo. Condiciones físicas de trabajo. 181

Tabla 85. Caso B. Matriz de costos ocultos. Condiciones de trabajo. Carga física de trabajo. 182

Tabla 86. Caso B. Matriz de costos ocultos. Condiciones de trabajo. Condiciones ambientales. 183

Tabla 87. Caso B. Matriz de costos ocultos. Organización del trabajo. Carga de trabajo183

Tabla 88. Caso B. Matriz de costos ocultos. Organización del trabajo. Reglas y procedimientos. 184

Tabla 89. Caso B. Matriz de costos ocultos. Comunicación, coordinación, concertación. Interna al servicio. 184

Tabla 90. Caso B. Matriz de costos ocultos. Gestión del tiempo. Respeto de plazos 185

Tabla 91. Caso B. Matriz de costos ocultos. Gestión del tiempo. Factores perturbadores de la gestión del tiempo. 185

Tabla 92. Caso B. Matriz de costos ocultos. Implementación estratégica. Planeación y programación de actividades. 186

Tabla 93. Caso B. Matriz general de costos ocultos. 187

Tabla 94. Caso B. Resumen de los montos e integración porcentual de las dimensiones estudiadas. 188

Tabla 95. Caso B. Resumen de los montos e integración porcentual de los componentes de costos ocultos. 189

Tabla 96. Caso B. Matriz de costos ocultos: confianza organizacional. 190

Tabla 97. Caso A. Representación del monto de los costos ocultos derivados del tema de confianza. 190

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Hipótesis central de la tesis 33

Figura 2. Empresas en el estado de Aguascalientes. 41

Figura 3. Importancia de las industrias manufactureras en la economía nacional. 42

Figura 4. Características de la industria manufacturera por tamaño del sector..... 43

Figura 5. Proceso de producción en el sector textil. 47

Figura 6. Subsectores manufactureros con mayor participación en el estado de Aguascalientes. 51

Figura 7. Gestión del capital humano. 63

Figura 8. Modelo de generación de confianza. 75

Figura 9. Diagrama de la dinámica de las empresas. 79

Figura 10. Modelo socioeconómico de las empresas y las organizaciones: El trébol de cuatro hojas..... 85

Figura 11. Proceso de transformación de la información cualitativa de las entrevistas semi-dirigidas. Fuente: Savall y Zardet (2001) 86

Figura 12. Hipótesis fundamental del análisis socioeconómico. 87

Figura 13. Proceso global del diagnóstico socio-económico de las organizaciones..... 102

Figura 14. Formato utilizado para la clasificación de las frases testimonio obtenidas durante el estudio..... 102

Figura 15. Relaciones detectadas en el proceso de intervención. 103

Figura 16. Proceso HORI-VERT de la metodología socio-económica de las organizaciones. 104

Figura 17. Organigrama de la empresa "A" Fuente: Organigrama facilitado por la organización 109

Figura 18. Distribución de los puestos de la empresa “A”..... 110

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Figura 19. Distribución de los empleados de la empresa “A” de acuerdo a sus funciones. 110

Figura 20. Organigrama de la empresa “B”. 112

Figura 21. Distribución de los puestos de la empresa “B”. 112

Figura 22. Distribución de los empleados de la empresa “B” de acuerdo a sus funciones. 113

Figura 23. Resultados de la propensión a confiar. Caso A. 117

Figura 24. Caso A. Resultado de las relaciones de confianza ente los directivos de primer nivel y directivos de segundo nivel. 118

Figura 25. Resultado de las relaciones de confianza ente los directivos de segundo nivel y subordinados. Caso A. 120

Figura 26. Clasificación de las frases testimonio del caso “A”. 123

Figura 27. Caso A. Integración porcentual por dimensión. 159

Figura 28. Caso A. Integración porcentual por componente de costos ocultos. 160

Figura 29. Caso A. Integración porcentual de los costos ocultos. 162

Figura 30. Resultados de la propensión a confiar. Caso B. 164

Figura 31. Resultado de las relaciones de confianza ente los directivos de primer nivel y directivos de segundo nivel. Caso B. 165

Figura 32. Resultado de las relaciones de confianza ente los directivos de segundo nivel y subordinados. Caso B. 167

Figura 33. Clasificación de las frases testimonio del caso “B”. 169

Figura 34. Caso B. Integración porcentual por dimensión. 188

Figura 35. Caso A. Integración porcentual por componente de costos ocultos. 189

Figura 36. Caso B. Integración porcentual de los costos ocultos. 191

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

RESUMEN

El tema de la confianza ha sido estudiado por la literatura durante mucho tiempo; Especialmente el proceso de su generación ha sido tratado por varios autores: hay tanta diversidad en los estudios ya realizados y esa es la primera razón por la que no es fácil exponer sólo una definición del proceso de generación de confianza.

Se espera responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo se genera la confianza interpersonal? ¿Cómo afecta la confianza en las personas? ¿Cómo afecta la confianza en las organizaciones? ¿Qué tipo de confianza poseen las organizaciones? La confianza es un factor que produce cambio organizacional: la menor y mayor presencia de ella es un aspecto esencial para la función de cualquier organización, ya que afecta directamente la interdependencia de sus miembros, de la que depende al mismo tiempo el logro de objetivos propios de la organización.

Entonces, ¿cómo la confianza puede ayudar a las organizaciones?: para lograr cambios debemos tener la colaboración del factor humano de las organizaciones, ya que es el recurso más importante e indudablemente es un tema de las ciencias administrativas que merece atención y estudio.

En esta tesis doctoral se presenta un estudio de dos casos en el que se analizará el efecto que genera la confianza en los disfuncionamientos y costos ocultos en las organizaciones mediante una metodología de intervención sostenida en bases probadas de éxito en otras empresas.

Establecemos hipótesis que serán contrastadas con un estudio empírico; Se espera demostrar que la falta de confianza promueve el aumento de disfunciones y costos ocultos que impactan directamente el desempeño socioeconómico de la organización.

Palabras clave: Confianza organizacional, Desempeño socioeconómico, Costos ocultos, Intervención organizativa.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

ABSTRACT

The topic of trust has been studied by literature for a long time; especially the process of its generation has been treated by several authors: there is so much diversity in the studies already carried out and that's the first reason it is not easy to expose only one definition of the process of generating trust.

It is expected to answer the following questions: How interpersonal trust is generated? How trust impacts on individuals? How trust impacts on the organizations? What kind of trust is managed in organizations? and if is trust a factor that produces an organizational change: The greater or lesser presence of it is an essential aspect for the function of any organization since it directly affects the interdependence of its members, on which it depends at the same time the achievement of the organization's own objectives.

So, how interpersonal trust can help achieve organizational change? to achieve these changes we must have collaboration from all workers, as this is studied to measure the trust that is posseded.

Another essential element is the human factor of organizations, as it is undoubtedly the one who moves them and is a section in the administrative sciences that deserves attention and study too; is also important to consider the role of those who lead companies and how to involve staff in the objective´s achievement.

In this doctoral thesis, a two cases study is presented in which the effect of trust in hidden dysfunctions and costs generated in organizations will be analyzed using a sustained intervention methodology based on proven bases successfully in other companies.

We establish hypotheses that will be contrasted with an empirical study; It is hoped to demonstrate that the lack of confidence promotes the increase of dysfunctions and hidden costs that directly impact the socio-economic performance of the organization.

Key words: Organizational trust, Socio-economic performance, Hidden costs, Organizational intervention.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

INTRODUCCIÓN GENERAL

Desde la perspectiva del ámbito empresarial, el tema de la confianza ha sido estudiado por la literatura desde hace mucho tiempo; en especial el proceso de su generación ha sido tratado por diversos autores: Deutsch (1958), Knox y Kee (1970), Zand (1972), McAllister (1995), Mayer *et al.* (1995), Brower *et al.* (2000), Serva *et al.* (2005) Sin embargo, existiendo tanta diversidad en los estudios ya realizados no resulta sencillo exponer solo una definición del proceso de generación de confianza; sin embargo se espera dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cómo se genera la confianza interpersonal?, ¿Cómo impacta la confianza en los individuos?, ¿Cómo impacta la confianza en las organizaciones?, ¿Qué tipo de confianza se maneja en las organizaciones? y ¿La confianza es un factor que produce cambio organizacional?

La mayor o menor presencia de la confianza interpersonal es un aspecto esencial para el funcionamiento de cualquier organización ya que afecta directamente la interdependencia de sus miembros, de la que depende a la vez el logro de los objetivos propios y de la organización (Brocker *et al.*, 1997; Davis *et al.*, 2000; Early, 1986; Podsakoff *et al.*, 1990; Rich, 1997).

Entonces, ¿De qué manera la confianza interpersonal puede ayudar a lograr cambios organizacionales?; para lograr estos cambios se deberá poseer colaboración por parte de todos los trabajadores, ya que ésta es estudiada para medir la confianza que se posee. La hipótesis de esta afirmación se fundamenta en que la confianza primero se debe medir entre las personas para medirla luego en la organización. La confianza se puede considerar como el mecanismo de las relaciones que facilita la cooperación y la coordinación, generando compromiso en las actividades organizacionales, además, se asume como el principio mediante el cual la organización coordina sus actividades (Goudge, 2005).

Otro elemento esencial es el factor humano de las organizaciones, ya que es sin duda el motor que mueve a las mismas y es un apartado en las ciencias administrativas que también merece atención y estudio; ya que se debe buscar una administración más humana en las organizaciones, un proceso administrativo que tome en cuenta a los empleados como actores y no como factores de producción; a quienes se les delegue autoridad, se les dé confianza y con quienes se compartan valores (Aktouf, 1998). La habilidad que poseen los directivos para manejar de una manera efectiva al personal es

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

tres veces más poderosa que factores combinados como la aceptación del mercado, niveles de ventas, relación con otras empresas, entre otras (Hansen, 1989).

También es relevante considerar el papel de quienes dirigen a las empresas y la manera de lograr involucrar al personal en la consecución de los objetivos; al respecto como señalan Savall y Zardet (2009) las competencias y potenciales humanos constituyen la primera palanca estratégica de mejoramiento sustentable del desempeño socioeconómico, evitando en parte comportamientos no deseados.

Hansen (1989) afirma que los efectos de poseer relaciones positivas son más fuertes y perdurables con el tiempo ya que cuando las personas son capaces de construir relaciones positivas y crean energía, soporte psicológico, emocional e intelectual se obtienen buenos resultados, como el realizar mejor las actividades en el trabajo y aprender de una manera más efectiva.

Covey (1989) introdujo el concepto de “cuenta bancaria emocional” en donde los individuos realizan “depósitos” en una cuenta que construye una relación con otra persona, estos depósitos ayudan a establecer confianza mutua y respeto en una relación. De manera similar, la comunicación no puede ser genuina a menos que esté basada en confianza y respeto y sólo así podrá ser percibida de esa manera.

Es muy cierto que las principales barreras para poder tener una comunicación efectiva en las organizaciones son de aspecto interpersonal; la principal razón a estos problemas es que la comunicación ya existente en las organizaciones muchas veces no soporta las relaciones interpersonales positivas generando de esta manera desconfianza, hostilidad, sentimientos de incompetencia y baja estima hacia los demás.

En esta tesis doctoral se presenta un estudio de caso en donde se analizará el efecto de la confianza en los disfuncionamientos y costos ocultos que se generan en las organizaciones utilizando una metodología de intervención sustentada en bases ya probadas con éxito en otras empresas.

Se establecen unas hipótesis que serán contrastadas con un estudio empírico; se espera demostrar que la ausencia de confianza promueve el aumento de disfuncionamientos y costos ocultos que impactan directamente el desempeño socioeconómico de la organización.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

En el caso de las PyMES en nuestro país tienen una gran importancia en la economía y en el empleo a nivel nacional y estatal y representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que poseen este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño ya que en la actualidad, la mayoría de ellas se han visto en la necesidad de realizar cambios para ser más productivas, ya sea en su forma general de operación, en ventas, producción, logística, etc.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

ANTECEDENTES

La confianza es algo natural, es una cualidad de los seres vivos que supone creer y dar seguridad de que una situación será de cierta manera o que otra persona actuará de determinada forma, en los animales es algo instintivo, en los seres humanos se genera de manera consciente y voluntaria a partir de experiencias o situaciones que varían de un individuo a otro; es una virtud que el ser humano establece no sólo sobre sí mismo sino también sobre otros; supone seguridad en uno mismo como en otros e implica la creencia de ciertos resultados o consecuencias de determinadas situaciones, es un sentimiento que pone los ojos en una acción futura que todavía no ha sucedido.

El papel jugado por la confianza en la evolución de la gestión administrativa es innegable, es la base de la comunicación y ésta es uno de los pilares de una buena administración de las organizaciones; la base de la confianza es la comunicación y es un tema que cada vez es más estudiado en la economía, la psicología, la sociología, la ética, entre otras disciplinas.

La comunicación, el liderazgo y los conflictos son situaciones dentro de la organización en que sin el elemento confianza no podrían funcionar correctamente, es por ello que en la medida de que los administradores observaron que el entrenamiento, la motivación y el aprendizaje podían hacer que los individuos confiaran los unos a los otros, las teorías administrativas se hicieron más flexibles y dieron mayor importancia y participación a las personas.

Desde el inicio de las teorías clásicas administrativas la confianza ha estado presente, las teorías clásicas o tradicionales visualizaban al individuo digno de poca confianza; Max Weber (2007) señalaba que las reglas debían ser dadas y a la par Frederick Taylor (1911) concebía al hombre holgazán en la realización de sus tareas; fue hasta los pensamientos de Mary Parker Follet y Henry Fayol (1916) que empezó a pensarse en lo que el confiar en los empleados podía hacer por las organizaciones; inclusive las teorías de motivación de Maslow y McGregor (1960) así como el experimento Hawthorne de Elton Mayo (1933) demostraron la importancia de la confianza en estos aspectos y en la coordinación y participación de los empleados y la relación con la gerencia.

El rol de la confianza en la gestión de las empresas posee tres enfoques: en el enfoque económico, es un lubricante esencial sin el cual las más simples formas de intercambio económico no podrían ocurrir (Arrow, 1971). Los profesionales de estrategia

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

sugieren que es una fuente estratégica que tiene el poder de proveer una fuerte y sostenible ventaja competitiva (Barney & Hansen, 1994). Otros investigadores conceptualizan la confianza como una forma de administración que provee un marco para guiar y dirigir la organización y coordinar la actividad económica Bardach y Eccles (1989), Perrone, Zaheer y McEvily , (2003), Powel (1990). En el segundo enfoque la confianza se puede observar desde el punto de vista del oportunismo en donde se considera como la parte esencial de toda transacción (Williamson, 1985).

Por último, en el tercer enfoque la confianza juega un rol muy importante en los individuos ya que forma parte de los valores que poseen las personas. Robbins (2004) afirma que la confianza es “la esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma oportunista, por medio de palabras, obras o decisiones”.

Ya que en este trabajo se desea conocer los aspectos referentes a la confianza en las organizaciones se deberá de intervenir en las mismas. El campo de intervención organizacional es muy amplio y tiene como objetivo principal el generar conocimiento el cual se puede encontrar en el estilo de intervención organizacional propuesto por la sociología de la empresa.

Existen distintos estilos de intervención, uno de ellos es el se lleva a cabo por la corriente denominada “sociología de la empresa” en donde el objeto de estudio son las regulaciones sociales de la empresa (Sainsaulieu, 1987). Según este planteamiento, la dinámica social de las empresas descansa en la combinación de tres dimensiones de regulaciones: Interacción entre cultura y estructura (Ollivier y Sainsaulieu, 2001), (Uhalde, 2002): las cuales son estrategia en torno a las reglas de la organización, se desea intervenir en las organizaciones para desplegar el potencial humano en las mismas por medio de procesos de acercamiento y confianza organizacional utilizando la investigación-acción para mejorar el desempeño global de una empresa.

En gran medida la actividad de intervención es de diagnóstico y de solución de problemas y se lleva a cabo con la asistencia de un interventor que no es miembro del sistema. Intervenir es ingresar en un sistema continuo de relación, interponerse entre personas, grupos u objetos con el fin de ayudarles. El sistema (organización) existe en forma independiente del interventor (Argyris, 1970).

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

La investigación-acción se utiliza muy frecuentemente en el desarrollo organizacional, sus esfuerzos tienen como objetivo los sistemas sociales llamados organizaciones; una de sus características es que gran parte del trabajo son los bloques básicos de las mismas, si los equipos funcionan bien, es más probable que la organización como un todo funcione bien. Las actividades de diagnóstico son aspectos dominantes del modelo de investigación de acción participativa identificando las fuerzas subyacentes o condiciones que hacen surgir el estado actual de las cosas.

Con frecuencia las relaciones entre los grupos que conforman las organizaciones son problemáticos o disfuncionales, estas relaciones no incentivan el desarrollo ni el desempeño global de la organización; un principio fundamental del DO es que las organizaciones son sistemas abiertos, los sistemas (en este caso las organizaciones) deben ser vistos de una manera holística, porque ciertas propiedades se derivan de las relaciones entre las partes del sistema y no pueden ser descubiertas a partir de un análisis de los componentes. Ackoff, (1971) define un sistema como “un conjunto de elementos interrelacionados. Así un sistema es una entidad que se compone de al menos dos elementos y una relación que se mantiene entre cada uno de sus elementos y al menos otro elemento del conjunto. Cada uno de los elementos de un sistema está conectado con los otros, en forma directa o indirecta”.

Para conseguir la mejora es necesario intervenir para conocer la diferencia que existe entre el futuro deseado y la situación actual identificando y evaluando los problemas existentes, definir los objetivos del cambio considerando las alternativas, efectos, costos, riesgos, resistencia, etc. para después evaluar el potencial del cambio (Faria, 1995). Cuando se logra la evolución de los procesos, los comportamientos y las estructuras hacia un desarrollo integral se beneficia el rendimiento de las empresas.

French y Bell (1996) señalan que son tres los componentes básicos en todos los programas de DO: diagnóstico, acción y administración del programa. Se han realizado algunas investigaciones (Pacheco, 2009; King, 2009; Gómez, 2009) en las que se enfatiza, de manera no explícita, la importancia que tiene el considerar estos tres componentes a la hora de intervenir en cualquier organización.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Un modelo innovador enfocado a la mejora del desempeño organizacional por medio de la investigación-intervención-acción es la corriente denominada management socioeconómico de las organizaciones (MSE) o teoría socio económica de las organizaciones (TSEO) (Savall, 1974) y tiene como objetivo la transformación del funcionamiento de la organización y permite propiciar diferentes condiciones en las cuales se trabaja con la confianza de las personas involucradas; este método nace a partir de refutar las teorías clásicas de la administración y de una constante experimentación en empresas reales llevando a cabo innumerables casos de éxito. Savall, (1974) sostiene que las organizaciones deben ser asumidas como unidades socioeconómicas la cual debe ser construida día a día con el aporte de cada miembro que pertenece a ella, ya que sin ellos no se tendría razón de ser.

La teoría socioeconómica tiene la visión de la confianza como un valor y una palanca operativa de crecimiento y desarrollo organizacional; de esta manera se tiene el supuesto de que la aplicación de la teoría socioeconómica de las organizaciones contribuye a incrementar la confianza y el desempeño socioeconómico alcanzando sus resultados basados en el desarrollo de la misma confianza, ésta al ser un elemento indispensable en la gestión de las organizaciones requiere la evolución y transformación de las estructuras y comportamientos de la empresa para orientar las decisiones hacia la calidad.

Savall y Zardet, (2009) plantean que la TSEO define una gestión global de la empresa y se encuentra fundada en el desarrollo del potencial humano como palanca primordial del mejoramiento del desempeño socioeconómico de las organizaciones, cierta confianza *a priori* permitirá desarrollar la cooperación de los trabajadores para obtener un resultado lo más preciso posible durante la investigación-intervención. La confianza es un elemento necesario e indispensable para poner en funcionamiento este modelo en las organizaciones.

En la actualidad las empresas, tanto de nuestro estado como del país, requieren las herramientas necesarias para poder sobresalir, competir y permanecer existentes en el mercado, cada vez van en búsqueda de mejores sistemas de gestión que les permita ir un paso más allá a la vanguardia; con este sentido, el presente trabajo se realiza en el ámbito de dos estudios de caso en empresas del sector textil ubicadas en la ciudad de Aguascalientes, Aguascalientes, México.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Descripción del problema

Es preciso llevar a cabo investigaciones que pongan de manifiesto que el tema de la confianza es punto clave para disminuir los disfuncionamientos y costos ocultos que se generan en las organizaciones; de acuerdo a la literatura analizada hasta el momento, la evidencia empírica de estudios sobre la confianza en nuestro país es poca; es frecuente observar su análisis en el continente europeo o Sudamérica.

La intención de esta investigación es **analizar el efecto de la confianza en el desempeño socioeconómico en organizaciones del sector textil del estado de Aguascalientes**.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

El objetivo de las preguntas de investigación en este proyecto es el analizar los efectos de la confianza en los disfuncionamientos y costos ocultos que existen en las organizaciones, así, las preguntas que se tienen contempladas para el desarrollo de este proyecto y que se pretende dar respuesta, son las siguientes:

1. ¿Qué es la confianza organizacional?
2. ¿Qué condiciones, actitudes y elementos organizacionales generan una pérdida de confianza entre individuos de la organización?
3. ¿Cuáles son los disfuncionamientos y costos ocultos que son generados por la falta de confianza y que pueden encontrarse en una organización?
4. ¿Qué implicaciones económicas y sociales tiene la presencia o falta de confianza al interior de las organizaciones?

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio pretende entender mejor las relaciones de confianza entre los directivos y los subordinados en las organizaciones de modo que esta confianza permita disminuir los disfuncionamientos y costos ocultos que se generan en su ausencia. Es así que el objetivo general de investigación queda delimitado de la siguiente manera:

Analizar el efecto de la confianza en los disfuncionamientos y costos ocultos que se generan en las organizaciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

a) Realizar un proceso de diagnóstico socio-económico en las PyMES sujetas al estudio para determinar los disfuncionamientos, costos ocultos y relaciones de confianza que se presentan en ellas.

b) Identificar los disfuncionamientos y costos ocultos derivados de la falta de confianza entre miembros de la organización.

c) Estimar el impacto que los costos ocultos tienen en el desempeño económico de la empresa, así como el que tienen los disfuncionamientos en el desempeño social.

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene por objeto entender mejor las relaciones de confianza entre los directivos y los subordinados en las organizaciones, y el modo en que esta confianza permita disminuir los disfuncionamientos y costos ocultos que se generan en su ausencia.

Como se ha mencionado antes, es de vital importancia lograr que las organizaciones tengan un mejor desempeño ya que en la actualidad deben ser más productivas y flexibles a las necesidades del entorno global. En mi experiencia profesional y académica he descubierto que existen aspectos del área del factor humano que merecen estudio; el tema de confianza es uno de ellos; una gran serie de autores lo abordan en diversas investigaciones en el área de administración y desempeño organizacional y es importante introducir el tema en el estudio de las organizaciones.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

APORTACIÓN ACADÉMICA

La aportación académica de este proyecto de investigación consiste en aportar en el campo de la intervención organizacional en un estilo llevado a cabo por la corriente denominada "sociología de la empresa" en donde el objeto de estudio son las regulaciones sociales de la empresa (Sainsaulieu, 1987); dado que su objetivo es el de investigar el origen de las tensiones y posicionarse ahí buscando activar una regulación social adecuada (en este caso el tema de confianza) para que beneficie a los diversos actores y por consecuencia el bienestar de la empresa en donde la regulación socio-institucional pueda ser sentida por todos los integrantes de la organización fomentando actividades sociales para obtener resultados positivos y de valor agregado a la misma.

Así también el proceso de intervención es colaborador de la teoría del conocimiento ya que, en este caso, el propósito del investigador-interventor es el de conocer y explicar los fenómenos sociales que afectan a las organizaciones, de esta manera las PyMES sujetas al estudio al conocer el proceso de generación de confianza puedan lograr cambios organizacionales.

DISEÑO METODOLÓGICO

Para la presente investigación se realizará un estudio de caso empleando un análisis mixto: cuantitativo-cualitativo con el que se pretende explorar, describir y analizar los factores que influyen en la confianza interpersonal en las PyMES sujetas al estudio. Se realizarán tres aplicaciones para el estudio de caso: *el exploratorio*, empleado en la investigación actual y cuyos resultados pueden ser usados para la formulación de hipótesis; *el descriptivo*, que intenta representar cómo son los hechos; y *el explicativo*, que facilita la interpretación de los procesos en el contexto empresarial.

Se utilizará la metodología de investigación-intervención aplicando la teoría socioeconómica, en esta investigación se utilizará una parte del diagnóstico, donde el procedimiento es realizar entrevistas semi-dirigidas a los actores de la organización, en éstas se formarán frases clave realizadas y apoyadas por actores y el investigador (Savall, 2000). Uno de los análisis que se realizará a fondo es el de las causas de los disfuncionamientos en términos de la estructura y el comportamiento (en este caso sentimientos de confianza).

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Como mencionan Savall y Zardet (2004), este proceso se realiza en tres tiempos:

CAUSAS ⟵ DISFUNCIONAMIENTOS ⟶ EFECTO (REGULACIÓN)

Las dos primeras partes: causas y disfuncionamientos, originan los efectos en la organización, son la parte explicativa que constituye la actividad del investigador-interventor; esto se fundamente con la participación de los actores, la observación, la información obtenida con las entrevistas directas.

Al utilizar la metodología de investigación-intervención y aplicando la teoría y el modelo socioeconómico de las ciencias de la gestión, se observa directamente el núcleo estratégico que integra el potencial humano, constituido por todos los actores de la organización, con sus respectivos equipos de dirección.

Esta metodología seleccionada propuesta por Savall y Zardet (2004) posee una naturaleza compleja, dinámica y de constante evolución; de esta manera permite observar a profundidad y cercanía el objeto de estudio. Este es un enfoque estratégico que destaca el sistema de acción interno, considera importante la confianza de los actores y de la organización (Savall y Zardet, 2004) así como también:

- Confía en su respectiva capacidad, individual, de evolucionar.
- En la capacidad del humano para evaluar sus relaciones interindividuales y con ello mejorar la eficacia colectiva.
- En su capacidad de actuar sobre las estructuras de trabajo, modificarlas a pesar de la amplitud y las dificultades de esta tarea.
- En la capacidad de la organización para realizar estas evoluciones para un mayor resultado económico de la empresa.

Será un estudio a nivel empírico que llevará a cabo una serie de procesos de intervención organizacional. Entre ellos se encuentran los siguientes:

- Se habrá de seleccionar PyMES del sector textil del estado de Aguascalientes.
- Aplicación de un modelo para medir la generación de confianza en donde se identificarán los comportamientos generadores de confianza dentro de la organización.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- Aplicación de la metodología socioeconómica de las organizaciones para identificar comportamientos relativos al tema de confianza y posteriormente se establecerán estrategias para obtener cambios organizacionales por las mismas personas.

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

HIPÓTESIS CENTRAL

La ausencia de confianza al interior de las organizaciones promueve el aumento de disfuncionamientos y costos ocultos que impactan su desempeño socio-económico.

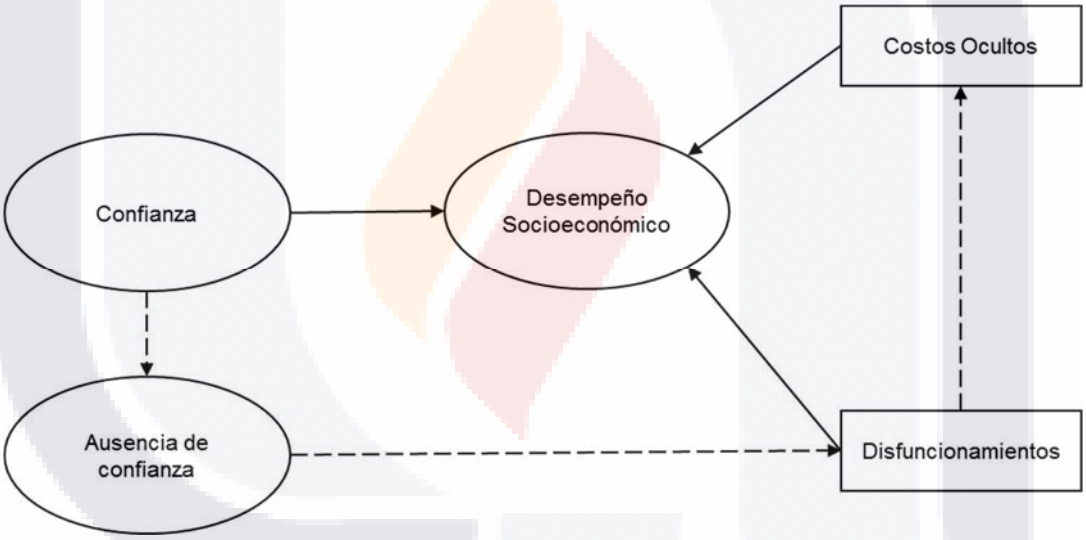

Figura 1. Hipótesis central de la tesis
Fuente: Elaboración propia.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

PARTE I

MARCO CONTEXTUAL DEL SECTOR TEXTIL

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

PARTE I. MARCO CONTEXTUAL DEL SECTOR TEXTIL

El objetivo de esta primera parte es presentar de manera general el contexto en el cual se desenvuelve la Pyme en nuestro país y en nuestro estado, realizando posteriormente una descripción del sector textil en el estado de Aguascalientes.

CAPÍTULO I. MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO

1.1 Las pequeñas y medianas empresas en México

Las micro, pequeñas y medianas empresas, tienen una gran importancia en la economía, en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo. Las empresas micro, pequeñas y medianas representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales; de hecho, en el contexto internacional se puede afirmar que el 90%, o un porcentaje superior de las unidades económicas totales, está conformado por las micro, pequeñas y medianas empresas.

Nuestro país, ha sido reconocido en diferentes rankings a nivel mundial, uno de ellos es el estar posicionado como la 14ª economía por su Producto Interno Bruto (PIB) (Secretaría de Economía, 2011); 11° lugar por contar con mayor población a nivel mundial y a nivel Latinoamérica representa el 1° lugar por las condiciones de vida de los mexicanos, repercutiendo con estas estadísticas en su nivel de productividad (Secretaría de Economía, 2011).

México posee una extensión territorial de 1’964,375 Km^2 y es integrado por 31 Estados y un Distrito Federal; 112’336,538 habitantes a nivel nacional del cual 51.16% (57’481,307) está representado por mujeres y un 48.83% (54’855,231) por hombres (Instituto Nacional de estadística y geografía, 2014)

De acuerdo a datos de la Secretaría de Economía, las PyMES contribuyen con siete de cada 10 empleos formales que se generan en el país. Las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PyMES que generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 72% del empleo en el país.

Por la importancia de las PYMES, es importante instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación.

Podemos mencionar algunas de las ventajas de las PyMES:

- Son un importante motor de desarrollo del país.
- Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio.

Algunas desventajas de las PyMES:

- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos.
- La calidad de la producción cuenta con algunas deficiencias porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.

Según datos de la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI), órgano de consulta del gobierno federal: 65% de las pymes son de carácter familiar 31% de los empleados que laboran en una pequeña y mediana empresa cuentan con la secundaria terminada, 26%

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

con el bachillerato o carrera técnica y 3% con primaria. Un 90% de estos negocios se dedican a los giros más comunes: restaurantes y tiendas de abarrotes.

De acuerdo a datos preliminares del último censo económico (INEGI, 2014) existen 5'664,515 unidades económicas en las cuales laboran 29,893,584 personas en nuestro país, mientras que para el estado de Aguascalientes existen 62,066 empresas en las cuales laboran 380,689 personas, de éstas cifras se realizó un cálculo para conocer cuántas de estas entidades económicas ingresan en la clasificación "Pyme".

Se realizó la consulta en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas mostrando el resultado de 4'926,061 PyMES a nivel nacional de las cuales el 93.9% son micro empresas, 4.9% pequeñas, 1% medianas y 0.3% grandes; a nivel estatal fueron encontradas 55,462 de las cuales el 92.8% son micro empresas, el 5.8% pequeñas, 1.1% medianas y 0.3% grandes.

En el estado de Aguascalientes las micro, pequeñas y medianas empresas conforman el 98.9% y representan un 58.5% en cuanto a personal ocupado con una similitud con el promedio general del país.

Tabla 1. Cuantificación de PyMES a nivel nacional y estatal.
Fuente: Elaboración propia.

NACIONAL		
ESTRATIFICACIÓN DE PERSONAL	**UNIDADES ECONÓMICAS**	**%**
Total preliminar	5,664,515	
PyMES - DENUE	4,926,061	100.0
Micro (0 a 10)	4,623,619	93.9
Pequeña (11 a 50)	240,591	4.9
Mediana (51 a 250)	49,373	1.0
Grande (251 y más)	12,478	0.3
ESTATAL - AGUASCALIENTES		
ESTRATIFICACIÓN DE PERSONAL	**UNIDADES ECONÓMICAS**	**%**
Total, preliminar	62,066	
PyMES - DENUE	55,462	100.0
Micro (0 a 10)	51,446	92.8
Pequeña (11 a 50)	3,205	5.8
Mediana (51 a 250)	636	1.1
Grande (251 y más)	175	0.3

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Rodríguez (2010) menciona que no existe duda sobre el impacto económico y social que ejercen las PyMES en el desarrollo y crecimiento de un país; los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país, de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos.

El 30 de junio de 2009 en el Diario Oficial de la Federación fue publicado un acuerdo que establece la estratificación de este tipo de empresas en nuestro país:

Tabla 2. Clasificación de las PyMES en México.
Fuente: Diario Oficial de la Federación 30 de Junio de 2009

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta $4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde $4.01 hasta $100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde $4.01 hasta $100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde $100.01 hasta $250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde $100.01 hasta $250	250

1.1.1 Las Pymes en el estado de Aguascalientes

El estado de Aguascalientes posee una extensión territorial de 5,616 Km^2 y se encuentra integrado por once municipios; posee 1'184,996 habitantes del cual 51.16% (608,358) está representado por mujeres y un 48.83% (576,638) por hombres (Instituto Nacional de estadística y geografía, 2014).

Se cuenta con 5,199 empresas registradas dentro del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM, 2013) integradas por actividades como agricultura, minería, electricidad, construcción, manufactura, comercio y transportes, comunicaciones y Servicios; sin embargo de acuerdo al Censo Económico 2009 (INEGI, 2011) dentro del Estado se cuentan con 40,967 unidades económicas de los cuales laboran, 211,541

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

personas integradas con 31% por miembros de la familia que laboran dentro de estas unidades económicas (INEGI, 2011).

De las unidades económicas que cuentan con el mayor número de registros dentro del SIEM (2013), se encuentra el giro de comercio representado con 61.11%, con 3,177 empresas; en el segundo lugar encontramos al giro de Servicios con 23% y 1196 registros y con 12.29% el giro de manufactura con 639 registros.

Actividad	Cantidad de Empresas en el Estado	Porcentaje de Participación en el Estado.
Agropecuaria	3	0.05%
Minería	6	0.12%
Electricidad y Agua	4	0.08%
Construcción	174	3.34%
Industrias Manufactureras	639	12.29%
Comercio	3177	61.11%
Transportes, Comunicaciones y Servicios	1196	23%
Total de Empresas en el Estado de Aguascalientes	5,199	100%

Figura 2. Empresas en el estado de Aguascalientes.
Fuente: SIEM (2013)

Actualmente, el estado de Aguascalientes es considerado por diversas firmas consultoras como el mejor lugar para vivir y un sitio ideal para invertir, prueba de ello es que fue reconocido por el Banco Mundial en su estudio de Doing Business en el 2010 como el mejor lugar para hacer negocios, otro estudio es el del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) donde posiciona al estado dentro de los cinco primeros lugares en el país con mejor competitividad considerando categorías bajo un enfoque nacional e internacional.

También destaca como una de las entidades con menor desigualdad social en el país, al tener menor número de habitantes en pobreza extrema, según el informe Multimodal de Pobreza en el año 2008.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

1.2 El sector manufacturero en México

El sector manufacturero de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) se encuentra dividido en 21 subsectores, 86 ramas, 182 subramas y 293 clases de actividad.

Este sector se caracteriza por ser diversificado: en éste coexisten actividades altamente concentradas, como la industria siderúrgica, las actividades de maquila, la automotriz, la de cemento, la elaboración de cerveza, la refinación de petróleo, por citar algunas; junto con industrias atomizadas, como son: la fabricación de productos de herrería, elaboración de pan, tortillas de maíz, purificación de agua, entre otras.

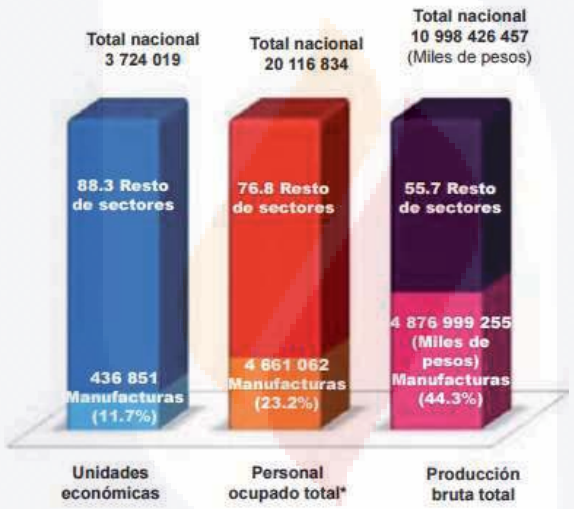

Figura 3. Importancia de las industrias manufactureras en la economía nacional.
Fuente: Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa. INEGI (2011).

De acuerdo a su tamaño, las empresas pequeñas (11 a 50 trabajadores) representaron el 5.1% de las unidades económicas del sector, 10% de personal ocupado total y generaron 4.1% de la producción bruta total; es decir al ser pocos establecimientos generan poca producción. Las empresas medianas (51 a 250 trabajadores) representan el 1.6% de las unidades económicas del sector, 17.1% de personal ocupado total y generaron el 16.5% de la producción bruta total. En cambio, las empresas grandes (251 y más trabajadores) representaron el 0.7% de las unidades económicas del sector, el 49% de personal ocupado

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

total y generaron el 77.1% de la producción bruta tota; es decir pocos establecimientos generan la mayoría de la producción en el sector.

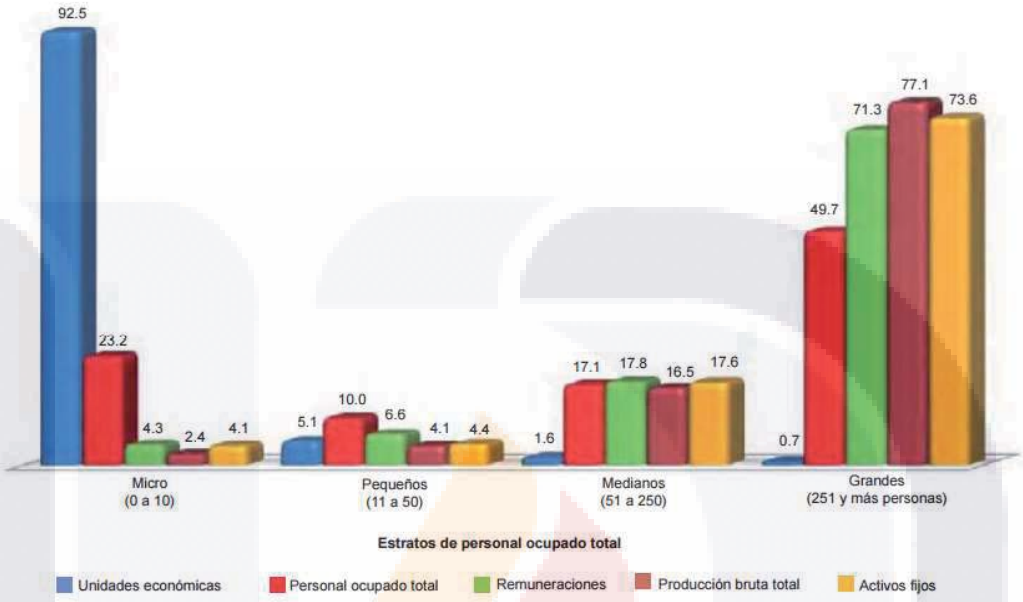

Figura 4. Características de la industria manufacturera por tamaño del sector.
Fuente: Censo económico INEGI (2014).

La evolución de las unidades económicas del sector manufacturero en el periodo de 1998 a 2003, mostró una disminución del 4.5%, siendo los establecimientos micro los que contribuyeron a esta caída (en términos absolutos) con el mayor número; la disminución tanto en el número de establecimientos como en el personal ocupado no fue homogénea, pues mientras que las unidades económicas cayeron el 4.5%, el personal ocupado sólo disminuyó un 0.8% por ciento.

Por estratos la reducción de las unidades económicas se presentó en los micro establecimientos, en los pequeños y en los medianos; aunque fue más importante la caída porcentual en las empresas pequeñas y medianas, con un 13.1 y 12.1% respectivamente; en cambio, las grandes empresas aumentaron 0.6%. Un comportamiento similar se dio en el personal ocupado total, las pequeñas empresas disminuyeron el 13.6% y las medianas un 11.6%; en tanto que las empresas grandes en este mismo periodo crecieron 7.4%.

En el periodo de 2003 a 2008 se mostró un crecimiento porcentual de 32.9%, siendo los establecimientos micro los que contribuyeron, en términos absolutos, con el mayor

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

número. De igual forma, se observa un incremento en el número de personas ocupadas en este tipo de establecimientos. En cuanto a los establecimientos medianos (de 51 a 250 personas), se observa una ligera disminución tanto en el número de establecimientos, como del personal ocupado mostrando una disminución de 1.7%, y 1.5%, respectivamente. En cuanto a los establecimientos pequeños y grandes, se observan incrementos en el número de unidades de 13.1 y 6.0%, respectivamente, mientras que en el personal ocupado, el incremento fue de 8.2% en las unidades pequeñas y 5.5% en las grandes.

Tabla 3. Evolución de las entidades económicas y personal ocupado de la industria manufacturera del 2003 al 2008.
Fuente: Elaboración propia de acuerdo a datos de los censos económicos 2004 y 2009, INEGI.

INDUSTRIA MANUFACTURERA			
EVOLUCIÓN DE LAS ENTIDADES ECONÓMICAS POR TAMAÑO 2003-2008			
TAMAÑO	**UNIDADES ECONÓMICAS**		**CRECIMIENTO PORCENTUAL**
	2003	**2008**	**2003-2008**
Total manufacturas	328,718	436,851	32.9
Pequeña (11 a 50)	19,754	22,349	13.1
Mediana (51 a 250)	7,235	7,113	-1.7
Grande (251 o más)	3,051	3,233	6
EVOLUCIÓN DE PERSONAL OCUPADO POR TAMAÑO 2003-2008			
TAMAÑO	**PERSONAL OCUPADO**		**CRECIMIENTO PORCENTUAL**
	2003	**2008**	**2003-2008**
Total manufacturas	4,198,579	4,661,062	11
Pequeña (11 a 50)	431,768	467,197	8.2
Mediana (51 a 250)	810,095	797,907	-1.5
Grande (251 o más)	2,194,613	2,315,245	5.5

De un total de 4’661,062 personas ocupadas, 3’993,321 personas son dependientes de la razón social en las Manufacturas, y de éstas, 82.1% fueron personas remuneradas y 17.9% no remuneradas (propietarios, socios, familiares y otros trabajadores sin pago). A medida que aumenta el tamaño de las empresas se reduce la proporción de personal ocupado no remunerado.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 4. Características del sector prendas de vestir.
Fuente: Elaboración propia de acuerdo a datos del censo económico 2009, INEGI.

SUBSECTOR PRENDAS DE VESTIR								
SUBSECTOR Y TAMAÑO	UNIDADES ECONOMICAS		PERSONAL OCUPADO		REMUNERACIONES		PRODUCCIÓN TOTAL	
	ABSOLUTO	%	ABSOLUTO	%	MDP	%	MDP	%
Total	33,271	100.0	344,950	100.0	14,128	100.0	76,307	100.0
Pequeña (11 a 50)	2,366	7.1	51,425	14.9	1,887	13.4	12,904	16.9
Mediana (51 a 250)	746	2.2	78,312	22.7	3,779	26.7	26,080	34.2
Grande (251 o más)	221	0.7	144,994	42.0	7,795	55.2	31,419	41.2

Cabe destacar que es notoria la participación de la mujer en los diferentes estratos del sector manufacturero, ya que en todos estuvo por arriba del 30%, sobresaliendo la participación de la fuerza de trabajo femenina en las empresas grandes, con 36.7 por ciento.

Tabla 5. Personal ocupado total por tamaño según sexo.
Fuente. Elaboración propia de acuerdo a datos del censo económico 2009, INEGI.

RAMA	TOTAL		HOMBRES		MUJERES	
	ABSOLUTO	%	ABSOLUTO	%	ABSOLUTO	%
Total	4,661,062	100.0	3,023,622	64.9	1,637,440	35.1
Pequeña (11 a 50)	467,197	10.0	323,101	69.2	144,096	30.8
Mediana (51 a 250)	797,907	17.1	538,406	67.5	259,501	32.5
Grande (251 o más)	2,315,245	49.7	1,466,418	63.3	848,827	36.7

1.2.1 Establecimientos manufactureros pequeños

De acuerdo a datos del censo económico de 2009 los establecimientos manufactureros pequeños (11 a 50 personas) representaron 5.1% del total de las manufacturas, emplearon 10.0% del personal ocupado total y aportaron 6.6% de las remuneraciones del sector.

En los establecimientos pequeños, diez ramas concentraron 56.6 y 54.4% de las unidades económicas y personal ocupado total, respectivamente; al interior del estrato de los negocios pequeños, la actividad que mayor porcentaje de personal Industrias manufactureras Unidades económicas pequeñas ocupado aportó fue la de confección de prendas de vestir que empleó al 9.5% de personas.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 6. Características de las unidades pequeñas pertenecientes a la rama de confección de prendas de vestir.
Fuente. Elaboración propia de acuerdo a datos del censo económico 2009, INEGI.

RAMA	UNIDADES ECONOMICAS		PERSONAL OCUPADO		REMUNERACIONES		PRODUCCIÓN TOTAL	
	ABSOLUTO	%	ABSOLUTO	%	MDP	%	MDP	%
Confección de prendas de vestir	22,349	100.0	467,197	100.0	24,201	100.0	198,785	100.0
Pequeña (11 a 50)	2,069	9.3	44,603	9.5	1,582	6.5	10,216	5.1

1.3 El sector manufacturero en el estado de Aguascalientes

El estado de Aguascalientes corresponde a la región centro occidente de nuestro país en la cual están incluidos los estados de Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán de Ocampo, Nayarit, San Luis Potosí y Zacatecas. Todos estos estados aportan el 23.8% respecto a las unidades económicas a nivel nacional, el 21.5% de personal ocupado total y un 19.3% de producción bruta total.

Tabla 7. Sector manufacturero región centro-occidente.
Fuente: Elaboración propia de acuerdo a datos del censo económico 2009, INEGI.

TAMAÑO	UNIDADES ECONOMICAS		PERSONAL OCUPADO		PRODUCCIÓN TOTAL	
	ABSOLUTO	%	ABSOLUTO	%	MDP	%
Centro-occidente	104,142	100.0	1,000,861	100.0	942,480	100.0
Pequeña (11 a 50)	6,908	6.6	140,539	14.0	53,077	5.6
Mediana (51 a 250)	1,630	1.6	173,324	17.3	161,820	17.2
Grande (251 o más)	577	0.6	407,178	40.7	697,279	74.0

Como se puede observar en la tabla anterior, la región cuenta con 104,142 unidades económicas de las cuales el 6.6, 1.6 y 0.6% corresponden a unidades pequeñas, medianas y grandes respectivamente; a su vez poseen 1'000,861 personal ocupado total de los cuales el 14, 17.3 y 40.7% corresponden a unidades pequeñas, medianas y grandes y su producción bruta total en MDP es de 942,480, las unidades pequeñas representan el 5.6%, las medianas un 17.2% y las grandes el 74% respectivamente.

Tabla 8. Sector manufacturero estado de Aguascalientes.
Fuente. INEGI. Censo económico (2009).

TAMAÑO	UNIDADES ECONOMICAS		PERSONAL OCUPADO		PRODUCCIÓN TOTAL	
	ABSOLUTO	%	ABSOLUTO	%	MDP	%
Aguascalientes	4,174	100.0	73,867	100.0	89,681	100.0
Pequeña (11 a 50)	349	8.4	7,278	9.9	586	0.7
Mediana (51 a 250)	90	2.2	9,722	13.2	3,391	3.8
Grande (251 o más)	54	1.3	45,203	61.2	2,030	2.3

El estado de Aguascalientes cuenta con 4,174 unidades económicas del sector manufacturero de las cuales el 8.4, 2.2 y 1.3 corresponden a unidades pequeñas, medianas

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

y grandes respectivamente. Respecto al personal ocupado el sector posee 73,867 personas de la cuales el 9.9% se encuentran en unidades pequeñas, el 13.2% en unidades de tamaño mediano y 61.2% en unidades de tamaño grande. En cuanto a la producción total en MDP representa 89,681 de los cuales el 0.7, 3.8 y 2.3% corresponden a las unidades pequeñas, medianas y grandes respectivamente.

1.4 Antecedentes del sector textil

México es un país con una larga tradición textilera; sin embargo, en los últimos años una parte importante de este sector ha sufrido una contracción debido al desplazamiento de la maquila de productos exportados a Estados Unidos de Norteamérica y por competidores de otros países como China.

En la industria textil las materias primas naturales como el algodón o lana, sintéticas provenientes de petroquímicos, o artificiales provenientes de celulosa- se transforman a través del proceso de hilado, para posteriormente ser tejido; la tela puede ser sometida a procesos para agregar valor, conocidos como acabados; por último, se confeccionan productos intermedios o terminados, como las prendas de vestir.

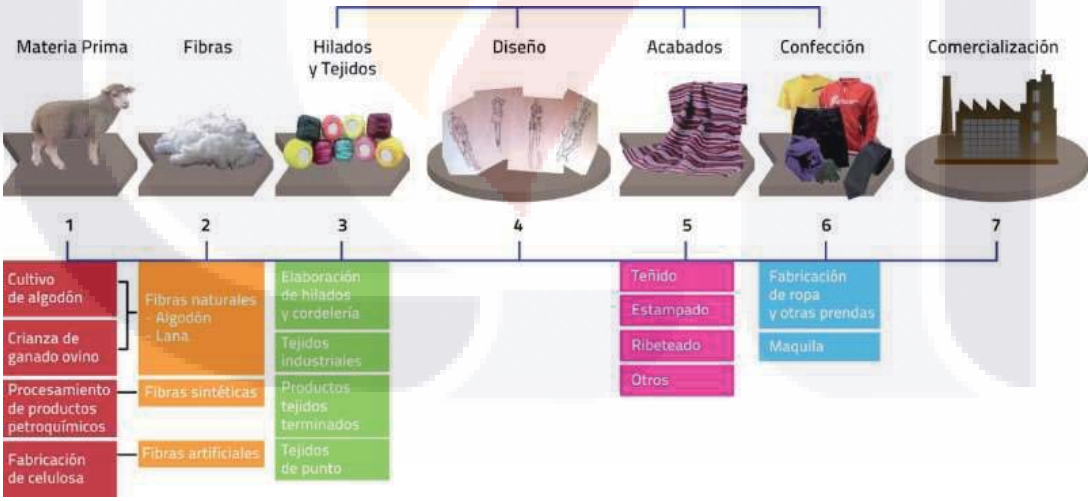

Figura 5. Proceso de producción en el sector textil.
Fuente: Instituto Politécnico Nacional

Para entender su historia y comprender las condiciones en las que actualmente se encuentra, es necesario considerar aspectos relacionados con el entorno económico, político y social; lo relativo al aspecto tecnológico y lo relacionado con el proceso de gestión;

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

aspectos que, por otro lado, se entrecruzan y que han dado lugar a un camino complejo y de altibajos que esta industria ha seguido.

1.4.1 El sector textil en México

Para la industria textil mexicana la segunda mitad de la década de 1930 fueron tiempos de apogeo dado que durante este período se fortaleció el mercado interno gracias al incremento de los ingresos de la población y a la política adoptada por el gobierno mexicano a través del aumento de los impuestos a la importación de los artículos textiles; esto hizo que por los años de 1940 la industria textil empleara a 28.9% de los trabajadores del sector manufacturero, generara 25% del valor de la producción manufacturera, aportara 30% de los sueldos y salarios pagados por el sector y absorbiera 14% del capital total invertido en la industria de la transformación (Arroio, 1985 y Portos, 1992).

Durante la segunda guerra mundial se vio favorecida la actividad manufacturera en nuestro país; particularmente la industria textil al no tener competidores tanto en el mercado interno como en el externo y comenzó su etapa de crecimiento; concluida la guerra la situación económica de nuestro país cambió pues las industrias exportadoras se enfrentaron a la competencia de otros países en el mercado y la disminución de los salarios tuvo consecuencias en la economía nacional; esta situación afecto a la industria textil ya que comenzó a notar problemas de a falta de la modernización de sus procesos, bajos niveles de productividad, altos costos de producción, entre otros.

En la segunda mitad de los años cuarenta del siglo XX tuvo gran auge la industria de las fibras químicas y enseguida se establecieron grandes empresas con capital extranjero que desarrollaron otras ramas como la fabricación de tejidos y artículos de hilado, tejido de otras fibras, entre otras; incluso dentro de las empresas de hilados y tejidos se dieron grandes transformaciones ya que las fibras sintéticas no estaban sujetas a las estaciones del año, no se requería de espacios para almacenarlas, ambientarlas y prepararlas antes de usarlas en el proceso productivo y había fases del proceso productivo que ya no se requerían (VERA 2013).

Para la década de los años cincuenta la industria manufacturera perdió importancia en la economía en general propiciando esto el desarrollo de otras industrias: la producción de acero y otros artículos metálicos creció a una tasa anual de 11.5 %, la producción de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

maquinaria en 10 %, la de vehículos y equipo de transporte en 10.7 % y los productos químicos en 12.5 %" (Hansen, 1971).

La tasa media anual de crecimiento del producto bruto manufacturero de los bienes de consumo tuvo un crecimiento menor de 5.2 % en comparación con el que registraron los productos intermedios que fue de 9.6 % y de los bienes de consumo duradero y bienes de capital 10.7 %; incluso la tasa media anual de crecimiento del producto de los bienes de consumo fue menor al registrado por la industria manufacturera en su conjunto (Portos, 1992).

Para la década de 1960, el proceso de industrialización continuó en México, importaciones, así como el control de la inflación tuvo efectos positivos que se tradujeron en el crecimiento del sector manufacturero; sin embargo, la importancia de la industria textil decayó de manera importante ya que las industrias que producían bienes intermedios y las de bienes durables y de capital fueron el eje de la industrialización en este período.

Los problemas antes señalados fueron enfrentados en la industria textil con un proyecto de modernización que se inició a mediados de la década de 1960 y que fue coordinado por Nafinsa y el Banco de México. Este proyecto "contemplaba en la primera etapa, de 1966 a 1970, además del recambio tecnológico, la fusión de diversos establecimientos y la creación de grandes instalaciones. La segunda etapa, de 1971 a 1975, implicaba la renovación del equipo considerado moderno entre 1963 y 1964. Todo ello involucraba una demanda de más de un millón de husos y alrededor de 2,200 telares y una disminución de cerca de 11 mil ocupaciones remuneradas" (Álvarez, citado en Martínez de Ita, 2004); el personal ocupado disminuyó drásticamente, ya que de 78,300 trabajadores que había en 1960 el número se redujo a 42,593 en 1970.

Durante los años de la década de 1970 el peso de la industria textil y del vestido en el sector manufacturero continuó disminuyendo, de tal forma que para 1970 la industria textil y del vestido aportaba sólo el 2.9% del producto interno bruto nacional y 12.5% del manufacturero; sin embargo, la producción de las nuevas fibras químicas tendrían un importante desarrollo, elevando su producción tres veces en el período de 1970 a 1980, pasando el uso de su capacidad productiva de 61 a 89 por ciento respectivamente.

En este período, el gobierno mexicano junto con Nacional Financiera y el Banco de México impulsaron un proyecto de modernización de la industria textil. Así mismo, se sugería reducir sustancialmente la protección que este sector industrial había disfrutado y

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

que había resultado en un efecto negativo, y se proponía impulsar la investigación tecnológica con el objetivo de desarrollar tecnología que respondiera a las condiciones del país (Portos, 1992).

Al final de la década de 1970 se tuvo una industria textil nacional deteriorada: atraso tecnológico, falta de interés por parte de los empresarios para modernizar sus empresas, proyectos y políticas públicas poco efectivas y, en consecuencia, desconfianza en el Estado. Aunado a estos problemas, en 1974 entraría en vigor el Acuerdo Multifibras (AMF), que surgió en el marco de la llamada segunda migración en el suministro de la industria textil y del vestido desde Japón hacia los tres grandes fabricantes asiáticos de indumentaria: Hong Kong, Taiwán y Corea del Sur, lo que permitiría a este grupo dominar las exportaciones mundiales textiles y de prendas de vestir en las décadas de 1970 y 1980.

Durante los años de las décadas de 1980 y 1990 se presenta una reducción sostenida de la participación de la industria textil con respecto a la industria manufacturera de nuestro país y un incremento igualmente sostenido del eslabón del vestido. Esta tendencia se mantendría en los años siguientes.

Durante estos años también se gestaría la tercera migración en la producción de la industria textil y del vestido, esta vez desde los tres grandes fabricantes asiáticos de ropa: Hong Kong, Taiwán y Corea del Sur hacia un grupo de economías en desarrollo. En la década de 1980, el principal desvío tendría lugar hacia China continental, pero también abarcaría a varios países del Sudeste Asiático y a Sri Lanka.

En la década de 1990, la proliferación de nuevos proveedores incluyó a los exportadores de indumentaria del Este de Asia y de América Latina (Gereffi y Memedovic, 2003). Lo que traería consigo para el caso de México una mayor participación en el mercado de la indumentaria de E. U., y que vendría a reforzarse con la firma del tratado de libre comercio y posteriormente con la devaluación de 1995.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

1.5 El sector textil en Aguascalientes

Nuestro estado era referencia nacional como lugar de tradición para la industria textil y del vestido, sobre todo por los productos deshilados que aquí se elaboraban, de acuerdo a resultados oportunos del censo económico realizado por el INEGI en el año 2014 el subsector de fabricación de prendas de vestir ocupa el cuarto lugar dentro de los primeros diez de manufactura con mayor participación en nuestro estado.

	Participación porcentual		Lugar en importancia	
Actividad económica	CE 2009	CE 2014	CE 2009	CE 2014
Fabricación de equipo de transporte	21.1	25.8	1	1
Fabricación de equipo de computación, comunicación, medición y de otros equipos, componentes y accesorios electrónicos	7.9	14.2	4	2
Industria alimentaria	14.8	13.6	3	3
Fabricación de prendas de vestir	20.5	12.1	2	4
Fabricación de productos metálicos	6.7	7.2	5	5
Fabricación de muebles, colchones y persianas	5.0	4.4	6	6
Fabricación de maquinaria y equipo	2.1	3.1	11	7
Fabricación de productos textiles, excepto prendas de vestir	2.8	3.0	9	8
Fabricación de productos a base de minerales no metálicos	3.1	2.8	8	9
Industria de las bebidas y del tabaco	3.8	2.8	7	10

Figura 6. Subsectores manufactureros con mayor participación en el estado de Aguascalientes.
Fuente: Censo Económico INEGI (2014).

El sector de la Confección agrupa a una de las industrias de mayor peso y tradición en la república, en particular de nuestro estado ya que es acreedor de numerosos éxitos en su haber, es cimiento de la economía por la alta ocupación de mano de obra que ocupa, con la gran ventaja de que, de manera individual o familiar, es generadora de ingresos, así como de micro, pequeña y grandes empresas en nuestro estado.

La cámara de la industria textil en nuestro estado tuvo sus inicios hacia el año 1963 reuniéndose los industriales del sector en varias ocasiones al año dentro de las instalaciones de la cámara de Comercio en donde les prestaron un pequeño lugar para realizar dichas reuniones. Por el año de 1970 se buscó tener un lugar independiente para las oficinas; en primera instancia se ubicaron en la calle Allende esquina con calle Victoria por varios años donde se formó en 1973 la Unión de Crédito del Vestido y del Bordado de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Aguascalientes (UCIVBASA) actualmente UNICRECE, entidad que nace como respuesta a la necesidad de créditos para el sector, vía apoyo de Nacional Financiera.

En 1974 se hizo cambio de oficinas a la Privada de Rivera #106 propiedad de Don Raúl Rivera donde se permanecieron aproximadamente cinco años los organismos de CANAIVE, UCIVBASA; posteriormente se ubicaron en Plaza Vestir donde se gestó el desarrollo del Centro Comercial de Plaza Vestir, ya que tuvo su origen como resultado de la necesidad de los socios (fabricantes de textiles de la entidad) contar con un espacio propicio para ofrecer sus productos al mercado local, nacional e internacional. Siendo en 1977 su apertura, dando cabida a los organismos antes mencionados, como parte de la estrategia de servir y fortalecer el Sector Industrial del Vestido de la Entidad.

Para el año de 1980, esta industria contaba con la fortaleza de la participación de la mujer en este importante sector, fue un factor determinante. En 1995 se creó el Centro de Diseño de la Cámara del Vestido, en donde se les apoya a los empresarios en el diseño de sus colecciones, moldes, graduaciones, patronaje, y trazo, siendo en 2002 constituido como Centro Tecnológico del Vestido, A.C.

En 1999 se creó el Consejo de la Cadena Industrial Textil y del Vestido de Aguascalientes, A.C. – COCITEVA, siendo enlace con Gobierno del estado para la obtención de apoyos en proyectos del sector y participación de Ferias y Exposiciones Nacionales. En 2007 se constituyó la Cámara de la Industria Textil de Aguascalientes, A.C. (CAINTEX) antes (CANAINTEX) con quien las empresas de este sector tienen una estrecha comunicación para la unión de esfuerzos en el alcance de proyectos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

PARTE II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA CONFIANZA E INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL Y TEORÍA SOCIOECONÓMICA DE LAS ORGANIZACIONES

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

PARTE II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA CONFIANZA E INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL Y TEORÍA SOCIOECONÓMICA DE LAS ORGANIZACIONES

CAPÍTULO II. CONFIANZA ORGANIZACIONAL

2.1 Conceptualización y dimensionalidad del constructo confianza

No es fácil realizar una definición de confianza pues no hay consenso sobre la misma; además, cada disciplina propone perspectivas diferentes para su estudio. El concepto de confianza ha sido tratado principalmente en tres grandes áreas: la economía, la sociología y la psicología. La disciplina económica, estudia el fenómeno de la confianza basándose en la necesidad de que exista una disposición a confiar entre las partes, de modo que los mecanismos económicos se puedan desarrollar. La sociología se preocupa por el proceso de cómo se genera la confianza y en qué tipo de estructuras sociales favorece esa generación y por último la psicología estudia la confianza generada entre los miembros de una estructura y explica los elementos que entran en juego en las relaciones interpersonales y cómo se relacionan entre sí.

Lewicki y Benedict (1996) exponen diferentes perspectivas que son apoyadas por los siguientes autores y se puede resumir en tres diferentes grupos:

1. Desde el punto de vista de las teorías de personalidad, la confianza se conceptualiza sobre la base de las creencias, expectativas o sentimientos que están profundamente arraigados a la personalidad (Bigley y Pearce, 1998). Además, Bhattacharya, Devinney y Pillutla (1998) indican que la confianza tiene su origen en la parte individual de cada persona ya que su enfoque está basado en las diferencias individuales.
2. Desde el punto de vista sociológico y económico, la confianza se conceptúa dentro del fenómeno institucional. Bhattacharya, Devinney, y Pillutla, (1998) y Rousseau, et, al (1998) apoyan que la confianza individual se ubica en las instituciones. Además, Mayer y Davis (1999) indican que en la sociología se hace un acercamiento a la confianza y es vista como una característica social fabricada

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

para facilitar la interacción entre las partes. Este acercamiento puede ayudar a comprender cómo se dispersan los niveles de confianza de los individuos en un sistema social.

3. Desde el punto de vista psicológico social, la confianza puede definirse como las expectativas del otro individuo que comparte con uno la transacción interpersonal.

Bhattacharya *et al.* (1998) añaden que en la psicología social se puede definir confianza como la expectación sobre la conducta de otros basado en las transacciones, focalizándose en el factor de aumentar o inhibir el desarrollo y el mantenimiento de la confianza.

La confianza es construida socialmente, los seres humanos establecemos las coordenadas de su definición y cómo debemos comportarnos para construirla, reconstruirla o destruirla. El asumir y actuar sobre las expectativas de otros y los factores contextuales, puede levantar o inhibir el desarrollo y el sostén de la confianza que poseemos hacia los demás.

Ya que se pretende estudiar la confianza en las organizaciones existen diversas definiciones relativas a la misma. Flardy *et al.* (2000) examinaron dos definiciones comunes de confianza que se encuentran en la literatura organizacional y gerencial; una la define como predictora y la otra da énfasis en los roles de sinceridad, benevolencia y bondad.

La confianza como predictora es la probabilidad con la cual una persona declara de otra cómo actuará en ciertos lugares. La confianza reduce la complejidad entre las personas porque los sistemas sociales están basados en expectativas mutuas sobre la conducta futura de las personas, estimulando a las personas a seleccionar opciones específicas de las acciones sociales y las reacciones.

La confianza caracterizada por ser benévola, sincera y bondadosa (buena voluntad) se refiere a las expectativas mutuas o la reciprocidad entre los socios. La condición para crear la confianza incluye la existencia de valores comunes, éstos pueden ser integrados a las metas comunes. La confianza es generada por la realización de estas condiciones que son relevantes en las representaciones simbólicas. En nuevas relaciones entre diferentes organizaciones, las normas y valores sobre qué constituye la conducta de ser digno de confianza frecuentemente difieren marcadamente entre los socios. La confianza resulta de las interacciones frecuentes y relaciones de confianzas previas (Hardy, Phillips y Lawrence 2000).

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Gilbert (1998) define confianza como el sentimiento de confidencia y apoyo en un empleado, es la creencia de que este empleado es honrado y cumple con los compromisos de la organización. La confianza es el corazón de todas las relaciones interpersonales, dando un sentimiento de seguridad.

Mayer y Davis (1999) definen confianza organizacional como la manera de no involucrar riesgo, sino como la buena voluntad para comprometerse en la toma de riesgo tomando en cuenta todas las partes. Tales resultados incluyen: (1) cooperación, (2) distribución de información sensitiva y (3) voluntariedad. La persona que confía en otra, permite que dicha persona tenga control sobre los problemas que son importantes resolver, ya que confía que los podrá resolver.

Robinson (1996) así como Brodt, Korsgaard, Werner y Whitener (1998) indican que la confianza organizacional puede ser vista como una actitud de ayuda por un individuo ("trustor" = el que confía) hacia otros ("trustee" = de quién se confía). Esta actitud es derivada por la percepción, creencias y atribuciones del que confía sobre aquellas personas de quienes se confía, basada sobre las observaciones de los empleados sobre la conducta de otros en quienes se va a confiar.

La confianza ha sido definida también como una percepción que tienen los miembros de una organización en los otros individuos y es dependiente y consistente en el pensamiento de los juicios y la conducta (Albrecht y Wackernagel, 1997). Por otro lado, Baba (1999) explica que la confianza es una expresión subjetiva de las expectativas de una persona hacia la conducta de otra.

McKnight y Chervany (2001) brindan una descripción de las distintas disciplinas del conocimiento, dentro de las ciencias sociales, en las que se ha estudiado el fenómeno de la confianza, y cómo estos estudios se conectan y relacionan.

En la revisión de literatura hasta el momento he categorizado los distintos enfoques del concepto de confianza de acuerdo a distintos autores mostrando la fuente consultada:

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 9. Categorización de los enfoques del concepto de confianza
Fuente:Elaboración propia en base a los enfoques revisados en las publicaciones de Kegan y Rubenstein (1973); Curral y Judge (1995); Hoy y Kupersmith (1985); Carnevale y Weschler (1992); Giffin (1967); Rotter (1971); Garfinkel (1963); Shapiro (1987).

ENFOQUE DEL CONCEPTO	FUENTE CONSULTADA
CONFIANZA COMO ACTITUD	Kegan, D. L., Rubenstein, A. H. (1973). Trust, Effectiveness, and Organizational Develoopment: A Field Study in RyD. Journal of Applied Behavioral Science 9, 495-513.
CONFIANZA COMO INTENCIÓN	Currall, S. C., Judge, T. A. (1995). Measuring Trust Between Organizational Boundary Role Persons. Organizational Behavior and Human Decision Processes 64,151-170.
CONFIANZA COMO CREENCIA	Hoy, W. K., Kupersmith, W. J. (1985). The Meaning and Measure of Faculty Trust. Educational and Psychological Research 5, 1-10.
CONFIANZA COMO EXPECTATIVA	Carnevale, D. G., Wechsler, B. (1992). Trust in the Public Sector: Individual and Organizational Determinants. Administration y Society 23, 471-494.
CONFIANZA COMO COMPORTAMIENTO	Giffin, K. (1967). The Contribution of Studies of Source Credibility to a Theory of Interpersonal Trust in the Communication Process. Psychological Bulletin 68, 104-120.
CONFIANZA COMO DISPOSICIÓN	Rotter, J. B. (1971). Generalized Expectancies for Interpersonal Trust. American Psychologist 26, 443-452.
CONFIANZA INSTITUCIONAL / ESTRUCTURAL	Garfinkel, H. (1963). A Conception of, and Experiments with, “Trust” as a Condition of Stable Concerted Actions. In: Harvey, O. J. (ed.): Motivation and Social Interaction, Ronald Press, New York, 187-238.
	Shapiro, S P. (1987). The Social Control of Impersonal Trust. American Journal of Sociology 93, 623-658.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 10. Dimensiones para el constructo confianza.
Fuente: Elaboración propia en base a los conceptos revisados según Deutsch, (1958,1962); Rotter, (1967); Jennings, (1971); Zand, (1971); Ellison y Firestone, (1974); Frost, Stimpson y Maughan, (1978); Gabarro, (1978); Butler Jr. y Cantrell, (1984); Hoy y Kupersmith, (1985); Baier, (1986); Gambetta, (1988); Bradach y Eccles; (1989); Coleman, (1990); Butler Jr., (1991); Fukuyama, (1995); Hosmer, (1995); Mayer et al. (1995); Cummings y Bromiley (1996); Mishra, (1996); Rosseau, Sitkin, Burt y Camerer, (1998); Flardy et al. (2000); Williams, (2001); Brown et al. (2005).

Autor(es)	Año	Dependencia	Confiabilidad	Vulnerabilidad	Integridad	Valores	Benevolencia	Apertura	Discreción	Habilidad	Visión de negocio	Juicio	Competencia	Franqueza	Lealtad	Disponibilidad	Sinceridad	Receptividad	Afectividad	Honestidad	Equidad	Bondad
Deutsch	1958				X	X	X															
Deutsch	1962						X															
Rotter	1967	X	X	X																X		
Jennings	1971				X			X	X	X	X	X	X									
Zand	1971			X			X															
Ellison y Firestone	1974			X			X															
Frost, Stimpson y Maughan	1978						X															
Gabarro	1978				X			X					X	X	X							
Butler, Jr. y Cantrell	1984		X		X		X	X					X	X	X					X		
Hoy y Kupersmith	1985		X				X													X		
Baier	1986			X			X						X									
Gambetta	1988			X			X															
Bradach y Eccles	1989			X			X															
Coleman	1990			X																		
Butler, Jr.	1991				X			X	X				X	X	X	X	X	X				
Fukuyama	1995		X				X													X		
Hosmer	1995						X													X		
Mayer, *et al*.	1995		X	X			X			X			X									
Cummings y Bromiley	1996		X				X													X		
Mishra	1996		X	X			X						X	X								
Rosseau, Sitkin, Burt y Camerer	1998		X	X			X													X		
Flardy *et al*.	2000						X										X					X
Williams	2001																		X			
Brown, *et al*.	2005		X																	X	X	
		1	9	10	5	1	17	4	2	2	1	1	7	4	3	1	2	1	1	8	1	1

Derivado de la tabla anterior, se puede visualizar que las dimensiones con mayor carga son en primer lugar la benevolencia, la vulnerabilidad, la confiabilidad, la honestidad y por último lugar la competencia.

2.2 Modelos de Confianza Organizacional

Los modelos son representaciones de patrones que se proponen conseguir la ejecución de las acciones recomendadas del mismo, ya que por su perfección se debe seguir o emular. Se realizó la revisión de la literatura especializada en el modelado de la confianza.

Para representar, caracterizar y medir la confianza existen varios modelos, algunos desarrollados para examinar la confianza interpersonal (Berg *et al.*, 1995; Ciriolo, 2007;

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Mutairi *et al.*, 2008; Purser, 2001; Schechter, 2007; Sutter y Kocher, 2007; Wong y Cheung, 2004), entre personas y organizaciones: (Dowla, 2006 Górski *et al.*, 2005) o la interorganizacional: (Concha y Solikova, 2000; Harris y Goode, 2004; Li, 2005; Wei *et al.*, 2008). A continuación, se presenta una tabla en donde se muestran diversos estudios sobre el constructo confianza en distintas disciplinas:

Tabla 11. Estudios sobre el tema de confianza desde la perspectiva de distintas disciplinas.
Fuente: Elaboración propia en base a los estudios de Deutsch (1958); Gibb (1965); Rotter (1967); Knox y Knee (1970); Zand (1972); Arrow (1974); Williamson (1975); Barber (1983); Butler Jr. Y Catrell (1984); Granovetter (1985); Gambetta (1988); Stkin y Roth (1993); Barney y Hansen (1994); Hosmer (1995); McAllister (1995); Mayer et al. (1998); Lewicky y Bunker (1996); Whitener et al. (1998); Rousseau et al. (1998); Brower et al. (2000); Williams (2001); Cardona y Elola (2003); Serva et al. (2005); Brown et al. (2005); Schoorman et al. (2007).

AUTOR(ES)	AÑO	TÍTULO	DISCIPLINA
Deutsch	1958	Trust and suspicion.	Psicología
Gibb	1965	Climate for trust formation.	Sociología
Rotter	1967	A new scale for the measurement of interpersonal trust.	Psicología
Knox y Kee	1970	Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion.	Psicología
Zand	1972	Trust and Managerial Problem Solving.	Psicología
Arrow	1974	The limits of organization.	Economía
Williamson	1975	Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications.	Economía
Barber	1983	The logic and limits of trust.	Sociología
Butler, Jr. y Cantrell	1984	A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates.	Psicología
Granovetter	1985	Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness.	Sociología
Gambetta	1988	Can we trust trust?.	Sociología
Sitkin y Roth	1993	Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust.	Sociología
Barney y Hansen	1994	Trustworthiness as a source of competitive advantage.	Economía
Hosmer	1995	Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethic.	Psicología-Ética
McAllister	1995	Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations.	Psicología
Mayer *et al.*	1995	An integrative model of organizational trust.	Psicología
Lewicki y Bunker	1996	Developing and maintaining trust in work relationships.	Psicología

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

AUTOR(ES)	AÑO	TÍTULO	DISCIPLINA
Whitener *et al.*	1998	Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior.	Psicología
Rousseau *et al.*	1998	Not so different after all: A cross-discipline view of trust.	Psicología
Brower *et al.*	2000	A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange.	Psicología
Williams	2001	In whom we trust: Group membership as an effective context for trust development.	Psicología
Cardona y Elola	2003	Trust in management: The effect of managerial trustworthy behaviour and reciprocitiy.	Psicología
Serva *et al.*	2005	The reciprocal nature of trust: a longitudinal study of interacting teams.	Psicología
Brown *et al.*	2005	Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing.	Psicología
Schoorman *et al.*	2007	An integrative model of organizational trust: past, present, and future.	Psicología

2.2.1 Confianza persona – persona

En el nivel persona-persona, definen la confianza como el comportamiento de un individuo creyendo en otro bajo condición de riesgo. Para generar confianza y un buen ambiente de trabajo, el dirigente debe mostrar seguridad y carisma, pero además debe cuidar de no ser arrogante, déspota e irrespetuoso, para generar la confianza de los líderes y trabajadores y un buen ambiente de trabajo de conocimiento con una estrategia activa (Cleri, 2007).

Algunos modelos como el de Mutairi *et al.* (2008) para explicar ciertos comportamientos. En este modelo, la cooperación se puede definir como "*la situación en la cual las personas trabajan juntas con el fin de alcanzar sus metas individuales, las cuales, sin acciones conjuntas, no podrían lograr o las lograrían por debajo de las expectativas*" (Mutari *et al*. 2008). La confianza y la cooperación deben tener una meta en común, además de compartir algunos valores. En el caso de la cooperación, los autores mencionan que hay dos condiciones principales que aparecen detrás de la confianza: una meta en común y una expectativa de los otros para cooperar. Si una de las dos condiciones no se satisface, la oportunidad de cooperar es baja; de este modelo se concluye que la confianza es la base de la cooperación.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Purser (2001) Desarrolla una herramienta para el modelado de la confianza orientándola hacia la seguridad y el riesgo en las tecnologías de información: propone unos factores que generan confianza y relaciona algunos con el dominio y otros con el riesgo.

En un tercer modelo, el juego de la confianza, originalmente propuesto por Berg *et al.*, (1995) y modificado posteriormente por Ciriolo, (2007) y Schechter, (2007), en el cual aparecen dos elementos importantes: el riesgo como elemento para confiar y los aspectos económicos para confiar. Se identifican dos actores:

- ***Trustor***: fideicomitente o la persona quien confía en otro e inicia la relación de confianza.
- **Trustee**: fideicomisario o la persona quien recibe la iniciativa de confiar y da respuesta a la propuesta del fideicomitente.

Sutter, (2007) examina el grado de confianza y honradez en diferentes grupos de edad, evaluando los resultados donde las personas con edades avanzadas muestran un menor grado de confianza. De este experimento concluyeron que:

- La confianza es considerablemente más alta en categorías de edad adulta que en los grupos de niños y adolescentes.
- La honradez prevalece en todas las categorías de edad, pero su grado parece aumentar con la edad.

En otro modelo utilizado en el sector de la construcción, se definió compañerismo como la forma de lograr una relación óptima entre cliente y contratista y también puede ser un acuerdo moral que facilita la resolución efectiva de problemas sin destruir la armonía entre el cliente y los contratistas. Así, compañerismo es el logro de beneficios entre partes de un contrato (Wong, 2004), tomando en cuenta que las personas tienen predisposiciones de comportamiento que afectan su éxito. También para el sector de la salud, las relaciones entre el paciente y el doctor constituyen un tema importante de estudio para diferentes autores en años recientes.

2.2.2 Confianza persona – organización

El medio ambiente económico afecta la confianza y la honradez, por ello es importante entender que las instituciones afectan los comportamientos individuales para mejorar su eficiencia (Engle-Warnick y Slonim, 2006). McLain y Jarrell (2007) afirman que la seguridad

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

organizacional radica en la confianza que se tiene hacia la administración. Esta forma de confianza influye ampliamente en el comportamiento organizacional afectando positiva o negativamente a todos los implicados; bajo este modelo la confianza es asociad con la seguridad que suministran las relaciones y la percepción del riesgo.

Dowla (2006) examina la relación entre un banco y sus deudores ya que la relación entre el banco y el deudor está expuesta al riesgo de que el cliente no pague la deuda; En un segundo modelo, se presenta una aproximación al caso de confianza entre un paciente y una organización de salud, con el objetivo de incluir seguridad y ahorro en la distribución y aplicación de medicamentos en un hospital privado.

La gestión del potencial humano requiere de cursos de formación y del desarrollo de un clima de confianza y de un estado psicológico de motivación, que genere en las personas la capacidad y la voluntad para adquirir nuevas competencias y desarrollar su talento (Roger y Bouillet, 2008).

Figura 7. Gestión del capital humano.
Fuente: Roger y Bouillet (2008).

2.2.3 Confianza organización – organización

Seppânen, Blomqvist y Sundaqvist (2007) estudiaron las propuestas de investigaciones empíricas de la confianza interorganizacional desde el año 1990 hasta 2003, encontrando que la mayoría de los investigadores tienen dos puntos de vista: uno desde la psicosociología y otro desde la economía.

A partir de esta observación, cada disciplina realizó un aporte de los componentes que tiene la confianza y propusieron diferentes dimensiones asociadas con ellos. El modelo de Harris

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

y Goode (2004) propone la confianza como el factor que genera lealtad desde los valores compartidos, la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente; Un segundo modelo, de Concha y Solikova (2000), se orienta a plantear la importancia de las relaciones por encima de las transacciones, es decir, el principio de que una relación eficiente proveedor-comprador-vendedor.

El modelo (Wei, 2008) estudia mediciones y aproximaciones sobre la confianza, reconociéndola como un requisito importante para empresas virtuales efectivas. Li (2005) encontró que la confianza es el factor más determinante en las relaciones interorganizacionales.

El modelo de confianza organizativa (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995) es uno de los modelos seminales sobre la confianza ya que es considerado el más completo de todos en el estudio del fenómeno de la confianza interpersonal en ámbitos organizativos, es de naturaleza universalista, y en él se destacan los tres elementos que anteceden la generación de confianza: **la habilidad**, **la benevolencia** y **la integridad**.

2.3 Otros estudios sobre confianza organizacional

Existen a su vez muchos otros trabajos que tienen por objeto la confianza en las organizaciones y los presento de la siguiente manera:

Tabla 12. Estudios sobre confianza.

Fuente: Elaboración propia en base a los estudios de Brown *et al*. (2005); Deutsch, (1958); Hosmer, (1995); Knox y Kee, (1970); Lewicki y Bunker, (1996); Mayer *et al*., (1995); McAllister, (1995); Rotter, (1967); Rousseau *et al*.., (1998); Whitener *et al*.., (1998); Williams, (2001); Zand, (1972), Argandoña, (1999); Barney y Hansen, (1994); Butler, Jr. y Cantrell, (1984); Serva *et al*., (2005); Stewart, (2003); Jennings, (1971); Jones y George, (1998); Mayer y Davis, (1999); Mayer y Gavin, (2005); Scott, (1980); Wicks *et al*., (1999). Dirks y Ferrin, (2001); Hosmer, (1995); James, (2010); McEvily *et al*., (2003); McKnight y Chervany, (2001); Sheppard y Sherman, (1998).

Concepto de confianza organizacional	Brown *et al..*, 2005; Deutsch, 1958; Hosmer, 1995; Knox y Kee, 1970; Lewicki y Bunker, 1996; Mayer *et al..*, 1995; McAllister, 1995; Rotter, 1967; Rousseau *et al..*, 1998; Whitener *et al..*, 1998; Williams, 2001; Zand, 1972.
Necesidad de que exista confianza en las organizaciones	Argandoña, 1999; Barney y Hansen, 1994; Deutsch, 1958.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Proceso de generación de confianza organizacional	Butler, Jr. y Cantrell, 1984; Knox y Kee, 1970; Mayer *et al..*, 1995; McAllister, 1995; Rousseau *et al..*, 1998; Serva *et al..*, 2005; Stewart, 2003; Whitener *et al..*, 1998; Zand, 1972.
Factores que producen la confianza	Jennings, 1971; Mayer *et al..*, 1995; McAllister, 1995; Whitener *et al..*, 1998.
Relación de la confianza con otras variables	Jones y George, 1998; Mayer y Davis, 1999; Mayer y Gavin, 2005; Scott, 1980; Wicks *et al..*, 1999.
Visión global del fenómeno de la confianza organizacional.	Dirks y Ferrin, 2001; Hosmer, 1995; James, 2010; McEvily *et al..*, 2003; McKnight y Chervany, 2001; Rousseau *et al..*, 1998; Sheppard y Sherman, 1998.

De los autores presentados anteriormente se tomarán a profundidad las aportaciones de los que tratan el tema de "generación de confianza" siendo estos: Deutsch (1958); Knox y Knee (1970); Zand (1972); McAllister (1995), Mayer el al. (1995), Brower *et al.* (2000) y Serva *et al.* (2005).

2.4 La confianza a través de los enfoques de las ciencias administrativas

2.4.1 La confianza en la teoría clásica.

La teoría clásica es la perspectiva más antigua de la administración y se divide en tres etapas: la administración burocrática, la científica y la gerencial. La burocrática se refiere al uso de reglas y procedimientos detallados, de acuerdo a Max Weber la confianza surgió más a partir de hábitos religiosos que de un cálculo racional: la racionalidad implicaba la aplicación de la razón a todos los conceptos. Si aplicamos la teoría de Weber afirmaríamos que confiamos sólo por que nacemos confiados, al racionalizar nuestros pensamientos entraríamos inmediatamente en la desconfianza o la falta de confianza.

En la administración científica: Frederick Winslow Taylor pensaba que el hombre era holgazán por naturaleza y por esto debían establecerse directrices para trabajadores y estandarizaciones de equipos y movimientos a fin de hacer las organizaciones más eficientes. El grado de confianza dependía de la organización y control del trabajo, ya que mientras más alto fueran estos dos aspectos más confianza depositaban los trabajadores,

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

pues evitaban a cualquier precio la interrupción del trabajo por el control al que estaban expuestos en sus actividades diarias.

Desde el enfoque de las ciencias administrativas I. Barnard proveyó el concepto de organización informal y ésta creaba los lazos de confianza necesarios para que la comunicación fluyese en todos los sentidos. Fayol indicó: "*Una persona más propensa a tener en cuenta los efectos que sus acciones provocan, estará en mejores condiciones de interaccionar en una organización sin inducir a su alrededor comportamientos defensivos o bloqueantes de confianza. Esto es más importante en el caso del directivo, cuya labor consiste en lograr los compromisos de sus subordinados hacia los objetivos de la empresa, para lo cual ha de inducir en ellos con un mínimo de confianza*" (Lockward Dargam, 2011); También establecía que la confianza es un elemento esencial para la consecución de las metas, ya que el ejecutivo debía lograr la confianza de sus subordinados a fin de que éstos le obedecieran usando su racionalidad.

2.4.2 La confianza en la teoría conductual

La teoría conductual se centra en aplicar de manera afectiva los aspectos humanos de las organizaciones; Desde el enfoque de las relaciones humanas la confianza contempla las relaciones entre los empleados y los supervisores en aspectos importantes de la dirección. La psicología social enfatiza las relaciones de cooperación y colaboración entre los supervisores y los trabajadores. Mary Parker Follet, creía que la administración es un proceso continuo dinámico y que si se ha resuelto un problema, es probable que el método usado para resolverlo haya generado más problemas; insistía en que una de las formas de lograr la resolución de los conflictos era logrando un ambiente de confianza; sin la quiebra de esa desconfianza no hay forma de eliminar al fantasma de la dominación como vía para conseguir la satisfacción de los deseos (Domínguez y García, 2005).

Dos aspectos clave de las relaciones humanas son la motivación de los empleados y el estilo de liderazgo ejercido; De acuerdo a las necesidades de estima mencionadas por Maslow en su teoría, si la persona no se encuentra satisfecha consigo misma, no llega a la autorrealización, lo que afecta directamente en sus actividades cotidianas, por lo tanto, en el alcanzar las metas de la organización también. En lo que respecta al tema de liderazgo McGregor postuló dos puntos de vista sobre los seres humanos: uno negativo que presentaba al hombre como un holgazán (Teoría X) y otro positivo que establecía que las

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

organizaciones pueden aprovechar la imaginación y la inteligencia de sus empleados (Teoría Y); el empowerment permitiría establecer un clima de confianza entre supervisor y empleado a fin de conseguir la ejecución positiva de las metas de la organización.

Cabe añadir que el experimento del efecto Hawthorne realizado por Mayo (1932), dio luces sobre la implicación de que cuando un directivo muestra interés en sus empleados, su productividad y motivación mejoraran con el paso del tiempo (Gómez Mejía & Balkin, 2003).

2.4.3 La confianza en la teoría de los sistemas

Ludwig Bertalanffy (1976) expuso por primera vez la teoría de sistemas con la intención de lograr una metodología integradora para el tratamiento de los problemas científicos que inspire cierta confianza.

"*La escuela de la teoría de los sistemas se constituye en el medio que le permita a la administración avanzar en lo referente la metodología semántica y uniformidad científica con un grado de confianza; en este sentido, el aporte de la teoría de sistemas permitiría superar las limitaciones de la teoría de la organización"* (Lockward Dargam, 2011), esto quiere decir que esta teoría ayudaría infinitamente a las organizaciones a alcanzar sus objetivos obteniendo cierto grado de confianza.

2.4.4 La confianza en el enfoque situacional

La teoría clásica adoptó un punto de vista universalista, los conceptos administrativos eran universales: lo que daba resultado en una empresa-estilo de liderazgo-estructura burocrática funcionaría también en otra; el enfoque contingente pone de relieve el punto de vista de que lo que los administradores hacen en la práctica depende de un conjunto dado de circunstancias (una situación). Este enfoque pone en relieve las relaciones del tipo si entonces. *SI* X variable situacional existe *ENTONCES* X acción.

Este enfoque pretende delinear las condiciones en las cuales varios métodos de administración tienen la mayor probabilidad de éxito atendiendo a cierta confianza en su equipo de trabajo. Aunque probablemente no exista un mejor método para resolver un problema administrativo en todas las organizaciones, tal vez sí exista un mejor método para resolver cualquier problema administrativo en una organización.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

2.4.5 La confianza en el enfoque del tema de calidad.

Existen innumerables percepciones del concepto de calidad tratado por la ciencia administrativa, sin embargo no es efecto de este trabajo exponer cada una de ellas, sin embargo merece la pena mencionar a manera muy general que autores en materia de calidad como Jurán, Deming, Crosby e Ishikawa coinciden en que la calidad se consigue a través de un equipo con confianza ya que la señalan como el centro de la comunicación, la colaboración y la disposición a cambiar dentro de las organizaciones (Lockward Dargam, 2011).

2.5 Tendencias actuales del pensamiento administrativo

Existen diversas tendencias del pensamiento administrativo que abordan el tema de confianza en las organizaciones. A continuación, se presenta una descripción de los más importantes:

2.5.1 La organización que aprende

Este concepto surge con la publicación del libro "*The fifth discipline: The art and practice of learning organizations"* (Senge, 1990), del cual los gerentes comenzaron a tomar en cuenta los conceptos relacionados con la organización que aprende; ésta puede definirse como aquella en donde todos las personas que la integran procuran identificar y resolver problemas, en donde está permitido experimentar, cambiar y mejorar constantemente; para aumentar su capacidad de crecer, aprender y cumplir su propósito; en ella todos los empleados detectan problemas y los resuelven; se crea una estructura orientada a equipos, el empowerment o delegación de autoridad y compartir la información (Lockward Dargam, 2011).

Se utilizan tres aspectos importantes que promueven el aprendizaje organizacional: una estructura orientada en equipos de trabajo, empoderamiento o delegación de autoridad y compartir informaciones; para estos aspectos la confianza en las personas es sumamente necesaria para lograr la cooperación y el flujo de comunicación permanente, ya que, para poder resolver los problemas internos de la organización, es necesario que conozcan la información necesaria para poder hacerlo.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

2.5.2 Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento surge del trabajo de Peter Drucker (1999) en el cual se considera a los trabajadores como recursos de la empresa no como costos y habla de un nuevo tipo de trabajo, en el que se confiara más en la contribución intelectual del trabajador y menos que en su capacidad física.

Después de estos conceptos, Drucker define al "*trabajador de la era del conocimiento*" en 1969; el cual considera que las sociedades han cambiado a partir del conocimiento y la herramienta principal de todos los modelos de producción está basada primordialmente en los conocimientos de los mismos empleados; de esta manera, el trabajador con conocimiento entiende desde un punto de vista económico sus puntos fuertes, sus valores y sus formas de rendir mejor.

La única manera de descubrir nuestros puntos fuertes es a través del "*feedback"*: nuestras propias experiencias; los trabajadores deben ubicarse en todo aquello que construye sus fortalezas y no desperdiciar tiempo ni esfuerzo en mejorar áreas que no les competen. Drucker afirma, que el principal motivador de los trabajadores con conocimiento, son los retos y éstos implican dedicarse en aumentar las fortalezas.

Respecto a los valores, éstos son esenciales en el *automanagement*: esto requiere aprender a auto gestionarnos, en otras palabras, manejarnos a nosotros mismos, por lo cual una persona no debería trabajar en una empresa cuyo sistema de valores sea inaceptable o incompatibles con el suyo; de esta manera se evita la auto frustración y el mal desempeño laboral, así pues, para ser eficientes los valores de las personas deben ser compatibles con los de las organizaciones.

De acuerdo a la gestión del conocimiento, las organizaciones ya no se construyen a partir de la fuerza, sino de la confianza y a través de su existencia las personas se comprenden, se debe asumir responsabilidad en las relaciones internas pues es una necesidad fundamental para generar confianza en las organizaciones.

(Drucker, 1999) "*Es una obligación. Tanto si uno es miembro de una organización, como si es un consultor, un proveedor o un distribuidor que presta un servicio a la misma, uno le debe esa responsabilidad a todos los que trabajan alrededor: aquellos de cuyo trabajo uno depende y aquellos que dependen del trabajo de uno*"; de esta manera Drucker

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

demuestra que la confianza en las organizaciones es sumamente importante incluso para su existencia misma.

Finalmente, un trabajador del conocimiento debe realizarse una pregunta: ¿Cuál es mi contribución a la empresa?, la respuesta la debe formular de acuerdo a sus puntos fuertes, la manera de desempeñarse y sus valores; esto con el fin de que cada persona esté consciente de su valor como persona dentro de la organización.

2.5.3 Teoría de los recursos y capacidades

La teoría de los recursos y capacidades se enlaza al enfoque de la gestión del conocimiento: ambos se concentran en la generación de capacidades o competencias fundamentales a largo plazo, siendo éstas basadas en los recursos de carácter; por su parte (Grant, 1995) los clasifica en 1) tangibles (físicos, financieros), 2) intangibles (cultura, tecnología, reputación) y 3) capital humano (conocimientos y destrezas especializadas, capacidad de comunicación y relación, motivación), mencionando que las relaciones de confianza entre empleados y supervisores forman parte los recursos que no pueden ser medibles, pero son una parte importante del análisis y formación de estrategias.

2.5.4 Teoría del juego

Es un conjunto de modelos matemáticos que se emplea cada vez más en economía y administración, porque ayuda a entender y pronosticar la realidad. Sus aplicaciones en la administración se concentran en tres áreas: la estrategia, la estructura y el comportamiento organizacional.

Este enfoque afirma que existe una situación de juego cuando dos o más individuos buscan relacionarse y éste supone reglas y aceptación por parte de los participantes. De esta manera todo juego y todo modelo micro económico (que en este caso serían las empresas) suponen de un nivel mínimo de cooperación y confianza, necesario para la vida en sociedad.

La cooperación puede perderse por muchos factores y es necesaria para procurar el entendimiento y proponer soluciones que se consideren viables para las organizaciones.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

2.5.5 Gestión por competencias

Se entiende por competencias, ciertas aptitudes que posee una persona y que hacen que su desempeño resulte efectivo o incluso superior en relación a lo que este puesto de trabajo requiere (Estay Ortega, 2005); involucra tres aspectos:

1) El saber actuar que tiene que ver con la preparación y conocimientos.
2) El querer actuar, que tiene que ver con la confianza en sí mismo.
3) El poder actuar, que tienen que ver con los recursos y medios de los que disponen las personas (Le Boterf, 1996).

La importancia de esta teoría radica en que si las organizaciones actuales utilizaran la gestión por competencias en procesos de reclutamiento y selección de personal obtendrían mejores resultados, estas competencias podrían ser evaluadas mediante entrevistas personales estructuradas y la confianza se evaluaría con el fin de que las personas que poseen los conocimientos y los recursos necesarios actúen con plena confianza para cumplir las metas de la organización.

2.5.6 Teoría de la agencia

Este enfoque se centra en los intereses de los actores y en el conflicto que dificulta la confianza entre ellos (Gorbaneff, 2003). En toda interacción económica se pueden identificar dos partes: el principal y el agente. La principal contrata al agente y delega una parte de su autoridad de decisión al agente; es aquí en donde comienzan las dificultades (el problema de la agencia) en donde existen cuatro situaciones posibles:

1. Información oculta (el agente posee más información que el principal).
2. Acción oculta (el principal no puede medir el empeño que pone el agente en el trabajo),
3. Factores externos (influencian el resultado de la gestión del agente) y
4. La racionalidad (hace buscar lo mejor para cada una de las partes de esta manera si el principal limita al agente la relación termina).

Existen críticas hacia este enfoque mencionando que los supuestos sobre los cuales se encuentra son minimalistas y restrictivos, de esta manera, no se toma en cuenta la motivación humana (Donaldson, 1990).

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

"*La teoría de la agencia muestra una gran necesidad de confianza entre dos participantes de una organización. Cuando la confianza se pierde da paso a la desconfianza y la relación desaparece*, *ambas partes son entes racionales cuyos intereses no tienen que coincidir; por lo tanto, el contrato que se realiza entre el principal y el agente debe tratar de motivar a este último de forma que no se desvíe mucho de los intereses del principal*. (Lockward Dargam, 2011).

2.6 Importancia de la confianza en el contexto organizacional

En el ámbito organizacional existe la necesidad de que haya confianza entre los diversos grupos y departamentos que sirva de enlace de cohesión, que evite el surgimiento de conflictos de poder y de competencia entre las diferentes partes.

Mientras en las organizaciones se desarrollan equipos de trabajo auto-dirigidos para trabajar juntos en proyectos, los miembros de un equipo de trabajo cada vez dependen más de las **acciones o inacciones** de otros. Si los miembros de un equipo de trabajo no pueden confiar en los otros para realizar con éxito un proyecto, entonces éstos probablemente adoptarán comportamientos contraproducentes como: trabajo adicional preventivo como cubrir la espalda, paranoia y ocultar información.

Como se puede observar, crear un clima para la confianza es el fundamento para la eficacia en cualquier organización. Cuando la confianza es débil, la organización puede llegar a ser bastante ineficiente, porque las personas empiezan a sospechar de las intenciones de los otros, lo que hace que aumenten los malos entendidos y se gaste tiempo en actividades de autoprotección y de justificación de las acciones ante los demás.

Por otra parte, la carencia de confianza conduce a una persona a estar asustada o enojada con otra, lo que puede ocasionar que estos rechacen o se opongan a la influencia de sus compañeros o jefe y se aíslen (ya que sienten que no pueden confiar). Todo esto lleva al desgaste tanto de la persona como de la organización.

Otro aspecto relacionado con la eficiencia organizacional y la confianza es el presentado por Luhmann, (1996): "*La confianza como un mecanismo de reducción de la complejidad, parte de que donde hay confianza hay aumentos de posibilidades para la experiencia y la acción, la confianza permite ganar tiempo en un sistema y el tiempo es una variable crítica para la construcción de estructuras sistémicas más complejas*".

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

2.7 Confianza y Desconfianza, ¿Elementos separados o asociados?

Para Argyris (1979), la organización debe ser diseñada para permitir el crecimiento de las personas, y argumenta que la desconfianza en la organización, da como resultado un decremento en el flujo de información, conformidad y disminuye la eficiencia de los procesos de toma de decisiones.

La desconfianza no es complemento de la confianza, sino que son variables independientes que se deben estudiar por separado (Lewicki, McAllister y Bies, 1998; Omodey McLennan, 2000; Yáñez, 2006, Ahumada y Cova, 2006).

2.8 El lenguaje y la confianza.

La confianza es "una emoción fundamentada en juicios de sinceridad y competencia". La emoción es más que un mero fenómeno natural. "*Es un fenómeno lingüístico, una declaración en nuestro escuchar que altera el espacio de posibilidades abiertas a futuro*" (Flores, 1996); La emoción es un fenómeno de trasfondo que determina la forma en que vemos el mudo y el futuro; y que se ve reflejada en las acciones que realizamos; Flores define los juicios como las afirmaciones sobre el carácter de una persona; declaraciones de hecho.

Un juicio es entonces, una especie de veredicto que hacemos sobre alguien o algo; y éstos pueden ser "válidos" o "inválidos", su validez radica en la autoridad que se le confiere a una persona para emitirlo, También pueden ser "fundados" o "infundados", de acuerdo a la forma como se relacionen con hechos observados en el pasado.

Si se acepta la confianza como un juicio, se puede comprender por qué al depositar nuestra confianza en alguien, se espera obtener resultados positivos; como lo afirma Fernando Flores, "*la capacidad de evocar el pasado por medio de juicios, nos permiten anticiparnos al futuro, ya que a partir de acciones en el pasado se pueden esperar ciertas acciones en el futuro*", esto hace que nos enfrentemos a lo desconocido con menor incertidumbre.

El envío de un mensaje efectivo y que éste posea una interpretación exacta depende de las relaciones de confianza y el contexto compartido (Hansen, 1989).

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

2.9 Generación de confianza

La mayoría de los investigadores están de acuerdo en que la confianza se desarrolla y construye con el tiempo (Concha, 2000). La confianza interpersonal es la base para la confianza organizacional; la generación de confianza es un activo para asegurar las metas en el largo plazo. Dependiendo de los valores compartidos y las metas comunes entre las organizaciones, la confianza evoluciona en el largo plazo; La confianza crece sobre la buena fe o la buena voluntad, disminuye la incertidumbre y da continuidad, entendida ésta como la percepción de la expectativa bilateral de interacciones futuras entre las personas.

La confianza es entonces, el mecanismo por el cual las organizaciones pueden mejorar su actividad productiva y realizar cambios. En el ejercicio de la misma, se confía en las personas que desarrollan el trabajo y éstas, a su vez, confían en la organización que les provee medios de subsistencia.

Un incremento en el interés por estudiar el tema de la confianza en las organizaciones se debe también en gran parte, que esta es un componente esencial para administrar efectivamente el cambio. Distintos autores coinciden en que la confianza influye fuertemente en la cooperación y acuerdos, bajo tiempos de cambio e incertidumbre; se suele asignar importancia al desarrollo de la confianza entre compañeros para facilitar el éxito.

Donde hay un ambiente en el que no se confía en el otro, los acuerdos intergrupales o cualquier actividad que requiera de cooperación será más difícil de lograr e involucrará monitoreo y un control más costoso; se ha demostrado que bajos niveles de confianza tienen un impacto negativo en el funcionamiento de cualquier organización: causa altos niveles de estrés, reduce la productividad, suprime la innovación, impide los procesos de toma de decisión, los compromisos organizacionales, baja la moral del empleado, aumenta la rotación del personal y el ausentismo, se presenta con frecuencia fricción entre los empleados, etc.

Como se puede observar, la confianza juega un rol crucial en el ambiente de trabajo, de esta manera podría la interacción dada entre los comportamientos de las personas y la estructura organizacional pueden tener en consecuencia la aparición de disfuncionamientos organizacionales; tal como lo afirma la teoría del management socio-económico de las organizaciones y éstos convertirse en costos ocultos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

La relación empírica entre confianza y cooperación voluntaria es evidencia de la relación social. Específicamente, se reporta evidencia experimental en comportamiento cooperativo en terceras personas mediante encuestas de actitudes de confianza (Gâchter, 2004).

2.9.1 Modelo seminal de generación de confianza

Dado que Mayer y Gavin (2005) plantean una investigación en donde analizan la confianza generada por los jefes de planta y la confianza generada por el equipo de alta dirección a los trabajadores, relacionan la confianza con los resultados y con el desarrollo de comportamientos cívicos a través del `enfoque del trabajo´ que potenciaría la confianza, es decir: ***la confianza potencia que los trabajadores se enfoquen más en el trabajo y según éste se influirá en los resultados y en la generación de buenos comportamientos en el trabajo***.

Como ya se comentó en el apartado de fundamentos teóricos existen diversos estudios y modelos sobre la confianza, en específico para el contexto de este estudio se utilizará el modelo seminal de Mayer, Davis & Schoorman (1995) considerado el más completo de todos en el estudio del fenómeno de la confianza interpersonal en ámbitos organizativos por medio de tres aspectos principales: habilidad, benevolencia (generosidad) e integridad de las personas.

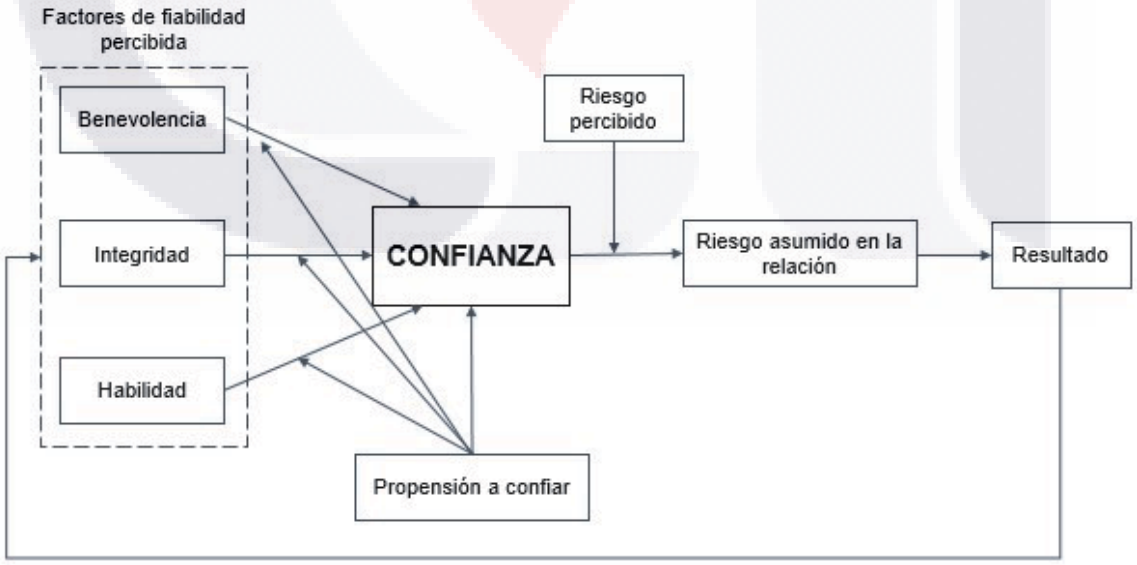

Figura 8. Modelo de generación de confianza.
Fuente: Mayer *et al*. (1995)

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Como se puede apreciar en la figura anterior, los autores distinguen varios elementos en el proceso de generación de confianza. El acto de confiar requiere de dos agentes implicados: el depositante de la confianza (el que confía) y el depositario de la confianza (la persona en la que se confía) y cada uno de ellos tienen ciertas características que deben tener en cuenta para valorar si se genera confianza o no: en el depositante es la propensión a confiar y en el depositario son la habilidad, la benevolencia y la integridad que dan lugar a la confianza; se distingue además el riesgo percibido dando como resultado el comportamiento que implica le acto de confiar en otras personas.

El proceso de generación de confianza es dinámico pues la decisión de confiar en una persona o no hacerlo está influenciada por una serie de factores. El depositante influye en el proceso de su generación mediante su “propensión a confiar” lo cual significa asumir un riesgo que si no se está dispuesto a asumir es imposible que confíe en nada ni en nadie; así pues, la “propensión a confiar” es una condición necesaria y tiene doble influencia en el modelo ya que por un lado trata de mediar los niveles de confianza generados y por otro, la percepción sobre la confiabilidad del depositario a través de los juicios de habilidad, benevolencia e integridad.

Ahora, hablaremos de “confiabilidad”, la cual depende del comportamiento del depositario indicando si una persona suscita confianza en otra persona o no; de esta manera el papel del depositario es crucial ya que el depositante juzgará si éste es digno de su confianza o no. Esta confiabilidad será evaluada por su habilidad, benevolencia e integridad que además de influir en el juicio sobre la confiabilidad del depositario constituyen los antecedentes de la confianza.

La habilidad representa las competencias y habilidades del depositario de confianza, la benevolencia son los motivos o intenciones que persigue el depositario de confianza en una acción en concreta; evalúa si se busca el beneficio del depositante y no su beneficio propio; la integridad es el conjunto de principios que rigen el comportamiento del depositario; los autores afirman que se requiere la presencia de éstos tres aspectos para que se produzca la confianza.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

CAPÍTULO III. INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

En la actualidad la gran mayoría de las empresas poseen lesiones y enfermedades que hacen que su rendimiento no sea el óptimo y obstaculicen su sano funcionamiento; es aquí cuando las organizaciones pueden demandar los servicios de una persona externa a la empresa la cual asumirá el papel de médico dentro de la organización ya que realizando una serie de actividades obtendrá diagnósticos para conocer los aspectos positivos y negativos que influyen directa e indirectamente a la empresa.

Si la intervención es llevada a cabo como una actividad profesional, ésta demandará la investigación más profunda y confiable de todas las áreas de las organizaciones realizando un proyecto dentro del cual se brindará control y seguimiento de las lesiones encontradas y se procederá a curar a la empresa comenzando por el interior de la misma para observar los resultados en el exterior dando valor agregado hacia la misma.

3.1 Definición de intervención

La palabra intervención proviene del latín *interventĭo* y se define como la acción y efecto de intervenir. Tiene relación con diferentes campos profesionales como la ingeniería, la administración, la psicología, la sociología y la pedagogía; y en todas ellas posee distintos objetivos. Es una acción en la cual una tercera persona participa en el exterior de la carga normal de actividades o sucesos habituales del lugar intervenido.

Si lo vemos desde el punto de vista organizacional es muy común encontrar el tema de intervención haciendo referencia a la práctica profesional que establece en trabajo en equipo relaciones de apoyo para llevar a cabo actividades específicas para promover, impulsar, construir o implementar soluciones a un problema.

Herreros (2002) considera que la intervención es una práctica específica que conduce a un tercero a colocarse entre los protagonistas de una situación (una empresa, una institución…) en la cual se está al principio como alguien ajeno, y esto a petición de un solicitante (individual, colectivo, público o privado) en la perspectiva de establecer con él y la entidad una relación de ayuda pudiendo tomar múltiples formas pero cuya dimensión siempre está presente por medio de un análisis, una mirada, un consejo u opinión.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

De esta manera es cuando aparece la actividad profesional en la cual el sociólogo que interviene tiene como objetivo el construir un vínculo de proximidad, perceptible y accesible entre polos que no se encuentran (Minguet, 2001).

3.2 Intervención y sociología de las empresas

En la acción de intervención el interventor lleva a cabo dos actividades: se implica en la situación y describe y explica los fenómenos sociales que aparecen dentro de ella ya que en su papel como intérprete de la realidad social realiza las actividades de investigador y transformador de ésta; tal como es el papel de la sociología como nos explica (Herreros, Pour une sociologie d'intervention, 2002) en su doble interpretación, la cual por una parte no sólo observa e interpreta lo social, sino que también lo trabaja, lo forma y deforma, interviene en ello y participa en su cambio.

Así pues el papel de la intervención y la sociología está estrechamente relacionado; sin dejar a un lado que dentro de este proceso de intervención no sólo se debe considerar a la sociología como la base para realizar dicho proceso, sino también será bueno tomar posturas teóricas y metodologías provenientes de otros campos de conocimiento como las ciencias sociales y humanidades obteniendo así un carácter plástico de la sociología de intervención en el cual disciplinas, paradigmas, teorías y métodos pueden articularse entre ellos (Herreros, G., 2004).

3.3 La intervención y su relación con otras teorías

(Minguet, 2001) Nos dice que no existe teoría de la intervención sino que diversas teorías sirven de modelo para la intervención como lo son: *La teoría de la investigación-acción* (Kurt Lewin); *El enfoque socio-técnico* de Trist, Thorsrud, Emery y Herbst; *El desarrollo estructural* (Benis, Bradford y Likert); *La contingencia organizacional* (Burns, Stalker, Lawrence y Lorsh); *La teoría del aprendizaje* (Argyris y Schön); *El análisis político* (Simon, March, Cyert, Crozier y Friedberg); *La identidad cultural* (Sansalieu); *El accionismo* (Touraine, Dubet y Wieviorka); *El psicoanálisis institucional* (Hess, Lapassade, Lourau, Ardoino y Mendel) y *La clínica* (Bion, Jaques, Enríquez y Dubost).

Así pues al no existir una teoría y método específicos para la intervención entonces no existe una sola forma de ponerla en práctica. El campo de la intervención privilegia el

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

desarrollo disciplinario y la generación de conocimiento el cual se puede encontrar en el estilo de intervención organizacional propuesto por la sociología de la empresa.

3.4 Intervención sociológica en las empresas

Un estilo de intervención es el que se lleva a cabo por la corriente denominada "sociología de la empresa" en donde el objeto de estudio son las regulaciones sociales de la empresa (Sainsaulieu, 1987). Según este planteamiento, la dinámica social de las empresas descansa en la combinación de tres dimensiones de regulaciones (Ollivier y Sainsaulieu, 2001) (Uhalde, 2002): la estrategia en torno a las reglas de la organización.

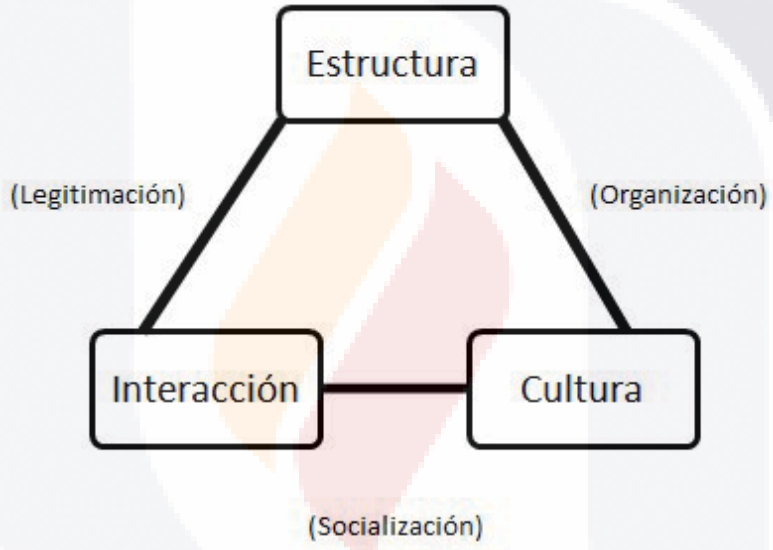

Figura 9. Diagrama de la dinámica de las empresas.
Fuente: B. Ollivier y R. Sainsaulieu, 2001

En esta corriente se parte de la idea de que en las organizaciones existen contradicciones entre las actividades y procesos que afectan su funcionamiento. El objetivo de la intervención sociológica es el de investigar el origen de las tensiones y posicionarse ahí buscando activar una regulación social adecuada para que beneficie a los diversos actores y por consecuencia el bienestar de la empresa.

De esta manera las empresas poseen una estructura organizacional en la cual se busca la regulación del control en todas las actividades y procesos que se llevan a cabo en ella, durante este proceso se activa una dimensión interna llamada "cultura" pues ésta es el resultado de la participación de todas las personas pertenecientes a la organización; se

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

generan identidades, diferentes puntos de vista y formas de dar sentido a las actividades lo cual se denomina como “formas de socialización”, mismas que pueden entrar en tensión cuando las ideas difieren ya que no todas las personas se encuentran al mismo nivel y no tienen los mismos comportamientos y pensamientos; es en esta interacción cuando ambos actores busquen la legitimación entre los dos niveles para obtener como resultado un mejor desempeño en conjunto y por lo tanto como empresa.

La propuesta de la sociología de la empresa es lograr mediante la intervención un espacio en donde la regulación socio-institucional pueda ser sentida por los integrantes de la empresa fomentando actividades sociales para obtener resultados positivos y de valor agregado a la misma.

Para esto se considera necesario llevar a cabo:

1. Un proceso de desarrollo de capacidades instituyentes en el que los integrantes de la organización cobren conciencia del origen de los problemas del funcionamiento colectivo;
2. Desarrollar una mejor comprensión y conciencia de los problemas del funcionamiento a los integrantes estimulando un proceso de compromisos en las regulaciones y;
3. Establecer un proceso de aprendizaje de las relaciones negociadas. (Uhalde, M. y F. Osty, 2000).

3.5 Consultoría vs Intervención organizacional

El proceso llevado a cabo en modalidad de intervención en las organizaciones puede ser confundida con la actividad profesional de la consultoría o con otras actividades de mejora desarrolladas por especialistas en administración o desarrollo organizacional, así pues, es necesario diferenciar el papel de cada una de ellas para su mejor comprensión.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

3.5.1 La consultoría organizacional

Según Greiner y Metzger la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones (Kubr, 1997).

La consultoría en la mayoría de los casos no tiene como objetivos principales identificar y disminuir las tensiones entre los mecanismos de regulación social, ni hacer propuestas que compatibilicen los objetivos económicos y sociales. Su objetivo principal consiste en solucionar problemas funcionales inmediatos con propuestas ya utilizadas con la reputación de haber sido implementadas con mucho éxito en diferentes organizaciones, perdiendo de vista que lo que le funciona a una entidad puede o no obtener los mismos resultados.

La consultoría llega a ser altamente cuestionada pues el consultor dentro de su papel de toma de decisiones puede omitir información hacia el cliente, pocas veces se conducen con libertad desarrollando su actividad, se preguntan si conservan la distancia para asegurar la objetividad de los resultados o simplemente atienden las necesidades del cliente o lo que realmente necesita la organización (Poulfelt, 1997).

Otro punto importante es el papel que adquieren los integrantes de la organización durante el proceso de consultoría pues quedan totalmente relegados durante éste y el consultor le brinda mayor importancia al cliente escuchando sus necesidades sin analizarlas realmente pues probablemente el problema de la organización esté ubicado en otra área que el cliente no percibe.

3.5.2 La intervención de desarrollo organizacional

French y Bell (1996) señalan que son tres los componentes básicos en todos los programas de DO: diagnóstico, acción y administración del programa.

Durante el papel de intervención la información obtenida no es predeterminada, es un producto de la investigación dentro de la empresa; el interventor construye un vínculo real hacia los integrantes y la misma organización para conocer su realidad actual.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

El término de intervención de desarrollo organizacional se realiza cuando los líderes e integrantes de las asociaciones desean encarar y resolver o prevenir problemas o mejorar la situación en que se encuentran actualmente.

La intervención de DO fomenta el reconocimiento por parte de los integrantes de su propia realidad revelando mediante una investigación profunda los factores socio-productivos que afectan las actividades utilizando el aprendizaje como vía para el cambio y mejora continua; considera a cada persona en función de sus pensamientos y acciones no sólo como una persona más dentro de la organización sino brindando un sentido más humano y de cooperación por parte de todos ellos.

En síntesis, la diferencia fundamental es la relación que tiene la intervención organizacional con la teoría del conocimiento dado que quien interviene adquiere un papel de investigador dispuesto a implicarse en una relación de empatía con el propósito de conocer y explicar los fenómenos sociales que afectan a la organización. También el interventor-investigador actúa como catalizador de acuerdos generados por el proceso mismo de intervención logrando así cambios inesperados desde lo más profundo de la organización.

3.6 La intervención organizacional como actividad profesional

El proceso de intervención organizacional consiste en identificar mediante investigación tensiones dentro de la organización y colocarse entre las fuerzas para lograr la regulación de la vida colectiva, no solo de sus tensiones, sino también de su naturaleza.

En la intervención como actividad profesional se investiga y se explica e implica buscando salud en las organizaciones buscando la salud organizacional refiriéndose al resultado de mantener sanos a sus miembros y en ese sentido debe tomarse la práctica misma (Argyris C. , 1958).

Así pues, la intervención organizacional es una herramienta que debe ser utilizada para poder crear análisis detallados desde el interior de la organización tomando en cuenta que el papel del interventor es primordial ya que éste debe sentir el procedimiento para poder conocer la situación real de una empresa; en cambio un consultor posee de por medio el factor “remuneración” y que el “cliente” paga por que le resuelvan sus “problemas” siendo éstos últimos de dudoso beneficio a la empresa.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

A continuación, se explicará más a fondo el concepto de intervención socioeconómica de las empresas en donde se conectan el factor social y el económico para crear valor agregado en las organizaciones.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

CAPÍTULO IV. TEORÍA SOCIOECONÓMICA DE LAS ORGANIZACIONES

Mejorar el desempeño de las empresas exige el conocimiento de la existencia de factores sociales y económicos que poseen las organizaciones. Para que una empresa sea productiva se necesita que la combinación de sus factores sea exitosa. Si no se poseen factores sociales positivos éstos afectarán a las económicas y viceversa.

Se debe de lograr una combinación correcta la cual cree una armonía y beneficios para todas las organizaciones. La gestión socio-económica de las organizaciones nos propone el uso de las herramientas de negociación elaboradas y experimentadas por el ISEOR.

Su principal objetivo consiste en mejorar el equilibrio económico de las empresas y organizaciones apoyándose en el desarrollo de la cooperación entre asalariados y dirigentes empresariales.

4.1 Origen de la gestión socioeconómica de las organizaciones

La hipótesis fundamental del enfoque socioeconómico exige el reconocimiento previo de la existencia de una interacción entre factores sociales y económicos, entre calidad de funcionamiento y desempeño económico entre estructuras y comportamientos (Savall, 1979). Esta metodología inicia con la reevaluación de contribuciones teóricas de la escuela clásica de las organizaciones de Frederick Taylor que hablaba sobre la administración científica, Henry Fayol con la teoría de la administración y Weber con su teoría de la racionalidad legal y por otro lado la escuela de las relaciones humanas de Elton Mayo que intentaba explicar el factor humano.

Estas teorías en conjunto contribuyeron a la híper especialización de las tareas y funciones aumentando la capacidad de sumisión, obediencia y subordinación de todos los actores dentro de una organización.

Después del análisis y realización de diversas investigaciones en el tema por parte del Dr. Henri Savall nace la teoría socio-económica de las organizaciones en el año de 1973 y ha sido experimentada en más de 1200 empresas de 35 países en 4 continentes.

Este enfoque es un método de análisis que establece una síntesis entre la teoría de las organizaciones, la psicología y la sociología laboral, así como las teorías micro y macro económicas y las teorías contables.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

4.2 Principios y conceptos básicos del modelo

La idea inicial del modelo socioeconómico se enfoca en ir desde adentro de la empresa para observar que sucede dentro de ella y cómo se agregan los factores de producción capital-trabajo para intentar explicar la diferencia de rentabilidad o de desempeño entre dos empresas. Es una herramienta que permite observar la rama social y la rama económica que permite entrar y acceder a la esencia de la empresa para conocer y entender lo que ocurre y explicar el nivel de desempeño o el nivel de disfuncionamientos que posee la empresa.

Este modelo necesita estar dentro de la empresa y trabajar con las personas, escucharlas y así detectar variables y analizar los disfuncionamientos que contribuyen a explicar el nivel de desempeño.

El objetivo es mejorar la eficiencia de los sistemas de decisión de la organización. Con todo esto se logra una reducción de los costos ocultos, que redundará en mejorar la calidad de las estructuras y los comportamientos, obteniendo así lo que se denomina la "calidad integral".

El desempeño social se define por el mejoramiento de seis dominios de disfuncionamientos y de insatisfacciones; estos son: las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la gestión del tiempo, la comunicación-coordinación-concentración, la formación integrada y la implementación estratégica.

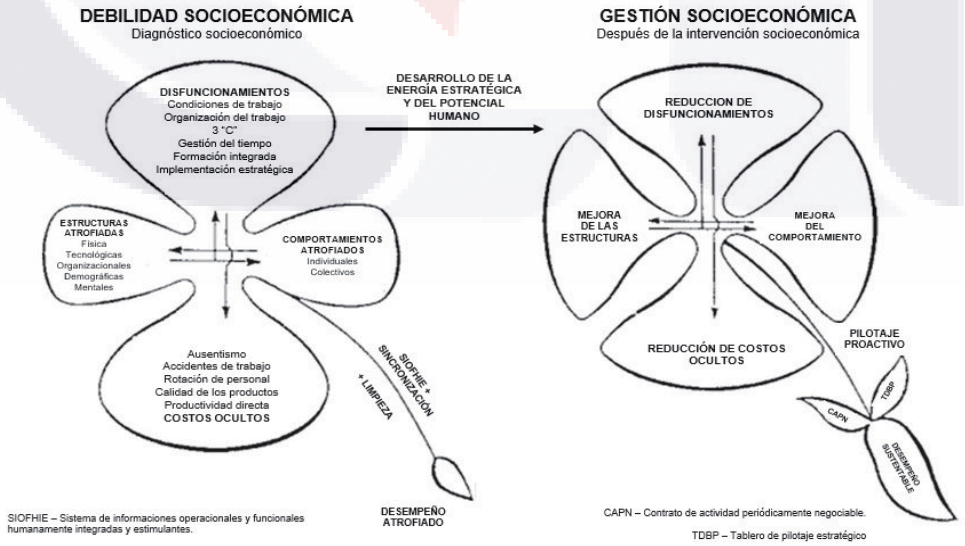

Figura 10. Modelo socioeconómico de las empresas y las organizaciones: El trébol de cuatro hojas.
Fuente: (Savall, Zardet, y Bonnet, 2000).

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

La empresa se representa con un trébol con dos hojas pequeñas las cuales presentan las causas de los disfuncionamientos. Una empresa es un conjunto de estructuras con interacción de comportamientos de las personas dentro y fuera de la misma. La interacción entre estructuras y comportamientos provocan o generan actividades llamadas disfuncionamientos.

El análisis socioeconómico considera cinco tipos de estructuras que se entienden como elementos permanentes en la organización que interactúan con cinco tipos de comportamientos humanos los cuales son las manifestaciones del hombre hacia su entorno; es por ello que este modelo aparece estudiando directamente a las personas, de esta manera se pueden modificar comportamientos que afectan directamente a las organizaciones para hacerlos positivos; esta acción sobre las estructuras y los comportamientos permite disminuir los disfuncionamientos y bajar el impacto de los costos ocultos.

La estrategia del investigador-interventor consiste en identificar un subconjunto de disfuncionamientos expresados por los actores por medio de entrevistas semi-dirigidas para recolectar información cualitativa abundante y significativa por medio de un método de escrutinio de entrevistas:

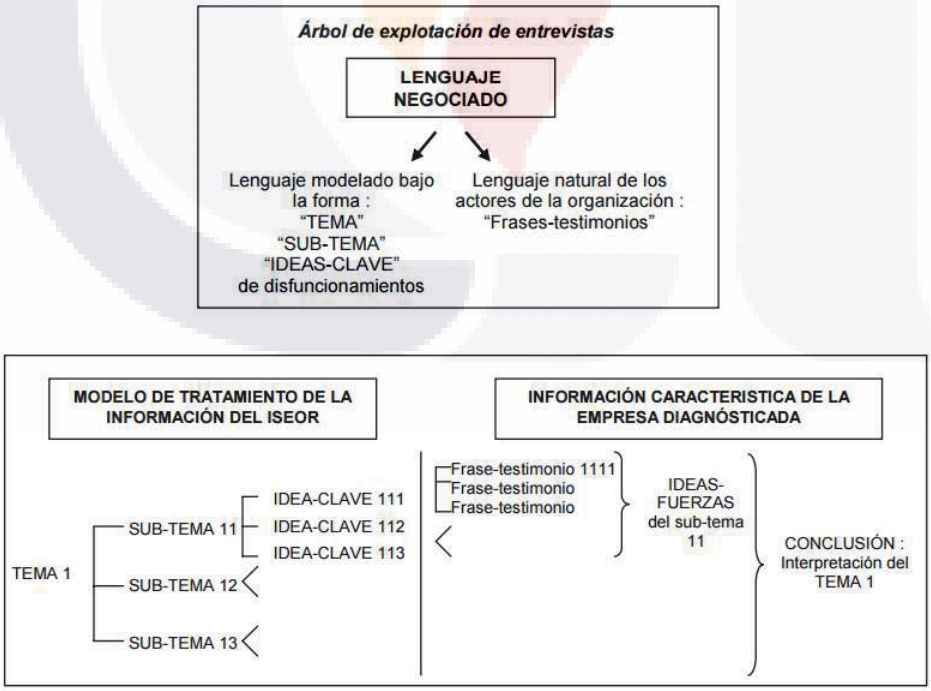

Figura 11. Proceso de transformación de la información cualitativa de las entrevistas semi-dirigidas.
Fuente: Savall y Zardet (2001)

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

De esta manera, se puede explotar toda la información que se obtiene de las entrevistas semi-dirigidas, siguiendo un orden de acuerdo a los temas y subtemas de disfuncionamientos del método; posteriormente se deben clasificar en primer lugar en frases testimonio, posteriormente en ideas fuerza de cada subtema y finalmente una conclusión o interpretación de cada uno de los temas.

Así se obtiene lo que se denomina un “efecto espejo”, el cual es el reconocimiento por parte de los actores de las situaciones concretas que se viven dentro de la organización, y sobre las cuales se han expresado ellos mismos; esta imagen reconocida por todos los actores es una representación social de su situación actual, consiguiendo de esta manera una concientización real sobre la misma y determinar las acciones a realizar para su transformación.

4.3 Hipótesis fundamental del análisis socio-económico

La hipótesis fundamental de la metodología socioeconómica es mejorar el desempeño económico de la organización sin utilizar recursos financieros externos obteniendo una mejor interacción de sus estructuras y los comportamientos internos.

Figura 12. Hipótesis fundamental del análisis socioeconómico.
Fuente: Elaboración propia en base Savall, Zardet, y Bonnet, (2000).

La metodología del modelo socioeconómico cifra su atención en la detección de los funcionamientos anómalos, es decir, las acciones que marcan la distancia entre el funcionamiento deseado y el concreto: estos son disfuncionamientos que en su regulación generan costos ocultos, que intenta eliminar la intervención socioeconómica.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Por esta razón la hipótesis del análisis socioeconómico considera que el mejoramiento del resultado económico de una empresa es posible, sin nuevos recursos financieros externos, a partir de una mejor interacción de las estructuras de la empresa y de los comportamientos humanos. (Savall & Zardet, 1995)

Esta hipótesis trabaja en conjunto con el rol del papel de la confianza que deben ser transmitidas hacia toda la organización pues siendo una metodología que logra la participación de cada una de las partes especializándose en el desarrollo de la parte humana logrará resultados jamás esperados dentro de la misma; el objetivo central será el incrementar los logros socioeconómicos mejorando dos tipos de desempeños: uno social y otro económico.

4.4 Investigación-intervención socioeconómica y consultoría

En el mercado de la auditoría y consultoría que se observa en las ciencias administrativas desde hace más de un cuarto de siglo, las empresas consultoras carecen de metodologías sólidas y de ideas adecuadas en lo que hace a soluciones para la administración moderna de las organizaciones, por lo tanto, las empresas de consultoría también necesitan investigaciones para mejorar sus servicios, es por ello que el ISEOR propone el término de investigación-intervención en el que el investigador es a la vez partícipe de la acción de la empresa y conductor de conocimientos con los actores de la empresa.

De acuerdo a (Fernández & Andrade, 2000) se pueden distinguir dos tipos de consultores:

1. Los que se dedican a aplicar teorías y se auto entrenan una y otra vez para adquirir alguna habilidad nueva alrededor de la cual elaboran discursos para cautivar a sus clientes.
2. Los que se clasifican como consultores-investigadores, para quienes la consultoría es una técnica de investigación, un medio para realizarla y acercarse a su objeto de estudio.

Esto quiere decir, que el tipo de consultoría que realiza el modelo socioeconómico no está orientada a la sola aplicación de teorías, sino que se maneja como una técnica de investigación para poder generar conocimientos, así pues, la investigación-intervención socioeconómica es método de investigación que se apoya fundamentalmente en la

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

elaboración y validación de hipótesis de conocimientos a partir de la observación y de datos usualmente llamados “de campo” de empresas que constituyen a la vez el campo y objeto de investigación en ciencias de gestión; el “investigador-interventor” a la persona quien realiza acciones de consultoría dentro de las organizaciones y tiene por objeto conocer y entender mejor los fenómenos observados situándose en una perspectiva de transformación del objeto de investigación logrando una interacción denominada “aproximación socio-cognoscitiva” (Lauriol, 1994), que considera las interacciones entre un sujeto y un objeto o el ambiente; esta interacción entre los actores (interventor) y (actores) es cognoscitiva porque cada uno en su momento, proporciona a los otros una representación real del funcionamiento de la empresa y desencadena una toma de conciencia.

La investigación experimental del ISEOR en las empresas constituye un proceso de interactividad cognitiva entre los actores de la empresa y los del equipo de investigación, de esta manera se obtienen resultados concretos para las empresas; la propuesta del management socioeconómico es considerar al investigador con un triple papel: profesor-investigador-consultor, lo que coadyuva a generar un conocimiento real que promueva la interacción entre la práctica y la reflexión teórica encaminadas a la búsqueda de soluciones para mejorar los resultados económicos y sociales de las organizaciones (Martínez, Vázquez, 2002).

Así pues, los actores juegan varios papeles en estas relaciones:

1) Co-productores del conocimiento, al aportar información.
2) Co-evaluadores de la investigación, al conocer los resultados.
3) Consumidores, del conocimiento como usuarios finales.

De esta manera, mediante procesos de intervención se describen los disfuncionamientos organizacionales permitiendo a las empresas y organizaciones ser más productivas y competitivas; para el ISEOR, esto se convierte en su tecnología de consultoría propia en las empresas: el objetivo no es poseer contratos con las empresas lo que se necesita es tener empresas y organizaciones exitosas y obtener éxito en las intervenciones.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

4.5 El papel de la confianza en la intervención socioeconómica de las empresas

El papel de la confianza dentro de las organizaciones se analiza con la relación de un buen desempeño económico, eficiencia y eficacia dentro de la misma. Este término debe transmitir seguridad y se traduce como el valor que cada uno tiene de sí mismo ya sea como persona, institución privada o gubernamental, etc. Es un elemento fundamental para desarrollar procesos de intervención con éxito y crear cambios en la interacción de estructuras y comportamientos dentro de las organizaciones.

Es así como trabaja la metodología socioeconómica pues concentrando toda la atención hacia el crecimiento y desarrollo del potencial humano aumentando sus potencialidades y obteniendo como resultado la generación de cambios dentro de la organización.

Las competencias se relacionan con las características que llevarán a una persona a obtener un talento que se permitirá desempeñar de mejor manera para lograr con éxito sus actividades dentro de la empresa; varios autores consideran importante la participación de los actores de la organización, la satisfacción y preparación de los empleados y una mentalidad positiva en donde el modelo socioeconómico se fundamenta con las bases necesarias para lograr la competitividad en la empresa; convirtiéndola en una palanca operacional para la productividad humana y el desarrollo de ganancias que serán fuente de ventajas competitivas (Savall y Zardet, 2004).

Cuando se aplica la metodología socioeconómica se invita a la creación de vínculos en el interior de la empresa logrando que los empresarios y los asociados de la misma comprendan que la óptima relación entre comportamientos y estructuras nos llevan de la mano hacia una mejora continua y valor agregado hacia la organización.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

PARTE III

ESTRUCTURA METODOLÓGICA DEL ESTUDIO

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

PARTE III. ESTRUCTURA METODOLÓGICA DEL ESTUDIO

CAPÍTULO V. ESTRUCTURA METODOLÓGICA

En esta sección se presentan los aspectos relacionados a la metodología de la investigación, mencionando la justificación del estudio, la manera de acercamiento a la organización, la obtención del conocimiento, técnicas de recolección de información y la presentación de las organizaciones sujetas al estudio.

5.1 Enfoque metodológico del estudio.

5.1.1 El estudio de caso.

El desarrollo de este trabajo se llevará a cabo bajo el enfoque denominado “estudio de caso”. Se aplica en este enfoque por ser un método que ayuda a comprender a profundidad las dinámicas presentes dentro de diferentes escenarios y ayuda a descubrir nuevas y complejas relaciones y conceptos. (Eisenhardt, 1989; Yin R. K., 2003; Worley & Doolen, 2006).

El estudio de caso se puede definir como una investigación que, mediante los procesos cuantitativo, cualitativo y/o mixto; se analiza profundamente una unidad integral para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar teoría (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista , 2014). Yin (1994) define el término como una pregunta empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto en la vida real, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes en el cual se utilizan múltiples fuentes de evidencia.

Este método ha sido muy cuestionado por algunos autores (Stoeker, 1991; Venkatraman & Grant, 1986; Rouse, Daellenbach, & Urs, 1999; Bowen & Wiersema, 1999), quienes consideran que su prestigio es bajo, que no suele considerarse como una buena estrategia para realizar investigación científica, y que presenta problemas de fiabilidad y validez, debido a lo cual en la investigación empírica se utilizan básicamente métodos cuantitativos. Para Eisenhardt (1989) y Yin (1994) el estudio de casos puede involucrar solo datos cualitativos, solo datos cuantitativos, o ambos. Comúnmente se combinan métodos de recolección de datos como documentos, entrevistas y observaciones, para realizar una triangulación de los datos, utilizando así varias fuentes de información sobre un mismo

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

objeto de estudio con el fin de contrastar la información recolectada y obtener conclusiones más convincentes y exactas (Yin, 1994; Maxwell, 1996; Cea, 2002).

5.1.2 Métodos mixtos.

En el antiguo debate sobre la investigación cuantitativa en contra de la cualitativa la literatura actual no considera a ninguno de los métodos superior a otro ya que ambos enfoques son considerados como complementarios para la mayoría de los aspectos bajo estudio. Silverman (2005) considera que ninguno de los métodos de análisis es intrínsecamente mejor que otro, sino que solo uno es más apropiado cuando se analiza un tema de investigación concreto.

De acuerdo a Yin (1994) la posibilidad de utilizar diferentes fuentes de información (CUAN/CUAL) es la mayor fortaleza de la estrategia del estudio de casos ya que se convierte en una herramienta valiosa de investigación ya que permite de esta manera comprender por completo el caso específico y, además, generalizar y teorizar en cuanto al evento concreto bajo estudio (Stake , 2000); A través de un estudio de caso mixto se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado; en cambio, si se utilizaran sólo los métodos cuantitativos los resultados se centrarían en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios (Yin R. K., 1989), es entonces cuando el objetivo del investigador consiste en la ampliación y generalización de teorías, generalización analítica de información y generalización estadística. (Yin, 2003; Bonache, 1999).

Para efectos de este estudio el diseño será de múltiples casos ya que de acuerdo con Yin (2009), son diseños más robustos y poseen mayor validez; se utilizarán métodos mixtos ya que se pretende brindar valor al estudio en comparación con la utilización de un único enfoque metodológico buscando de esta manera el involucramiento de más personas, conocimientos y tiempo para explicar el fenómeno de la confianza en las organizaciones.

El proceso para cada caso se repetirá en el otro, la revisión será similar ya que se consideran las mismas variables o aspectos al igual que los instrumentos para recolectar los datos y el proceso en relación con la metodología de investigación-intervención se llevará a cabo realizando entrevistas semi-dirigidas a los actores de la organización, de las

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

cuales se obtendrán frases testimonio y se identificarán las ideas clave apoyadas por los actores y el investigador (Savall, 2000).

5.2 Contexto de la investigación.

Dado que el contexto de esta investigación es el organizacional, de acuerdo a Dawson (1997) los estudios de casos en este aspecto son ejemplos reales de la experiencia de las empresas y son capaces de mostrar sus propias historias. El conocimiento buscado se encuentra dentro de la información obtenida, la cual se deriva de la percepción, las características y los procesos organizacionales que le permiten a una organización ser exitosa durante un prolongado periodo de tiempo.

De esta manera se justifica la obtención de una cantidad suficiente de datos cualitativos ya que éstos contribuyen a explicar los hallazgos que permiten ser triangulados y validados al explicar la historia detrás de los datos; proporcionan las bases y las ideas para construir nuevas teorías y una manera de rastrear los elementos más dinámicos.

5.3 Proceso de recolección y análisis de datos

En toda investigación se debe tener presente el proceso de recolección de datos de manera planificada y teniendo claros los objetivos sobre el nivel y profundidad de la información a recolectar El proceso de recolección de datos:

5.3.1 Fuentes de información

Son todos aquellos medios de los cuales procede la información que lograrán satisfacer las necesidades de conocimiento de este estudio; ya que se utilizarán diferentes fuentes y métodos de recolección se triangularán los mismos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 13. Descripción de los instrumentos de investigación utilizados en el estudio.
Fuente: Elaboración propia.

Medio de obtención de información	Tipo	Instrumento
Encuesta	Personal	Encuesta Generación de confianza (Mayer, *et al*. 1995)
Entrevistas personales	Personal	Guía de entrevista de acuerdo a los temas y subtemas de la metodología socioeconómica

Como se puede observar en la tabla anterior, para la obtención de información durante el proceso de intervención se utilizarán distintos instrumentos; en primer lugar, se llevará a cabo la aplicación de una encuesta de generación de confianza organizacional y posteriormente entrevistas personales a todos los actores de la organización.

5.4 Metodología de la investigación

5.4.1 Modelo de generación de confianza

La primera escala de medición de la confianza fue presentada en la onceava reunión de psicología organizacional e industrial (Schoorman *et al.*, 1996) y desde entonces ha sido la base de muchos estudios que se han realizado sobre el mismo modelo. A partir de la primera versión de la escala se le han realizado algunas modificaciones con el objetivo de mejorarla:

Tabla 14. Contribuciones a partir de la primera versión a la escala de Mayer *et al*. (1995).
Fuente: Elaboración propia en base a Mayer y Davis (1999), Davis *et al.* (2000), Mayer y Norman (2004), Mayer y Gavin (2005), Serva *et al*. (2005), Schoormann (2006).

AUTORES Y AÑO	ESTUDIO REALIZADO
Mayer y Davis (1999)	Relación existente entre los sistemas de retribución y la confianza
Davis *et al*. (2000)	Relación entre la confianza suscitada por un superior y los resultados obtenidos en la organización
Mayer y Norman (2004)	Elementos para poder juzgar la confiabilidad del depositario

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

AUTORES Y AÑO	ESTUDIO REALIZADO
Mayer y Gavin (2005)	Relación que existe entre los niveles de confianza y los resultados de la organización
Serva *et al*., (2005)	El carácter recíproco de la relación de confianza entre las dos partes implicadas
Schoormann (2006)	Relación de la confianza con el liderazgo.

De acuerdo a este modelo se estudiarán las relaciones de confianza que poseen los diferentes niveles de la organización, en primer lugar, el directivo de nivel 1 (DN1), quien es el gerente general de la organización; los directivos de nivel 2 (DN2), representados por los jefes de departamento y/o supervisores de producción y los subordinados de nivel 3 (SN3), representados por el personal que labora en los departamentos de corte y terminado para este caso en particular.

Para ello, se evaluarán las variables que influyen en la generación de confianza:

- ***Habilidad* (HA)**.
  Representada por las competencias que posee la persona en la que se va a confiar. Aquí se evaluó el grado en el que se sienten las personas respecto a su jefe inmediato: si está bien capacitado para hacer su trabajo, si logra todo lo que se propone, si se confía plenamente en su capacidad profesional y si es una persona cualificada.
- ***Benevolencia* (BE)**.
  Representa los motivos e intenciones que persigue la persona en la que se va a confiar. Se evaluó si la persona en la que se va a confiar tiene en cuenta el beneficio de la persona que tiene que confiar y no únicamente su propio beneficio, si se interesa por lo que es importante para la otra parte como necesidades y objetivos laborales/personales y la preocupación por la satisfacción personal.
- ***Integridad* (IN)**.
  Son los principios que rigen el comportamiento de la persona en la que se va a confiar, evaluando el sentido de la justicia, si las acciones y los comportamientos de las personas son coherentes, si se comparten escalas de valores y principios sólidos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- ***Grado de confianza generada*** ***(CG)***.

  Es el grado de confianza percibido de una parte hacia la otra, evaluando la fiabilidad de las personas, si se comunicarían errores cometidos en el trabajo, si las personas se sienten bien diciendo lo que piensan sin miedo a tener críticas o repercusiones en el trabajo.

5.4.2 Modelo socioeconómico de las organizaciones

El diagnóstico socioeconómico está compuesto por cuatro elementos: entrevistas semi - dirigidas, tratamiento de los hechos, efecto espejo y opinión del experto: también está basado en tres fuentes de información, acorde a la metodología de investigación - intervención (Savall y Zardet, 2009) y el concepto de triangulación que Yin (1984/1990/1994). El proceso consiste en los siguientes puntos:

1. Entrevistas semi-dirigidas con base en una guía general de entrevista (Anexo B) con al menos el 65% del personal de las organizaciones seleccionadas, esto incluye al empresario, directivos y empleados de los diferentes niveles de la organización. En el caso de este estudio estas entrevistas serán aplicadas al 100% de los actores.
2. Observaciones directas para analizar los disfuncionamientos.
3. Análisis de documentos.

Las entrevistas proporcionan tres tipos de indicadores: la información sobre el tipo de disfuncionamientos, la obtención de la información sobre las causas y los efectos generadores de los disfuncionamientos y su frecuencia, la cual proporciona una idea sobre la magnitud del problema expresado.

El tratamiento de las entrevistas se hace mediante la imputación de frases testimonio que expresan los disfuncionamientos; posteriormente se procede a clasificarlas, analizarlas, generar las ideas clave, las ideas fuerza y se realiza el “efecto espejo” para validar la información, que es una fase específica del diagnóstico en la cual los consultores presentan a la dirección, a los mandos medios y luego al resto del personal, las informaciones recolectadas anónimamente en las entrevistas (Savall, Zardet y Bonet, 2008).

Con el objetivo de identificar la situación general de la empresa y los disfuncionamientos generales y los identificados por el tema de confianza, así como sus

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

causas raíz se procedió de acuerdo a la metodología al proceso de entrevistas semi-dirigidas al personal, al análisis y clasificación de frases testimonio, la entrevista espejo, la determinación de costos ocultos y al análisis de la opinión del experto.

La profundidad de las entrevistas genera una gran cantidad de información, que es obtenida a través de una guía de dimensiones (temas) y variables (subtemas) que se presenta a continuación y que permite abarcar la totalidad de los aspectos operativos y de estructura inherentes de la empresa, con la perspectiva de todos los niveles de los miembros de la organización.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 15. Guía de dimensiones y variables de la metodología socio-económica.
Fuente: Savall y Zardet (2009)

Dimensiones (Temas)	Variables (Subtemas)
Condiciones de trabajo	1.1 Acondicionamiento de locales
	1.2 Materiales y suministros
	1.3 Condiciones ambientales
	1.4 Condiciones físicas de trabajo
	1.5 Carga física de trabajo
	1.6 Horarios de trabajo
	1.7 Ambiente de trabajo
Organización del trabajo	2.1 Repartición de las tareas
	2.2 Regulación del ausentismo
	2.3 Interés del trabajo
	2.4 Autonomía en el trabajo
	2.5 Carga de trabajo
	2.6 Reglas y procedimientos
	2.7 Organigrama
Comunicación-Coordinación-Concertación	3.1 Interna al servicio
	3.2 Relaciones con los departamentos.
	3.3 Entre empresa matriz y fíliales.
	3.4 Entre el equipo de dirección.
	3.5 Entre representantes
	3.6 Con los funcionarios.
	3.7 Dispositivos de 3C.
	3.8 Transmisión de informaciones.
	3.9 3C vertical
	3.10 3C horizontal
Gestión del tiempo	4.1 Respeto de plazos
	4.2 Planeación y programación de actividades
	4.3 Tareas mal asumidas
	4.4 Factores perturbadores de la gestión del tiempo
Formación Integrada	5.1 Adecuación formación de empleo
	5.2 Necesidades de formación
	5.3 Competencias disponibles no solicitadas en el empleo
	5.4 Dispositivos de formación
	5.5 Subtema particular de cambios de tecnología
Implementación Estratégica	6.1 Orientación estratégica
	6.2 Autores de la estrategia
	6.3 Desglose y operacionalización de la estrategia
	6.4 Herramientas
	6.5 Sistemas de información
	6.6 Medios
	6.7 Gestión de RH
	6.8 Estilo de dirección

Al mismo tiempo, la metodología permite invitar a los entrevistados a expresar todas sus ideas y opiniones de temas específicos y clasificar la información obtenida en seis familias o dimensiones de disfuncionamientos. Las entrevistas son una "fase de escucha de todos los actores involucrados" (Savall y Zardet, 2009). Tener en cuenta la voz de los actores, dentro del enfoque metodológico, es un elemento justificativo de la problemática de investigación en la creación de conocimiento con intención científica (Sánchez, 2006).

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Con la finalidad de interpretar adecuadamente la información obtenida en las entrevistas, se procede a agrupar y cuantificar las frases testimonio, considerando el número de veces que se repiten y el tipo de variable (subtema) perteneciente a cada disfuncionamiento de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 16. Guía de indicadores y consecuencias financieras pertenecientes a cada dimensión de la metodología socioeconómica.
Fuente: Elaboración propia en base a Savall y Zardet (2009).

FAMILIAS O DIMENSIONES DE DISFUNCIONAMIENTOS	INDICADORES DE COSTOS OCULTOS	COMPONENTES (CONSECUENCIAS FINANCIERAS)
Condiciones de trabajo	Ausentismo	Sobre salarios
Gestión del tiempo	Rotación de personal	Sobre consumos
3C - Comunicación Coordinación Concertación	No calidad	Sobre tiempos
Organización del trabajo	Falta de productividad directa	No producción
Formación integrada	Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales	No creación de potencial
Implementación estratégica		Riesgos

El proceso global del diagnóstico que se llevará a cabo durante el diagnóstico socioeconómico se puede apreciar en la siguiente gráfica:

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

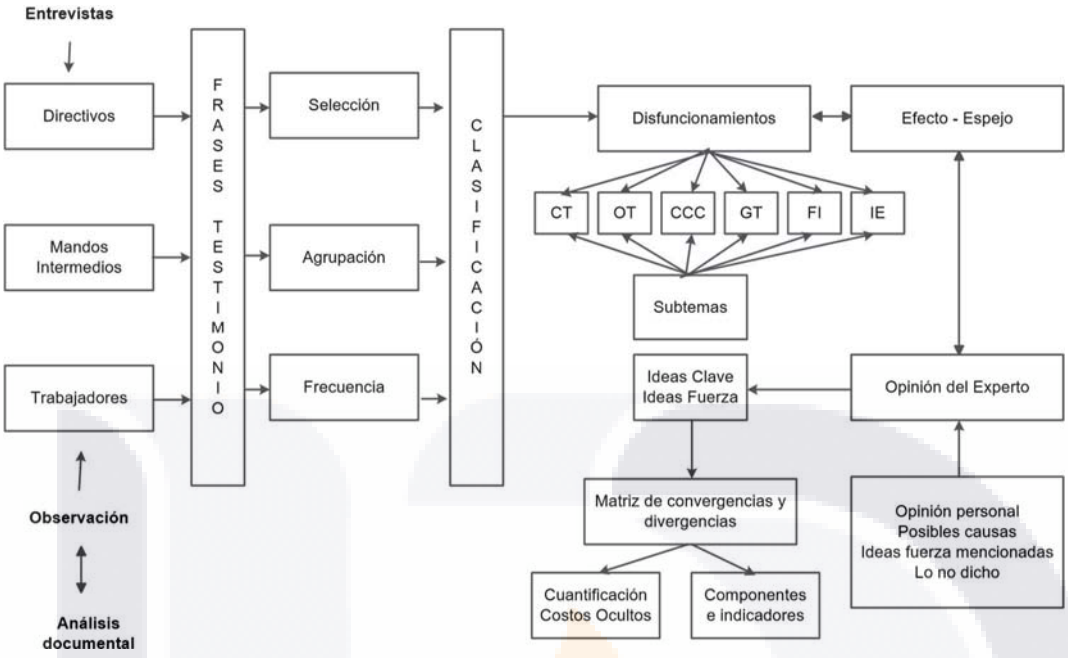

Figura 13. Proceso global del diagnóstico socio-económico de las organizaciones.

Fuente: (Franco Zesati, 2015)

Para cada frase testimonio, se detectará el tipo de disfuncionamiento al cual corresponde, a su vez, las frases se agruparán en relación a sus variables o subtemas; después, se indicará la frecuencia de ocurrencia de los disfuncionamientos de acuerdo a lo expresado por el personal de la empresa. Posteriormente, se indicarán las razones aducidas para explicar los disfuncionamientos externados en el siguiente formato:

Núm.	Disfuncionamiento	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas
Idea clave:					

Figura 14. Formato utilizado para la clasificación de las frases testimonio obtenidas durante el estudio.
Fuente: Elaboración propia.

Dentro del proceso, es importante la profundidad de las entrevistas, ya que de éstas dependen la información que servirá para realizar todo el diagnóstico; abarcando la totalidad de las dimensiones (temas) y variables (subtemas) de la metodología.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

También es importante destacar el análisis de las convergencias y divergencias, dado que permite confrontar lo expresado por los niveles jerárquicos y demás personal (Franco, 2015); de esta manera se toma en cuenta la opinión de todos los actores (integrantes) de la organización dentro del enfoque metodológico ya que es el elemento justificativo de la problemática de la investigación en la creación de conocimiento con intención científica (Sánchez, 2006).

5.5 Justificación del uso de ambas metodologías

Como ya se había comentado anteriormente, el modelo de generación de confianza pretende medir la generación de la misma en las relaciones de directivos y subordinados de las organizaciones las cuales están representadas por las líneas continuas:

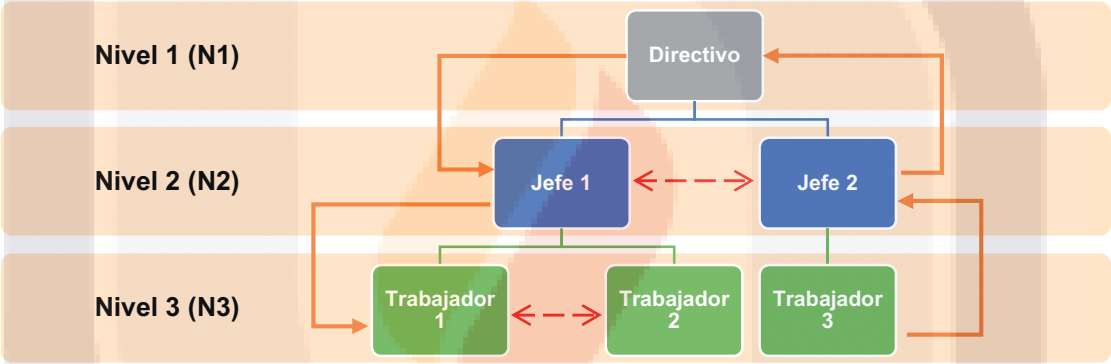

Figura 15. Relaciones detectadas en el proceso de intervención.
Fuente: Elaboración propia

Se pueden observar las relaciones del nivel 1 hacia el nivel 2 (NI-N2) y del nivel dos hacia el nivel 3 (N2-N3) y viceversa para explicar las relaciones de confianza existentes; sin embargo, el modelo no sugiere una relación entre los niveles bases, éstas representadas en líneas punteadas entre jefes ubicados en el nivel 2 y/o entre trabajadores de un mismo departamento; de esta manera se identificó que podría sugerirse un complemento a la escala de medición del modelo con apartados para medir las relaciones de confianza en estos mismos niveles, sin embargo, al no ser éste el objeto del presente estudio se ha decidido complementar este análisis con la metodología socioeconómica de las organizaciones.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Una de las principales razones por las cuales se utilizará el complemento de la metodología socioeconómica es porque trabaja directamente con el tema objeto de estudio el cual es la confianza ya que antes de la intervención ésta debe estar presente; durante el proceso también, para poder obtener la información más certera para identificar los disfuncionamientos y después crea un ambiente dinamizador en donde si la confianza existente crece y perdura en el tiempo, donde se obtienen mejores relaciones y por lo tanto se provocan de esta manera mejores acuerdos y trabajo en equipo.

El management socioeconómico dinamiza a toda la organización utilizando una arquitectura de intervención HORIVERT: horizontal y vertical creada para ser eficaz en cuanto a un análisis más detallado de todas las áreas de la organización sin perder de vista ninguna relación dentro de ella considerando el espacio en su totalidad.

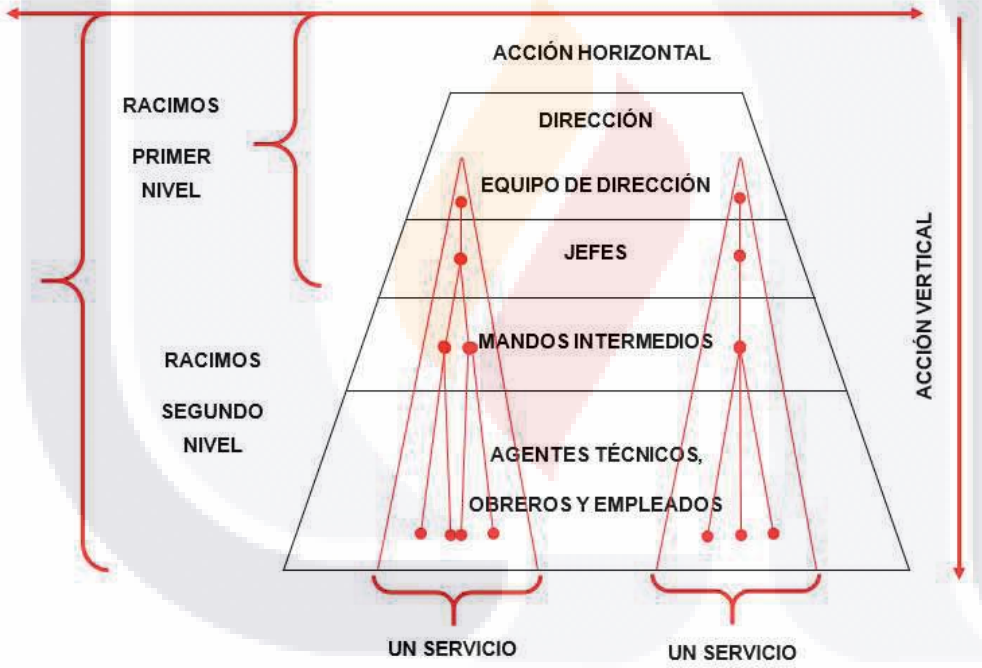

Figura 16. Proceso HORI-VERT de la metodología socio-económica de las organizaciones.
Fuente: Savall y Zardet (2009).

Los grupos están constituidos en forma de “racimos” y respetan la arquitectura real de los equipos de mandos intermedios. Cada grupo está compuesto de un dirigente, un jefe de departamento y de sus colaboradores directos. La intervención se inicia con dos acciones simultáneas: una acción horizontal de apoyo metodológico en la que participan el equipo directivo y los mandos intermedios. Una acción vertical, en al menos dos unidades

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

(servicio) en la que participan el personal de ejecución (operarios, empleados) y los mandos intermedios de dichas unidades. La doble acción: horizontal y vertical garantiza a la estrategia de la empresa la mejor articulación de la intervención socioeconómica y resuelve los disfuncionamientos operativos y los disfuncionamientos estratégicos que a menudo o son identificados.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

PARTE IV

ESTUDIO EMPÍRICO

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

PARTE IV. ESTUDIO EMPÍRICO

CAPÍTULO VI. EMPRESAS SUJETAS AL ESTUDIO

Este estudio se realizará en dos empresas del sector textil del estado de Aguascalientes; dado que los empresarios solicitaron que los nombres de las empresas quedaran en el anonimato serán denominadas *caso "A"* y *caso "B"* respectivamente.

6.1 Presentación del caso "A".

En el primer caso se realizará una intervención en una pequeña empresa perteneciente al sector textil originaria del estado de Aguascalientes que produce y comercializa prendas de vestir con fines de publicidad, industrial, empresarial, deportivo y escolar; su plantilla laboral al momento del acercamiento es de once trabajadores de planta y dos de nuevo ingreso.

6.1.1. Organigrama

A la fecha de la intervención el organigrama que posee la empresa es el siguiente:

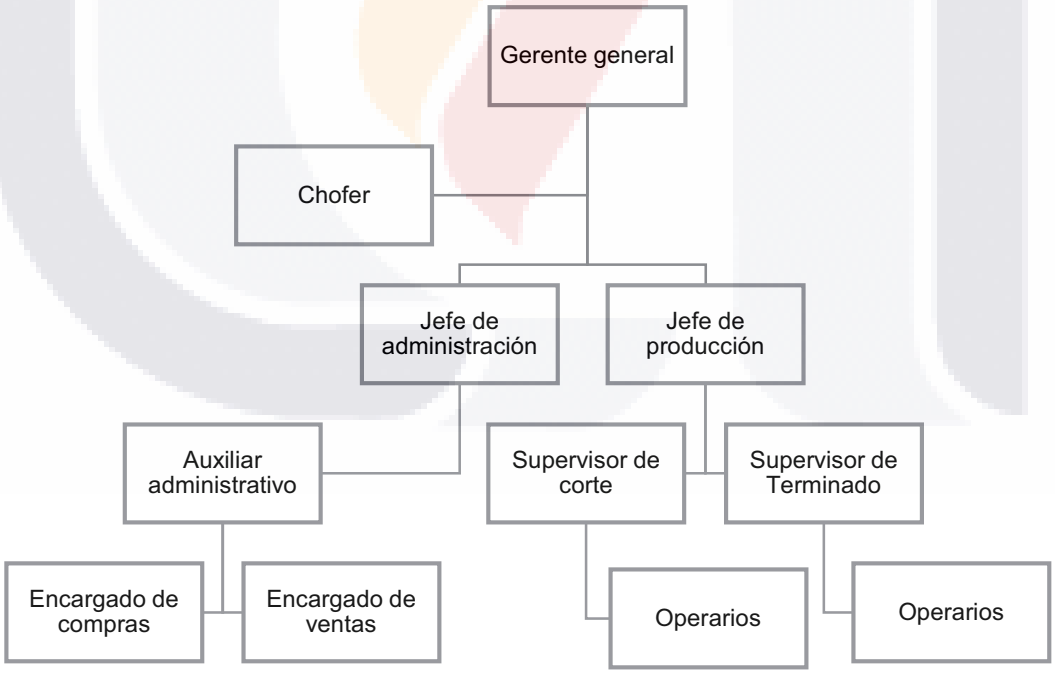

Figura 17. Organigrama de la empresa "A"
Fuente: Organigrama facilitado por la organización

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

La estructura organizacional al cierre del mes de noviembre de 2015, presenta un total de 13 empleados, distribuido en seis administrativos (46%), una persona en staff 8% y seis personas en el área operativa (46%):

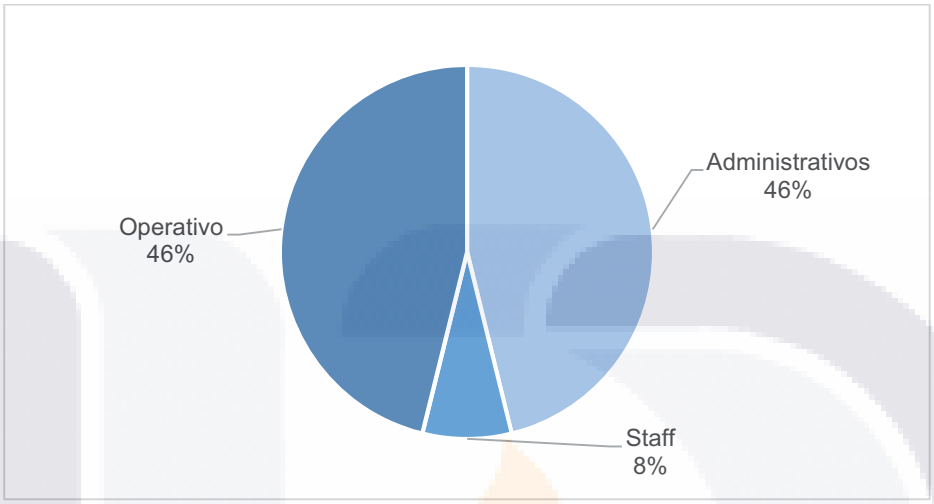

Figura 18. Distribución de los puestos de la empresa "A".
Fuente: Elaboración propia en base a la información suministrada en la primera entrevista de intervención.

De acuerdo a las funciones que realizan dentro de la organización, el personal se distribuye en un gerente general (8%), dos jefaturas (15%), tres personas que realizan actividades de supervisión (23%), y siete personas operativas (54%):

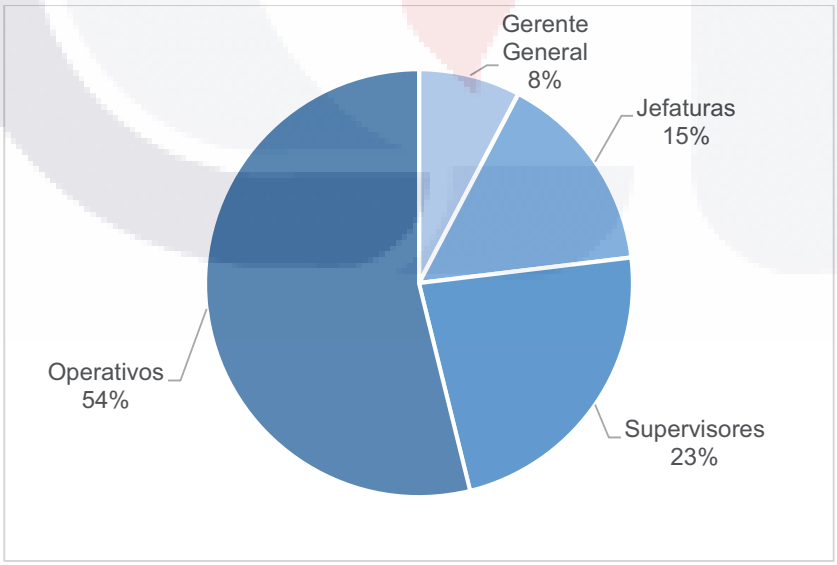

Figura 19. Distribución de los empleados de la empresa "A" de acuerdo a sus funciones.
Fuente: Elaboración personal en base a la primera entrevista de intervención.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

6.1.3. Proceso productivo

El proceso de producción es llevado a través de las dos líneas las cuales están compuestas por la parte de “Corte” y posteriormente “Terminado”.

Se observó el siguiente proceso productivo:

1. Diseño, Trazo y Corte. En esta fase se realizan actividades en las cuales se dimensiona y se obtiene la forma de las piezas de la tela. En esta fase se realiza la actividad de “tendido”, que consiste en extender en la mesa de corte la tela; “trazo” en donde se plasma el molde que habrá de pasar a la siguiente fase; “corte”, en el cual se corta la tela con tijeras teniendo como guía la línea de corte.

2. Confección. En esta fase se realizan las actividades de transformación de las distintas piezas que fueron cortadas.

3. Terminado. En esta parte se colocan los accesorios para dejar la prenda lista para ser empacada.

4. Empaque. Las prendas son empacadas para su posterior entrega a los clientes.

Cabe mencionar que cuando se trabaja sobre prendas previamente maquiladas no se observó la parte de diseño, trazo y corte; se pasa inmediatamente a agregar los accesorios que se necesitan para terminar las prendas de acuerdo al pedido solicitado.

6.2 Presentación del caso “B”.

La empresa “B” es una empresa familiar perteneciente al sector textil originaria del estado de Aguascalientes que diseña, produce y comercializa vestuario escénico; su plantilla laboral al cierre del mes de marzo de 2016 es de seis trabajadores.

6.2.1 Organigrama

De acuerdo al primer contacto que se tuvo con la empresa, se procedió a elaborar el organigrama correspondiente a las actividades que se realizan y se identificó que existe personal que realiza funciones de tres o cuatro puestos diferentes:

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Figura 20. Organigrama de la empresa "B".
Fuente: Organigrama elaborado en base a la información suministrada por la empresa.

La estructura organizacional al cierre del mes de marzo de 2016, presenta un total de seis empleados, distribuido de la siguiente manera: una en puesto administrativo (17%), dos personas en staff (50%) y dos personas en el área operativa (33%):

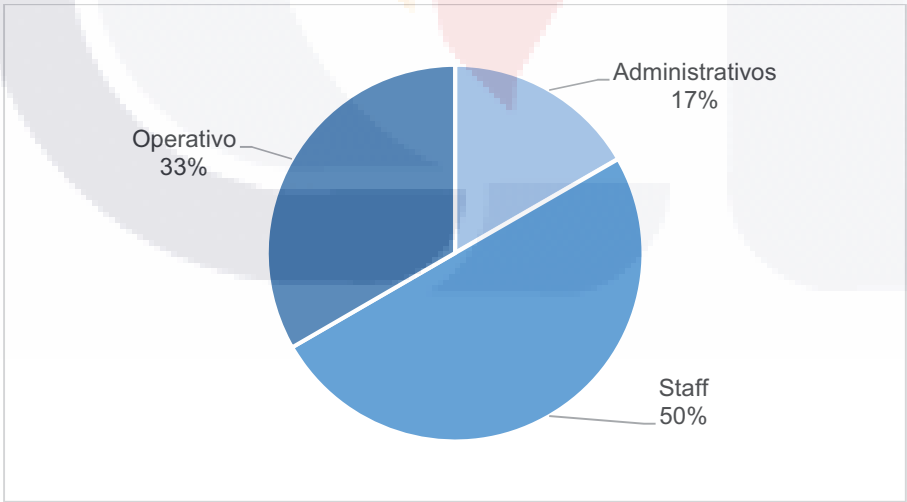

Figura 21. Distribución de los puestos de la empresa "B".
Fuente: Elaboración propia en base a la información suministrada por la empresa durante el proceso de intervención.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

De acuerdo a las funciones que realizan dentro de la organización el personal se distribuye en un gerente general (17%), una jefatura (17%), dos personas que realizan actividades de supervisión (33%), y dos personas operativas (33%):

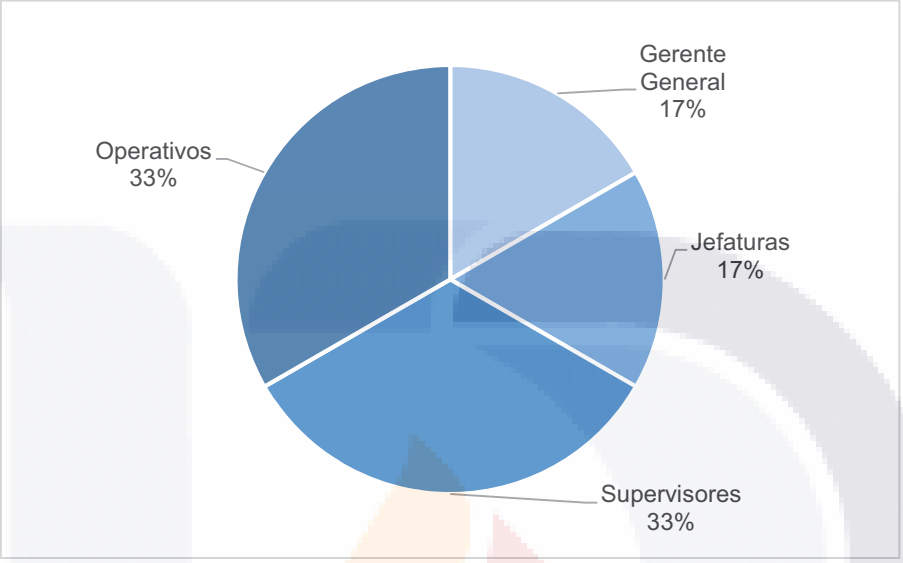

Figura 22. Distribución de los empleados de la empresa "B" de acuerdo a sus funciones.

Fuente: Elaboración propia en base a la información suministrada por la empresa durante el proceso de intervención.

6.2.3 Proceso productivo

El proceso productivo de la organización es llevado a cabo en dos líneas de producción principalmente: La empresa comienza su proceso productivo sobre pedido ya que éste es personalizado a deseo del cliente; tampoco trabaja sobre prendas previamente maquiladas ya que ahí mismo se confeccionan las prendas que se necesiten.

Las fases del proceso son:

1. **Diseño Creativo**

   En donde se realiza el diseño del vestuario que los clientes solicitan, se estudia el tipo de material y cuánto ha de emplearse, posteriormente se realiza el patronaje. Después se pasa información sobre los materiales al área de compras para que se adquiera el mismo.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

2. **Producción**

   Ya que se posee el patrón personalizado se procede a realizar el tendido de la tela para obtener los cortes de las piezas necesarias, después se realiza un ensamble y por último se pasa al área de terminado en donde se colocan los accesorios que necesite la prenda justo antes de ser entregada al cliente.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

CAPÍTULO VII. RESULTADOS OBTENIDOS

En este apartado se presentarán los resultados obtenidos de la intervención realizada en los diferentes casos. En primer lugar, se presentan los resultados del modelo de generación de confianza, posteriormente los obtenidos en el diagnóstico socioeconómico. En una tercera parte se presenta una triangulación de los resultados con base en las dos metodologías presentadas.

7.1 Caso "A"

Se le sugirió a la empresa elaborar un plan de trabajo para poder iniciar con la intervención de acuerdo a las necesidades de su servicio, horarios y descansos, sin interrumpir drásticamente con los procesos de producción, reuniones internas de trabajo etc.

Tabla 17. Plan de trabajo propuesto a la empresa para inicio de la intervención.
Fuente: Elaboración propia.

DEPARTAMENTO	# PERSONAS	DURACIÓN Y TIPO DE ENTREVISTA	OBJETIVO	FECHAS
Gerencia	1	Individual (40 - 50 minutos)	Obtener información sobre generalidades de la empresa, aplicación de encuesta de confianza y entrevista de costos ocultos	12 de noviembre de 2015
Chofer	1	Individual (40-50 minutos)	Aplicación de encuesta de generación de confianza organizacional y entrevistas de costos ocultos	12 de noviembre de 2015
Jefe de Administración	1	Individual (40-50 minutos)	Aplicación de encuesta de generación de confianza organizacional y entrevistas de costos ocultos	13 de noviembre de 2015
Jefe de Producción	1	Individual (40-50 minutos)	Aplicación de encuesta de generación de confianza organizacional y entrevistas de costos ocultos	13 de noviembre de 2015
Supervisor de corte	1	Individual (40-50 minutos)	Aplicación de encuesta de generación de confianza organizacional y entrevistas de costos ocultos	16 de noviembre de 2015
Supervisor de terminado	1	Individual (40-50 minutos)	Aplicación de encuesta de generación de confianza organizacional y entrevistas de costos ocultos	17 de noviembre de 2015

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

DEPARTAMENTO	# PERSONAS	DURACIÓN Y TIPO DE ENTREVISTA	OBJETIVO	FECHAS
Auxiliar administrativo	1	Individual (40-50 minutos)	Aplicación de encuesta de generación de confianza organizacional y entrevistas de costos ocultos	17 de noviembre de 2015
Compras y ventas	2	Individual (40-50 minutos)	Aplicación de encuesta de generación de confianza organizacional y entrevistas de costos ocultos	17 de noviembre de 2015
Operarios nuevo ingreso	2	Individual (40-50 minutos)	Aplicación de encuesta de generación de confianza organizacional y entrevistas de costos ocultos	18 de noviembre de 2015
Operarios con antigüedad	2	Individual (40-50 minutos)	Aplicación de encuesta de generación de confianza organizacional y entrevistas de costos ocultos	19 de noviembre de 2015

7.1.1 Modelo de generación de confianza

En la primera parte de la intervención realizada en la empresa se aplicó una encuesta de generación de confianza organizacional; como se comentó antes se trata del modelo de Mayer et al. (1995) que a partir de su escala original tuvo varias modificaciones para aumentar la fiabilidad y validez de los instrumentos de medida de las variables del modelo (Mayer y Gavin, 1999; Mayer y Gavin, 2005; Schoorman et al., 1996; Schoorman y Ballinger, 2006; Serva et al., 2005). La escala de la variable “confianza” ha sido la que más modificaciones ha sufrido y de esta manera se llegó a una fiabilidad aceptable.

La encuesta utilizada para efectos de este trabajo se encuentra en el Anexo A del documento; ésta consta de tres secciones: la primera evalúa la propensión a confiar, la segunda la confianza generada por los directivos / jefes directos, evaluando el nivel de confianza que tiene un subordinado en su jefe superior; la tercera sección y última la confianza generada por los subordinados, evaluando por el contrario el nivel de confianza que tienen los niveles directivos en los subordinados.

A continuación, se muestran los resultados que se tuvieron en cada una de las secciones de esta encuesta y posteriormente una conclusión breve sobre ellos, ésta información será profundizada más adelante en el capítulo ocho, en donde se brindan las conclusiones generales a todo el trabajo de investigación.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

7.1.1.1 Propensión a confiar

La propensión a confiar es la tendencia de una persona para confiar o no en otra, en este apartado se hablará sobre la propensión que poseen tanto de directivos como subordinados al asumir este riesgo de confiar o no entre ellos; estos fueron los resultados obtenidos:

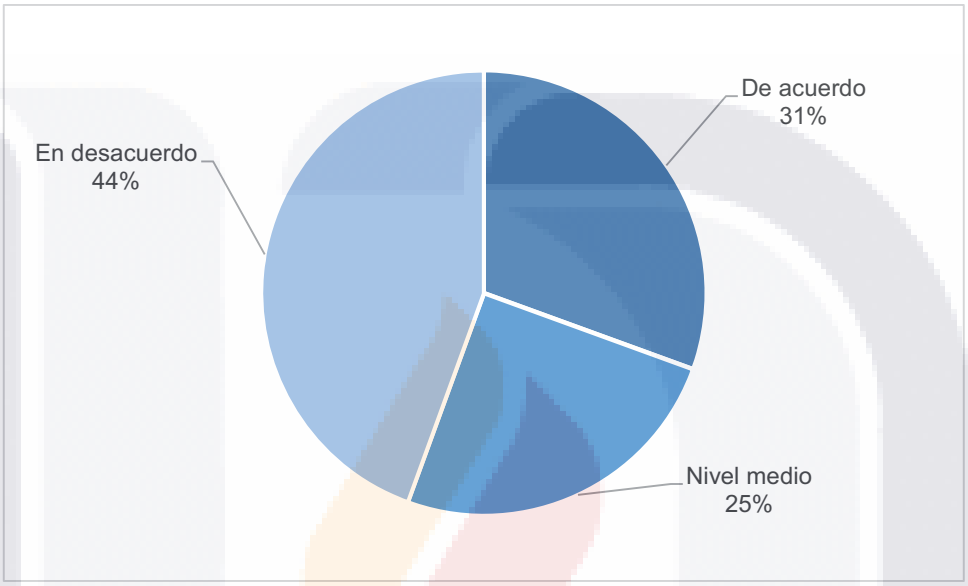

Figura 23. Resultados de la propensión a confiar. Caso A.
Fuente: Elaboración personal en base a los resultados de la encuesta de Mayer et al. (1995).

Como se puede apreciar en la figura anterior el 44% por ciento de la plantilla laboral tiene una opinión en desacuerdo a la propensión a confiar, esto quiere decir que no asumen el riesgo de confiar con personas desconocidas y brindar votos de confianza ya que pueden aprovecharse de ellos; del resto de la plantilla laboral el 31% por ciento dijo estar de acuerdo y el 25% por ciento restante en desacuerdo a estas afirmaciones.

7.1.1.2 Confianza generada en la organización

En esta sección se estudian las relaciones de confianza que poseen los niveles de la organización, en primer lugar, el directivo de nivel 1 (DN1), quien es el gerente general de la organización; los directivos de nivel 2 (DN2), representados por los jefes de departamento

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

y/o supervisores de producción y los subordinados de nivel 3 (SN3), representados por el personal que labora en los departamentos de corte y terminado para este caso en particular.

7.1.1.2.1 Relaciones Niveles (DN1) - (DN2)

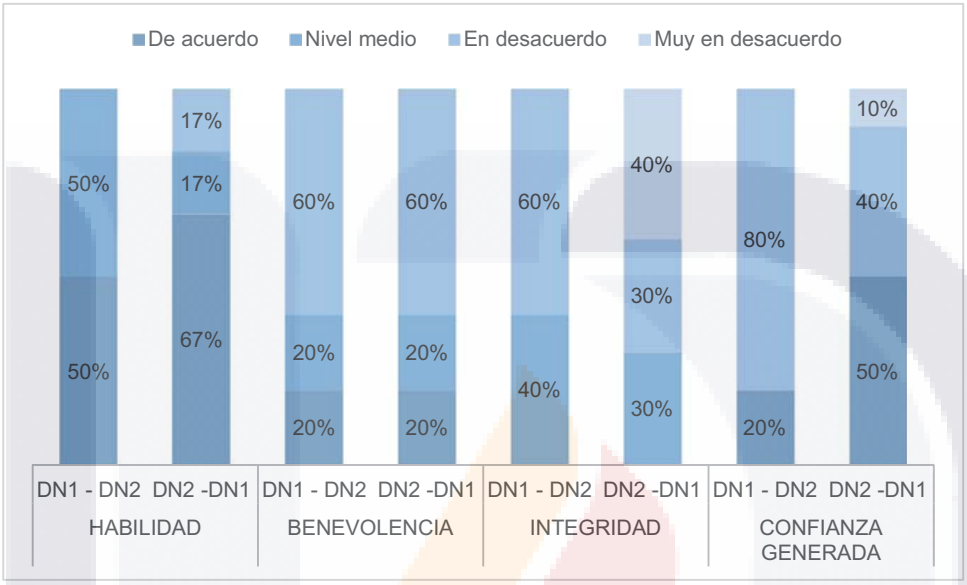

Figura 24. Caso A. Resultado de las relaciones de confianza ente los directivos de primer nivel y directivos de segundo nivel.
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta de Mayer et al. (1995).

- **<u>Habilidad</u>**: El gerente de la organización valoró en un 50% por ciento sentirse de acuerdo y 50% por ciento sentirse en un nivel neutro respecto a las competencias y habilidades que poseen los jefes de departamento de la organización: buena capacitación para realizar sus actividades laborales, logran todo lo que se propone en el trabajo, tienen una capacidad especial para conseguir que se mejoren los resultados de la empresa y son personas cualificadas para su trabajo; los jefes de departamento valoraron en un 67% por ciento de acuerdo a las mismas características del gerente general; el 17% por ciento se valoró en un nivel neutro y el 17% restante dijo estar en desacuerdo.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- **Benevolencia**: El gerente general y los jefes de departamento coinciden en un 60% por ciento en desacuerdo respecto a la benevolencia que muestran; esto quiere decir que no se preocupan realmente por la satisfacción personal de ambas partes, no les importan las necesidades y objetivos profesionales, no existe un interés por lo que es importante para los demás; de igual manera, el 20% por ciento de ambas partes evaluó este aspecto en un nivel neutral y el 20% por ciento restante dijo estar de acuerdo en la benevolencia de la otra parte.

- **Integridad**: Respecto a la integridad, el gerente general dijo sentirse en un 60% por ciento en desacuerdo a la integridad que poseen los jefes de departamento, éstos últimos valoraron en un 40% por ciento sentirse muy en desacuerdo con la integridad del gerente general; esto quiere decir que ambas partes carecen de un sentido estricto de la justicia, ponen en duda la palabra de la otra parte, no son justos con los demás y los comportamientos y acciones de ambas partes no son coherentes. El gerente general dijo sentirse en un 40% por ciento en un nivel neutral hacia estas afirmaciones y los jefes de departamento en un 30% por ciento, el 30% restante de éstos últimos dijo estar en desacuerdo.

- **Confianza Generada**: El gerente general evaluó sentirse en un 80% en desacuerdo respecto al grado de confianza que le generan los jefes de departamento, esto quiere decir que no permite que los jefes de departamento tengan influencia sobre temas que son importantes para él, no se fía de ellos, no se siente cómodo trasladando tareas o problemas pues siente que debería de resolverlos él mismo. Por el contrario, el 50% por ciento de los jefes de departamento dijeron sentirse de acuerdo con ésta confianza generada; el 40% por ciento en desacuerdo y 10% muy en desacuerdo.

El grado de generación de confianza en estas relaciones dentro de la organización, es baja ya que el gerente general no cree en la benevolencia ni integridad de los jefes de departamento, la única parte en la que se encuentra de acuerdo o de manera neutral son las habilidades y competencias que poseen; por el contrario, los jefes de departamento

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

sienten una posición neutral respecto a la confianza que les genera el gerente general, creen en sus habilidades y competencias pero no en su benevolencia ni en su integridad.

7.1.1.2.2 Relaciones Niveles (DN2) - (SN3)

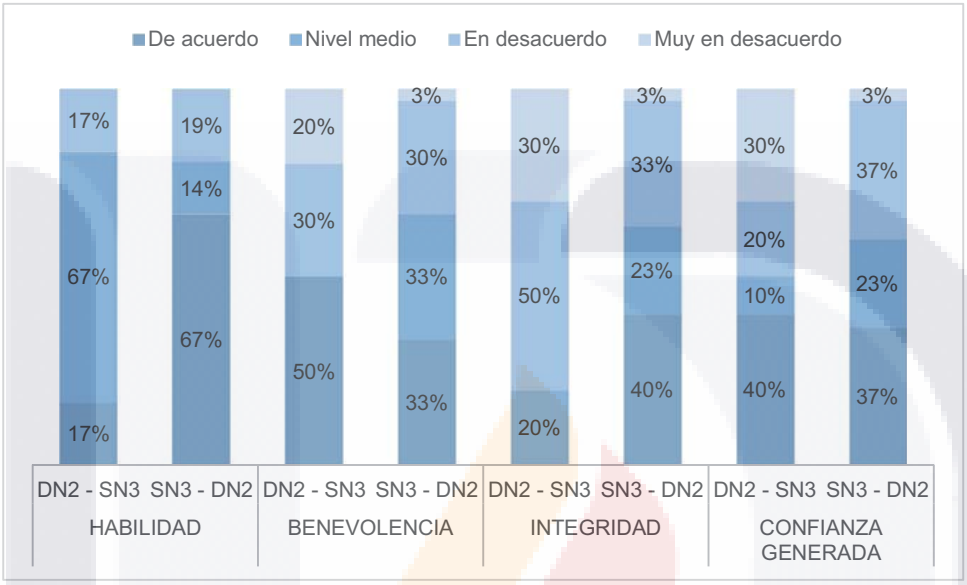

Figura 25. Resultado de las relaciones de confianza ente los directivos de segundo nivel y subordinados. Caso A.
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta de Mayer et al. (1995).

- **<u>Habilidad</u>**: El gerente de la organización valoró en un 67% por ciento sentirse en un nivel neutral respecto a las competencias y habilidades que poseen los jefes de departamento de la organización: buena capacitación para realizar sus actividades laborales, logran todo lo que se propone en el trabajo, tienen una capacidad especial para conseguir que se mejoren los resultados de la empresa y son personas cualificadas para su trabajo; los jefes de departamento valoraron en un 67% por ciento de acuerdo a las mismas características del gerente general. Para éste último, dijo sentirse en un 17% por ciento de acuerdo y el 17% restante en desacuerdo. El 14% de los jefes de departamento evaluó en nivel neutro y un 19% en desacuerdo respectivamente.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- **Benevolencia**: El gerente general dijo sentirse en un 50% por ciento de acuerdo a la benevolencia que muestran los jefes de departamento y el 33% de éstos últimos coincide en la misma afirmación; esto quiere decir que se preocupan realmente por la satisfacción personal de ambas partes, les importan las necesidades y objetivos profesionales y existe un interés por lo que es importante para los demás. El gerente general, evaluó sentirse un 30% en desacuerdo y el 20 restante en muy desacuerdo con las últimas afirmaciones respecto de los jefes de departamento; por otro lado, el 33% por ciento de los jefes de departamento dijeron estar en un punto neutro, un 30% por ciento en desacuerdo y el 3% restante muy en desacuerdo respecto al gerente general.

- **Integridad**: Respecto a la integridad, el gerente general dijo sentirse en un 50% por ciento en desacuerdo a la integridad que poseen los jefes de departamento, por el contrario, el 40% de éstos últimos dijeron estar de acuerdo con la integridad del gerente general; esto quiere decir que los jefes de departamento creen más en el sentido estricto de la justicia, no ponen en duda la palabra del gerente general. El gerente general dijo sentirse en un 30% por ciento muy en desacuerdo y 20% por ciento en un nivel neutral; el 33% de los jefes de departamento dijo sentirse en desacuerdo y el 23% restante en un nivel neutral respecto la integridad del gerente general.

- **Confianza Generada**: El gerente general evaluó sentirse en un 40% de acuerdo al grado de confianza que le generan los jefes de departamento, el 37% de estos últimos coincide con la misma afirmación, sin embargo, no confían del todo entre ambas partes ya que el gerente general dijo sentirse en un 30% en desacuerdo con la confianza que le generan los jefes de departamento; el 37% de los jefes de departamento se encuentran en desacuerdo.

El grado de generación de confianza en estas relaciones dentro de la organización se considera de neutro a bajo; en el caso de las habilidades de ambas partes, confían en lo que cada persona posee como conocimientos y competencias en el trabajo, en el caso de la benevolencia, los jefes de departamento se valoran en un nivel neutro, sin embargo,

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

para los subordinados, más de la mitad de ellos dijeron estar entre un punto neutral a desacuerdo con la benevolencia que muestran los jefes inmediatos; para la integridad, éstos últimos consideran que los subordinados no se comportan íntegramente por lo que no pueden confiar en ellos y viceversa, más de la mitad de los subordinados considera que sus jefes inmediatos tampoco se muestra íntegro. Para la confianza generada, la mayoría de los jefes de departamento valoraron un bajo grado de confianza al igual que los subordinados.

7.1.2 Proyecto de intervención socioeconómico

Durante el transcurso de la intervención, el nivel de personal no tuvo cambios y la carga laboral fue excesiva, ya que durante los meses de octubre a diciembre son de alta demanda.

El total de personas entrevistadas fue de 13, mediante el proceso de entrevistas individuales que tuvieron una duración de treinta a cuarenta minutos cada una. Las entrevistas debían hacerse máximo dos personas por día ya que la carga laboral, los tiempos de entrega y terminado de productos eran una constante presión para no provocar retrasos del proceso productivo y fue necesario respetar los tiempos de alimentación.

7.1.2.1 Frases testimonio obtenidas e ideas clave identificadas

Con la finalidad de interpretar adecuadamente la información obtenida en las entrevistas, se procede a agrupar y cuantificar las frases testimonio, considerando el número de veces que se repiten y el tipo de variable (subtema) perteneciente a cada disfuncionamiento.

En el proceso de recolección se encontraron 122 frases testimonio, la mayor parte de ellas fueron corroboradas por otros miembros de la organización durante las entrevistas realizadas. En su conjunto, las frases testimonio de los disfuncionamientos de la familia de *“organización del trabajo”* ocupan el primer lugar representando un 28% por ciento.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

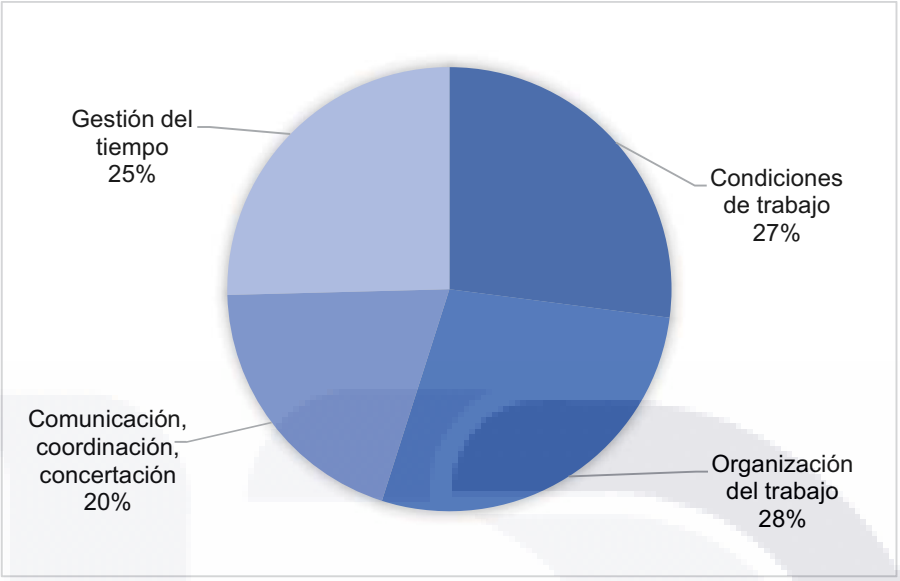

Figura 26. Clasificación de las frases testimonio del caso "A".

Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas.

Para cada una de las frases testimonio obtenidas durante las entrevistas (Anexo "C") se realizó una clasificación (Tablas 18 a 35) de acuerdo al disfuncionamiento que representa, los indicadores y las consecuencias económicas que impactan a la organización, así como la idea clave con las cuales se procedió más adelante a determinar el cálculo de los costos ocultos de la organización.

Tabla 18. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de la variable "materiales y suministros".

Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

CONDICIONES DE TRABAJO					
Materiales y suministros					
Núm. 1	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT01	Condiciones de trabajo	Retraso de uno a tres días de trabajo, tres o cuatro veces al año	Se retrasa la entrega de materiales y suministros para realizar el trabajo	No calidad	Sobre tiempos
IDEA CLAVE: El retraso en la entrega de materiales provoca mala calidad en el servicio.					

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Núm. 2	Familia	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores de costos ocultos	Consecuencias económicas
FT02 FT03	Condiciones de trabajo	Una vez al año	Material mal solicitado se queda estancado en el almacén de uno a cuatro años en el almacén	Falta de productividad directa	No producción
IDEA CLAVE: Material mal solicitado permanece estancado en el almacén.					
Núm. 3	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT04	Condiciones de trabajo	-	No se facilita el equipo de protección personal a los trabajadores	Falta de productividad directa	Riesgo de trabajo
IDEA CLAVE: No se adquiere equipo de protección personal a los trabajadores.					
Núm. 4	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT05	Condiciones de trabajo	Tres o cuatro veces al año	Se pierden los materiales y suministros para realizar el trabajo	No calidad	Sobre consumos
IDEA CLAVE: La pérdida de materiales y suministros de trabajo produce sobre consumos.					

Tabla 19. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “condiciones ambientales”.

Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

CONDICIONES DE TRABAJO					
Condiciones ambientales					
Núm. 5	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-06 a FT-13	Condiciones de trabajo	Todos los días	El ruido de las bordadoras es excesivo	Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales	No creación de potencial
IDEA CLAVE: El ruido generado por las bordadoras es fuente de malestar físico y confusión en el servicio.					

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Núm. 6	Familia	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores de costos ocultos	Consecuencias económicas
FT-14	Condiciones de trabajo	Permanente	No se promueve el desarrollo de un buen clima laboral y personal	Falta de productividad directa	No creación de potencial
IDEA CLAVE: No se promueve el desarrollo de un buen clima laboral y personal.					

Tabla 20. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de la variable "condiciones físicas de trabajo".

Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

CONDICIONES DE TRABAJO					
Condiciones físicas de trabajo					
Núm. 7	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-15	Condiciones de trabajo	Una a dos horas diarias para obtener las herramientas	Las máquinas y herramientas no se encuentran cerca del área de trabajo	Falta de productividad directa	Sobre tiempos
IDEA CLAVE: Las máquinas y herramientas de trabajo no se encuentran cerca del área en donde deben estar.					
Núm. 8	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-16	Condiciones de trabajo	Diariamente	Las instalaciones de la empresa no son óptimas para el personal	Falta de productividad directa	No creación de potencial
IDEA CLAVE: Las instalaciones de la empresa no son óptimas para el uso de la plantilla laboral.					
Núm. 9	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-17 a FT-19	Condiciones de trabajo	Diariamente	Las instalaciones físicas del comedor no son óptimas para el uso del personal	No calidad	No creación de potencial
IDEA CLAVE: Las condiciones del comedor no son óptimas para uso de la plantilla laboral.					

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Núm. 10	Familia	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores de costos ocultos	Consecuencias económicas
FT-20 FT-21	Condiciones de trabajo	Dos veces por año x dos semanas de incapacidad	Accidentes en área de trabajo	No calidad	No creación de potencial
IDEA CLAVE: Accidentes de trabajo presentados en las áreas de trabajo.					
Núm. 11	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-22	Condiciones de trabajo	Costo de arreglar la gotera tres veces por año	Existe una gotera que se ha arreglado varias veces, pero no queda solucionado el problema	No calidad	Sobre consumos
IDEA CLAVE: Persiste la gotera en el área administrativa de la empresa.					
Núm. 12	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-23	Condiciones de trabajo	Diariamente	Nadie pone atención de la información que se plasma en el tablero de información que existe en la entrada de la empresa	No calidad	No creación de potencial
IDEA CLAVE: Los trabajadores no tienen interés en el tablero de información de la empresa.					

Tabla 21. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “horarios de trabajo”.

Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

CONDICIONES DE TRABAJO					
Horarios de trabajo					
Núm. 13	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-24	Condiciones de trabajo	20 sábados al año, 4 personas, 5 horas	Trabajo extra en sábados	Falta de productividad directa	Sobre tiempos
IDEA CLAVE: Horas extra que se laboran en sábado en el año.					

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Núm. 14	Familia	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores de costos ocultos	Consecuencias económicas
FT-25	Condiciones de trabajo	Cuatro horas extra por cinco personas	Horas extra entre semana	Falta de productividad directa	Sobre consumos
IDEA CLAVE: Horas extra entre semana en el departamento de producción.					
Núm. 15	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-26	Condiciones de trabajo	Tres horas extra en la semana	Horas extra que labora el chofer de la empresa	Falta de productividad directa	Sobre consumos
IDEA CLAVE: Horas extra laboradas por el chofer en una semana.					
Núm. 16	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-27 FT-28	Condiciones de trabajo	Dos personas cinco horas extra durante tres meses de carga de trabajo pesada	Horas extra que laboran las personas del departamento de terminado durante los meses de mayor carga laboral	Falta de productividad directa	Sobre consumos
IDEA CLAVE: Horas extra generadas en el departamento de terminado por la carga de trabajo de temporada.					
Núm. 17	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-29	Condiciones de trabajo	En cada periodo de vacaciones	Los empleados deben pagar en horas extra el tiempo que se tomarán de vacaciones.	No calidad	No creación de potencial
IDEA CLAVE: Los empleados deben reponer su tiempo de vacaciones trabajando horas extra.					
Núm. 18	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-31	Condiciones de trabajo	Diariamente de una a dos horas extra tres trabajadores	Horas extra que labora una persona en el departamento administrativo.	Falta de productividad directa	Sobre consumos
IDEA CLAVE: Horas extra que se laboran en el departamento administrativo.					

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Núm. 19	Familia	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores de costos ocultos	Consecuencias económicas
FT-32 FT-33	Condiciones de trabajo	Cuatro veces por semana, hasta tres o cuatro horas.	Los empleados solicitan permisos constantes para entrar tarde o salir temprano, no se sienten parte de la empresa y los jefes no les brindan confianza.	Falta de productividad directa	No creación de potencial
IDEA CLAVE: Los empleados buscan obtener permisos para entrar tarde o salir temprano constantemente.					

Tabla 22. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de variable "repartición de las tareas".

Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO					
Repartición de las tareas					
Núm. 20	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-34 FT-35 FT-40	Organización del trabajo	Permanente	Se reparte el trabajo del área operativa hasta con el área administrativa porque si no los pedidos no saldrían.	No calidad	No creación de potencial
IDEA CLAVE: Los puestos de trabajo se mezclan entre departamentos.					
Núm. 21	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-36 FT-38 FT-39	Organización del trabajo	De dos a cuatro días de retraso, cinco trabajadores	Los trabajadores invierten tiempo en realizar actividades de otros departamentos retrasando con ello el trabajo que deberían realizar.	Falta de productividad directa	No creación de potencial
IDEA CLAVE: Los empleados invierten más días en realizar actividades que no les corresponden.					

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Núm. 22	Familia	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores de costos ocultos	Consecuencias económicas
FT-37	Organización del trabajo	Diariamente	Se debe corretear a los supervisores para que realicen sus tareas de supervisión	Falta de productividad directa	No creación de potencial
IDEA CLAVE: Los supervisores se concentran más en realizar trabajo administrativo que de supervisión.					

Tabla 23. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de variable "regulación del ausentismo".

Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO					
Regulación del ausentismo					
Núm. 23	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-41 FT-42 FT-43	Organización del trabajo	4 personas de 4 a 5 veces por mes	Cuatro personas faltan todos los días lunes durante el mes	Ausentismo	Sobretiempos
IDEA CLAVE: Algunos empleados se ausentan con regularidad.					
Núm. 24	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-44	Organización del trabajo	Una vez al año	Despido de tres empleados	Falta de productividad directa	No creación de potencial
IDEA CLAVE: Se despiden empleados por que se ausentan con regularidad en su trabajo o usan drogas.					

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 24. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de variable "Interés en el trabajo".

Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO					
Interés en el trabajo					
Núm. 25	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-45 FT-46 FT-47 FT-48	Organización del trabajo	Permanente	Las personas que laboran en la empresa tienen interés hacia su trabajo, sin embargo, muestran resistencia al cambio, falta de motivación y confianza hacia ellos, presión personal y falta de valor hacia sus actividades.	Falta de productividad directa	No creación de potencial
IDEA CLAVE: Los empleados muestran interés en el trabajo, pero no se crea el potencial de los mismos.					

Tabla 25. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de variable "Autonomía en el trabajo".

Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO					
Autonomía en el trabajo					
Núm. 26	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-49	Organización del trabajo	Permanente 2 trabajadores	Existen empleados que realizan actividades de su puesto más dos o tres puestos aparte y se sienten presionados.	Falta de productividad directa	No creación de potencial
IDEA CLAVE: Los empleados padecen presión laboral porque realizan actividades de hasta tres puestos.					

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 26. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de variable “Carga de trabajo”.

Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO					
Carga de trabajo					
Núm. 27	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-50 a FT-61	Organización del trabajo	Temporada alta de trabajo meses: enero, febrero, abril, noviembre y diciembre.	La carga de trabajo durante la temporada alta es excesiva perdiendo organización en los pedidos y utilizando horas extra todos los días para cumplir con el servicio.	No calidad	Sobre tiempos
IDEA CLAVE: La carga de trabajo durante la temporada alta es excesiva en los meses de enero, febrero, abril, noviembre y diciembre.					

Tabla 27. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “Reglas y procedimientos”.

Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO					
Reglas y procedimientos					
Núm. 28	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-62 FT-63 FT-65 FT-66	Organización del trabajo	Permanente	No se fomenta la cultura por el orden y la limpieza en ningún área de la empresa.	No calidad	No creación de potencial
IDEA CLAVE: No se promueve el orden y limpieza en las áreas de trabajo de la empresa.					
Núm. 29	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-64	Organización del trabajo	Permanente	Los trabajadores no utilizan el equipo de protección personal	Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales	Riesgos
IDEA CLAVE: Los trabajadores no usan el equipo de protección personal provocando posibles accidentes.					

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Núm. 30	Familia	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores de costos ocultos	Consecuencias económicas
FT-67	Organización del trabajo	Permanente	No se obedecen las reglas ni procedimientos porque quien debe de poner el ejemplo no lo hace	Falta de productividad directa	No creación de potencial
IDEA CLAVE: No se siguen las reglas ni procedimientos porque quien debe poner el ejemplo no lo hace.					

Tabla 28. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de la variable "Relaciones con otros departamentos".

Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN (3C)					
Relaciones con otros departamentos					
Núm. 31	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-68 FT-69 FT-70 FT-71 FT-72 FT-75 FT-77	Comunicación, coordinación, concertación (3C)	Permanente	No existe buena comunicación entre los departamentos ya que no confían personalmente entre los trabajadores. Acciones como: si no lo hago yo no está bien hecho, no creo que lo haga tan bien como yo, me da miedo que se equivoquen	Falta de productividad directa	No creación de potencial
IDEA CLAVE: La falta de confianza entre compañeros de trabajo disminuye la productividad en general.					
Núm. 32	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-73 FT-74 FT-76	Comunicación, coordinación, concertación (3C)	Permanente Retraso en las fechas de entregas de pedidos hasta por 15 días.	Falta de coordinación entre todas las áreas sin excepción ya que siempre se ven afectadas las fechas de entrega de pedidos	No calidad	Sobre tiempos
IDEA CLAVE: La falta de confianza entre compañeros de trabajo afecta las fechas de entrega de pedidos.					

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 29. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de la variable "3C entre empresa matriz y filiales".

Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN (3C)					
3C Entre empresa matriz y filiales					
Núm. 33	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-78 FT-79	Comunicación, coordinación, concertación (3C)	Permanente	Las maquiladoras que trabajan para la empresa siempre pierden piezas que hay que volver a hacer y atrasan los pedidos hasta una semana	Falta de productividad directa	No creación de potencial
IDEA CLAVE: La mala comunicación y coordinación con las empresas maquiladoras provoca retrasos en los pedidos.					

Tabla 30. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de la variable "Transmisión de informaciones".

Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN (3C)					
Transmisión de informaciones					
Núm. 34	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-80	Comunicación, coordinación, concertación (3C)	Dos o tres veces al año	La mala transmisión de los pedidos para los insumos que se necesitarán provoca que éstos queden en resguardo hasta por un año en el almacén de la empresa	Falta de productividad directa	Sobre consumos
IDEA CLAVE: Se conserva material en el almacén hasta por un año por transmitir mal la información de los pedidos.					

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Núm. 35	Familia	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores de costos ocultos	Consecuencias económicas
FT-81	Comunicación, coordinación, concertación (3C)	Retraso de dos o tres veces por mes hasta por 15 días en la entrega de un pedido	Los empleados al no sentir confianza para preguntar dudas sobre los pedidos prefieren no hacerlo	Falta de productividad directa	No creación de potencial
IDEA CLAVE: La falta de confianza entre subordinados y supervisores causa retrasos y mal entendidos en los pedidos.					
Núm. 36	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-82	Comunicación, coordinación, concertación (3C)	Permanente	Los empleados no tienen confianza para platicar con sus supervisores sobre situaciones personales que pueden afectar su desempeño laboral	Falta de productividad directa	No creación de potencial
IDEA CLAVE: La falta de confianza entre subordinados y supervisores afecta directamente el desempeño laboral.					
Núm. 37	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-84	Comunicación, coordinación, concertación (3C)	Dos veces por mes	El patrón comunica algo y se entiende de una manera y se comienza a realizar, de repente lo cambia todo y hay que rehacer todo de nuevo	Falta de productividad directa	Sobre consumos
IDEA CLAVE: La mala transmisión de información provoca sobre consumos en los pedidos.					
Núm. 38	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-85	Comunicación, coordinación, concertación (3C)	Cinco veces por año	No se respetan los acuerdos que son transmitidos a los empleados	Falta de productividad directa	No creación de potencial
IDEA CLAVE: No se respetan los acuerdos a los que se llegan en días festivos o descansos.					

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 31. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “3C Vertical”.

Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN (3C)					
3C Vertical					
Núm. 39	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-86	Comunicación, coordinación, concertación (3C)	Permanente	Hace falta confianza en los líderes de la organización para transmitir motivación a los empleados	Falta de productividad directa	No creación de potencial
IDEA CLAVE: La falta de confianza de los líderes a los subordinados de la organización provoca desmotivación entre ellos.					
Núm. 40	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-87	Comunicación, coordinación, concertación (3C)	Dos veces por mes, volver a comprar otra vez el material.	El humor del jefe directo influye sobre especificaciones de los materiales o permisos que solicitan los empleados	Falta de productividad directa	Sobre consumos
IDEA CLAVE: El nivel de stress en el jefe directo afecta las especificaciones sobre pedidos o permisos.					
Núm. 41	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-88 a FT-91	Comunicación, coordinación, concertación (3C)	Permanente	La comunicación vertical no es buena en ninguna área de la empresa, existen mal entendidos o se centra en una sola persona y las órdenes no siempre son equitativas	Falta de productividad directa	No creación de potencial
IDEA CLAVE: La mala comunicación vertical provoca malos entendidos y órdenes que no son equitativas.					

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 32. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “Respeto de plazos”.

Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

GESTIÓN DEL TIEMPO					
Respeto de plazos					
Núm. 42	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-92	Gestión del tiempo	Dos veces por mes hasta por cinco días	Las entregas de las prendas por parte de las maquiladoras siempre son a destiempo	Falta de productividad directa	No producción
IDEA CLAVE: Las maquiladoras entregan a destiempo los pedidos de prendas.					
Núm. 43	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-93 FT-94 FT-95 FT100	Gestión del tiempo	Cinco días de atraso en cada pedido Dos o tres veces por mes	Las maquiladoras se dan cuenta que entregan prendas con defectos y se regresa el pedido provocando un atraso final de cinco o más días tener listo un pedido	No calidad	Sobre tiempos
IDEA CLAVE: Las maquiladoras entregan prendas con defectos afectando la fecha final de entrega del pedido.					
Núm. 44	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-97 FT-118 FT-119	Gestión del tiempo	Cuatro potenciales por año	Pérdida de clientes por no entregar a tiempo los pedidos	No calidad	No producción
IDEA CLAVE: Se pierden clientes potenciales por no entregar a tiempo los pedidos.					
Núm. 45	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-98	Gestión del tiempo	30 días de retraso	Se llegan a atrasar desde ocho hasta treinta días en entrega de pedidos depende el trabajo que sea	Falta de productividad directa	No producción
IDEA CLAVE: Los pedidos se han atrasado hasta un mes en ser entregados.					

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 33. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de la variable "Planeación y programación de actividades".

Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

GESTIÓN DEL TIEMPO					
Planeación y programación de actividades					
Núm. 46	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-102 FT-103	Gestión del tiempo	Cinco veces por mes	Se tienen pedidos ya establecidos y programados, sin embargo, si llega uno más se toma, aunque quede muy apretado con las actividades	Falta de productividad directa	Sobre tiempos
IDEA CLAVE: Se aceptan pedidos extra aun cuando ya se había realizado una planeación previa.					
Núm. 47	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-104	Gestión del tiempo	Diariamente	La junta que se tiene en el departamento administrativo está programada para durar dos horas, termina en lo doble y no se cumplen los acuerdos que se toman, no hay un seguimiento	Falta de productividad directa	No creación de potencial
IDEA CLAVE: No se da un correcto seguimiento en los acuerdos tomados en las juntas administrativas.					
Núm. 48	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-105	Gestión del tiempo	Tres veces al mes	Se pasan detalles de prendas mal realizadas por la maquila por entregar el pedido	No calidad	Riesgos
IDEA CLAVE: Se aceptan prendas mal realizadas por la maquila por la urgencia de la entrega de los pedidos.					
Núm. 49	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-106	Gestión del tiempo	Permanente	No hay seguimiento post-venta con los clientes	No calidad	Riesgos
IDEA CLAVE: No hay seguimiento post-venta con los clientes de la empresa.					

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 34. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “Tareas mal asumidas”.

Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

GESTIÓN DEL TIEMPO					
Tareas mal asumidas					
Núm. 50	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-107	Gestión del tiempo	Un mes de retraso	Se tardaron un mes en cobrar un pedido del cual nadie tenía las especificaciones sobre cuantas piezas eran y cuánto se iba a cobrar	Falta de productividad directa	No creación de potencial
IDEA CLAVE: Se invierte hasta un mes para poder realizar el cobro de un pedido por falta de información.					
Núm. 51	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-108	Gestión del tiempo	Permanente	No son muy claras las órdenes provocando confusiones permanentes en especificaciones de los pedidos, fechas de entrega, número de piezas etc.	Falta de productividad directa	No producción
IDEA CLAVE: No son claras las órdenes provocando confusión y fallas en el servicio en general.					
Núm. 52	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-109 FT-110	Gestión del tiempo	3 veces por mes	Las maquiladoras no entregan las prendas de acuerdo a la muestra	Falta de productividad directa	No producción
IDEA CLAVE: Las maquiladoras no entregan las prendas de acuerdo a las indicaciones del pedido.					

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Núm. 53	Familia	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores de costos ocultos	Consecuencias económicas
FT-111	Gestión del tiempo	5 veces por mes	Se coloca una nota de especificaciones en cada pedido y no se respeta pues toman prendas de esas cajas y no le avisan a la persona que hace las entregas.	Falta de productividad directa	Sobre tiempos
IDEA CLAVE: No se respetan las etiquetas de especificaciones de cada pedido provocando entrega de pedidos incompletos.					

Tabla 35. Caso A. Análisis de los disfuncionamientos de la variable "Factores perturbadores de la gestión del tiempo".

Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

GESTIÓN DEL TIEMPO					
Factores perturbadores de la gestión del tiempo					
Núm. 54	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-112	Gestión del tiempo	Permanente	Se solicita al patrón más máquinas para no retrasarnos en las entregas	Falta de productividad directa	No creación de potencial
IDEA CLAVE: La falta de maquinaria afecta las entregas de pedidos a tiempo.					
Núm. 55	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-113	Gestión del tiempo	5 veces por semana	Se realizan cambios del personal entre departamentos	Rotación de personal	No producción
IDEA CLAVE: Los cambios de los trabajadores entre departamentos retrasan las entregas finales de pedido.					
Núm. 56	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-114	Gestión del tiempo	Una hora o dos diarias	No existe orden en los materiales que se ocuparán durante el proceso de producción	Falta de productividad directa	Sobre tiempos
IDEA CLAVE: Se pierde tiempo buscando el material que se necesitará para iniciar actividades diariamente.					

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Núm. 57	Familia	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores de costos ocultos	Consecuencias económicas
FT-115 FT-121 FT-122	Gestión del tiempo	Dos semanas de retraso	Los pedidos nunca se entregan a tiempo por causas externas (maquiladoras)	Falta de productividad directa	Sobre tiempos
IDEA CLAVE: Las maquiladoras son la principal razón por la cual se retrasan los pedidos.					
Núm. 58	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-116	Gestión del tiempo	Dos veces por mes	Cuando hay errores en el corte de la tela ésta se deshecha y se vuelve a surtir de nuevo	No calidad	Sobre consumos
IDEA CLAVE: Se deshecha material por errores en el corte de las prendas y se vuelve a surtir.					
Núm. 59	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-117 FT-120	Gestión del tiempo	Permanente	El uso de redes sociales para transmitir especificaciones de los pedidos provoca confusión y retrasos en la entrega de los mismos	Falta de productividad directa	No creación de potencial
IDEA CLAVE: El uso de redes sociales para transmitir información provoca retrasos y confusión en el servicio.					

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

7.1.2.2 Resumen de ideas clave obtenidas por dimensión

Derivado del análisis realizado a cada una de las frases testimonio obtenidas en las entrevistas a profundidad, a continuación, se procedió a la obtención de las ideas clave, mismas que facilitarán el cálculo futuro de costos ocultos en la organización (Tablas 36 a 40); El conjunto de las ideas clave identificadas se muestra a continuación:

7.1.2.2.1 Ideas clave: Condiciones de trabajo

Tabla 36. Caso A. Ideas clave identificadas de la dimensión "Condiciones de trabajo".
Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

CONDICIONES DE TRABAJO	
Variable (Subtema)	**Idea Clave identificada**
Materiales y suministros	- El retraso en la entrega de materiales provoca mala calidad en el servicio. - Material mal solicitado permanece estancado en el almacén. - La pérdida de materiales y suministros de trabajo produce sobre consumos.
Condiciones ambientales	- El ruido generado por las bordadoras es fuente de malestar físico y confusión en el servicio. - No se promueve el desarrollo de un buen clima laboral y personal.
Condiciones físicas de trabajo	- Las máquinas y herramientas de trabajo no se encuentran cerca del área en donde deben estar. - Las instalaciones de la empresa no son óptimas para el uso de la plantilla laboral. - Las condiciones del comedor no son óptimas para uso de la plantilla laboral. - Accidentes de trabajo presentados en las áreas de trabajo. - Persiste la gotera en el área administrativa de la empresa. - Los trabajadores no tienen interés en el tablero de información de la empresa.
Horarios de trabajo	- Se laboran horas extra algunos sábados en el año. - Se laboran horas extra entre semana en el departamento de producción. - Horas extra laboradas por el chofer entre semana. - Se laboran horas extra generadas en el departamento de terminado. - Los empleados deben reponer su tiempo de vacaciones trabajando horas extra. - Horas extra laboradas por el departamento administrativo. - Los empleados buscan obtener permisos para entrar tarde y/o salir temprano constantemente.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

7.1.2.2.2 Ideas clave: Organización del trabajo

Tabla 37. Caso A. Ideas clave identificadas de la dimensión "Organización del trabajo".
Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	
Variable (Subtema)	**Idea Clave identificada**
Repartición de las tareas	- Los puestos de trabajo se mezclan entre departamentos. - Los empleados invierten más días en realizar actividades que no les corresponden. - Los supervisores se concentran más en realizar trabajo administrativo que de supervisión.
Regulación del ausentismo	- Algunos empleados se ausentan con regularidad. - Se despiden empleados por que se ausentan con regularidad en su trabajo o usan drogas.
Interés en el trabajo	- Los empleados muestran interés en el trabajo, pero no se crea el potencial de los mismos.
Autonomía en el trabajo	- Los empleados padecen presión laboral porque realizan actividades de hasta tres puestos.
Carga de trabajo	- La carga de trabajo durante la temporada alta es excesiva en los meses de enero, febrero, abril, noviembre y diciembre.
Reglas y procedimientos	- No se promueve el orden y limpieza en las áreas de trabajo de la empresa. - Los trabajadores no usan el equipo de protección personal provocando posibles accidentes. - No se siguen las reglas ni procedimientos porque quien debe poner el ejemplo no lo hace.

7.1.2.2.3 Ideas clave: Comunicación, coordinación, concertación (3C)

Tabla 38. Caso A. Ideas clave identificadas de la dimensión "Comunicación, coordinación, concertación (3C)".
Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

COMUNICACIÓN, COORDINACIÓN, CONCERTACIÓN (3C)	
Variable (Subtema)	**Idea Clave identificada**
Relaciones con otros departamentos	- La falta de confianza entre compañeros de trabajo disminuye la productividad en general. - La falta de confianza entre compañeros de trabajo afecta las fechas de entregas de pedidos.
3C Entre empresa matriz y filiales	- La mala comunicación y coordinación con las empresas maquiladoras provoca retrasos en los pedidos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Variable (Subtema)	Idea Clave identificada
Transmisión de informaciones	- Se conserva material en el almacén hasta por un año por transmitir mal la información de los pedidos. - La falta de confianza entre subordinados y supervisores causa retrasos y mal entendidos en los pedidos. - La falta de confianza entre subordinados y supervisores afecta directamente el desempeño laboral. - La mala transmisión de información provoca sobre consumos en los pedidos. - No se respetan los acuerdos a los que se llegan en días festivos o descansos.
3C Vertical	- La falta de confianza de los líderes a los subordinados de la organización provoca desmotivación entre ellos. - El nivel de stress en el jefe directo afecta las especificaciones sobre pedidos o permisos. - La mala comunicación vertical provoca malos entendidos y órdenes que no son equitativas.

7.1.2.2.4 Ideas clave: Gestión del tiempo

Tabla 39. Caso A. Ideas clave identificadas de la dimensión "Comunicación, coordinación, concertación (3C)". Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

GESTIÓN DEL TIEMPO	
Variable (Subtema)	**Idea Clave identificada**
Respeto de plazos	- Las maquiladoras entregan a destiempo los pedidos de prendas. - Las maquiladoras entregan prendas con defectos afectando la fecha final de entrega del pedido. - Se pierden clientes potenciales por no entregar a tiempo los pedidos. - Los pedidos se han atrasado hasta un mes en ser entregados.
Planeación y programación de actividades	- Se aceptan pedidos extra aun cuando ya se había realizado una planeación previa. - No se da un correcto seguimiento en los acuerdos tomados en las juntas administrativas. - Se aceptan prendas mal realizadas por la maquila por la urgencia de la entrega de los pedidos. - No hay seguimiento post-venta con los clientes de la empresa.
Tareas mal asumidas	- Se invierte hasta un mes para poder realizar el cobro de un pedido por falta de información. - No son claras las órdenes provocando confusión y fallas en el servicio en general. - Las maquiladoras no entregan las prendas de acuerdo a las indicaciones del pedido. - No se respetan las etiquetas de especificaciones de cada pedido provocando entrega de pedidos incompletos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Variable (Subtema)	Idea Clave identificada
Factores perturbadores de la gestión del tiempo	- La falta de maquinaria afecta las entregas de pedidos a tiempo. - Los cambios de los trabajadores entre departamentos retrasan las entregas finales de pedido. - Se pierde tiempo buscando el material que se necesitará para iniciar actividades diariamente. - Las maquiladoras son la principal razón por la cual se retrasan los pedidos. - Se deshecha material por errores en el corte de las prendas y se vuelve a surtir. - El uso de redes sociales para transmitir información provoca retrasos y confusión en el servicio.

7.1.2.2.5 Ideas clave relativas al tema de confianza organizacional

Tabla 40. Caso A. Ideas clave identificadas relativas al tema de confianza organizacional.
Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

CONFIANZA ORGANIZACIONAL	
Variable (Subtema)	**Idea Clave identificada**
Condiciones de trabajo	- Los empleados buscan obtener permisos para entrar tarde o salir temprano constantemente.
Organización del trabajo	- Se despiden empleados por que se ausentan con regularidad en su trabajo o usan drogas. - Los empleados muestran interés en el trabajo, pero no se crea el potencial de los mismos.
Comunicación, coordinación, concertación (3C)	- La falta de confianza entre compañeros de trabajo disminuye la productividad en general. - La falta de confianza entre compañeros de trabajo afecta las fechas de entregas de pedidos. - La falta de confianza entre subordinados y supervisores causa retrasos y mal entendidos en los pedidos. - La falta de confianza entre subordinados y supervisores afecta directamente el desempeño laboral. - La falta de confianza de los líderes a los subordinados de la organización provoca desmotivación entre ellos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

7.1.2.3 Matrices de costos ocultos por dimensión

Después de la obtención de ideas clave se procedió a realizar el cálculo de los costos ocultos de la organización tomando como base para el mismo el salario mínimo correspondiente al año 2016 en nuestro país ($73.04) ya que para fines de este trabajo la empresa optó por no revelar su tabulador de sueldos y salarios reales a la fecha de intervención.

Para facilitar su comprensión, las matrices de costos ocultos se presentan de la siguiente manera: cada una de ellas contiene señalado el disfuncionamiento elemental identificado, sus consecuencias económicas, la frecuencia indicada y el detalle y monto de cada uno de los cálculos realizados.

A continuación, se presentan las matrices realizadas de acuerdo a los disfuncionamientos detectados en este caso.

7.1.2.3.1 Matrices de costos ocultos: Condiciones de trabajo

Para la dimensión de condiciones de trabajo se realizaron las matrices del cálculo del costo oculto correspondientes a los subtemas de materiales y suministros, condiciones físicas de trabajo, y horarios de trabajo.

A continuación, se puede observar cada uno de ellos en compañía de una breve explicación sobre las mismas.

Tabla 41. Caso A. Matriz de costos ocultos. Condiciones de trabajo. Materiales y suministros.
Fuente: Elaboración propia.

Disfuncionamientos elementales		Consecuencias económicas	1. Condiciones de trabajo Materiales y suministros								
			Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos de trabajo	TOTAL
FT-01	El retraso en la entrega de materiales provoca mala calidad en el servicio.	Sobre tiempos	Retraso de uno a tres días de trabajo, tres o cuatro veces al año	1 trabajador * 3 dias de trabajo de retraso * 4 veces al año	$ -	$ 876.48	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 876.48
FT-02 FT-03	Material mal solicitado permanece estancado en el almacén	No producción	1 vez al año se estancan pedidos hasta por 5 años	Costo de 1 pedido mínimo al año * 5 años	$ -	$ -	$ -	$ 25,000.00	$ -	$ -	$ 25,000.00
FT-04	No se adquiere equipo de protección personal a los trabajadores	Riesgos de trabajo	1 persona que se incapacite por cinco días al mes en consecuencia de riesgo de trabajo	1 trabajador * valor de trabajo por día * 5 días * 12 meses	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 4,382.40	$ 4,382.40
FT-05	La pérdida de materiales y suministros de trabajo produce sobre consumos.	Sobre consumos	3 o 4 veces al año se vuelve a comprar materiales para el trabajo	costo de 1 pedido mínimo * 4 veces al año	$ -	$ -	$ 20,000.00	$ -	$ -	$ -	$ 20,000.00
		TOTAL			$ -	$ 876.48	$ 20,000.00	$ 25,000.00	$ -	$ 4,382.40	**$ 50,258.88**

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Dentro del apartado de materiales y suministros se identificaron cuatro disfuncionamientos elementales:

1. El retraso en la entrega de materiales provoca mala calidad en el servicio.
   Afectando a la empresa en consecuencias económicas de sobre tiempos, retrasando los días de trabajo para realizar los pedidos. Para este cálculo se tomó como referencia que un trabajador se retrase tres días de trabajo durante cuatro veces por año obteniendo un costo oculto de $876.48 pesos.
2. Material mal solicitado permanece estancado en el almacén.
   Existe material mal solicitado que permanece estancado hasta por cinco años en el almacén de la empresa provocando de esta manera un monto de costos ocultos por no producción de $25,000 pesos.
3. No se adquiere equipo de protección personal a los trabajadores.
   Al no adquirirse equipo de protección personal nuevo a los trabajadores se está incidiendo en un costo por riesgo laboral de $4,382.40 pesos considerando que un solo trabajador se incapacite por cinco días al mes en un año.
4. La pérdida de materiales y suministros de trabajo produce sobre consumos.
   Esto provoca en la empresa sobre consumos, ya que al perder las herramientas o materiales de trabajo genera un costo oculto de $20,000 pesos anualmente considerando que se pierda material cuatro veces por año.

Como se puede observar en la matriz de costos ocultos de estos disfuncionamientos identificados se obtiene un costo oculto anual por materiales y suministros de $50,258.88 pesos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 42. Caso. A. Matriz de costos ocultos. Condiciones de trabajo. Condiciones físicas de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

Disfuncionamientos elementales		Consecuencias económicas	1. Condiciones de trabajo Condiciones físicas de trabajo								
			Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos de trabajo	TOTAL
FT-15	Las máquinas y herramientas no se encuentran cerca del área donde deben estar	Sobre tiempos	Diaria	1 trabajador * 2 horas diarias de trabajo * 30 dias al mes * 12 meses	$ -	$ 6,573.60	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 6,573.60
FT-20 FT-21	Accidentes presentados en las áreas de trabajo	Riesgos	Un trabajador que se incapacite al menos tres días cada mes	1 trabajador * salario diario * 3 días incapacidad al mes * 12 meses	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 2,629.44	$ 2,629.44
FT-22	Persiste una gotera en el área administrativa que no queda bien arreglada	Sobre consumos	N/A	Costo de arreglar la gotera tres veces por año	$ -	$ -	$1,500	$ -	$ -	$ -	$ 1,500.00
FT-23	Los trabadores no tienen interés del tablero de avisos de la empresa	No creación de potencial	N/A	Costo de instalación y mantenimiento del tablero de avisos en la empresa	$ -	-	$ -	$ -	$ 1,000.00	$ -	$ 1,000.00
TOTAL					$ -	$ 6,573.60	$ 1,500.00	$ -	$ 1,000.00	$ 2,629.44	**$ 11,703.04**

Para la variable de condiciones físicas de trabajo se consideran cuatro disfuncionamientos elementales:

1. Las máquinas y herramientas no se encuentran cerca de las áreas reales de trabajo. Para el cálculo se consideró que un solo trabajador incurra en sobre tiempos, pues invierte dos horas diarias de trabajo en trasladarse hacia donde se encuentra el material para trabajarlo provocando un costo oculto de $6,573.60.
2. Se han presentado accidentes de trabajo.
   Los accidentes de trabajo provocan riesgos laborales y enfermedades profesionales las cuales incurren en incapacidades por parte de los empleados, tomando como dato que un solo empleado se incapacita hasta por tres días al mes, en el año esto provoca un costo oculto de $2,629.44 pesos.
3. Persiste una gotera en el área administrativa que ha sido reparada varias veces en el último año, pero no queda bien por lo cual se han destinado $1,500.00 pesos anuales de ese gasto.
4. Los trabajadores no tienen interés en el tablero de avisos que fue instalado en la empresa, el cual ha tenido un costo de $1,000.00 de mantenimiento en el último año.

Como se puede observar en la matriz de costos ocultos de estos disfuncionamientos identificados se obtiene un costo oculto por condiciones físicas de trabajo de $11,703.04 pesos anuales.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 43. Caso A. Matriz de costos ocultos. Condiciones de trabajo. Horarios de trabajo.
Fuente: Elaboración propia.

Disfuncionamientos elementales		Consecuencias económicas	1. Condiciones de trabajo Horarios de trabajo								
			Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos de trabajo	TOTAL
FT-24	Horas extra que se laboran en un sábado	Sobre tiempos	4 trabajadores laboran 20 sabados al año por 5 horas	Costo de hora * 2 * 5 horas de sabado * 4 trabajadores * 20 veces al año	$ -	$ 7,304.00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 7,304.00
FT-25	Horas extra entre semana en el departamento de producción	Sobre tiempos	5 trabajadores laboran cuatro horas extra entre semana al año	Costo de hora extra * 4 horas * 5 trabajadores * semanas reales de trabajo al año	$ -	$ 9,312.60	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 9,312.60
FT-26	Horas extra que labora el chofer por semana	Sobre tiempos	1 trabajador labora tres hora extra por semana durante el año	Costo de hora extra * 3 horas * 1 trabajador * semanas reales de trabajo al año	$ -	$ 1,396.89	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 1,396.89
FT-27 FT-28	Horas extra que labora el departamento de terminado por temporada alta	Sobre tiempos	2 trabajadores laboran cinco horas extra durante 12 semanas (3 meses) año	Costo de hora extra * 5 horas * 2 trabajadores * 12 semanas del año	$ -	$ 1,095.60	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 1,095.60
FT-31	Horas extra que labora el departamento de administrativo	Sobre tiempos	3 trabajadores laboran dos horas extra por semana al año	Costo de hora extra * 2 horas * 3 trabajadores * semanas del año	$ -	$ 2,793.78	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 2,793.78
FT-32 FT-33	Los empleados buscan obtener permisos para entrar tarde o salir temprano constantemente	No creación de potencial	De tres a cuatro trabajadores 4 veces por semana hasta tres o cuatro horas de permiso	Costo de hora de trabajo * 4 horas de permiso * semanas laborales al año * 4 trabajadores	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 7,450.08	$ -	$ 7,450.08
		TOTAL			$ -	$ 21,902.87	$ -	$ -	$ 7,450.08	$ -	**$ 29,352.95**

Para la matriz de costos ocultos la variable de horarios de trabajo se identificó que en general en toda la empresa se incurre bastante en laborar horas extra, derivado de la carga de trabajo o por que no terminan sus actividades en el tiempo que deberían por atender otras necesidades con lo cual se generan sobre tiempos con un costo oculto por $21,902.87 pesos anuales; también se identificó que los empleados siempre están buscando obtener permisos para entrar o salir temprano y por consiguiente no se crea potencial en la organización, impactando de esta manera con un costo oculto de $7,450.08 pesos anuales.

En todo el conjunto de matrices elaboradas sobre condiciones de trabajo se identificó un monto total de costos ocultos de $91,314.87 pesos anuales.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

7.1.2.3.2 Matrices de costos ocultos: Organización del trabajo

Para la dimensión de organización del trabajo se realizaron las matrices del cálculo del costo oculto correspondientes a los subtemas de repartición de las tareas, regulación del ausentismo, autonomía en el trabajo, carga de trabajo y reglas y procedimientos.

A continuación, se puede observar cada una de ellas en compañía de una breve explicación sobre las mismas:

Tabla 44. Caso A. Matriz de costos ocultos. Organización del trabajo. Repartición de las tareas. Fuente: Elaboración propia.

Disfuncionamientos elementales		Consecuencias económicas	2. Organización del trabajo Repartición de las tareas								
			Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos de trabajo	TOTAL
FT-36 FT-38 FT-39	Los trabajadores invierten días en realizar actividades que no les corresponen por cubrir otros puestos	No creación de potencial	Permanente de dos a cuatro días de retraso en sus actividades	5 trabajadores * 4 dias de sueldo * semanas laborales al año	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 74,500.80	$ -	$ 74,500.80
TOTAL					$ -	$ -	$ -	$ -	$ 74,500.80	$ -	**$ 74,500.80**

Dentro del apartado de repartición de las tareas se identificó un disfuncionamiento que persiste permanentemente en la organización, el cual consiste en que los empleados invierten días en realizar actividades que no les corresponden por cubrir a otros puestos o departamentos, esto provoca de dos a cuatro días de retraso en sus actividades por lo cual se consideró para el cálculo que al menos cinco trabajadores estuvieran realizando otras actividades que no les corresponden durante cuatro días cada semana, con lo cual se obtuvo un monto de costo oculto de $74,500.80 pesos anuales.

Tabla 45. Caso A. Matriz de costos ocultos. Organización del trabajo. Regulación del ausentismo. Fuente: Elaboración propia.

Disfuncionamientos elementales		Consecuencias económicas	2. Organización del trabajo Regulación del ausentismo								
			Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos de trabajo	TOTAL
FT-41 FT-42 FT-43	Algunos empleados se ausentan con regularidad	Sobre tiempos	4 trabajadores faltan hasta 5 veces por mes	4 trabajadores * sueldo diario* 5 días al mes * 12 meses al año	$ -	$ 17,529.60	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 17,529.60
FT-44	Despido de empleados al año	No creación de potencial	3 trabajadores despedidos	Costo de despido de un empleado * 3 trabajadores	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 4,050.00	$ -	$ 4,050.00
TOTAL					$ -	$ 17,529.60	$ -	$ -	$ 4,050.00	$ -	**$ 21,579.60**

Dentro del apartado de regulación del ausentismo se identificaron dos disfuncionamientos elementales:

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

1. Algunos empleados se ausentan con regularidad.

   Durante el proceso de entrevistas se mencionó que siempre son las mismas personas que se ausentan con mucha regularidad provocando de esta manera un costo oculto de $17,529.60 pesos anuales.

2. Se despidieron empleados en el último año.

   En el último año se despidieron a tres empleados con antigüedad de un año por presentarse bajo influencia de drogas y enervantes, considerando el costo del despido por tres personas generó un costo de $4,050.00 pesos anuales.

Estos dos disfuncionamientos provocan en su conjunto un costo oculto anual de $21,579.60 pesos.

Tabla 46. Caso A. Matriz de costos ocultos. Organización del trabajo. Autonomía en el trabajo.
Fuente: Elaboración propia.

Disfuncionamientos elementales		Consecuencias económicas	2. Organización del trabajo Autonomía en el trabajo								
			Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos de trabajo	TOTAL
FT-49	Existen empleados que realizan actividades de su puesto más dos o tres puestos aparte y sienten mucha presión laboral.	No creación de potencial	2 trabajadores que realizan el trabajo de dos puestos más	Sueldo mensual al doble * dos trabajadores * 12 meses	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 105,177.60	$ -	$ 105,177.60
TOTAL					$ -	$ -	$ -	$ -	$ 105,177.60	$ -	**$ 105,177.60**

Para el apartado de autonomía en el trabajo se consideró un solo disfuncionamiento elemental el cual también podría considerarse permanente pues hay empleados que realizan actividades de dos o tres puestos al mismo tiempo y desatienden lo de su puesto principal, provocando de esta manera un costo oculto de $105,177.60 pesos anuales además de la presión laboral a la cual se ven expuestos constantemente.

Tabla 47. Caso A. Matriz de costos ocultos. Organización del trabajo. Carga de trabajo.
Fuente: Elaboración propia.

Disfuncionamientos elementales		Consecuencias económicas	2. Organización del trabajo Carga de trabajo								
			Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos de trabajo	TOTAL
FT-50 A FT-51	La carga de trabajo es excesiva durante la temporada alta provocando sobre tiempos	Sobre tiempos	Durante cinco meses al año se generan horas extra en al menos 6 empleados	Costo de horas extras generadas por mes (20 horas por empleado) * 6 empleados * 5 meses	$ -	$ 5,478.00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 5,478.00
TOTAL					$ -	$ 5,478.00	$ -	$ -	$ -	$ -	**$ 5,478.00**

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

En el apartado de carga de trabajo se observa una situación constante de sobre tiempos, ya que cinco meses al año son considerados la carga de trabajo más pesada y se destinan muchas horas extras para poder realizar y entregar los pedidos a los clientes, generando con esto sobre tiempos con un monto de $5,478.00 pesos por año.

Tabla 48. Caso A. Matriz de costos ocultos. Organización del trabajo. Reglas y procedimientos. Fuente: Elaboración propia.

Disfuncionamientos elementales		Consecuencias económicas	2. Organización del trabajo Reglas y procedimientos								
			Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos de trabajo	TOTAL
FT-64	Los trabajadores no utilizan el equipo de protección personal provocando posibles accidentes	Riesgos de trabajo	Permanente	Un trabajador que se incapacite al menos 3 veces por año * 5 dias	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 1,095.60	$ 1,095.60
TOTAL					$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 1,095.60	**$ 1,095.60**

Por último, en el apartado de reglas y procedimientos se identificó un disfuncionamiento elemental en el cual sale a relucir nuevamente el no uso del equipo de protección personal, pero esta vez en el departamento de corte en donde se consideró que al menos un empleado se incapacite cinco días tres veces por año generando un costo oculto de $1,095.60 pesos anuales.

En su conjunto para la variable de organización del trabajo se obtuvo un monto total de $207,831.60 pesos anuales.

7.1.2.3.3 Matrices de costos ocultos: Comunicación, coordinación, concertación (3C)

Para la dimensión de comunicación, coordinación, concertación se realizaron las matrices del cálculo del costo oculto correspondientes a los subtemas de relaciones con otros departamentos, transmisión de informaciones y comunicación, coordinación, concertación vertical.

A continuación, se puede observar cada una de ellas en compañía de una breve explicación sobre las mismas:

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 49. Caso A. Matriz de costos ocultos. 3C. Relaciones con otros departamentos.
Fuente: Elaboración propia.

Disfuncionamientos elementales		Consecuencias económicas	3. Comunicación, coordinación, concertación Relaciones con otros departamentos								
			Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos de trabajo	TOTAL
FT-73 FT-74 FT-76	La falta de confianza entre los compañeros de trabajo afecta las fechas de entrega de pedidos	No creación de potencial	Permanente Retraso de hasta 15 días en la entrega de pedidos	Costo de nómina de una quincena del departamento de terminado * 12 meses	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 26,294.40	$ -	$ 26,294.40
TOTAL					$ -	$ -	$ -	$ -	$ 26,294.40	$ -	**$ 26,294.40**

En la matriz de costos ocultos referente a las relaciones con otros departamentos se identificó un disfuncionamiento elemental en el cual se da a notar que la falta de confianza entre compañeros de trabajo afecta las fechas de entrega de los pedidos considerando que permanentemente tienen retrasos de hasta quince días en ellos.

De esta manera, con la falta de confianza se provoca la no creación de potencial de toda la organización con un costo oculto de un monto de $26,294.40 pesos anuales.

Tabla 50. Caso A. Matriz de costos ocultos. 3C. Transmisión de informaciones.
Fuente: Elaboración propia.

Disfuncionamientos elementales		Consecuencias económicas	3. Comunicación, coordinación, concertación Transmisión de informaciones								
			Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos de trabajo	TOTAL
FT-80	Se conserva material en el almacén hasta por un año por transmitir mal la información de los pedidos	Sobre consumos	Dos o tres veces por año	Costo promedio de pedido de materiales * 3 veces por año	$ -	$ -	$ 15,000.00	$ -	$ -	$ -	$ 15,000.00
FT-81	La falta de confianza entre subordinados y supervisores causa retrasos y mal entendidos en los pedidos	No creación de potencial	Retrasos de dos o tres veces por mes de hasta 5 días en la entrega de pedidos	Costo de una quincena del departamento de terminado * 12 meses al año	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 26,294.40	$ -	$ 26,294.40
FT-84	La mala transmisión de información provoca sobre tiempos y sobre consumos en los pedidos	Sobre tiempos Sobre consumos	Dos o tres veces por mes	Horas Extra promedio del departamento de terminado / Costo promedio de pedido de materiales * 3 veces al mes* 12 meses	$ -	$ 1,095.60	$ 180,000.00	$ -	$ -	$ -	$ 181,095.60
TOTAL					$ -	$ 1,095.60	$ 195,000.00	$ -	$ 26,294.40	$ -	**$ 222,390.00**

En cuanto a la dimensión sobre la transmisión de informaciones se identificaron tres disfuncionamientos elementales:

1. Se conserva material en el almacén por un año.
   Cuando se hace pedido del material para para un pedido dos o tres veces al año se equivocan y no lo pueden cambiar tan fácil, es por ello que lo almacenan, pero llega a quedarse estancado hasta por un año generando un costo de sobre consumo de $15,000 pesos anuales.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

2. La falta de confianza entre subordinados y supervisores causa retrasos y mal entendidos en todo el servicio.

   Al no existir un buen grado de confianza entre ambas partes se tienen retrasos y malos entendidos sobre todo afectando los pedidos, eso sucede dos o tres veces por mes generando un costo oculto de un monto de $26,294.40 pesos anuales.

3. La mala transmisión de información provoca sobre tiempos y sobre consumos en los pedidos.

   Al no tener buena información entre departamentos se ven afectados dos aspectos: la elaboración y la entrega de los pedidos lo cual genera costos ocultos de $1,095.60 por sobre tiempos y $180,000 pesos por sobre consumos ya que al menos tres veces por mes se debe comprar nuevo material.

El monto total de costos ocultos generados por la variable de transmisión de informaciones corresponde a $222,390.00 pesos anuales.

Tabla 51. Caso A. Matriz de costos ocultos. 3C. 3C Vertical.
Fuente: Elaboración propia.

Disfuncionamientos elementales		Consecuencias económicas	3. Comunicación, coordinación, concertación 3C Vertical								
			Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos de trabajo	TOTAL
FT-87	El nivel de stress del jefe directo afecta las especificaciones sobre los pedidos o permisos que solicita el personal	Sobre consumos	Dos veces por mes	Costo promedio de pedido de materiales * 2 veces por mes * 12 meses	$ -	$ -	$ 120,000.00	$ -	$ -	$ -	$ 120,000.00
TOTAL					$ -	$ -	$ 120,000.00	$ -	$ -	$ -	**$ 120,000.00**

En cuanto a la matriz sobre costos ocultos de la comunicación, coordinación y concertación vertical se identificó un disfuncionamiento el cual tiene que ver con el nivel de stress del jefe directo provocando errores en las especificaciones de los pedidos generando un costo oculto de $120,000 pesos anuales.

Para la dimensión de comunicación, coordinación y concertación el total del monto de costos ocultos generados anualmente es de $368,684.40 pesos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

7.1.2.2.4 Matrices de costos ocultos: Gestión del tiempo

En la dimensión de gestión del tiempo se realizaron las matrices del cálculo del costo oculto correspondientes a los subtemas de respeto de plazos, planeación y programación de actividades, tareas mal asumidas y factores perturbadores de la gestión del tiempo.

A continuación, se puede observar cada una de ellas en compañía de una breve explicación sobre las mismas:

Tabla 52. Caso A. Matriz de costos ocultos. Gestión del tiempo. Respeto de plazos.
Fuente: Elaboración propia.

Disfuncionamientos elementales		Consecuencias económicas	4. Gestión del tiempo Respeto de plazos								
			Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos de trabajo	TOTAL
FT-92	Las maquiladoras que trabajan para la empresa entregan a destiempo los pedidos de las prendas	No producción	Dos veces por mes hasta por cinco días	5 días de sueldo del departamento de terminado * 2 veces al mes	$ -	$ -	$ -	$ 1,460.80	$ -	$ -	$ 1,460.80
FT-93 FT-94 FT-95 FT-100	Las maquiladoras entregan prendas con defectos afectando la fecha final de entrega del pedido	Sobre tiempos	Cinco días de retraso en cada pedido dos o tres veces por mes	5 días de sueldo del departamento de terminado * 3 veces al mes	$ -	$ 2,191.20	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 2,191.20
FT-97 FT-118 FT-119	Se pierden clientes potenciales por no entregar a tiempo los pedidos	No producción	Cuatro clientes potenciales por año	Ventas promedio a un cliente potencial * 4	$ -	$ -	$ -	$ 60,000.00	$ -	$ -	$ 60,000.00
TOTAL					$ -	$ 2,191.20	$ -	$ 61,460.80	$ -	$ -	**$ 63,652.00**

En la variable del respeto de plazos se logró identificar tres disfuncionamientos elementales para el cálculo de los costos ocultos:

1. Las empresas maquiladoras entregan a destiempo los pedidos.
   Estas empresas afectan directamente la entrega de pedidos ya que tienen retrasos permanentes de dos veces por mes hasta por cinco días. Esto genera un costo oculto de $1,460 pesos anuales considerando el sueldo del de cinco días del departamento de terminado dos veces al mes, pues ellos podrían hacer esta labor.

2. Las empresas maquiladoras entregan prendas con defectos.
   Permanentemente entregan prendas con ciertos defectos (aproximadamente el 5% de cada pedido) provocando con esto que las mismas se tengan que volver a elaborar, esto implica volver a comprar el material y trabajar tiempo extra en terminar las prendas para que queden listas para la entrega de pedidos; esto genera un costo oculto de $2191.20 pesos anuales.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

3. Se pierden clientes potenciales por el retraso permanente en los pedidos.

   En el último año la empresa perdió cuatro clientes potenciales por no realizar entregas de pedidos a tiempo, esto genera un costo oculto referente a no producción de un monto de $60,000 pesos anuales.

Para esta variable, el monto de los costos ocultos generados por estos disfuncionamientos detectados es de $63,652.00 pesos anuales.

Tabla 53. Caso A. Matriz de costos ocultos. Gestión del tiempo. Planeación y programación de actividades**.** Fuente: Elaboración propia.

Disfuncionamientos elementales		Consecuencias económicas	4. Gestión del tiempo Planeación y programación de actividades								
			Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos de trabajo	TOTAL
FT-102 FT-103	Se aceptan pedidos extra aún cuando ya se había realizado una planeación previa	Sobre tiempos	Cinco veces por mes	Horas extra mínimas destinadas a los pedidos extra por més (40) * 5	$ -	$ 1,826.00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 1,826.00
FT-104	No se da un correcto seguimiento en los acuerdos tomados en las juntas administrativas	No creación de potencial	Dos horas diarias	Horas de junta diaria * No. De personas que asisten a ella * horas por mes	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 3,652.00	$ -	$ 3,652.00
FT-105	Se aceptan prendas mal elaboradas por parte de las maquiladoras para no retrasar más los pedidos	Sobre consumos	Tres veces por mes	Costos que implican que un pedido vuelva a realizarse	$ -	$ -	$ 5,000.00	$ -	$ -		$ 5,000.00
TOTAL					$ -	$ 1,826.00	$ 5,000.00	$ -	$ 3,652.00	$ -	**$ 10,478.00**

Respecto a la variable de planeación y programación de actividades se detectaron tres disfuncionamientos:

1. Se aceptan pedidos extra aun cuando ya se tiene una planeación mensual.

   Derivado del tiempo extra que tienen que trabajar para sacar un pedido de "urgencia" este disfuncionamiento genera sobretiempos de un monto de $1,826.00 pesos anuales.
2. No se da un correcto seguimiento sobre los acuerdos en las juntas administrativas.

   Diariamente se tiene una junta administrativa en donde ésta llega a prolongarse hasta dos horas en el cual las personas que asisten a ella no se dedican a sus labores por lo cual se genera un costo oculto de $3,652.00 pesos anuales.
3. Se aceptan prendas mal elaboradas por parte de las maquiladoras.

   Cuando existe premura en entregar un pedido se aceptan las prendas con errores o mal elaboradas por parte de las maquiladoras provocando esto un costo anual por sobre consumos de $5,000 pesos anuales.

Para esta dimensión, el costo anual de los disfuncionamientos detectados posee un monto de $10,478.00 pesos anuales.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 54. Caso A. Matriz de costos ocultos. Gestión del tiempo. Tareas mal asumidas**.**
Fuente: Elaboración propia.

Disfuncionamientos elementales		Consecuencias económicas	4. Gestión del tiempo Tareas mal asumidas								
			Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos de trabajo	TOTAL
FT-109 FT-110	Las maquiladoras no entregan las prendas de acuerdo a las indicaciones del pedido	Sobre consumos	Tres veces por mes	Costo mínimo de compra de material para rehacer las piezas * 3 / Horas extra que implica realizar las prendas * 3	$ -	$ 547.80	$ 1,500.00	$ -	$ -	$ -	$ 2,047.80
FT-111	No se respetan las etiquetas de especificaciones de cada pedido provocando entrega de pedidos incompletos	Sobre tiempos	Cinco veces por mes	Horas extra invertidas en completar un pedido (15) * 5 veces al mes* personal de terminado (2) * 12 meses	$ -	$ 1,800.00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 1,800.00
TOTAL					$ -	$ 2,347.80	$ 1,500.00	$ -	$ -	$ -	**$ 3,847.80**

En el caso de las tareas mal asumidas se encontraron dos disfuncionamientos principalmente:

1. Las empresas maquiladoras no entregan las prendas de acuerdo a las especificaciones de los pedidos. Provocando de esta manera sobre consumos y que se tenga que volver a adquirir el material y se laboren horas extra en el mismo. Esto genera costos ocultos por sobre tiempos de $547.80 pesos y sobre consumos por $1,500 pesos, lo cual genera $2,047.80 pesos anualmente.
2. No se respetan las etiquetas de especificaciones en los pedidos.
   Provocando que se laboren horas extra para complementar los pedidos lo cual genera un costo oculto de $1,800 pesos anualmente.

En su conjunto los costos ocultos generados por tareas mal asumidas corresponden a un monto de $3,847.80 pesos anuales.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 55. Caso A. Matriz de costos ocultos. Gestión del tiempo. Factores perturbadores de la gestión del tiempo**.**
Fuente: Elaboración propia.

Disfuncionamientos elementales		Consecuencias económicas	4. Gestión del tiempo Factores perturbadores de la gestión del tiempo								
			Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos de trabajo	TOTAL
FT-113	Los cambios de los trabajadores entre departamentos retrasan las entregas finales de pedido	No producción	5 veces por semana	Costo que implica que un trabajador se mueva a otro departamento por 5 horas semanales * 42 semanas reales de trabajo	$ -	$ -	$ -	$ 15,338.40	$ -	$ -	$ 15,338.40
FT-114	Se pierde tiempo buscando el material que se necesitará para iniciar actividades diariamente	Sobre tiempos	De una a dos horas diarias	2 hras * costo hora-hombre trabajo * 30 días * 12 meses	$ -	$ 6,573.60	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 6,573.60
FT-115 FT-121 FT-122	Las maquiladoras son la principal razón por la cual se retrasan los pedidos	Sobre tiempos	Dos semanas de retraso por mes	Horas extra diarias (3) * costo hora * 2 trabajadores* 2 semanas * 30 días * 12 meses	$ -	$ 39,441.60	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 39,441.60
FT-116	Se deshecha material por error en el departamento de corte volviendose a surtir	Sobre consumos	Dos veces por mes	Costo promedio de pedido de materiales * 2 veces al mes * 12 meses	$ -	$ -	$ 120,000.00	$ -	$ -	$ -	$ 120,000.00
TOTAL					$ -	$ 46,015.20	$ 120,000.00	$ 15,338.40	$ -	$ -	**$ 181,353.60**

En cuanto a los factores perturbadores de la gestión del tiempo se encontraron cuatro disfuncionamientos elementales:

1. Los cambios internos de empleados entre departamentos retrasan los pedidos.
   Algunos empleados son intercambiados internamente en los departamentos provocando un costo oculto de no producción con un monto de $15,338.40 pesos; para eso se consideró que al menos un trabajador se mueva a otro departamento como mínimo cinco horas a la semana multiplicado por 42 semanas reales de trabajo al año.
2. Se pierde tiempo en la búsqueda de material en los departamentos.
   La búsqueda de materiales implica que los empleados diariamente inviertan de una a dos horas diarias, lo cual genera un costo oculto por un monto de $6,573.60 pesos correspondientes a sobre tiempos.
3. Las empresas maquiladoras son la principal razón por la cual se dan retrasos.
   Estas empresas provocan hasta dos semanas de retrasos en las entregas de pedido por mes por lo cual para el cálculo se consideró las horas extra que invierten dos trabajadores en el área de terminado durante dos semanas para la culminación de estos pedidos generando un costo oculto de $39,441.60 pesos anuales.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

4. Se desperdicia material por errores del departamento de corte.
   El material que se desperdicia por errores en corte de las prendas genera un costo oculto con un monto de $120,000.00 pesos anuales considerando para el cálculo el costo promedio de pedido de materiales por dos veces al mes que es cuando debe reponerse por los doce meses al año.

Los costos ocultos correspondientes a este apartado de factores perturbadores de la gestión del tiempo poseen un monto de $181,353.60 pesos; dando esto como un resultado de toda la dimensión de $259,331.40 pesos anuales.

7.1.2.2.5 Matriz general de costos ocultos

Después de haber realizado cada una de las matrices de costos ocultos, todos los resultados se concentran en una síntesis general en la cual se observa de manera general en dónde se encuentran los mismos y facilita la comprensión de lo que más afecta a la organización.

A continuación, se puede observar la síntesis de costos ocultos del caso “A”:

Tabla 56. Caso A. Matriz general de costos ocultos.
Fuente: Elaboración propia.

COMPONENTES DE COSTOS OCULTOS / INDICADORES	SOBRE CARGAS (Costos históricos)			NO PRODUCCIÓN (Costos de oportunidad)			TOTAL
	SOBRE SALARIOS	SOBRE TIEMPOS	SOBRE CONSUMOS	NO PRODUCCIÓN	NO CREACIÓN DE POTENCIAL	RIESGOS	
AUSENTISMO	$ -	$ 17,529.60	$ -	$ -	$ 4,050.00	$ -	$ 21,579.60
ACCIDENTES DE TRABAJO	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 8,107.44	$ 8,107.44
ROTACIÓN DE PERSONAL	$ -	$ -	$ -	$ 15,338.40	$ 187,128.48	$ -	$ 202,466.88
DEFECTOS DE CALIDAD	$ -	$ 42,180.60	$ 6,500.00	$ 85,000.00	$ -	$ -	$ 133,680.60
FALTA DE PRODUCTIVIDAD DIRECTA	$ -	$ 46,126.15	$ 456,500.00	$ 1,460.80	$ 57,240.80	$ -	$ 561,327.75
TOTAL	$ -	$ 105,836.35	$ 463,000.00	$ 101,799.20	$ 248,419.28	$ 8,107.44	**$ 927,162.27**

Plantilla laboral al momento de la intervención **13** empleados

Es decir **$ 71,320.17** por persona por año

Para cada componente de costos ocultos existe un indicador; de esta manera se observa en la figura anterior la empresa posee un total de costos ocultos por $927,162.27 pesos anuales; lo cual dividido entre trece personas que conforman la plantilla de tiempo completo en la organización representa un costo oculto anual de $71,320.17 pesos por persona.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

De la cantidad total de costos ocultos, podemos analizar, por un lado, que los disfuncionamientos que más cuestan a la organización y que ocupan el primer lugar son los relacionados a sobre consumos ($463,000.00); en segundo lugar se encuentra la no creación de potencial ($248,419.28) la cual está representada por el conjunto de acciones que repercuten en los futuros resultados económicos de la empresa, sin incidencias en los resultados inmediatos y en tercer lugar, los sobre tiempos ($105,836.35), representando tiempos perdidos y extras que posee la empresa.

Tabla 57. Caso A. Resumen de los montos e integración porcentual de los componentes de costos ocultos.
Fuente: Elaboración personal en base al cálculo de costos ocultos realizado en el caso.

COMPONENTE DE COSTOS OCULTOS	MONTO	PORCENTAJE
Sobre tiempos	$105,836.35	11%
Sobre consumos	$463,000.00	50%
No producción	$101,799.20	11%
No creación de potencial	$248,419.28	27%
Riesgos	$8,107.44	1%
TOTALES	**$927,162.27**	100%

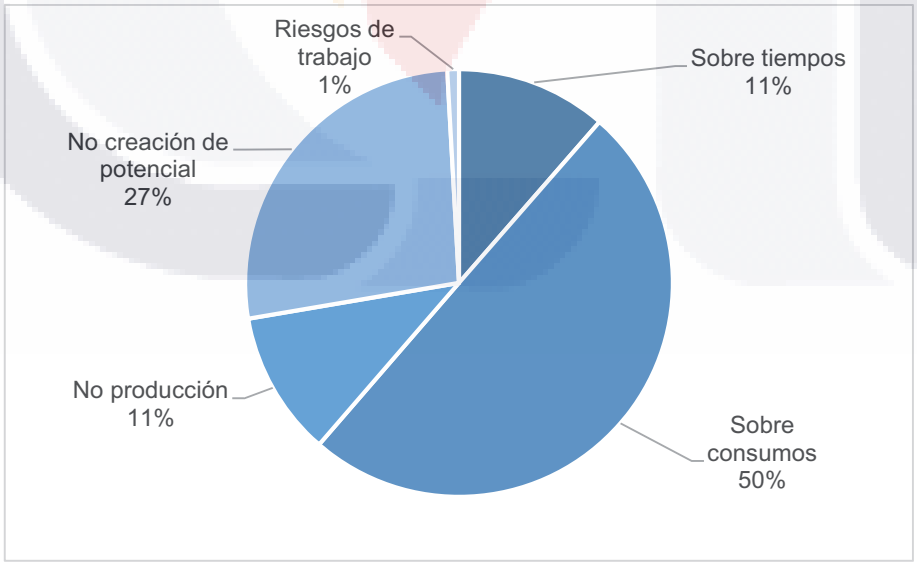

Figura 27. Caso A. Integración porcentual por dimensión.
Fuente: Elaboración propia en base a los montos obtenidos en el cálculo de costos ocultos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

En lo que respecta a la integración porcentual que representa cada uno de los componentes de costos ocultos los sobre consumos tienen el mayor impacto con un 59%; la no creación de potencial el 27%; sobre tiempos el 11%; no producción el 11% y por último riesgos de trabajo un 1% del total del monto del cálculo de costos ocultos para este caso.

Estas cifras nos brindan la pauta para la siguiente fase del proyecto el cual consiste en que se brinde una opinión del experto respecto de los disfuncionamientos identificados y percibidos por el investigador-interventor. En el siguiente capítulo de este trabajo se podrá apreciar esta parte con detenimiento.

Tabla 58. Caso A. Resumen de los montos e integración porcentual de las dimensiones estudiadas.
Fuente: Elaboración personal en base al cálculo de costos ocultos realizado en el caso.

DIMENSIÓN	MONTO	PORCENTAJE
Condiciones de trabajo	$91,314.87	10%
Organización del trabajo	$207,831.60	22%
Comunicación, coordinación, concertación (3C)	$368,684.40	40%
Gestión del tiempo	$259,331.40	28%
TOTALES	**$927,162.27**	100%

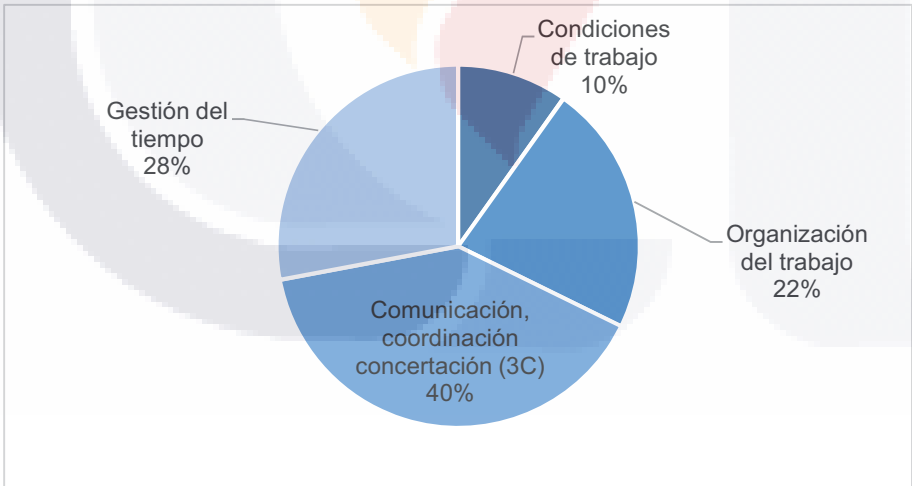

Figura 28. Caso A. Integración porcentual por componente de costos ocultos.
Fuente: Elaboración propia en base a los montos obtenidos en el cálculo de costos ocultos.

De acuerdo a la integración porcentual que representa cada una de las dimensiones estudiadas en el caso se observa que la comunicación, coordinación, concertación (3C)

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

representa el 40%; la gestión del tiempo el 28%; organización del trabajo el 22% y por último condiciones de trabajo un 10% del total del monto del cálculo de costos ocultos para este caso.

7.1.2.2.6 Matriz de costos ocultos: confianza organizacional

Dado que el tema central de estudio en este trabajo es la confianza organizacional se procedió a identificar a la par del análisis de disfuncionamientos y costos ocultos aquellos que fueran derivados del tema de confianza organizacional.

Tabla 59. Caso A. Matriz de costos ocultos: confianza organizacional.
Fuente: Elaboración propia.

COMPONENTES DE COSTOS OCULTOS / INDICADORES	SOBRE CARGAS (Costos históricos)			NO PRODUCCIÓN (Costos de oportunidad)			TOTAL
	SOBRE SALARIOS	SOBRE TIEMPOS	SOBRE CONSUMOS	NO PRODUCCIÓN	NO CREACIÓN DE POTENCIAL	RIESGOS	
AUSENTISMO	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
ACCIDENTES DE TRABAJO	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
ROTACIÓN DE PERSONAL	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
DEFECTOS DE CALIDAD	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
FALTA DE PRODUCTIVIDAD DIRECTA	$ -	$ 1,095.60	$ 180,000.00	$ -	$ 52,588.80	$ -	$ 233,684.40
TOTAL	$ -	$ 1,095.60	$ 180,000.00	$ -	$ 52,588.80	$ -	**$ 233,684.40**

Plantilla laboral al momento de la intervención **13** empleados

Es decir **$ 17,975.72** por persona por año

Cabe mencionar, que la tabla anterior no muestra un cálculo diferente de costos ocultos; aquí se muestra la parte derivada de costos ocultos relativos al tema de confianza organizacional del total identificado en el caso; Estos costos representan un monto de $233,684.40 pesos anuales los cuales al ser divididos por la plantilla laboral al momento de intervención se obtiene un resultado de $17,975.72 por persona por año.

De esta manera también los sobre consumos son el monto más costoso ($180,000.00), en segundo lugar, la no creación de potencial ($52,588.80) y en tercer lugar los sobre tiempos ($1,095.60).

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 60. Caso A. Representación del monto de los costos ocultos derivados del tema de confianza.
Fuente: Elaboración personal en base al cálculo de costos ocultos realizado en el caso.

COMPONENTE DE COSTOS OCULTOS	MONTO	PORCENTAJE
Costos ocultos derivados del tema de confianza	$233,684.40	25%
Costos ocultos derivados de las dimensiones MSE	$693,477.87	75%
TOTAL, COSTOS OCULTOS	**$927,162.27**	100%

En la tabla anterior, se puede apreciar que del monto total de costos ocultos identificados en el caso ($927,162.27) el 25% corresponde sólo a los que son derivados o relacionados del tema de confianza ($233,684.40).

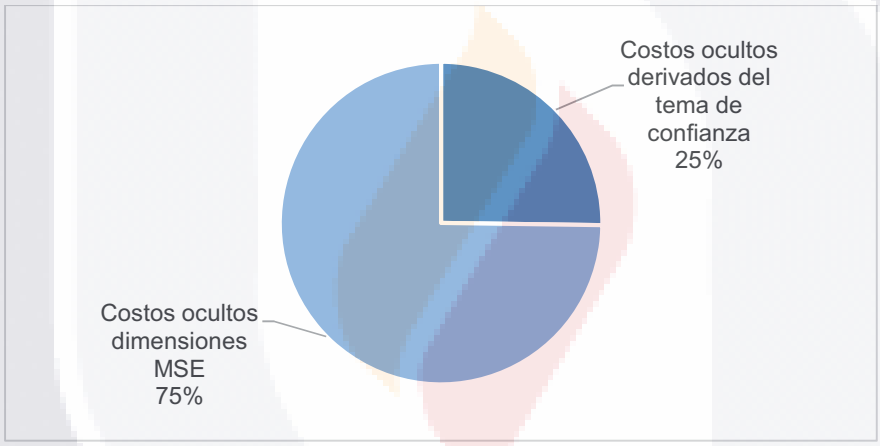

Figura 29. Caso A. Integración porcentual de los costos ocultos.
Fuente: Elaboración propia en base al cálculo de los montos de costos ocultos obtenidos.

Esto quiere decir que el 25% por ciento del total de los costos ocultos identificados en el caso son generados o derivados del tema de confianza organizacional e interpersonal.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

7.2 Caso "B"

De igual manera, que en el caso A, se sugirió a la empresa elaborar un plan de trabajo para poder iniciar con la intervención de acuerdo a las necesidades de su servicio, horarios y descansos, sin interrumpir drásticamente con procesos de producción, reuniones internas de trabajo etc.

Tabla 61. Caso B. Plan de trabajo propuesto a la empresa para inicio de la intervención.
Fuente: Elaboración propia.

DEPARTAMENTO	# PERSONAS	DURACIÓN Y TIPO DE ENTREVISTA	OBJETIVO	FECHAS
Gerencia y Administración	1	Individual (40 - 50 minutos)	Obtener información sobre generalidades de la empresa, aplicación de encuesta de confianza y entrevista de costos ocultos	21 al 25 de marzo de 2016
Diseño Creativo	2	Individual (40-50 minutos)	Aplicación de encuesta de generación de confianza organizacional y entrevistas de costos ocultos	21 al 25 de marzo de 2016
Producción	3	Individual (40-50 minutos)	Aplicación de encuesta de generación de confianza organizacional y entrevistas de costos ocultos	21 al 25 de marzo de 2016

7.2.1 Modelo de generación de confianza

A continuación, se presentan los resultados obtenidos sobre la aplicación de la encuesta de generación de confianza en el Caso B de este trabajo de investigación:

7.2.1.1 Propensión a confiar

Como se mencionó en el caso anterior, la propensión a confiar es la tendencia de una persona para confiar o no en otra, en este apartado se hablará sobre la propensión que poseen tanto de directivos como subordinados del caso "B" al asumir este riesgo de confiar o no entre ellos; para este caso también se aplicó la misma encuesta de generación de confianza que en el caso anterior. Estos fueron los resultados obtenidos:

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

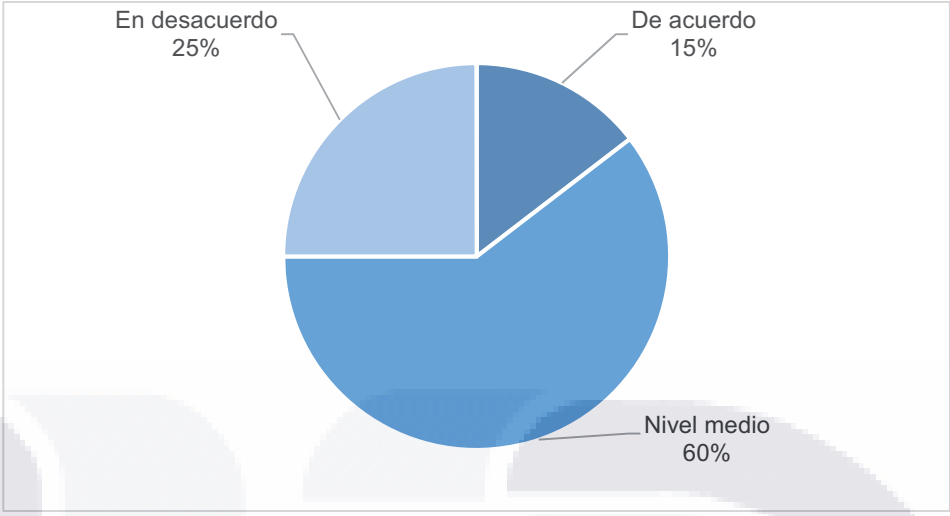

Figura 30. Resultados de la propensión a confiar. Caso B.
Fuente: Elaboración personal en base a los resultados de la encuesta de Mayer et al. (1995).

Como se puede apreciar en la figura anterior el 60% por ciento de la plantilla laboral tiene una opinión en nivel medio respecto a la propensión a confiar, esto quiere decir que asumen una postura neutral sobre asumir el riesgo de confiar con personas desconocidas y brindar votos de confianza a pesar de que las personas puedan aprovecharse de ellos; del resto de la plantilla laboral el 15% por ciento dijo estar de acuerdo y el 25% por ciento restante en desacuerdo a estas afirmaciones.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

7.2.1.2 Confianza generada

7.2.1.2.1 Relaciones Niveles (DN1) - (DN2)

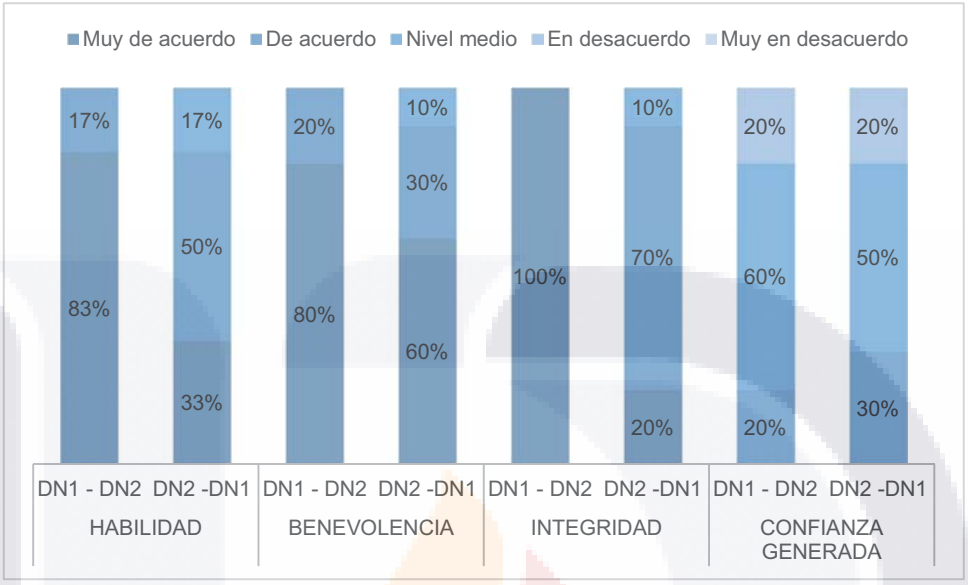

Figura 31. Resultado de las relaciones de confianza ente los directivos de primer nivel y directivos de segundo nivel. Caso B.
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta de Mayer et al. (1995).

- **Habilidad**: Para el caso de la habilidad, el gerente general dijo sentirse en un 83% por ciento muy de acuerdo con los conocimientos y habilidades que poseen los jefes de departamento para el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa; el 17% por ciento restante lo evaluó en un punto de acuerdo; respecto a los jefes de departamento, el 50% por ciento de ellos evaluó estar de acuerdo con la misma afirmación respecto a las habilidades, el 33% por ciento dijo estar muy de acuerdo y el 17% por ciento restante en un nivel neutro.

- **Benevolencia**: El gerente general evaluó su sentir respecto a la benevolencia en un 80% por ciento muy de acuerdo y un 20% por ciento de acuerdo: esto quiere decir que los jefes de departamento tienen un sentido muy alto de la justicia, son imparciales y les importan los objetivos y necesidades del gerente general de la organización; por su parte el 60% de los jefes de departamento dijeron sentirse en un 60% muy de acuerdo con las afirmaciones anteriores. El 40% por ciento restante

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

de los jefes de departamento evaluó la benevolencia del gerente general en un nivel neutro a de acuerdo.

- **Integridad**: Respecto a la integridad el gerente general muestra que confía 100% por ciento en la integridad de sus jefes de departamento, sobre éstos últimos el 70% por ciento de ellos dijo sentirse de acuerdo respecto a la misma afirmación sobre el gerente general. El 20% por ciento dijo sentirse muy de acuerdo y el 10% restante en nivel neutral.

- **Confianza generada**: El gerente general evaluó estar en un nivel neutral respecto a la confianza que le generan los jefes de departamento en un 60% por ciento; el 50% por ciento de éstos afirmó sentirse de igual manera en un nivel neutral. Sólo el 30% de los jefes de departamento dijo sentirse muy de acuerdo con la confianza generada con el gerente general y un 20% en desacuerdo.

El grado de generación de confianza en estas relaciones dentro de la organización posee un nivel bueno a nivel organizacional ya que el gerente general cree en las habilidades, benevolencia e integridad de los jefes de departamento en promedios relativamente altos y viceversa, lo que llama la atención es que en el aspecto de la confianza que generan ambas partes dicen sentirse en un nivel neutro, por lo que no confían del todo respecto a otro tipo de sentimientos o relación de confianza inclusive siendo empresa familiar que es un aspecto que ayudaría a asumir que deberían confiar más los unos en los otros pues no son desconocidos completamente.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

7.2.1.2.2 Relaciones Niveles (DN2) - (SN3)

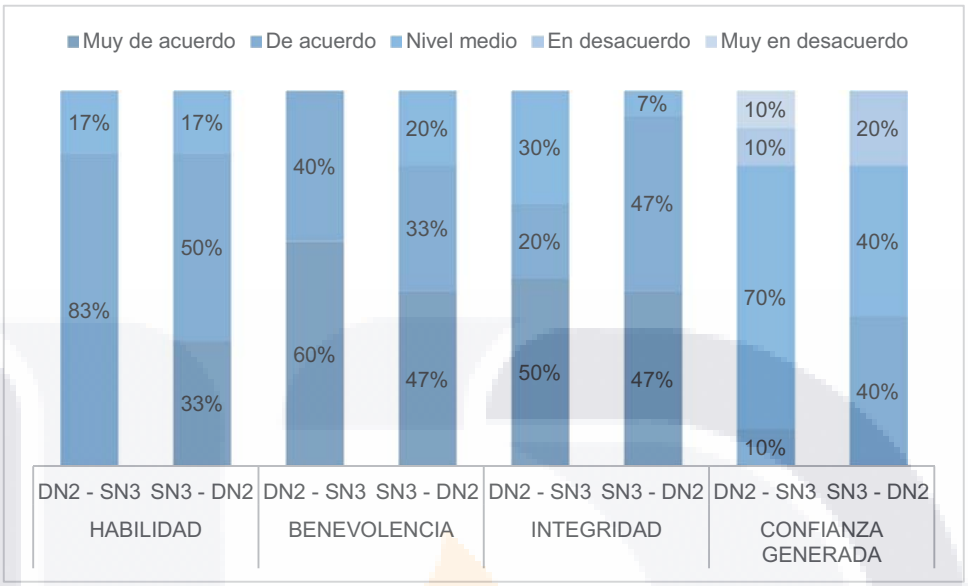

Figura 32. Resultado de las relaciones de confianza ente los directivos de segundo nivel y subordinados. Caso B.
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta de Mayer et al. (1995).

- **Habilidad**: El 83% por ciento de los jefes de departamento valoraron sentirse de acuerdo las habilidades que muestran los subordinados y un 17% por ciento en un punto medio. El 50% por ciento de los subordinados, también dijo sentirse de acuerdo con las habilidades y conocimientos que poseen sus jefes directos para la realización de sus actividades laborales, el 33% por ciento, dijo sentirse muy de acuerdo y el 17% por ciento restante en nivel neutral.

- **Benevolencia**: El 60% por ciento de los jefes de departamento dijo sentirse muy de acuerdo con la benevolencia que muestran los subordinados y un 40% por ciento de acuerdo; de éstos últimos un 47% por ciento valoró estar muy de acuerdo con la benevolencia que muestran sus jefes directos hacia ellos, un 33% por ciento de acuerdo y el 20% por ciento restante en un nivel neutral.

- **Integridad:** El 50% por ciento de los jefes de departamento evaluó estar muy de acuerdo con la integridad que muestran los subordinados de la empresa, un 30% por ciento de ellos dijo estar en un nivel neutro y el 20% por ciento restante de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

acuerdo a esta afirmación. Por parte de los subordinados, el 47% por ciento dijo sentirse muy de acuerdo y de acuerdo con la integridad del jefe directo, el 7% por ciento restante dijo estar en un nivel medio.

- **Confianza generada**: Respecto a la confianza generada, el 70% por ciento de los jefes de departamento valoraron sentirse en un nivel neutro respecto a la confianza que les generan los subordinados de la organización, del porcentaje restante, 10% dijo estar de acuerdo, 10% por ciento en desacuerdo y 10% muy en desacuerdo; por parte de los subordinados, el 40% por ciento de ellos valoró sentirse de acuerdo con la confianza que le genera su jefe directo, otro 40% por ciento dijo sentirse en un punto neutral y el 20% restante en desacuerdo.

Para la confianza generada en este tipo de relaciones en este caso se considera que es buena respecto a la habilidad, integridad y benevolencia que muestran tanto los jefes de departamento como los subordinados, sin embargo, en el apartado de confianza generada ambas partes se mantienen en una posición neutral respecto a la otra.

7.2.2 Proyecto de intervención socioeconómico

Durante el transcurso de la intervención, el nivel de personal no tuvo cambios y la carga laboral fue relativamente baja, el total de personas entrevistadas fue de seis, mediante el proceso de entrevistas individuales que tuvieron una duración de treinta a cuarenta minutos cada una. Las entrevistas debían hacerse máximo dos personas por día ya que la carga laboral, los tiempos de entrega y terminado de productos eran una constante presión para no provocar retrasos del proceso productivo y fue necesario respetar los tiempos de alimentación.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

7.2.2.1 Frases testimonio obtenidas e ideas clave identificadas

Con la finalidad de interpretar adecuadamente la información obtenida en las entrevistas, se procede a agrupar y cuantificar las frases testimonio, considerando el número de veces que se repiten y el tipo de variable (subtema) perteneciente a cada disfuncionamiento.

En el proceso de recolección se encontraron 31 frases testimonio (ANEXO D) la mayor parte de ellas fueron corroboradas por otros miembros de la organización durante las entrevistas realizadas. En su conjunto, las frases testimonio de los disfuncionamientos de la familia de *"condiciones de trabajo"* ocupan el primer lugar representando un 42% por ciento.

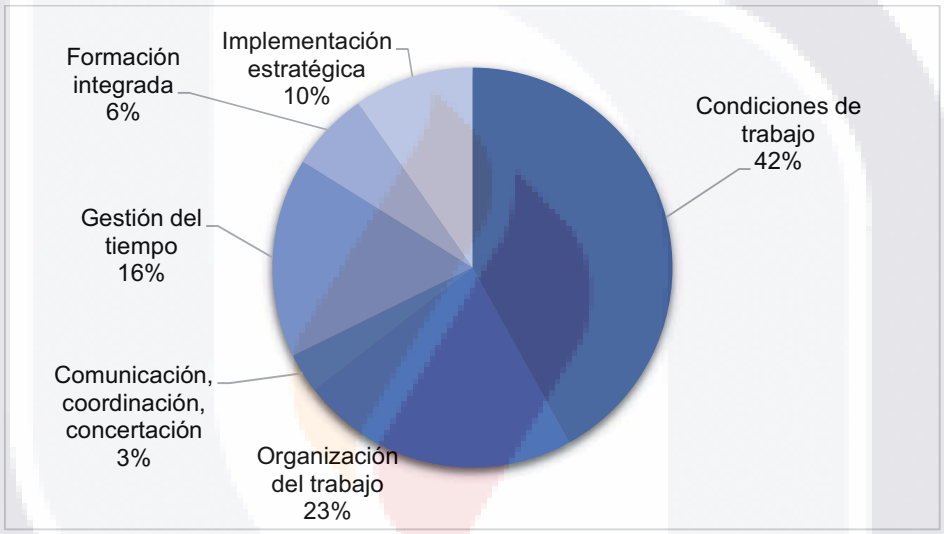

Figura 33. Clasificación de las frases testimonio del caso "B".

Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas.

Al igual que en el caso anterior; dentro del proceso, es importante el análisis de las convergencias y divergencias, dado que permite confrontar lo expresado por los niveles jerárquicos y el personal (Franco, 2015); Para cada frase testimonio obtenida durante las entrevistas (Anexo D) se obtiene una clasificación de acuerdo al disfuncionamiento que representa, los indicadores y las consecuencias económicas que impactan a la organización.

A continuación, se presenta el análisis de cada una de las frases testimonio obtenidas durante el proceso de entrevistas de costos ocultos (Tablas 62 a 75) y la

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

obtención de la idea clave con las cuales se determinará el cálculo de los costos ocultos de la organización.

Tabla 62. Caso B. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “materiales y suministros”.

Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

CONDICIONES DE TRABAJO					
Materiales y suministros					
Núm. 1	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-01 FT-02	Condiciones de trabajo	Dos horas por semana	El material que no se usa se tiene en la bodega, pero acaba revuelto con todo lo demás	Falta de productividad directa	No creación de potencial
IDEA CLAVE: El material que no se utiliza se mantiene guardado, pero termina revuelto con los demás materiales.					
Núm. 2	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-03	Condiciones de trabajo	Permanente	En la empresa cuentan con una bordadora que no se utiliza porque nadie sabe como	Falta de productividad directa	No producción
IDEA CLAVE: Hay maquinaria que no se utiliza porque nadie conoce como funciona.					
Núm. 3	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-04	Condiciones de trabajo	Tres veces por mes	A veces se confunde material que sí sirve con basura y se tiene que volver a hacer compra del mismo	No calidad	Sobre consumos
IDEA CLAVE: Se confunde material que tiene utilidad con el de deshecho y se tiene que comprar de nuevo.					

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 63. Caso B. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “condiciones ambientales”.

Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

CONDICIONES DE TRABAJO					
Condiciones ambientales					
Núm. 4	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-05	Condiciones de trabajo	Permanente	Es muy cansado trabajar de noche con la iluminación que tiene el local	Enfermedades profesionales	Riesgos
IDEA CLAVE: La iluminación en las áreas de corte y terminado es inadecuada para realizar las actividades.					

Tabla 64. Caso B. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “condiciones físicas de trabajo”.

Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

CONDICIONES DE TRABAJO					
Condiciones físicas de trabajo					
Núm. 5	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-06	Condiciones de trabajo	Permanente	No se tienen separadas las áreas de trabajo pues el local es muy pequeño	Falta de productividad directa	No creación de potencial
IDEA CLAVE: Al no tener las áreas de trabajo correctamente separadas se pueden dar confusiones de materiales y pedidos.					
Núm. 6	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-07 FT-08	Condiciones de trabajo	Permanente	El exhibidor debería de ser más atractivo, aparadores, iluminación y algo gráfico, no hay un área de recepción de clientes ni una buena clasificación de materiales	Falta de productividad directa	No producción
IDEA CLAVE: El aspecto del local impide que sea atractivo para las personas perdiendo posibles clientes.					

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Núm. 7	Familia	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores de costos ocultos	Consecuencias económicas
FT-09	Condiciones de trabajo	Tres años	Hay materiales que están guardados por un mínimo de tres años y no se sabe que están ahí	No calidad	No creación de potencial
IDEA CLAVE: Existe material que permanece guardado por años y no se utiliza.					

Tabla 65. Caso B. Análisis de los disfuncionamientos de la variable "carga física de trabajo".

Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

CONDICIONES DE TRABAJO					
Carga física de trabajo					
Núm. 8	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-10 FT-11 FT-12	Condiciones de trabajo	Cuatro veces por año	La carga más pesada la tienen sólo dos personas, y ha ocurrido que laboran hasta amanecer: se trabaja de tres a cinco días durante toda la noche.	Falta de productividad directa	Sobre tiempos
IDEA CLAVE: La actividad laboral se extiende hasta el amanecer cuando existe mucha carga de trabajo.					

Tabla 66. Caso B. Análisis de los disfuncionamientos de la variable "Horarios de trabajo".

Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

CONDICIONES DE TRABAJO					
Horarios de trabajo					
Núm. 9	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-13	Condiciones de trabajo	Cuatro veces por año, cinco a diez horas extra.	Durante las épocas pesadas de trabajo se llegan a trabajar hasta diez horas extra por cuatro trabajadores.	Falta de productividad directa	Sobre tiempos
IDEA CLAVE: La carga de trabajo pesada provoca horas extra.					

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 67. Caso B. Análisis de los disfuncionamientos de la variable "Carga de trabajo".

Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO					
Carga de trabajo					
Núm. 10	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-14 FT-15 FT-16 FT-17 FT-18	Organización del trabajo	Una semana laborando 12 horas nocturnas durante el periodo de carga pesada	Durante septiembre, octubre, noviembre y diciembre la carga es pesada generando horas extra nocturnas de hasta una semana.	Falta de productividad directa	Sobre tiempos
IDEA CLAVE: Se genera trabajo durante toda la noche en los meses de carga más pesada.					

Tabla 68. Caso B. Análisis de los disfuncionamientos de la variable "Reglas y procedimientos".

Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO					
Reglas y procedimientos					
Núm. 11	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-19 FT-20	Organización del trabajo	Permanente	No se encuentran los procesos bien elaborados o sistematizados para que los conozca todo el personal	Falta de productividad directa	No producción
IDEA CLAVE: Los procesos de trabajo no se encuentran establecidos o sistematizados.					

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 69. Caso B. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “3C Interna al servicio”.

Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN (3C)					
Interna al servicio					
Núm. 12	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-21	Comunicación, coordinación, concertación (3C)	Permanente	Cuando existen pedidos grandes y se arma todo el material no confío en que lo hagan los demás, siento que si no lo hago yo no está bien hecho.	Falta de productividad directa	No creación de potencial
IDEA CLAVE: La falta de confianza ocasiona que una sola persona arme el material para los pedidos.					

Tabla 70. Caso B. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “Respeto de plazos”.

Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

GESTIÓN DEL TIEMPO					
Respeto de plazos					
Núm. 13	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-22 FT-23	Gestión del tiempo	Dos o tres días / Dos o tres veces por año	Se ha retrasado la entrega de pedidos por falta de material, o porque nos entretenemos más de lo que pensábamos.	Falta de productividad directa	Sobre tiempos
IDEA CLAVE: El retraso de pedidos provoca sobre tiempos durante el proceso de producción.					

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 71. Caso B. Análisis de los disfuncionamientos de la variable "Planeación y programación de actividades".

Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

GESTIÓN DEL TIEMPO					
Planeación y programación de actividades					
Núm. 14	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-24 FT-25	Gestión del tiempo	Permanente	No se tiene un registro de planeación de actividades, por eso tenemos retrasos en los pedidos y todo el trabajo administrativo que pudiera hacerse se queda a un lado por sacar los pedidos	No calidad	No creación de potencial
IDEA CLAVE: No se tiene un registro de planeación de actividades ni contables.					

Tabla 72. Caso B. Análisis de los disfuncionamientos de la variable "Factores perturbadores de la gestión del tiempo".

Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

GESTIÓN DEL TIEMPO					
Factores perturbadores de la gestión del tiempo					
Núm. 15	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-26 FT-27 FT-28	Gestión del tiempo	Meses que no son de carga pesada	Perdemos toda la semana acomodando material, invertimos 4 o 5 horas diarias	No calidad	No producción
IDEA CLAVE: La entrega de pedidos se ve afectada directamente por el tiempo que se invierte en el acomodo de material.					

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 73. Caso B. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “Necesidades de formación”.

Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA					
Orientación estratégica					
Núm. 16	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-29	Implementación estratégica	Permanente	Los precios que maneja la empresa están muy por debajo del mercado por miedo a perder clientes.	Falta de productividad directa	No creación de potencial
IDEA CLAVE: Los precios de los pedidos de la empresa están por debajo de los del mercado.					

Tabla 74. Caso B. Análisis de los disfuncionamientos de la variable “Herramientas”.

Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA					
Herramientas					
Núm. 17	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-30	Implementación estratégica	Tres veces por semana	La empresa no cuenta con transporte propio se utiliza el transporte público.	Falta de productividad directa	Sobre consumos
IDEA CLAVE: La empresa no cuenta con medio de transporte propio y gasta en transporte público.					

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 75. Caso B. Análisis de los disfuncionamientos de la variable "Gestión de recursos humanos".
Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA					
Gestión de recursos humanos					
Núm. 18	**Familia**	**Frecuencia**	**Causa o razones para explicar los disfuncionamientos**	**Indicadores de costos ocultos**	**Consecuencias económicas**
FT-31	Implementación estratégica	Permanente	No existe un tabulador de suelos. Solo se tiene definido el de puesto de ayudante. No se tiene un control sobre entradas y salidas ni ganancias.	Falta de productividad directa	No creación de potencial
IDEA CLAVE: No existe un tabulador de sueldos.					

7.2.2.2 Resumen de ideas clave obtenidas por dimensión

A continuación, se muestra el resumen de ideas clave obtenidas en cada una de las dimensiones estudiadas (Tablas 76 a 81).

7.2.2.2.1 Ideas clave: Condiciones de trabajo

Tabla 76. Caso B. Ideas clave identificadas de la dimensión "Condiciones de trabajo".
Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

CONDICIONES DE TRABAJO	
Variable (Subtema)	**Idea Clave identificada**
Materiales y suministros	- El material que no se utiliza se mantiene guardado, pero termina revuelto con los demás materiales. - Hay maquinaria que no se utiliza porque nadie conoce como funciona. - Se confunde material que tiene utilidad con el de deshecho y se tiene que comprar de nuevo.
Condiciones ambientales	- La iluminación en las áreas de corte y terminado es inadecuada para realizar las actividades.
Condiciones físicas de trabajo	- Al no tener las áreas de trabajo correctamente separadas se pueden dar confusiones de materiales y pedidos. - El aspecto del local impide que sea atractivo para las personas perdiendo posibles clientes. - Existe material que permanece guardado por años y no se utiliza.
Carga física de trabajo	- La actividad laboral se extiende hasta el amanecer cuando existe mucha carga de trabajo.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

7.2.2.2.2 Ideas clave: Organización del trabajo

Tabla 77. Caso B. Ideas clave identificadas de la dimensión "Organización del trabajo".
Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	
Variable (Subtema)	**Idea Clave identificada**
Horarios de trabajo	- La carga de trabajo pesada provoca horas extra.
Carga de trabajo	- Se genera trabajo durante toda la noche en los meses de carga más pesada.
Reglas y procedimientos	- Los procesos de trabajo no se encuentran establecidos o sistematizados.

7.2.2.2.3 Ideas clave: Comunicación, coordinación, concertación (3C)

Tabla 78. Caso B. Ideas clave identificadas de la dimensión "Comunicación, coordinación, concertación (3C)".
Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

COMUNICACIÓN, COORDINACIÓN, CONCERTACIÓN (3C)	
Variable (Subtema)	**Idea Clave identificada**
Interna al servicio	- La falta de confianza ocasiona que una sola persona arme el material para los pedidos.

7.2.2.2.4 Ideas clave: Gestión del tiempo

Tabla 79. Caso B. Ideas clave identificadas de la dimensión "Condiciones de trabajo".
Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

GESTIÓN DEL TIEMPO	
Variable (Subtema)	**Idea Clave identificada**
Respeto de plazos	- El retraso de pedidos provoca sobre tiempos durante el proceso de producción.
Planeación y programación de actividades	- No se tiene un registro de planeación de actividades ni contables.
Factores perturbadores de la gestión del tiempo	- La entrega de pedidos se ve afectada directamente por el tiempo que se invierte en el acomodo de material.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

7.2.2.2.5 Ideas clave: Implementación estratégica

Tabla 80. Caso B. Ideas clave identificadas de la dimensión "Condiciones de trabajo".
Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	
Variable (Subtema)	**Idea Clave identificada**
Orientación estratégica	- Los precios de los pedidos de la empresa están por debajo de los del mercado.
Herramientas	- La empresa no cuenta con medio de transporte propio y gasta en transporte público.
Gestión de recursos humanos	- No existe un tabulador de sueldos.

7.2.2.2.6 Ideas clave relativas al tema de confianza organizacional

Tabla 81. Caso B. Ideas clave identificadas de la dimensión "Condiciones de trabajo".
Fuente: Elaboración propia en base a las frases testimonio obtenidas durante el proceso de intervención.

CONFIANZA ORGANIZACIONAL	
Variable (Subtema)	**Idea Clave identificada**
Comunicación, coordinación, concertación (3C)	- La falta de confianza ocasiona que una sola persona arme el material para los pedidos.

7.2.2.3 Matrices de costos ocultos por dimensión

Después de la obtención de ideas clave se procedió a realizar el cálculo del costo oculto de la organización tomando como base el monto del salario que la empresa decidió para este procedimiento ($100.00).

Para facilitar su comprensión, las matrices de costos ocultos se presentan en una manera muy clara y sencilla; cada una de ellas contiene señalado el disfuncionamiento elemental identificado, sus consecuencias económicas, la frecuencia indicada y el detalle y monto de cada uno de los cálculos realizados.

A continuación, se presentan las matrices realizadas de acuerdo a los disfuncionamientos detectados en este caso.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

7.2.2.3.1 Matrices de costos ocultos: Condiciones de trabajo

Para la dimensión de condiciones de trabajo se realizaron las matrices del cálculo del costo oculto correspondientes a los subtemas de materiales y suministros, condiciones ambientales, condiciones físicas de trabajo y horarios de trabajo.

A continuación, se puede observar cada uno de ellos en compañía de una breve explicación sobre las mismas.

Tabla 82. Caso B. Matriz de costos ocultos. Condiciones de trabajo. Materiales y suministros. Fuente: Elaboración propia.

Disfuncionamientos elementales		Consecuencias económicas	1. Condiciones de trabajo Materiales y suministros								
			Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos de trabajo	TOTAL
FT-01 FT-02	El material que no se utiliza se mantiene guardado pero termina revuelto con los demás materiales	No creación de potencial	Dos horas por semana destinadas a la organización	2 empleados * 2 horas semanales * 52 semanas al año	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 2,550.00	$ -	$ 2,550.00
FT-04	Se confunde material que tiene utilidad con el que es destinado para deshecho y se tiene que comprar de nuevo	Sobre consumos	Tres veces por mes	Costo promedio de material de un pedido * 3 veces por mes * 12 meses	$ -	$ -	$ 54,000.00	$ -	$ -	$ -	$ 54,000.00
FT-09	Existe material que permanece guardado por años y no se utiliza	No producción	Permanente	Costo promedio de material por pedido * 12 meses	$ -	$ -	$ -	$ 18,000.00	$ -	$ -	$ 18,000.00
TOTAL					$ -	$ -	$ 54,000.00	$ 18,000.00	$ 2,550.00	$ -	**$ 74,550.00**

Para el apartado correspondiente a materiales y suministros fueron detectados dos disfuncionamientos elementales:

1. El material que no se utiliza se mantiene guardado y se confunde con demás materiales; provocando de esta manera la no creación de potencial tomando en cuenta que los dos empleados del área de corte y confección de la empresa destinan hasta dos horas diarias en la organización de ésta área, impactando a la empresa con un costo oculto total de $2,550.00 pesos anuales.
2. Se confunde material que tiene utilidad con el que es destinado para deshechos. Esto provoca que se tenga que comprar nuevamente material para trabajar y sucede con una frecuencia de tres veces por mes; se consideró para el cálculo el costo promedio de material para un pedido generando un costo oculto de $4,500 pesos mensuales, monto que multiplicado por doce meses de un año implica un importe de $54,000.00 pesos anuales de costos ocultos en sobre consumos por este disfuncionamiento.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

3. Existe material que permanece guardado mucho tiempo sin aprovecharse.

   El material permanece años resguardado y no se utiliza para posibles pedidos que se tengan constantemente, se consideró el costo promedio de material por un pedido ($1,500.00) multiplicado por doce meses que esté guardado provocando un costo oculto de $18,000.00 pesos anuales.

El costo oculto anual total generado por los disfuncionamientos correspondiente a materiales y suministros para este caso es de $74,550.00 pesos.

Tabla 83. Caso B. Matriz de costos ocultos. Condiciones de trabajo. Condiciones ambientales.
Fuente: Elaboración propia.

Disfuncionamientos elementales		Consecuencias económicas	1. Condiciones de trabajo Condiciones ambientales								
			Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos de trabajo	TOTAL
FT-05	La iluminación en las áreas de corte y terminado es inadecuada para realizar las actividades	Riesgos	Permanente	1 empleado que se incapacite por al menos * SD* 3 días al mes en consecuencia de accidente * 12 meses	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 3,600.00	$ 3,600.00
TOTAL					$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 3,600.00	**$ 3,600.00**

En el apartado de condiciones ambientales se detectó un disfuncionamiento elemental respecto a la iluminación en las áreas de corte y terminado, ya que los empleados consideran no es adecuada para realizar las actividades de trabajo; se consideró que un empleado se incapacite por al menos tres días al mes en consecuencia de algún accidente derivado de esta situación. Se considera que éste al ser un riesgo de trabajo impacta a la empresa con un costo oculto de $3,600.00 pesos anuales.

Tabla 84. Caso B. Matriz de costos ocultos. Condiciones de trabajo. Condiciones físicas de trabajo.
Fuente: Elaboración propia.

Disfuncionamientos elementales		Consecuencias económicas	1. Condiciones de trabajo Condiciones físicas de trabajo								
			Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos de trabajo	TOTAL
FT-06	Al no tener las áreas de trabajo correctamente separadas se pueden dar confusiones de materiales y pedidos	No creación de potencial	Permanente	Confusión de al menos un pedido por mes al año Costo venta promedio de un pedido * 12 meses	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 36,000.00	$ -	$ 36,000.00
FT-07 FT-08	El aspecto del local impide que sea atractivo para las personas perdiendo posibles clientes	No producción	Permanente	Pérdida de al menos un pedido por mes * 12 meses	$ -	$ -	$ -	$ 36,000.00	$ -	$ -	$ 36,000.00
TOTAL					$ -	$ -	$ -	$ 36,000.00	$ 36,000.00	$ -	**$ 72,000.00**

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Respecto a las condiciones físicas de trabajo se identificaron dos disfuncionamientos principales que son considerados de una frecuencia permanente para los empleados de la organización:

1. Las áreas de trabajo no se encuentran bien delimitadas creando confusión con los materiales y pedidos. Este disfuncionamiento impacta a la empresa en la no creación de potencial ya que se tienen constantes confusiones en los materiales y pedidos provocando un costo oculto de $36,000.00 pesos anuales. Para éste cálculo se consideró que se tenga confusión en al menos un pedido por mes teniendo en cuenta el costo venta promedio de uno de ellos.
2. El aspecto del local o instalaciones generales no es atractivo.
   Los empleados consideran que las instalaciones no son atractivas para los clientes, por lo que pueden estar perdiendo algunos que sean potenciales y puedan tener mucho más trabajo del que ya se tiene, esto provoca no producción en la organización e impacta anualmente con un costo oculto de $36,000.00 pesos.

En este caso el costo anual de los disfuncionamientos derivados por las condiciones físicas de trabajo es de $72,000.00 pesos.

Tabla 85. Caso B. Matriz de costos ocultos. Condiciones de trabajo. Carga física de trabajo.
Fuente: Elaboración propia.

Disfuncionamientos elementales		Consecuencias económicas	1. Condiciones de trabajo Carga física de trabajo								
			Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos de trabajo	TOTAL
FT-10 FT-11 FT-12	La actividad laboral se extiende hasta el amanecer cuando existe demasiada carga de trabajo	Sobre tiempos	Cinco días x cuatro veces por año	2 empleados * Costo hora trabajo * 120 horas * 4 veces al año	$ -	$ 12,000.00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 12,000.00
TOTAL					$ -	$ 12,000.00	$ -	$ -	$ -	$ -	**$ 12,000.00**

En la matriz de costos ocultos correspondiente a la carga física de trabajo se tomó en cuenta un disfuncionamiento que provoca costos ocultos por sobre tiempos el cual tiene que ver con que la actividad laboral se extienda durante toda la noche cuando existe demasiada carga de trabajo, considerando que esto sucede con una frecuencia de cinco días cuatro veces por año. Para el cálculo se consideró que los dos empleados de las áreas más pesadas de la empresa trabajaran ciento veinte horas extra, cuatro veces por año impactando a la empresa con un costo oculto de $12,000.00 pesos anuales.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 86. Caso B. Matriz de costos ocultos. Condiciones de trabajo. Condiciones ambientales.
Fuente: Elaboración propia.

Disfuncionamientos elementales		Consecuencias económicas	1. Condiciones de trabajo Horarios de trabajo								
			Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos de trabajo	TOTAL
FT-13	La carga de trabajo pesada provoca horas extra	Sobre tiempos	Diez horas extra x cinco veces al año	2 empleados * costo hora trabajo * 10 horas extra * 5 veces al año	$ -	$ 1,250.00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 1,250.00
TOTAL					$ -	$ 1,250.00	$ -	$ -	$ -	$ -	**$ 1,250.00**

Para la matriz de costos ocultos de horarios de trabajo en este caso se consideró un disfuncionamiento principal el cual impacta con sobre tiempos a la organización ya que la carga de trabajo pesada genera horas extras diurnas en las jornadas laborales. Para el cálculo se tomaron en cuenta a los dos empleados de las áreas más pesadas por las diez horas extra diurnas por cinco veces al año impactando con un costo oculto de $1,250.00 pesos anuales.

El costo anual total correspondiente a las condiciones de trabajo de la organización es de $163,400.00 pesos anuales.

7.2.2.3.2 Matrices de costos ocultos: Organización del trabajo

Para las matrices de costos ocultos relacionadas a la organización del trabajo se calcularon las correspondientes a carga de trabajo y reglas y procedimientos. A continuación, se muestra a detalle el cálculo de cada una de ellas:

Tabla 87. Caso B. Matriz de costos ocultos. Organización del trabajo. Carga de trabajo
Fuente: Elaboración propia.

Disfuncionamientos elementales		Consecuencias económicas	2. Organización del trabajo Carga de trabajo								
			Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos de trabajo	TOTAL
FT-14 FT-15 FT-16 FT-17 FT-18	Se genera mucho trabajo durante toda la noche en los meses de carga más pesada	Sobre tiempos	Durante los meses de septiembre, octubre, noviembre y diciembre	Toda la plantilla laboral * costo hora trabajo * 84 horas extra * 4 meses al año	$ -	$ 25,200.00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 25,200.00
TOTAL					$ -	$ 25,200.00	$ -	$ -	$ -	$ -	**$ 25,200.00**

En el caso de la carga de trabajo se identificó un disfuncionamiento en donde los empleados externaron que se genera mucho trabajo durante toda la noche en los meses que se tiene más trabajo, provocando con ello que toda la plantilla laboral tenga que permanecer en la empresa a elaborar los pedidos pendientes impactando con un costo oculto de $25,200.00 pesos anuales por este disfuncionamiento.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 88. Caso B. Matriz de costos ocultos. Organización del trabajo. Reglas y procedimientos.
Fuente: Elaboración propia.

Disfuncionamientos elementales		Consecuencias económicas	2. Organización del trabajo Reglas y procedimientos								
			Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos de trabajo	TOTAL
FT-19 FT-20	Los procesos de trabajo no se encuentran establecidos o sistematizados	No producción	Permanente	Poner en riesgo la venta de un pedido al menos tres veces al año	$ -	$ -	$ -	$ 9,000.00	$ -	$ -	$ 9,000.00
TOTAL					$ -	$ -	$ -	$ 9,000.00	$ -	$ -	**$ 9,000.00**

De acuerdo a las reglas y procedimientos de la empresa, se detectó que los procesos de trabajo no se encuentran bien establecidos o sistematizados, con lo cual se pone en riesgo la venta de un pedido al menos tres veces por año, ya que algunos trabajadores desconocen algunos procesos generando con esto un costo oculto de no producción de $9,000.00 pesos anuales derivados de este disfuncionamiento.

Para el apartado de organización del trabajo el monto total de costos ocultos generados por los disfuncionamientos detectados es de $34,200.00 pesos anuales.

7.2.2.3.3 Matrices de costos ocultos: Comunicación, coordinación, concertación (3C)

En el caso de la comunicación, coordinación y concertación se detectó un disfuncionamiento principal el cual se muestra a continuación:

Tabla 89. Caso B. Matriz de costos ocultos. Comunicación, coordinación, concertación. Interna al servicio.
Fuente: Elaboración propia.

Disfuncionamientos elementales		Consecuencias económicas	3. Comunicación, coordinación, concertación (3C) Interna al servicio								
			Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos de trabajo	TOTAL
FT-21	La falta de confianza ocasiona que una sola persona arme el material de todos los pedidos que tiene la empresa	No creación de potencial	Permanente	Poner en riesgo la venta de al menos el promedio de pedidos al mes (3) por año * 12 meses	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 108,000.00	$ -	$ 108,000.00
TOTAL					$ -	$ -	$ -	$ -	$ 108,000.00	$ -	**$ 108,000.00**

La falta de confianza que ocasiona que una sola persona quiera hacerse cargo del armado de todos los pedidos influye en la no creación de potencial y genera un costo anual total de $108,000.00 pesos considerando que se pone en riesgo la venta de al menos el promedio de pedidos mensuales (tres) por doce meses al año.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

7.2.2.2.4 Matrices de costos ocultos: Gestión del tiempo

Para el apartado de gestión del tiempo se elaboraron las matrices de costos ocultos correspondientes al respeto de plazos, planeación y programación de actividades y factores perturbadores de la gestión del tiempo, las cuales se presentan a detalle a continuación:

Tabla 90. Caso B. Matriz de costos ocultos. Gestión del tiempo. Respeto de plazos
Fuente: Elaboración propia.

Disfuncionamientos elementales		Consecuencias económicas	4. Gestión del tiempo Respeto de plazos								
			Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos de trabajo	TOTAL
FT-22 FT-23	El retraso de pedidos provoca sobre tiempos durante el proceso de producción	Sobre tiempos	Tres días tres veces por año	Sueldo de toda la plantilla laboral x 3 dias x 3 veces al año	$ -	$ 5,400.00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 5,400.00
TOTAL					$ -	$ 5,400.00	$ -	$ -	$ -	$ -	**$ 5,400.00**

Para el apartado de respeto de plazos se identificó un disfuncionamiento elemental el cual genera sobre tiempos por el retraso de los pedidos durante el proceso de producción, para éste cálculo se consideró el sueldo de toda la plantilla laboral por tres días de retraso por tres veces que ha sucedido estos retrasos en el año, con lo cual se obtuvo un costo anual total de $5,400.00 pesos.

Tabla 91. Caso B. Matriz de costos ocultos. Gestión del tiempo. Factores perturbadores de la gestión del tiempo.
Fuente: Elaboración propia.

Disfuncionamientos elementales		Consecuencias económicas	4. Gestión del tiempo Factores perturbadores de la gestión del tiempo								
			Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos de trabajo	TOTAL
FT-26 FT-27 FT-28	La entrega de pedidos se ve afectada directamente por el tiempo que se invierte en el acomodo de material	No producción	Durante 8 meses al año, 5 horas diarias por una semana (25)	4 empleados * Costo hora trabajo * 25 horas * 8 meses al año	$ -	$ -	$ -	$ 10,000.00	$ -	$ -	$ 10,000.00
TOTAL					$ -	$ -	$ -	$ 10,000.00	$ -	$ -	**$ 10,000.00**

Se identificó que el tiempo que se invierte en realizar reacomodo u organización de las áreas de trabajo afecta directamente la entrega de pedidos durante temporada baja provocando no producción, por lo cual se procedió al análisis considerando que cuatro empleados han invertido hasta cinco horas diarias en estas actividades impactando a la organización con un costo oculto anual total de $10,000.00 pesos.

Para todo el conjunto sobre la gestión de tiempos en la empresa los disfuncionamientos detectados generan un costo oculto total de $15,400.00 pesos al año.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

7.2.2.2.5 Matrices de costos ocultos: Implementación estratégica

Para el apartado de implementación estratégica se identificó un disfuncionamiento principal el cual viene más detallado a continuación:

Tabla 92. Caso B. Matriz de costos ocultos. Implementación estratégica. Planeación y programación de actividades.
Fuente: Elaboración propia.

Disfuncionamientos elementales		Consecuencias económicas	5. Implementación estratégica Planeación y programación de actividades								
			Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos de trabajo	TOTAL
FT-30	La empresa no cuenta con medio de transporte propio y gasta en transporte público	Sobre consumos	Tres veces por semana	Costo promedio de taxi $50 * 3 veces por semana * 4 semanas * 12 meses	$ -	$ -	$ 7,200.00	$ -	$ -	$ -	$ 7,200.00
		TOTAL			$ -	$ -	$ 7,200.00	$ -	$ -	$ -	**$ 7,200.00**

Para la planeación y programación de actividades de identificó que la empresa no cuenta con un medio de transporte propio y los traslados debe hacerlos en transporte público por lo que se consideró para el cálculo el costo promedio de un taxi por tres veces a la semana que se utilizó durante el último año impactando a la empresa con un costo oculto de $7,200.00 pesos anuales.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

7.2.2.2.6 Matriz general de costos ocultos

Después de haber realizado cada una de las matrices de costos ocultos, todos los resultados se concentran en una síntesis general en la cual se observa de manera general en dónde se encuentran los mismos y facilita la comprensión de lo que más afecta a la organización. A continuación, se puede observar la síntesis de costos ocultos del caso "B":

Tabla 93. Caso B. Matriz general de costos ocultos.
Fuente: Elaboración propia.

COMPONENTES DE COSTOS OCULTOS / INDICADORES	SOBRE CARGAS (Costos históricos)			NO PRODUCCIÓN (Costos de oportunidad)			TOTAL
	SOBRE SALARIOS	SOBRE TIEMPOS	SOBRE CONSUMOS	NO PRODUCCIÓN	NO CREACIÓN DE POTENCIAL	RIESGOS	
AUSENTISMO	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
ACCIDENTES DE TRABAJO	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 3,600.00	$ 3,600.00
ROTACIÓN DE PERSONAL	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
DEFECTOS DE CALIDAD	$ -	$ -	$ -	$ 36,000.00	$ -	$ -	$ 36,000.00
FALTA DE PRODUCTIVIDAD DIRECTA	$ -	$ 43,850.00	$ 61,200.00	$ 37,000.00	$ 146,550.00	$ -	$ 288,600.00
TOTAL	$ -	$ 43,850.00	$ 61,200.00	$ 73,000.00	$ 146,550.00	$ 3,600.00	$ 328,200.00

Plantilla laboral al momento de la intervención **6** empleados

Es decir **$ 54,700.00** por persona por año

Para cada componente de costos ocultos existe un indicador; de esta manera se observa en la figura anterior que la empresa posee un total de costos ocultos por $328,200.00 pesos anuales; lo cual dividido entre seis personas que conforman la plantilla de tiempo completo en la organización representa un costo oculto anual de $54,700.00 pesos por persona.

De la cantidad total de costos ocultos, podemos analizar, por un lado, que los disfuncionamientos que más cuestan a la organización y que ocupan el primer lugar son los relacionados a la no creación de potencial ($146,550.00); en segundo lugar, se encuentra la no producción ($73,000.00) y, en tercer lugar, los sobre consumos ($61,200.00).

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 94. Caso B. Resumen de los montos e integración porcentual de las dimensiones estudiadas.
Fuente: Elaboración personal en base al cálculo de costos ocultos realizado en el caso.

DIMENSIÓN	MONTO	PORCENTAJE
Condiciones de trabajo	$163,400.00	50%
Organización del trabajo	$34,200.00	10%
Comunicación, coordinación, concertación (3C)	$108,000.00	33%
Gestión del tiempo	$15,400.00	5%
Implementación estratégica	$7,200.00	2%
TOTALES	**$328,200.00**	100%

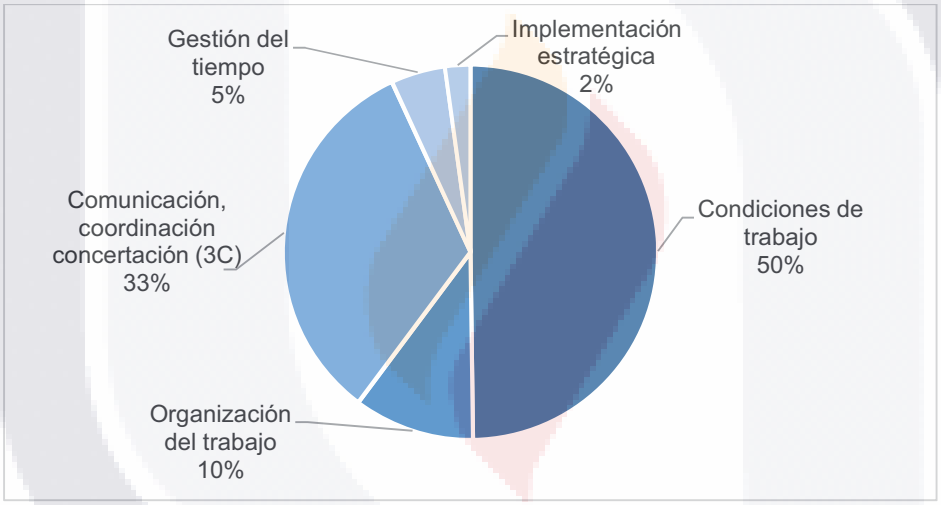

Figura 34. Caso B. Integración porcentual por dimensión.
Fuente: Elaboración propia en base a los montos obtenidos en el cálculo de costos ocultos.

De acuerdo a la integración porcentual que representan los montos de costos ocultos de cada una de las dimensiones estudiadas en el caso se observa que las condiciones de trabajo representan el 50%; la comunicación, coordinación, concertación (3C) el 33%, organización del trabajo un 10%, la gestión del tiempo el 5% y por último la implementación estratégica un 2% del total del monto del cálculo de costos ocultos para este caso.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tabla 95. Caso B. Resumen de los montos e integración porcentual de los componentes de costos ocultos.
Fuente: Elaboración personal en base al cálculo de costos ocultos realizado en el caso.

COMPONENTE DE COSTOS OCULTOS	MONTO	PORCENTAJE
Sobre tiempos	$43,850.00	13%
Sobre consumos	$61,200.00	19%
No producción	$73,000.00	22%
No creación de potencial	$146,550.00	45%
Riesgos	$3,600.00	1%
TOTALES	**$262,200.00**	100%

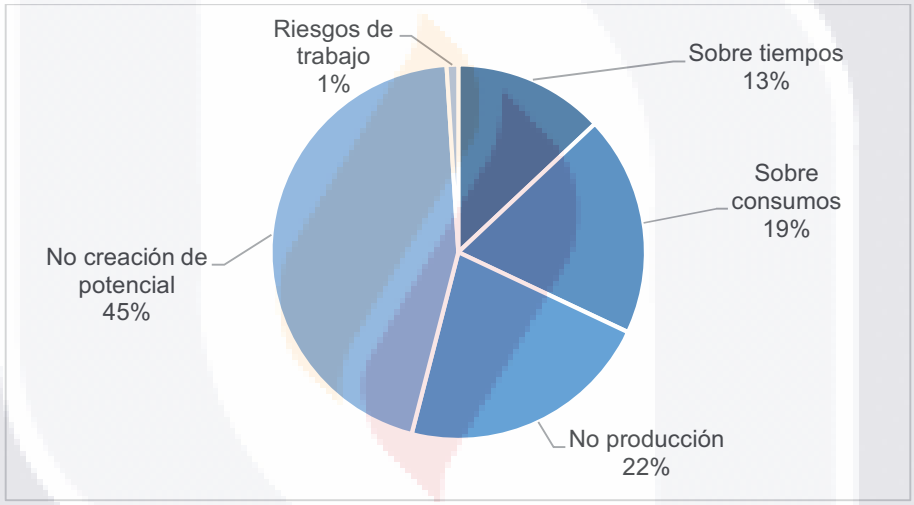

Figura 35. Caso A. Integración porcentual por componente de costos ocultos.
Fuente: Elaboración propia en base a los montos obtenidos en el cálculo de costos ocultos.

En lo que respecta a la integración porcentual que representa cada uno de los componentes de costos ocultos la no creación de potencial tiene el mayor impacto con un 45%; en segundo lugar, la no producción con un 22%, le siguen los sobre consumos con un 19%, posteriormente los sobre tiempos con un 13% y finalmente los riesgos de trabajo con un 1% del total del monto del cálculo de costos ocultos para este caso.

Estas cifras nos brindan la pauta para la siguiente fase del proyecto el cual consiste en que se brinde una opinión del experto respecto de los disfuncionamientos identificados y percibidos por el investigador-interventor. En el siguiente capítulo de este trabajo se podrá apreciar esta parte con detenimiento.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

7.2.2.2.7 Matriz general de costos ocultos: confianza organizacional

Como se mencionó en el caso anterior, el tema central de estudio en este trabajo es la confianza organizacional e igualmente se procedió a identificar a la par del análisis de disfuncionamientos y costos ocultos aquellos que fueran derivados del tema de confianza organizacional.

Tabla 96. Caso B. Matriz de costos ocultos: confianza organizacional.
Fuente: Elaboración propia.

COMPONENTES DE COSTOS OCULTOS / INDICADORES	SOBRE CARGAS (Costos históricos)			NO PRODUCCIÓN (Costos de oportunidad)			TOTAL
	SOBRE SALARIOS	SOBRE TIEMPOS	SOBRE CONSUMOS	NO PRODUCCIÓN	NO CREACIÓN DE POTENCIAL	RIESGOS	
AUSENTISMO	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
ACCIDENTES DE TRABAJO	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
ROTACIÓN DE PERSONAL	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
DEFECTOS DE CALIDAD	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
FALTA DE PRODUCTIVIDAD DIRECTA	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 108,000.00	$ -	$ 108,000.00
TOTAL	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 108,000.00	$ -	$ 108,000.00

Plantilla laboral al momento de la intervención **6** empleados

Es decir **$ 18,000.00** por persona por año

La tabla anterior no muestra un cálculo diferente de costos ocultos; aquí se muestra la parte derivada de costos ocultos relativos al tema de confianza organizacional del total identificado en el caso; estos costos representan un monto de $108,000.00 pesos anuales los cuales al ser divididos por la plantilla laboral al momento de intervención se obtiene un resultado de $18,000.00 por persona al año.

De esta manera la confianza organizacional impacta directamente en los costos ocultos provocando no creación de potencial en la empresa.

Tabla 97. Caso A. Representación del monto de los costos ocultos derivados del tema de confianza.
Fuente: Elaboración personal en base al cálculo de costos ocultos realizado en el caso.

COMPONENTE DE COSTOS OCULTOS	MONTO	PORCENTAJE
Costos ocultos derivados del tema de confianza	$108,000.00	33%
Costos ocultos derivados de las dimensiones MSE	$220,200.00	67%
TOTAL, COSTOS OCULTOS	**$262,200.00**	100%

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

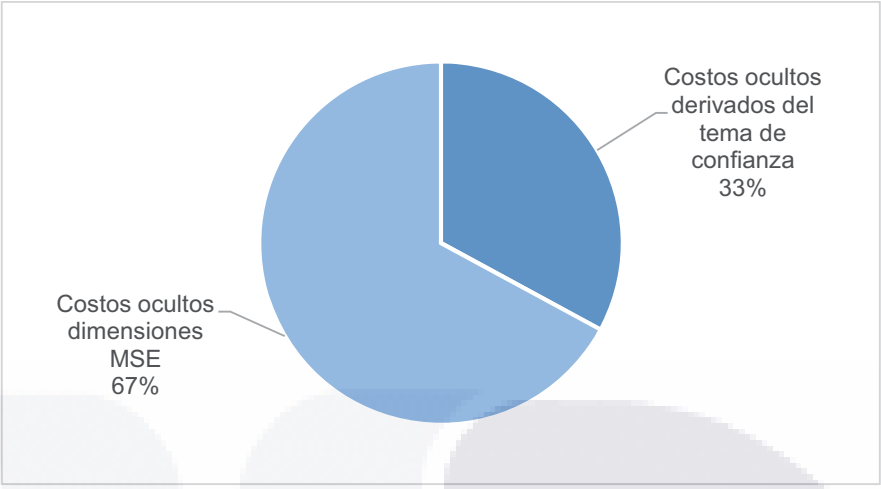

Figura 36. Caso B. Integración porcentual de los costos ocultos.
Fuente: Elaboración propia en base al cálculo de los montos de costos ocultos obtenidos.

Esto quiere decir que el 33% por ciento del total de los costos ocultos identificados en el caso son generados o derivados del tema de confianza organizacional / interpersonal.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

CAPÍTULO VIII. OPINIÓN DEL EXPERTO, CONCLUSIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES, APORTACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Dentro de este capítulo se presenta la opinión del experto; como mencionan Savall y Zardet (2011) *"Lo dicho"* muestra información muy importante; sin embargo, los actores de la empresa esperan y demandan valor agregado por el investigador basado en "lo dicho" y lo "no dicho" por ellos; esto permite al investigador construir un diagnóstico más elaborado y brinda conocimiento para la validación de hipótesis.

Posteriormente se presentan las conclusiones generales para cada uno de los casos estudiados en este trabajo, conclusiones relacionadas a la revisión teórica y sobre los resultados del estudio en general.

8.1 Caso A: Opinión del experto

De acuerdo al diagnóstico socioeconómico realizado a la empresa del caso "A" se procedió a redactar la opinión del experto, la cual tiene en como objetivo en primer lugar, el advertir a la organización sobre los disfuncionamientos y las causas raíces detectadas como prioritarias y deben ocupar vigilancia constante para que puedan conducir acciones de cambio dentro de la organización y logren disminuir sus disfuncionamientos y a la par el monto de costos ocultos que la deteriora.

En segundo lugar, se señalará la necesidad de acciones correctivas frente a las cuales la empresa deberá trabajar para convertir los costos ocultos en valor agregado y provocar un comportamiento transformador entre todos los actores de la organización.

Durante la intervención realizada a la organización se perciben una serie de factores que a continuación se presentan como opinión del experto la cual se encuentra organizada por cada una de las partes de los dominios estudiados durante el diagnóstico:

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

a) **Condiciones de trabajo**

- ***Retrasos en la entrega de suministros***.
  - No se realiza una correcta planeación en cuanto a la entrega de los materiales que se necesitan para los pedidos que va teniendo la empresa, esto provoca una baja productividad y mala calidad. Se desconoce al momento de la intervención la capacidad real operativa para satisfacer los pedidos vigentes de los clientes, factor que incide en fallas de coordinación y programación de trabajo, generando tiempo extra y sentido de "prisa" para entregar en fecha a los clientes. A la par, existe mucho material estancado en el almacén conservado durante años y no se le vuelve a dar un uso productivo a menos que se vuelva a revisar lo que está existente y puedan usarlo en algún pedido, sin embargo, es un problema ya que por lo regular no se le vuelve a encontrar otro uso ya que las telas pueden cambiar de teñida con el tiempo y ya no se consigue exactamente igual; al momento de la intervención se comentó que terminan por venderla, aunque sea muy barata.

- ***Instalaciones y condiciones físicas*.**
  - Se genera mucho ruido, esto provocado por las bordadoras pues siempre están funcionando, cabe señalar que éstas no son propiedad de la empresa, son otra empresa independiente anexada a las mismas instalaciones y esto provoca para la empresa intervenida mucha confusión en el servicio.
  - El techo de las instalaciones provoca que el ruido se extienda más pues es muy alto, así que máquinas de coser y bordadoras trabajan al mismo tiempo generando mala coordinación y confusión en el servicio; para el departamento administrativo esto provoca llamadas más largas y/o confusión en las actividades; esto ya ha tenido consecuencias muy graves como la pérdida de clientes potenciales para la organización.
  - Las máquinas y herramientas de trabajo no se encuentran cerca del área en donde deben estar, los trabajadores siempre tienen que andar brincando de un área a otra para poder encontrar sus herramientas de trabajo provocando pérdidas de tiempo.
  - Las instalaciones del comedor no son óptimas para el uso de la plantilla laboral ya que sólo es una mesa acondicionada como "comedor" pero no existe una división o

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

separación para que los empleados puedan descansar un poco en su jornada laboral.

- Los accidentes de trabajo se presentan muy poco, pero llegan a ser un punto importante, ya que aumenta el riesgo interno de la empresa y se pone en riesgo la salud, integridad y seguridad de los empleados pudiendo generar más incapacidades por riesgo de trabajo las cuales en consecuencia aumentarán el pago de cuotas obrero-patronales del Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Persiste la gotera en el área administrativa de la empresa la cual ya ha sido reparada al menos tres veces durante el año y no queda bien.
- Los trabajadores no tienen interés en el tablero de información de la empresa, no es atractivo para ellos y no se detienen a revisarlo.
- Respecto al orden y limpieza de las áreas de trabajo se expresó que se realiza sólo una vez por mes y que cambian mucho las instalaciones, inclusive hasta sienten más ganas de hacer las cosas y trabajar.

- ***Horarios de trabajo***.
  - Todos los departamentos de la empresa laboran extras todo el tiempo, algunos son en días sábados, otros entre semana, pero el costo que estas horas generan es muy alto y permanente.
  - Un punto que llamó mucho la atención es que los empleados expresaron deben laborar horas extra equivalentes a sus periodos de vacaciones sin pago alguno; por ejemplo, si un empleado debe tomar seis días de vacaciones son cuarenta y ocho horas que debe laborar sin pago para poder tomar su periodo vacacional; esto yendo en contra de la legislación laboral en nuestro país, ya que por concepto de vacaciones un trabajador tiene derecho a disfrute y goce de estos periodos anuales más el pago de la correspondiente prima vacacional.
  - Los empleados al no sentirse en un ambiente laboral cordial buscan obtener permisos para entrar tarde y/o salir temprano constantemente afectando todo el proceso productivo de la empresa, ya que la carga de trabajo aumenta durante estos tiempos para las personas que no toman estos permisos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

b) <u>Organización del trabajo</u>

- ***Incorrecta repartición de las tareas.***
  - Durante el proceso de intervención se expresó constantemente que las tareas de trabajo no son equitativas y que existe mucha rotación interna de los mismos empleados entre los departamentos existentes dentro de la organización; inclusive estos periodos de rotación no son en cortos periodos, suelen ser varios días en los que una persona está realizando actividades de otro departamento; esto provoca mala calidad y baja productividad directa ya que existen personas que son especialistas en ciertas actividades y al cambiarlos de puesto pueden tener fallas o no hacer bien las tareas de otro departamento poniendo en riesgo la calidad del pedido que se le entrega finalmente al cliente.
  - Los supervisores se concentran más en realizar trabajo administrativo que en realmente supervisar las tareas de los subordinados; se pudo observar que las redes sociales son un punto de distracción para ellos, ya que prefieren estar en la computadora que estar realmente en las líneas de corte y terminado supervisando que el trabajo se encuentre bien realizado.

- ***Ausentismo y despido de empleados.***
  - Algunos empleados se ausentan constantemente de sus labores a la empresa solo avisando que no irán a trabajar provocando que la carga de trabajo sea mayor para los que no se ausentan.
  - Se han despedido trabajadores porque se presentan a trabajar bajo la influencia del uso de sustancias prohibidas.

- ***Interés en el trabajo y motivación organizacional.***
  - Los trabajadores mostraron interés en el trabajo, inclusive la mayor parte de ellos ya tiene laborando en la empresa hasta por diez años o más en puestos del área de producción, sin embargo, se expresó que sienten falta motivación ya que no sienten aprecio o confianza por parte de los supervisores o jefes inmediatos, éstos últimos también demostraron que no sienten una confianza directa sobre los subordinados, no hay quejas sobre sus habilidades y conocimientos, pero a manera personal no aprecian el trabajo que realizan.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- ***Carga de trabajo.***
  - Los trabajadores del área de producción se sienten muy presionados y dicen que sienten padecer stress laboral ya que las fechas de entrega de pedidos siempre se les juntan o les llegan pedidos "extra" y deben producirlos sea como sea; inclusive se tuvieron hasta comentarios de que sentían que esto afectaba hasta su vida personal o familiar.
  - La carga de trabajo es demasiada durante la temporada alta (meses de enero, febrero, abril, noviembre, y diciembre) y durante este tiempo se laboran más horas extra.

- ***Reglas y procedimientos.***
  - No se promueve el orden y limpieza dentro de la organización, no existe personal que sólo se dedique a esta labor, así que la mayoría del personal se concentra en realizar sus actividades diarias sin pensar en estos aspectos.
  - No se reitera a los trabajadores la regla sobre el uso del equipo de protección personal en las áreas en dónde debe usarse, provocando que con esto se incrementen los accidentes de trabajo e incapacidades por riesgo de trabajo.
  - Durante el proceso de intervención, se hizo énfasis en que cada persona sabía que tenía que hacer y cuáles eran los procedimientos a seguir en la línea de producción, pero para otro tipo de reglas se observaba que quienes las querían implementar ni siquiera las seguían, así que existe una duda del personal respecto a porqué deben seguirlas si quien las implementa no lo hace.

c) <u>Comunicación, coordinación, concertación (3C)</u>

- ***Deficiente comunicación entre los departamentos de la organización.***
  - Se detectó que se tiene una deficiente comunicación entre los departamentos de la empresa por la falta de confianza, ya que no existe el compañerismo como tal y no se brindan ayuda entre ellos, se tiene la ideología de que no se debe tener confianza entre ellos porque se van a aprovechar y esto afecta la productividad general principalmente en la elaboración y fechas de entrega de pedidos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- ***Deficiente comunicación y coordinación con las empresas maquiladoras.***
  - El tema de las empresas maquiladoras fue muy frecuente durante las entrevistas de intervención; ya que se expresó en muchas ocasiones que son las causantes de los retrasos en entregas finales de pedidos, errores en la elaboración de prendas, conteo de piezas, etc. Esto causa sobre tiempos y sobre consumos a la organización con montos muy altos.

- ***Deficiente transmisión de información interna.***
  - Derivado del tema de confianza organizacional, la transmisión de información interna en la organización es deficiente, ya que se tienen errores en el pedido de materiales conservando material que no puede utilizarse en el almacén durante mucho tiempo.
  - Debido a la falta de confianza entre subordinados y supervisores, no se tiene una buena transmisión de información interna causando retrasos y mal entendidos en el proceso de elaboración de pedidos afectando de esta manera el desempeño laboral en general.
  - La deficiente transmisión de información provoca sobre consumos en el proceso de elaboración de pedidos.
  - No se respetan los acuerdos de palabra que se tienen respecto a días festivos o descansos en general.

- ***Comunicación vertical.***
  - La falta de confianza existente de los líderes de la organización hacia los subordinados provoca desmotivación en ellos; éste fue un tema muy mencionado durante el proceso de entrevistas ya que los empleados no sienten aprecio por sus labores o que alguien los impulse a seguir trabajando bien; opinan que quien debería de poner el ejemplo son los líderes y tener mejores prácticas de comunicación con ellos.
  - El nivel de stress en los supervisores afecta directamente las especificaciones de algunos pedidos, provocando sobre consumos y sobre tiempos innecesarios en la línea de producción; además, este stress es causante de mal humor y malas prácticas hacia los subordinados quienes también por este tema deciden no acercarse mucho y no abrir su confianza.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

d) <u>Gestión del tiempo</u>

- ***No se respetan los plazos de entrega de pedidos.***
  - Prácticamente nunca se respetan los plazos de entregas de pedidos debido a muchos factores: principalmente, las maquiladoras son las que provocan que ésta actividad no se realice a tiempo ya que si ellas tienen retrasos a la hora de la entrega de esa maquila ya retrasó a toda la línea de producción para terminar el pedido; también éstas entregan prendas con defectos y en la empresa vuelve a adquirirse el material y realizar nuevamente las prendas afectadas para complementar los pedidos. Este punto tiene muchas repercusiones económicas para la empresa y graves ya que los pedidos se han tardado hasta un mes en ser entregados y aunado a esto han perdido clientes realmente potenciales durante el último año.

- ***No se tiene una planeación o programación en las actividades.***
  - No se planean correctamente las actividades, esto es derivado desde la persona que recibe el pedido en el departamento administrativo ya que si se tiene una carga laboral pesada se siguen aceptando más y más pedidos y al final la entrega se retrasa en todos; por acaparar a muchos clientes y muchos pedidos se pierden otros que llegan a ser potenciales y de esta manera la línea de producción en conjunto con las maquiladoras no da abasto.
  - Todos los días se tiene una junta en el departamento administrativo, sin embargo, para percepción de algunos, éstas juntas no tienen sentido ya que sólo se realizan, pero no se da seguimiento a lo que se trata en ellas, no se tiene un avance real.
  - No hay un seguimiento post-venta para los clientes, así que la empresa desconoce qué es lo que está realizando bien o mal para ellos.

- ***Se asumen mal las actividades.***
  - Se invierte hasta un mes para poder facturar y cobrar un solo pedido de la organización, provocando con esto la falta de ingresos. No se percibió que los empleados tuvieran alguna queja respecto a sus pagos de nómina, pero sí están inconformes con los sueldos.
  - Las órdenes de los niveles superiores a los subordinados no son claras, no incluyen mucha explicación provocando con esto que se asuman mal ciertas actividades; de esta manera, se provocan los sobre tiempos y sobre consumos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- Las empresas maquiladoras también no asumen correctamente sus actividades entregando prendas mal elaboradas o con errores.
- No se respetan las etiquetas de especificaciones de los pedidos, provocando con esto que otros empleados retiren prendas o las mezclen generando sobre tiempos para volver a hacer reacomodo y entrega de los mismos a los clientes finales.

- ***Otros factores que afectan la gestión del tiempo.***
  - La falta de maquinaria provoca mucha carga laboral para pocas personas y afecta las entregas en tiempo y forma.
  - La constante rotación de personal interna a los departamentos de la empresa provoca retrasos en los pedidos y muchas confusiones; ya que al no pertenecer a esos departamentos nunca se tiene la seguridad de que todo se esté realizando como se debe.
  - Se deshecha material por errores de corte en las prendas y se vuelve a realizar la compra del mismo y rehacer la actividad, retrasando la entrega final del pedido.
  - El uso de las redes sociales para transmitir informaciones no es el medio adecuado, ya que por ese medio se avisa sobre pedidos, especificaciones, actividades que hay que realizar y depende del tiempo de cada persona si lo revisa y entiende bien cómo fueron dadas las órdenes.

Derivado del trabajo de investigación y la opinión del experto, se identificaron algunas recomendaciones para este caso en particular; éstas pueden ser de mucha utilidad para el sector textil local en general o empresas que tengan las mismas dificultades en cuanto al caso presentado o características de tamaño. A continuación, se presenta un cuadro en donde se realiza una síntesis de los principales problemas que debería atacar en primer lugar la organización:

1) Elaborar un formato para la correcta planeación en cuanto al pedido de suministros y materiales para tener un control de quien lo solicita y quien lo recibe.

2) Llevar un correcto control sobre el material que existe en el almacén y determinar un tiempo mínimo en el cual debe estar resguardado para que no continúe la pérdida de material.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

3) Dotar de equipo de protección personal a todos los trabajadores del área operativa para que el ruido de las máquinas no propicie malos entendidos ni enfermedades profesionales con el paso del tiempo.
4) Valorar un rediseño del techo de las instalaciones de la empresa.
5) Determinar un área de la empresa sólo para el resguardo de las herramientas de trabajo y no se tenga que perder tiempo en la búsqueda de ellas.
6) Valorar el rediseño o reacomodo del área de comedor para hacerlo más confortable y espacioso para los empleados.
7) Comisionar a un grupo de personas para que formen un grupo de seguridad e higiene y ellos sean los responsables de vigilar y verificar que se utilice el equipo de protección personal y las instalaciones sean seguras, limpias y óptimas para todos.
8) Determinar correctamente los horarios de trabajo en la organización y limitar el abuso de las horas extra que se suman a todos los departamentos; los costos ocultos generados por este concepto podrían ser utilizados para contratar más personal.
9) Realizar el correcto pago de vacaciones y prima vacacional que corresponde por ley a todos los empleados.
10) Fomentar un buen ambiente laboral para que los empleados se sientan más en confianza e identificados con la organización, trabajar la motivación y el interés del trabajo en todos; para ello pueden tener dinámicas semanales cortas en las que se trabajen estos temas o programar capacitaciones a todo el personal con más constancia.
11) Repartir las tareas de trabajo equitativamente, no sobre cargar sólo un departamento o una sola persona, si son pocas personas determinar cuánto trabajo es el que pueden realizar para el cumplimiento de calidad, productividad, tiempos, etc.
12) Fomentar más la tarea de los supervisores con recorridos en las líneas de producción, sistematizar los tiempos y delimitar solo un espacio del día para las tareas administrativas que realizan.
13) Regular el uso de las redes sociales tanto en computadoras como en celulares ya que esto es una distracción real en la empresa y afecta todo el proceso productivo de ella.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

14) Optimizar los procesos de recursos humanos, sobre todo el de reclutamiento y selección de personal para que éste sea más fiable y evitar los despidos a futuro, esto brinda más seguridad tanto a la empresa como a los trabajadores.

15) Identificar el stress laboral y ayudar a que las personas no lo padezcan ya que al considerarse una enfermedad profesional ésta puede tener graves consecuencias tanto para la persona que lo padece como para la organización.

16) Determinar si pudiera contratarse personal extra durante los meses de carga laboral más intensa y así evitar la carga de trabajo solo en pocas personas.

17) Elaborar un manual de reglas y procedimientos y personas o departamentos que al que pertenecen, y que siempre esté a la mano para consulta de todos los empleados de la organización.

18) Tener capacitaciones o talleres sobre comunicación efectiva e inteligencia emocional para fomentar buenas relaciones dentro de la organización y con esto trabajar la confianza de cada uno de los empleados.

19) Realizar un seguimiento real con las empresas maquiladoras en dónde de alguna manera se les exija un poco más en calidad y buen servicio.

20) Llevar a cabo las juntas administrativas o por departamento sólo una vez por semana, elaborar un formato para seguimiento de acuerdos en estas reuniones y determinar la persona o departamento que trabajará por cada uno de los acuerdos y entregar avances durante las juntas semanales.

21) Comisionar a un grupo de personas para que sean las que realicen seguimiento real a cada uno de los pedidos y con esto evitar los grandes retrasos que se llegan a tener con los clientes; éstas mismas personas podrían realizar el seguimiento post-venta y de esta manera conocer lo que los clientes demandarían más de la empresa.

22) Evitar la rotación interna del personal en los distintos departamentos, ya que esto solamente provoca confusión en todas las actividades de la organización, es por esto importante definir cada uno de los puestos y que desde un inicio se deje muy claro qué actividades son las únicas que realiza cada uno.

23) Realizar un plan de indicción a la empresa, para cuando surjan nuevas contrataciones y brindar especial capacitación y atención a los nuevos integrantes para evitar una mal adaptación al puesto contribuyendo al buen aprovechamiento del tiempo.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

24) Implementar un contrato de actividad periódicamente negociable con todos los integrantes de la organización para de esta manera definir objetivos claros y precisos desde su ingreso a la empresa, esto aumentaría la motivación, la confianza y la empatía de cada empleado con la empresa.

25) Sería recomendable cotizar maquinaria extra, ya que en un futuro podría lograrse la adquisición de ella, cuando la implementación de acciones estratégicas sea efectiva y los costos ocultos de la empresa se logren reducir.

26) Implementar las herramientas suministradas por la metodología socioeconómica de las organizaciones ya que ayudan a fortalecer la interacción entre estructuras y comportamientos, incluida la confianza pues de esta manera la organización puede disminuir muchos de sus disfuncionamientos y reducir sus costos ocultos.

Con todas estas recomendaciones se sugiere realizar un plan de acciones prioritarias (PAP), para ayudar a la dirección y mandos medios a identificar con mayor precisión las tareas que se han de emprender dentro de los siguientes seis meses, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa e identificar las tareas con escaso valor añadido debido a los disfuncionamientos que debe reducir. Este plan consta de dos acciones principales: las acciones resultantes de la estrategia externa y las que intentan prevenir los disfuncionamientos en el marco de la estrategia interna. (Ver Anexo E).

Posteriormente conviene convertir ese plan a un plan de acciones estratégicas internas y externas (PAEINTEX) para establecer una lista por orden de prioridades que la empresa desea emprender a mediano plazo (3-5 años). Con este plazo se ayuda a la dirección y al personal a tener una idea clara de lo que es primordial a nivel estratégico. Este plan deberá contener dos elementos principales: la energía que debe invertir la empresa para su desarrollo y por otra parte la lucha contra las pérdidas de energía humana y recursos a causa de los disfuncionamientos detectados.

Cabe señalar, que este proceso requiere especial atención en el desarrollo de la estrategia socioeconómica pues consiste en la construcción del (PAEINTEX), el desglose del (PAP) y su encuadramiento o alineación con los contratos de actividad periódicamente negociables (CAPN). (Ver Anexo F).

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Y no por último ni menos importante, para la creación de potencial del capital humano se recomienda elaborar las matrices de competencias (Ver Anexo G), la cual permitirá tener un panorama claro de los conocimientos y habilidades de cada uno de los integrantes de la organización gráficamente; sería recomendable sensibilizar a cada una de las personas que laboran en la organización de que gracias a ellos mismos la empresa se sostiene y que la confianza es un elemento primordial para el fortalecimiento de las estructuras y comportamientos internos.

8.1.2 Conclusión general del caso "A"

Durante el proceso de intervención en este caso se analizaron los resultados obtenidos durante la aplicación de la encuesta de generación de confianza de Mayer *et al*. (1995); posteriormente se llevó a cabo el proceso de diagnóstico socioeconómico. En primer lugar, se identificó la propensión a confiar de todo el personal de la organización y se observó que el 44% por ciento de la plantilla laboral no estaba de acuerdo con la idea de que confiar en las demás personas; de esta manera se mostró una barrera muy fuerte a que existan buenas relaciones interpersonales dentro de la empresa.

Posteriormente, se estudió el grado de confianza generado entre las relaciones de directivos: gerente general (DN1) – jefes de departamento (DN2) y de éstos últimos hacia los subordinados (SN3), para ello se evaluaron las variables que influyen en el proceso de generación de confianza: 1) habilidad, 2) benevolencia, 3) integridad y 4) grado de confianza generada. Los resultados obtenidos en esta encuesta reflejaron que la generación de confianza de los puestos directivos es baja, ya que el gerente general no cree en la benevolencia ni integridad de los jefes de departamento; la única parte en la que se encuentra un poco más estable y de manera neutral es la percepción de las habilidades y competencias que poseen cada uno de ellos; por el contrario; los jefes de departamento sienten una posición neutral respecto a la confianza que les genera el gerente general, creen en sus habilidades y competencias pero no en su benevolencia ni en su integridad.

Para las relaciones entre jefes de departamento y subordinados se consideró de nivel neutral a bajo; en el caso de las habilidades de ambas partes, confían en lo que cada persona posee como conocimientos y competencias en el trabajo, en el caso de la benevolencia, los jefes de departamento se valoran en un nivel neutro, sin embargo, para los subordinados, más de la mitad de ellos dijeron estar entre un punto neutral a desacuerdo

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

con la benevolencia que muestran los jefes inmediatos; para la integridad, éstos últimos consideran que los subordinados no se comportan íntegramente por lo que no pueden confiar en ellos y viceversa, más de la mitad de los subordinados considera que sus jefes inmediatos tampoco se muestra íntegro. Para la confianza generada, la mayoría de los jefes de departamento valoraron un bajo grado de confianza al igual que los subordinados.

Por último, se realizó el proceso de diagnóstico socioeconómico en donde se pudo visualizar que esta baja confianza sí tiene impacto directo y repercusiones en los disfuncionamientos y costos ocultos que presentó la empresa durante el análisis: en su mayoría se encuentran dentro del tema respecto a la comunicación, coordinación y concertación (3C); estos costos representan un monto de $233,684.40 pesos anuales (25% por ciento del total de costos ocultos) los cuales al ser divididos por la plantilla laboral al momento de la intervención se obtiene un resultado de $17,975.72 generado o representado por persona en la organización por la falta de confianza en la empresa en general.

Se estimó que el total de los costos ocultos generados por persona en la organización son aproximadamente de $71,320.17 por año, el cual multiplicado por las trece personas quienes conforman la plantilla laboral al momento de la intervención genera un total de costos ocultos por $927,162.27 anuales; Esta cantidad es la que puede ser convertida en valor agregado para crear mejoras en la organización sin tener que recurrir a métodos de inversión externos ni pagar tasas de interés altas.

Cabe mencionar que los montos antes mencionados son aproximados, ya que la empresa al momento de la intervención prefirió que el cálculo se hiciera en base al salario mínimo de nuestro país durante el año en curso; éstas cifras son un preámbulo para concientizar al empresario en este caso que en realidad sus costos ocultos son mayores, pues sus salarios reales no son los presentados en este trabajo.

Las recomendaciones presentadas en el punto anterior fueron entregadas a la empresa como propuesta de mejora, se espera que la empresa dé seguimiento y pueda obtener beneficios y valor agregado gracias a la colaboración en este trabajo.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

8.2 Caso B: Opinión del experto

De acuerdo al diagnóstico socioeconómico realizado a la empresa del caso "B" se procedió a redactar la opinión del experto, la cual tiene en como objetivo, en primer lugar, el advertir a la organización sobre los disfuncionamientos y las causas raíces detectadas como prioritarias y deben ocupar vigilancia constante para que puedan conducir acciones de cambio dentro de la organización y logren disminuir sus disfuncionamientos y a la par el monto de costos ocultos que la deteriora.

En segundo lugar, se señalará la necesidad de acciones correctivas frente a las cuales la empresa deberá trabajar para convertir los costos ocultos en valor agregado y provocar un comportamiento transformador entre todos los actores de la organización.

Durante la intervención realizada a la organización se perciben una serie de factores que a continuación se presentan como opinión del experto la cual se encuentra organizada por cada una de las partes de los dominios estudiados durante el diagnóstico:

a) <u>Condiciones de trabajo</u>

- ***Materiales y suministros.***
  - Existe material que permanece guardado y con el tiempo tiende a mezclarse con los demás suministros que se utilizan para los pedidos; esto provoca confusión y sobre tiempos ya que al no tener el orden adecuado se pierden tiempos en su búsqueda y organización.
  - La empresa posee maquinaria nueva pero no se utiliza, ya que ningún miembro de la organización sabe utilizarla; provocando que ésta en algún momento se vuelva obsoleta.
  - Se confunde el material que tiene utilidad con el de deshecho, esto provoca sobre consumos ya que no se tiene cuidado y el material "nuevo" termina en la basura.

- ***Condiciones físicas y ambientales*.**
  - Las áreas de trabajo no están correctamente separadas ya que el espacio es muy reducido teniendo como consecuencia confusiones en los pedidos y materiales.
  - El aspecto del local impide que sea atractivo para las personas provocando que se pierdan posibles clientes.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- La iluminación en las áreas de corte y terminado es inadecuada para realizar las actividades; esto puede provocar que se tengan errores al momento de realizar los patrones y cortes de los materiales; además puede causar enfermedades profesionales que con el tiempo van a afectar el rendimiento físico de los empleados.

- ***Horarios y carga de trabajo***.
  - La actividad laboral por lo regular es de ocho a nueve horas diarias, sin embargo, durante la carga pesada de trabajo se ha extendido hasta el amanecer; esto provocando que los empleados permanezcan todo este tiempo en la organización sin descanso generando costos ocultos por sobre tiempos; aunado a esto, el cansancio y torpeza que pueda presentar el cuerpo humano a medida que pasa el tiempo puede causar enfermedades, las cuales también repercuten directamente en la productividad de la organización.

b) <u>Organización del trabajo</u>

- ***Horas extra por sobre carga de trabajo.***
  - Las horas extra que se generan por la excesiva carga de trabajo durante la temporada alta provocan costos ocultos por sobre tiempos y tienden a ser muchas horas ya que permanecen hasta el amanecer trabajando.
  - La carga de trabajo es demasiada durante la temporada alta (septiembre, octubre, noviembre, diciembre, marzo).

- ***Reglas y procedimientos.***
  - No se promueve el orden dentro de la organización, los materiales y pedidos siempre se encuentran mezclados provocando confusión entre ambos.
  - No se tienen sistematizados ni bien elaborados los procedimientos dentro de la organización, provocando con esto que si no se encuentra la persona que sabe realizar la labor se pausa la línea de producción o se realiza como se pueda; si tiene errores se vuelve a comprar el material y se vuelve a realizar provocando costos ocultos por sobre consumos y sobre tiempos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

c) <u>Comunicación, coordinación, concertación (3C)</u>

- ***Falta de confianza en la dirección general.***
  - Se detectó que se tiene una falta de confianza grave por parte de la dirección general, ya que durante el proceso se pudo observar que no confía en cómo realizan los empleados algunas actividades en el área productiva, así que prefiere ser la única persona que haga prácticamente todo que los demás le ayuden; tampoco se interesa por comunicar cómo es que deben hacerse esos procesos, en vez de explicarlo o comunicarlo, prefiere hacerlo; esto provoca que la carga de trabajo sobre una sola persona sea excesiva.

d) <u>Gestión del tiempo</u>

- ***No se respetan los plazos de entrega de pedidos.***
  - Esporádicamente no se respetan los plazos de entregas de pedidos debido a muchos factores: principalmente, los sobre tiempos de la línea de producción retrasa todo el proceso productivo.

- ***No se tiene una planeación o programación en las actividades.***
  - No se planean correctamente las actividades, esto es derivado desde la dirección general.
  - Tampoco se tiene una planeación contable ni se asientan los gastos e ingresos que tiene la empresa, en pocas palabras nunca se sabe cómo se encuentra la empresa financieramente.
  - No hay un seguimiento post-venta para los clientes, así que la empresa desconoce qué es lo que está realizando bien o mal para ellos.

- ***Otros factores que afectan la gestión del tiempo.***
  - Los pedidos también se retrasan por el tiempo que se invierte en organizar las áreas de trabajo, se destinan algunas horas durante los espacios de baja carga laboral, pero no permanece ordenado, de un momento a otro se vuelve a desorganizar y es un círculo vicioso que nunca termina.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

e) **Implementación estratégica**

- ***No se tiene una correcta planeación estratégica.***
  - La empresa no posee una correcta planeación estratégica y se encuentra perdida pues no sabe qué rumbo está tomando ni cuál es el que desearía para un futuro; durante el proceso de intervención se hizo mención a que desconocen que camino es el que deben tomar y no han aumentado sus precios en años porque no quieren perder clientes, prefieren permanecer a precios muy por abajo del mercado.

- ***Herramientas de trabajo.***
  - La empresa no cuenta con algún medio de transporte para realizar compras, pendientes, etc. Las personas que se encargan de estas actividades toman dinero de la caja para trasladarse por medio de taxis, provocando con esto un gasto considerable al año.

- ***Gestión de recursos humanos.***
  - No se tiene un control sobre los sueldos de todo el personal ya que al ser una empresa familiar consideran que de lo que tengan en la caja va saliendo para los gastos diarios o lo que se necesite, así que sólo se tiene contemplado el sueldo del puesto de ayudantes (dos personas) y cada semana se les paga puntualmente.

Derivado del trabajo de investigación y la opinión del experto, se identificaron algunas recomendaciones para este caso en particular; éstas pueden ser de mucha utilidad para el sector textil local en general o empresas que tengan las mismas dificultades en cuanto al caso presentado o características de tamaño. A continuación, se presenta un cuadro en donde se realiza una síntesis de los principales problemas que debería atacar en primer lugar la organización:

1) Elaborar una bitácora para registrar el material que ha sido guardado en el almacén, acotando la fecha y características del mismo y revisarlo al menos cada tres meses para que no permanezca estancado mucho tiempo.

2) Se recomienda buscar la manera de capacitar a los empleados que permanecen en el proceso productivo para que puedan utilizar la maquinaria que está resguardada en el almacén, así podrían aumentar su capacidad productiva y ofrecer diferentes productos que puedan ser elaborados en la nueva maquinaria.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

3) Instalar un contenedor o adaptar un lugar exclusivo para material de desecho y no se confunda con material que se utiliza en la línea de producción.
4) Sería recomendable reorganizar las áreas de trabajo de acuerdo al tamaño de las instalaciones, aprovechando para la identificación del material que ya no se necesita y desecharlo.
5) Estudiar la posibilidad de adquirir en un futuro un local de mayor dimensión para instalar la empresa en él y de esta manera tengan más capacidad de producción.
6) Se sugiere que la empresa pueda obtener asesoría en materia de mercadotecnia para que su imagen sea más atractiva y su mercado sea más grande.
7) Se podrían instalar lámparas tipo led para las áreas de trabajo y así el consumo de energía no aumente y se tenga una buena iluminación para realizar las actividades de estos departamentos.
8) Se sugiere que durante los tiempos de carga muy pesada de trabajo se contrate personal temporal para que no se destine tanto tiempo extra en la elaboración de los pedidos.
9) Se recomienda tener un orden y organización en las instalaciones de la organización para no mezclar materiales y pedidos; esto puede ser por medio de contenedores de colores, etiquetas visibles, etc.
10) Elaborar un manual de procedimientos y que sea de fácil acceso para todos los integrantes de la organización, así cuando se tengan dudas al respecto pueda consultarse y no perder tiempo o materiales por desconocer el modo de realizar las actividades.
11) Sería recomendable que la gerencia general pudiera confiar en todo su personal, ya que a pesar de ser familia se siente con la necesidad de hacer todas las actividades por miedo a que se realicen inadecuadamente las actividades, así aumentaría su capacidad de liderazgo y delegación promoviendo más la productividad de la empresa.
12) Cuidar los sobre tiempos que se tienen en el área de producción ya que es la principal razón por la cual los pedidos se retrasan en su entrega.
13) Elaborar un plan de actividades mensuales; visualizar los pedidos que se tendrán previniendo con anticipación lo que los clientes van a solicitar de acuerdo a la temporada.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

14) Sería recomendable que la empresa tuviera la asesoría de un contador externo para llevar un control de los ingresos y egresos que poseen y se conozca la situación financiera de la misma.

15) Las personas del área de producción deberían destinar un tiempo a la semana o aprovechar cuando la carga de trabajo es más liviana para realizar tareas de organización y limpieza en su área.

16) Estudiar la posibilidad de adquirir un automóvil ya que se invierte mucho tiempo y dinero en los traslados utilizando taxis.

17) La empresa no posee un plan de acciones concreto para alcanzar los objetivos estratégicos (que desconocen), los actores de la organización parecen confundidos sobre lo que se espera de ellos y cómo trabajar en conjunto para lograr los objetivos de la organización.

18) En conjunto con una planeación contable se debería poseer un tabulador de sueldos para todos los integrantes de la organización, ya que solo pagan el salario de dos puestos y los demás no tienen un ingreso fijo que también debe ser considerado.

19) Implementar un contrato de actividad periódicamente negociable (CAPN) dejando a un lado que sean familia; ya que no dejan de ser integrantes de la organización y este paso es importante para definir objetivos claros y precisos por puesto, aumentando la motivación, la confianza y la empatía de cada uno de ellos.

20) Implementar algunas de las herramientas suministradas por la metodología socioeconómica de las organizaciones ya que ayudan a fortalecer la interacción entre estructuras y comportamientos, incluida la confianza pues de esta manera la organización puede disminuir muchos de sus disfuncionamientos y reducir sus costos ocultos.

Con estas recomendaciones se sugiere realizar un plan de acciones prioritarias (PAP), para ayudar a la dirección y mandos medios a identificar con mayor precisión las tareas que se han de emprender dentro de los siguientes seis meses, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa e identificar las tareas con escaso valor añadido debido a los disfuncionamientos que debe reducir. Este plan consta de dos acciones principales: las acciones resultantes de la estrategia externa y las que intentan prevenir los disfuncionamientos en el marco de la estrategia interna. (Ver Anexo E).

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Posteriormente convendría realizar un plan de acciones estratégicas internas y externas (PAEINTEX) para establecer una lista por orden de prioridades que la empresa desea emprender a mediano plazo (3-5 años). Con este plazo se ayuda a la dirección y al personal a tener una idea clara de lo que es primordial a nivel estratégico. Este plan deberá contener dos elementos principales: la energía que debe invertir la empresa para su desarrollo y por otra parte la lucha contra las pérdidas de energía humana y recursos a causa de los disfuncionamientos detectados.

De acuerdo al tema de confianza, convendría que la dirección general comprendiera que no es bueno que no confíe en sus empleados en la realización de todas las actividades, de esta manera no tendría caso denominarse "empresa" y tampoco es justo que todo el trabajo recaiga en un solo puesto, debe trabajar más su capacidad de liderazgo y delegación de autoridad para el bien de la misma. Para la creación de potencial del capital humano se recomienda elaborar las matrices de competencias (Ver Anexo G), la cual permitirá tener un panorama claro de los conocimientos y habilidades de cada uno de los integrantes de la organización gráficamente.

8.2.2 Conclusión general del caso "B"

Durante el proceso de intervención en este caso se analizaron los resultados obtenidos durante la aplicación de la encuesta de generación de confianza de Mayer *et al*. (1995) y posteriormente se llevó a cabo el proceso de diagnóstico socioeconómico. En primer lugar, se identificó la propensión a confiar de todo el personal de la organización y se observó que en este caso el 60% por ciento de la plantilla laboral adquiere una postura neutral para confiar en otras personas; solo el 15% por ciento se dijo estar de acuerdo.

Posteriormente, se estudió el grado de confianza generado entre las relaciones de directivos: gerente general (DN1) – jefes de departamento (DN2) y de éstos últimos hacia los subordinados (SN3), para ello se evaluaron las variables que influyen en el proceso de generación de confianza: 1) habilidad, 2) benevolencia, 3) integridad y 4) grado de confianza generada.

Los resultados obtenidos en esta encuesta reflejaron que el grado de generación de confianza en estas relaciones dentro de la organización posee un nivel bueno ya que el gerente general cree en las habilidades, benevolencia e integridad de sus jefes de departamento y viceversa; lo que llama la atención es que en el aspecto de la confianza

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

que generan ambas partes dicen sentirse en un nivel neutro, por lo que no confían del todo respecto a otro tipo de sentimientos o relación de confianza inclusive siendo familiares (empresa familiar).

Para las relaciones entre jefes de departamento y subordinados se considera un nivel bueno respecto a la habilidad, integridad y benevolencia que muestran tanto los jefes de departamento como los subordinados, sin embargo, en el apartado de confianza generada ambas partes se mantienen en una posición neutral respecto a la otra; presentándose el mismo caso que en los niveles directivos.

Por último, se realizó el proceso de diagnóstico socioeconómico en donde se pudo visualizar que éste nivel bajo de confianza sí tiene impacto directo y repercusiones en los disfuncionamientos y costos ocultos que presentó la empresa durante el análisis dentro del tema respecto a la comunicación, coordinación y concertación (3C); estos costos representan un monto de $108,000.00 pesos anuales (33% por ciento del total de costos ocultos) los cuales al ser divididos por la plantilla laboral al momento de la intervención se obtiene un resultado de $18,000.00 pesos generado o representado por persona en la organización por la falta de confianza en la empresa en general.

Se estimó que el total de los costos ocultos generados por persona en la organización son aproximadamente de $54,700.00 pesos por año, el cual multiplicado por las seis personas quienes conforman la plantilla laboral al momento de la intervención genera un total de costos ocultos por $328,200.00 pesos anuales; Esta cantidad es la que puede ser convertida en valor agregado para crear mejoras en la organización sin tener que recurrir a métodos de inversión externos ni pagar tasas de interés altas.

Cabe mencionar que los montos antes mencionados son aproximados, ya que la empresa al momento de la intervención prefirió que el cálculo se hiciera en base a un salario de $100.00 pesos diarios. Estas cifras son un preámbulo para concientizar al empresario en este caso que en realidad sus costos ocultos son mayores, pues sus salarios reales no son los presentados en este trabajo.

Las recomendaciones presentadas en el punto anterior también fueron entregadas a la empresa como propuesta de mejora, se espera pueda dar seguimiento y obtener beneficios y valor agregado gracias a la colaboración a este trabajo.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

8.3 Limitaciones del trabajo de investigación

Durante la realización del presente trabajo, al igual que muchos en este tipo se vio limitado por algunas situaciones que fueron presentándose conforme se elaboró; el primer problema detectado se presentó al momento de conseguir a las empresas que serían parte del proyecto, pues se realizaron visitas a muchas de ellas sin tener una respuesta favorable, pues a los empresarios no les parecía que una persona externa a la organización visitara las instalaciones de una manera recurrente para poder realizar las entrevistas y mucho menos conocer datos de la misma a pesar de comentarles que durante todo el proceso de intervención tanto nombres, puestos, salarios, etc. Serían datos cien por ciento anónimos.

Algunas empresas mostraban mucho interés y aprecio por el valor que iban a obtener con este proyecto, pero dejaron de estar en comunicación sin conocer las razones. Otro punto importante era primero tener la primera entrevista con el gerente general como lo señala la metodología socioeconómica: la mayor parte de ellos se negaba a brindar un espacio en su agenda para escuchar en qué consistía le proyecto, por otro lado, otros gerentes mostraban interés, pero al final no se tenía la entrevista con ellos pues enviaban a algún jefe de departamento o mano derecha a la escucha de lo que tenía que exponer sobre el proyecto; Aunque en la mayoría de las empresas a las que se acudió se encontraba la disponibilidad solo las que se presentaron en el trabajo fueron las únicas que finalmente accedieron.

La escala que se utilizó para conocer el grado de generación de confianza en las empresas se obtuvo como resultado de la revisión teórica sobre las escalas que contenían las variables más representativas e importantes para la medición del constructo, por lo tanto, se utilizó una escala que ha sido utilizada en varios estudios y con buenos resultados de fiabilidad y validez en estudios previos.

También, es pertinente considerar la posibilidad de encontrar una tendencia en la información recabada a los empresarios y empleados, ya que es posible que respondan de forma parcial a pesar de que la metodología socioeconómica trabaja con entrevistas a profundidad siempre existirá un posible sesgo en la información recabada; es por ello que se complementa el diagnóstico con “lo no dicho” por las personas y la opinión del experto.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

8.4 Aportaciones

Las aportaciones realizadas con la elaboración de este trabajo podrían ser muy sencillas pero concisas:

- Identificación del tema de confianza organizacional como un aspecto de gran importancia en las organizaciones ya que la poca confianza o ausencia de ella provoca malas estructuras y comportamientos, pero si se trabaja en su generación se convierte en punto clave para disminuir los disfuncionamientos y costos ocultos que se generan en las organizaciones.
- Identificación de las implicaciones económicas y sociales que tiene la falta de confianza al interior de las empresas.
- Mejor entendimiento de las relaciones de confianza entre los directivos y subordinados en las organizaciones.
- Aportación directa hacia la metodología socioeconómica ya que el tema de confianza es un elemento no muy comentado en ella, sin embargo, debería estudiarse mucho más a profundidad.

8.5 Conclusiones generales

El quehacer investigativo brinda nuevos conocimientos, avances y descubrimientos para la ciencia en general; en este trabajo se abordaron temas que corresponden especialmente al área de las ciencias administrativas las cuales han tenido una evolución importante y su aportación va en el objetivo de obtener mejores prácticas en las organizaciones de nuestra actualidad.

Estas ciencias han evolucionado desde las escuelas de la administración moderna a nuestros días y ante este panorama no puede caber duda de que la investigación científica en las áreas administrativas es realmente importante ya que hay que favorecer el desarrollo, la productividad, la calidad y mejores prácticas de recursos humanos en las empresas; este trabajo estuvo enfocado sobre todo en el especial estudio al capital humano, ya que es un elemento imprescindible en cualquier organización indistintamente del tamaño o giro al que pertenecen.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

8.5.1 Conclusiones sobre la revisión teórica

La gestión socioeconómica demuestra que siempre existe una diferencia entre la situación que los actores esperan y la situación presente.

Mayer y Gavin (2005) al analizar la confianza generada por los jefes de planta, el equipo de la alta dirección y los trabajadores; llegan a la conclusión de que la confianza potencia que los trabajadores se enfoquen más en el trabajo y según éste influirá en los resultados y en la generación de buenos comportamientos en el trabajo; para este trabajo de investigación se analizaron las mismas relaciones de confianza con el modelo que realizaría Mayer en conjunto con Davis y Schoorman en 1995 el cual es considerado el modelo seminal en el estudio del fenómeno de la confianza interpersonal en ámbitos organizativos por medio de tres aspectos principales: habilidad, benevolencia (generosidad) e integridad de las personas.

Entonces, el proceso de generación de confianza es dinámico pues la decisión de confiar en una persona o no hacerlo está influenciada por una serie de factores: el depositante influye en el proceso de su generación mediante su “propensión a confiar” lo cual significa asumir un riesgo que si no se está dispuesto a asumir es imposible que confíe en nada ni en nadie; así pues, la “propensión a confiar” es una condición necesaria para que exista lo que se llamaría confiabilidad.

8.5.2 Conclusiones sobre los resultados del estudio

Los resultados del estudio han permitido visualizar que la confianza sí tiene efecto en el desempeño socioeconómico de las organizaciones del sector textil sujetas al presente estudio afectando de esta manera los comportamientos de personas y grupos y sus estructuras.

El sector textil en nuestro país ha enfrentado muchas dificultades, principalmente al verse directamente afectadas por el mercado extranjero, pues éste al poseer mano de obra barata y grandes niveles de producción ha hecho a un lado a las maquiladoras en nuestro país; es por ello que en la actualidad requieren de altos niveles de competitividad para defenderse ante el mercado.

Al obtener los resultados, respecto a los del tema de confianza se pudo visualizar que la propensión a confiar en el primer caso es muy baja ya que una parte importante de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

la plantilla laboral mencionó no estar de acuerdo con la idea de confiar en las demás personas, por lo cual no se aceptaría el riesgo de hacerlo; para el segundo caso, lo que llamó mucho la atención en especial fue que a pesar de ser una empresa cien por ciento familiar, un poco más de la mitad de la plantilla laboral dijo sentirse en un nivel neutro respecto a la propensión a confiar entre sus miembros; recordemos que ésta condición es necesaria para que existan buenas relaciones entre personas y grupos en las organizaciones.

De la misma manera, la habilidad, benevolencia e integridad; así como el grado de generación de confianza son importantes para establecer lazos fuertes entre miembros, ya que si en primer lugar, no se confía en las habilidades que poseen las personas a nivel organizacional pues no se está confiando en que las capacidades sean las que deben demostrar; respecto a la benevolencia, también se debe poseer un buen grado de ella ya que así las personas confían en la generosidad de los demás; éste puede ser un factor esencial pues así se tiene la certeza de que nadie va a provecharse de los actos de otra persona o si se preocupa también por lo que se siente o quiere a nivel personal o profesional, tarea que debería ser primordial para los departamentos de recursos humanos en todas las organizaciones.

Finalmente, la integridad es un factor clave, pues de ella depende que se tenga una percepción moral positiva para confiar o no en una persona.

La gestión socioeconómica demuestra que siempre existe una diferencia entre la situación que los actores esperan y la situación presente ya que al conocer los resultados se encontraron sorprendidos por los montos generados de costos ocultos, se demostró esta afirmación al recordar que previo al proceso de intervención en ambas empresas los gerentes generales comentaron que no necesitaban dicho diagnóstico, que su empresa se encontraba bien dentro de lo posible y pues que mientras iban desafiando los problemas como podían; así pues los disfuncionamientos detectados se presentaron en cinco categorías principales de costos ocultos relativos a:

- Ausentismo
- Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales
- Rotación del personal
- No calidad
- Falta de productividad directa

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- Sobre consumos

Un análisis detallado demostró que las razones por las razones principales de esos disfuncionamientos emanaban de una ausencia de estructuras apropiadas unido a un comportamiento del personal de la empresa.

El monto total de los costos ocultos de ambos casos es de $1,255,362.27 pesos anuales; en primer lugar, se encuentran los sobre consumos con un monto de $524,200.00 pesos, le siguen la no creación de potencial ($394,969.28 pesos), no producción ($174,799.20 pesos), sobre tiempos ($149,686.35 pesos) y finalmente los riesgos ($11,707.44 pesos. Esto quiere decir que cada uno de los empleados entrevistados genera un total $66,071.70 pesos anuales en costos ocultos.

Para el tema de la confianza dentro de las empresas, la falta de ella genera un costo anual total de $341,684.40 pesos, el cual representaría el 27% por ciento del total generado por ambas organizaciones.

Se observó la falta de una visión estratégica a futuro, tampoco se sigue una estrategia activa, la inadecuada planeación y control de la operación contribuyen al incremento de los disfuncionamientos y por ende de los costos ocultos; así pues, el establecimiento de una estrategia que rompa estos comportamientos atendiendo las recomendaciones y generando nuevamente buenos niveles en la confianza organizacional es de carácter urgente.

8.6 Futuras líneas de investigación

Existe la posibilidad de la realización de demás investigaciones directamente relacionadas con este trabajo, ya que al analizar la información generada se encuentra una relación del tema de confianza organizacional no sólo con los disfuncionamientos y costos ocultos de las organizaciones, sino que también podrían realizarse relaciones entre temas concernientes a las mismas empresas:

- Se identifica la posibilidad de hacer análisis comparativos entre empresas de diferente tamaño y sector, ya que no es el mismo comportamiento en el textil que en el manufacturero o de servicios.
- Analizar también cómo es que se relaciona la confianza organizacional con el tipo de liderazgo del directivo.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- Se pueden realizar investigaciones con mayor profundidad para visualizar el aumento de la confianza organizacional gracias a la metodología socioeconómica.
- Es necesario investigar si la habilidad, la benevolencia y la integridad pueden ser complementadas con más variables para poder medir la generación de confianza en empresas en general y qué resultados se tendrían en nuestro país.
- Estudiar el tema de confianza organizacional vinculado a la productividad de las organizaciones ya que no solo es generador de buenas relaciones y mejores estructuras y comportamientos, sino que sería conveniente observar o medir el impacto que tienen estos dos constructos directamente.
- También podrían estudiarse los efectos que tiene la confianza entre empresas matrices y filiales, ya que en este trabajo se pudo visualizar para un caso en particular, pero no muy a profundidad que la relación que se tenía con las empresas maquiladoras era la principal razón por la cual se incurre en un mal servicio interno; es por ello que convendría realizar investigaciones en donde se realice un diagnóstico a la par en empresas filiales para conocer qué es lo que está sucediendo en estas relaciones.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ackoff. (1971). Toward a System of Systems Conceptd. *Management Science*, p.662.

Aktouf, O. (1998). De la dirección al control, una cuestión de poder, la crítica general dirigida a la Administración clásica y el estado de crisis actual. *La administración entre tradición y renovación. Artes gráficas Univalle Cali.*

Argyris. (1970). Intervention Theory and Methods: A behavioral Science View. *Addison-Wesley Publishing*, pp.15-20.

Argyris, C. (1958). The organization: what makes it healthy? *Harvard Business Review, 36*(6), pp. 107-116.

Argyris, C. (1979). *El Individuo entro de la Organización.* Barcelona: Herder,.

Arrow, K. J. (1971). En *Essays in the Theory of Risk Bearing* (págs. Chapter 3, pp.90-133). Chicago: Markham Publishing Co.

Bardach, J., & Eccles, R. (1989). Price, Authority and Trust, From Ideal Types to Plural Forms. *Annual Review of Sociology, Vol. 15*, 97-118.

Barney, J., & Hansen, M. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal Vol. 15*, 175-190.

Berg, J. D. (1995). Trust, Reciprocity, and Social History. *Games and Economic Behaviour, 10(1).*, 122-42.

Berg, J. D. (1995). Trust, Reciprocity, and Social History. . *Games and Economic Behaviour, 10(1).*, 122-142.

Bonache , J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa (3)*, 123-140.

Bowen , H. P., & Wiersema, M. F. (1999). Matching method to paradigm in strategy research: Limitations of cross-sectional analysis and some methodological alternatives. *Strategic Management, 20*, 625-636.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *The Leadership Quarterly, Vol. 11, nº. 2.*, 227-250.

Cea, M. (2002). *Análisis multivariable: teoría y práctica en la investigación social 1° Ed.* Madrid: Sintesis.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito de las organizaciones. Segunda edición.* México D.F.: Mc Graw Hill.

Ciriolo, E. (2007). Inequity Aversion and trustees' reciprocity in the trust game. *European Journal of Political Economy, 23.*

Concha, J. y. (2000). Relaciones a largo plazo entre compradores y proveedores: La importancia de la tecnología en el desarrollo de la confianza. . *Estudios Gerenciales, 76.*, 13-25.

Covey, S. R. (1989). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva.* Estados Unidos: Covey leadership center .

Cummings, L. &. (1996). *The organizational trust inventory (OTI): Development and validation. In Trust in organizations: Frontiers of theory and research.* Thousand Oaks, CA.: SAGE Publications.

Curral, S. y. (1995). Measuring trust between Organizational Boundary Role Persons. . *Organizational behavior and Human Decision processes, 64(2)*, 151-170.

Dawson, P. (1997). In at the deep end: conducting processual research on organisational change. *Scandinavian Journal of management (13)*, 389-405.

Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution, Vol. 2, nº. 4.*, 265-279.

Dominguez, B. R., & García, D. S. (2005). Conflicto constructivo e integración en la obra de Mary Parker Follet. *Athenea Digital Num.7*.

Donaldson, L. (1990). A rational basis for criticisms of organizational economics: a reply to Barney, . *Academy of Management Review,*, 394–401.

Dowla, A. (2006). In credit we trust: Building social capital by Grameen Bank in Bangladesh. *The Journal of Socio-Economics, 35.*, 102-122.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Drucker, P. (1999). *Automanagement. Management Challenges for the 21st Century.* California: Harper Collins.

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review 19 (4)*, 532-550.

Estay Ortega, C. (2005). *Gestión por Competencias, un desafío y una necesidad.* Londres: Follet, The New State; Metcalf y Urwick, Dynamic Administration.

Faria, M. (1995). *Desarrollo Organizacional enfoque integral. .* México D.F.: Limusa.

Fernández, M., & Andrade, S. (2000). La consultoría en administración como una tecnología de investigación: alternativa del ISEOR y si aplicación en la UAM-Xochimilco. *Contaduría y Administración No. 198*, 29-45.

Flores, F. (1996). *Creando Organizaciones para el Futuro.* Dolmen Ediciones.

Franco Zesati, R. (2015). *Los disfuncionamientos: Barreras que impiden el rendimiento y desarrollo de las Pymes: Estudio de caso del estado de Aguascalientes. Tesis Doctoral.* Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Gâchter, S. H. (2004). Trust, Voluntary cooperation, and socio-economic background: survey and experimental evidence. . *Journal of Economic Behaviour and Organization, 55*, 505-531.

Gómez Mejía, L., & Balkin, D. B. (2003). *Administración.* Madrid, España: McGraw Hill.

Gorbaneff, Y. (2003). Teoría del Agente - Principal y el mercadeo. *Universidad EAFIT, Medellín Colombia*, pp.75-87.

Górski, J. J. (2005). Trust case: Justifying trust in an IT solution. . *Reliability Engineering and System Safety, 89.*, 33-47. .

Goudge, J. y. (2005). How can trust be investigated? Drawing lessons from past experience. *Social Science and Medicine, 61.*, 1439-1451.

Grant, R. (1995). Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones. España: Civitas.

Hansen, G. S. (1989). *Determinants of firm performance: an integration of economic and organizational factors. Tesis doctoral.* University of Michigan.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Harris, L. y. (2004). The four levels of loyalty and the pivotal role of Trust: a study of online service dynamics. *Journal of retailing, 80.*, 139-158.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, F., & Baptista , L. P. (2014). *Metodología de la investigación 6a. edición.* México, D.F.: Mc. Graw Hill.

Herreros, G. (2002). *Pour une sociologie d'intervention.* Toulouse : Éditions Erés.

Herreros, G. (2004). Sociologie d'intervention: sociologie plastique. Métis et métissage. *Gérer & Comprendre*, pp.81-92.

Herreros, G. (2004). Sociologie d'intervention: sociologie plastique. Métis et métissage. *Gérer & Comprendre*, 81-92.

INEGI. (2014). *INEGI. Resultados preliminares Censos Económicos 2014.* México: INEGI.

Instituto Nacional de estadística y geografía. (10 de Noviembre de 2014). Obtenido de http://www.inegi.org.mx/.

Knox, R. E., & Kee, H. W. (1970). Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion. *he Journal of Conflict Resolution, Vol. 14, nº. 3.*, 357-366.

Kubr, M. (1997). *La constultoría de empresas. Guía para la profesión.* Ginebra: OIT.

Lauriol, J. (1994). Aprocches cognitives de la décision et concept de représentation sociale. En *Actes de la 3éme Conférence Internationale de Management Stratégique* (págs. 347-372).

Le Boterf, G. (1996). *Enfoque de gestión por competencias. Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos.* Santiago de Chile.

Lewicki, R. M. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities. . *The Academy of Management Review, 23(3).*, 438-458.

Li, L. (2005). The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries intra- and inter organizational relationships. *International Business Review, 14.*, 77-95.

Lockward Dargam, A. M. (2011). El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración. *Ciencia y Sociedad Vol. XXXVI Núm.3*, pp.464-502.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Luhmann, N. (1996). *Confianza.* Anthropos.

Martínez, Vázquez, G. (2002). El modelo socioeconómico como metodología de vinculación universidad-empresa. *Ponencia presentada en el "IV Congreso Nacional y Primero Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas".*

Maxwell, J. (1996). *Qualitative research design. An interactive approach.* California: Sage publishing.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, Vol. 20, nº. 3.*, 709-734.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, Vol. 20, nº. 3*, 709-734.

McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal, Vol. 38, nº. 1.*, 24-59.

Minguet, G. (2001). "Taxonomie de modèles sociologiques d'intervention". En D. y. Kuty, *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives.* (págs. 19-68). Bruxelles,: De Boeck and Lacier.

Mutairi, M. H. (2008). Trust and cooperation from a fuzzy perspective. *Mathematics and computer in simulation, 76-*, 430-446.

Mutairi, M. H. (2008). Trust and cooperation from a fuzzy perspective. . *Mathematics and computer in simulation, 76.*, 430-446.

Ollivier y Sainsaulieu. (2001). Intervenir pour la mise en débat en M. Uhalde (Coord.). *L'intervention sociologique en entrepriese. De la crise à la régulation sociale, Paris. Desclée de Brouwer, Collectif RITE,*, pp.134-152.

Omodey, M. y. (2000). Conceptualizing and Measuring Global Interpersonal Mistrust-Trust. . *The journal of social psychology, 140(3]).*, 279-294.

Perrone, V., Zaheer, A., & McEvily , B. (2003). Free to be trusted? Organizational constraints on trust at the boundaries. *Organization Science 14(4)*, 422-439.

Poulfelt, F. (1997). Ethics for management consultants. *Business ethics: A European Review, 6*(2), pp. 65-70.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Powel, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in organizational behavior Vol.12*, 295-336.

Purser, S. (2001). A simple graphical Tool for a Modelling Trust. *Computers and Security, 20.*

Purser, S. (2001). A simple graphical Tool for a Modelling Trust. . *Computers and Security, 20, 479484.*

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional 10ma. Edición.* México: Prentice Hall.

Rouse, M. J., Daellenbach, & Urs, S. (1999). Rethinking research methods for the resource-based perspective: Isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal 20*, 487-494.

Sainsaulieu, R. (1987). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise.* París: Presses de Sciences Po. .

Sánchez, V. (2006). *Construction de un processus de pris de décision stratégique dans la PME pour améliorer sa performance global : Recherche - Intervention dans une entreprise mexicaine. Tesis Doctoral. .* Lyon, Francia.

Savall, H. (1974). *Enrichir le travail humain: l'évaluation économique, thèse Université Paris IX-Dauphine.* Paris: Dunod.

Savall, H. (1979). *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail, Préface de François Perroux.* Paris: Dunod.

Savall, H. (2003). An update presentation of the socio-economic management model. *Journal of organizational change management*, -.

Savall, H. (2008). *Mastering Hidden Costs and Socio-Economic Performance, preface by A. Buono.* Charlotte, USA: Information Age Publishing.

Savall, H., & Zardet, V. (1995). *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat de activité periodiquement negociable.* Paris: Gestión económica .

Savall, H., & Zardet, V. (1996). La dimensión cognitiva de la investigacion-intervención: la producción de conocimientos por medio de la interactividad cognitiva. *Revue Internationale de Systémique Vol. 10 no. 1-2*, 157-189.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Savall, H., & Zardet, V. (2009). *Ingeniería estratégica : un enfoque socioeconómico, Prólogo de Pedro Solís.* México : Universidad Autónoma Metropolitana.

Savall, H., & Zardet, V. (2009). *Ingeniería estratégica un enfoque socioeconómico.* México D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana.

Savall, H., & Zardet, V. (2011). *The Qualimetrics Approach Observing the complex object.* USA: IAP- Information Age Publishing, Inc.

Schechter, L. (2007). Traditional trust measurement and the risk confound: An experiment in rural Paraguay. . *Journal of Economic Behaviour y Organization, 62(2]).*, 272-292.

Senge, P. (1990). *The art and practice of learning organizations.* New York : Doubleday/Currency.

Serva, M. A., Fuller, M. A., & Mayer, R. C. (2005). The reciprocal nature of trust: a longitudinal study of interacting teams. *Journal of Organizational Behavior, Vol. 26, nº. 6.*, 625-648.

Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research 2nd. edn.* London: Sage publications.

Stake , R. (2000). En *Handbook of qualitative research* (págs. Chapter case studies: 435-454). London: Sage publications.

Stoeker, R. (1991). Evaluating and rethinking the case study. *The sociological review 39 (1)*.

Sutter, M. y. (2007). Trust and trustworthiness across different age groups. *Games and Economics Behaviour, 57(2).*

Uhalde, M. (2002). Las transformaciones sociales de la empresa francesa en los años 1980-1990: los mundos sociales de la empresa. *Gestión y Política Pública XI(1)*, pp. 85-114.

Uhalde, M. y F. Osty. (2000). *"Sociologie de l'entreprise et intervention sociologique", Communication au Colloque international del l'AISLF, Quebec, Canadá, julio, pp.10*. Recuperado el 10 de Julio de 2012, de www.iresco.fr/labos/lsci/rite/index.html

Venkatraman, N., & Grant, J. H. (1986). Construct measurement in organizational strategy research: A critique and proposal. *Academy of management review*, 71-87.

Von Bertalanffy, L. (1976). *General System Theory: Foundations, Development, Applications.* George Brazilier.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Wei, Z. L. (2008). Using fuzzy cognitive time maps for modeling and evaluating trust dynamics in the virtual enterprises. *Expert Systems the Applications, 35(4).*, 1583-1592.

Wendell, L. F., Cecil, H. B., & Robert, A. Z. (2007). *Desarrollo Organizacional sexta edición.* México: Mc Graw Hill.

Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism (Traducido y publicado en español como "Las instituciones económicas del capitalismo").* México: F.C.E. 1a. Edición.

Wong, P. y. (2004). Trust in construction partnering: views from parties of the partnering dance. . *International Journal of Project Management, 22, 437446.*

Worley, J., & Doolen, T. (2006). The role of communication and management support in a. *Management Decision 44 (2,*, 228-245.

Yáñez, R. A. (2006). Confianza y Desconfianza: Dos factores necesarios para el desarrollo de la confianza social. . *Universitas Psychologica, 5(1).* , 920.

Yin, R. G. (2005). *Case Study Research: Design and Methods.* Sage Publications.

Yin, R. K. (1989). *Case study research: Desing and methods , applied social research methods series.* Newbury Park, Ca.: Sage.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and Methods, 2nd edn.* Beverly Hills, Ca. : Sage publishing.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Desing and methods.* Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: desing and methods (4° ed.) .* Thousand Oaks, Ca.: Sage.

Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly, Vol. 17, nº. 2.*, 229-239.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

GLOSARIO

Cálculo socioeconómico: Cálculo dinámico que integra el análisis cualitativo, cuantitativo y financiero del conjunto de fenómenos sociales y económicos, actuales y futuros detectados por la empresa.

Contrato de actividad periódicamente negociable (CAPN): Documento por el cual la organización se compromete sobre las modalidades de puesta en práctica de los contratos de actividad periódicamente negociables (CAPN).

Comunicación-Coordinación-Concertación: o (3C), acrónimo para representar el conjunto de comunicación, coordinación y concertación.

Concertación: Caracteriza a los tipos de intercambio de información entre actores que permiten definir un objetivo operacional o funcional común, a realizar en un periodo determinado, y reglas de juego de cooperación.

Condiciones de trabajo: Noción que cubre a la vez las condiciones físicas de trabajo (espacios de trabajo, perjuicios del entorno físico, carga física y mental de trabajo, seguridad) y la condiciones y restricciones tecnológicas del trabajo (materiales de equipamiento, herramientas disponibles).

Consultor: Es un actor externo o interno a la organización, que hace un diagnóstico de dicho funcionamiento y hace propuestas que tienen como objetivo el mejoramiento de dicho funcionamiento.

Contrato de actividad periódicamente negociable: Herramienta de management que formaliza los objetivos prioritarios y los medios puestos a disposición para cada persona dentro de la empresa (incluyendo obreros y empleados), a través de un doble diálogo semestral personalizado con el superior jerárquico directo. Está acompañado de un complemento de remuneración substancial ligado al logro del objetivo de equipo e individuales, auto-financiado por la baja de los costos ocultos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Coordinación: Ella se aplica a los dispositivos de intercambio de información entre los actores organizados para realizar un objetivo operacional o funcional de la actividad, en un periodo determinado.

Creación de potencial: Concierne a las acciones que tendrán efectos positivos diferidos sobre los resultados inmediatos de los ejercicios siguientes. Ella se compone de inversiones materiales y sobre todo de inversiones inmateriales.

Cualitativo: Método de evaluación que recurre a una apreciación no cuantificada. La evaluación cualitativa es preconizada con el enfoque socioeconómico para completar, enriquecer o reemplazar, llegando el caso a la evaluación cuantitativa y financiera, cuando ésta no ha podido ser hecha o es insignificante.

Delegación concertada: Acto por el que confía a alguien la realización de una operación tomando la precaución de asegurarse los medios de los que dispone el delegatario para realizarla. Ella incluye aportes pedagógicos del delegante al delegatorio.

Desempeño económico: Utilización racional a corto y largo plazo de los recursos de la organización, en el sentido de la racionalidad socioeconómica que es multidimensional y tiene en cuenta criterios psico-sociológicos y antropológicos para definir la finalidad de la acción económica.

Desempeño social: Fuentes múltiples, especialmente de naturaleza psico-fisiosociológica de la satisfacción de los actores, clientes o productores de la organización en su vida profesional.

Desempeño socioeconómico: Según la teoría socioeconómica, reúne el desempeño social y el desempeño económico, e desarrollo de uno apoyándose sobre el del otro, no realizándose ninguno exclusivamente, en detrimento del otro.

Diagnóstico socioeconómico: Diagnóstico de los disfuncionamientos de la organización surgidos de la interacción entre las estructuras y los comportamientos. El disfuncionamiento es calificado por los actores de la organización con respecto al referencial del orto-funcionamiento, es decir del funcionamiento tal como ellos lo desean.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Disfuncionamientos: Son el producto de las interacciones entre las estructuras de una organización y los comportamientos de los actores internos y externos. Ellos son calificados por los actores como diferencias con respecto al orto-funcionamiento, es decir del funcionamiento deseado.

Eficacia: Diferencia entre el resultado obtenido y el objetivo fijado previamente.

Eficiencia: Relación entre los resultados o productos obtenidos (desempeños) y los medios puestos en práctica (costos).

Energía: Recurso que permite a los actores (organización, unidad, individuo) pasar a la acción o al acto.

Energía estratégica: Recurso que permite a los actores desarrollar su fuerza estratégica, su capacidad para transformar sus situaciones estratégicas.

Escucha: En la teoría socioeconómica de las organizaciones, se trata de una escucha fundada sobre la interacción de una verdadera mayéutica de tres fases: escucha pura, retroalimentación, validación, nueva escucha, etc.

Fuerza estratégica: Capacidad de una empresa para transformar el conjunto de los recursos materiales, humanos e inmateriales en acciones y actividades que permitan a la empresa modificar significativamente su situación estratégica, es decir su solidez en el entorno interno y externo, su capacidad de sobrevivenciadesarrollo y su poder de negociación con su doble entorno interno y externo.

Formación: Conjunto de competencias adquiridas dentro del marco de la formación inicial, de la formación profesional continua (reciclaje y aportes formalizados nuevos) y por la experiencia profesional estructurada del individuo. La experiencia profesional corresponde al conjunto de situaciones profesionales en la historia de un actor (individuo o entidad) que crean un saber estructurado, técnicas y métodos de trabajo.

Formación integrada: Formación realizada por un actor del entorno cercano, por ejemplo, conllevando el superior jerárquico un aporte inductivo de pedagogía aplicada a las situaciones de trabajo locales, y capitalizando los saber-hacer (know-how) de experiencia por medio de la preparación de un manual de formación. Este es

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

además utilizado en la actividad permanente de la empresa como manual de funcionamiento.

Gestión del tiempo: La gestión del tiempo comprende los métodos de organización temporal del trabajo (reflejos de planificación, de programación…), el reparto del tiempo de los actores internos (individuo o entidad) entre sus grandes actividades: tiempo de prevención, de mejoramiento, de desarrollo y de pilotaje estratégico.

Herramientas clásicas de gestión: Herramientas relativamente estáticas de recolección y de tratamiento de informaciones, a menudo mal interconectadas, con fiabilidad relativa y sub-utilizadas en las micro y macro decisiones de la empresa.

Herramientas de management: Métodos, técnicas y soportes que acompañan a la acción de pilotaje y se aplican directamente a las relaciones humanas entre los actores, sobre todo internos.

Implementación estratégica: Realización de las acciones concretas para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, desglosadas y concertadas en cada nivel jerárquico y sincronizadas transversalmente con los diferentes socios internos y externos. Ella comporta el explicitación de objetivos estratégicos coherentes y la programación de la disponibilidad de los medios necesarios, materiales humanos e inmateriales.

Intervención socioeconómica: Basada sobre la hipótesis fundamental de la interacción entre las estructuras y los comportamientos humanos, ella consiste en emprender, en una empresa, una acción simultánea sobre el conjunto de las estructuras y sobre el conjunto de los comportamientos humanos interviniendo sobre los seis dominios de disfuncionamientos. Así, el funcionamiento de la organización es aprehendido en su globalidad con la preocupación de obtener de ella soluciones durablemente eficaces e innovadoras. Ella busca implantar un estado de management socioeconómico aclimatado a la organización, obteniendo desempeños socioeconómicos superiores a los obtenidos antes de la acción de innovación socioeconómica.

Investigador – interventor: Persona que utiliza los resultados de sus intervenciones para alimentar su investigación y sus conocimientos científicos para conducir sus intervenciones.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Management socioeconómico: Se caracteriza por una participación y una dinamización incrementadas de la totalidad de las personas de la empresa o de la organización de una y otra parte, un desarrollo de todos los saber-hacer (know-how) y de las competencias humanas dentro de una estrategia de búsqueda conjunta de incremento de los desempeños sociales o cualitativos y de los desempeños económicos cuyas ventajas son más o menos repartidas entre los actores internos y los actores externos. El management socioeconómico apunta a la movilización del conjunto del potencial humano por medio de la descentralización sincronizada de las responsabilidades, especialmente apoyándose sobre la puesta en práctica de actos decisivos por parte del personal directivo como pilotos de su zona de responsabilidad.

Matriz de competencias: Sinóptico que permite visualizar las competencias efectivas disponibles de un equipo y de su organización. Permite elaborar un plan de formación integrada particularmente bien adaptado a cada persona y a las necesidades evolutivas de la unidad.

Opinión del experto: Análisis en segundo grado de los disfuncionamientos, hecho por el consultor. La opinión del experto explica los principales disfuncionamientos evocados por los autores de la empresa. Él aclara los problemas más complejos que afectan frecuentemente a la estrategia interna de la organización. El objeto de la opinión del experto es poner el acento sobre los problemas a los cuales la empresa es relativamente insensible. De esta manera, la opinión del experto comprende dos partes: la jerarquización del efecto espejo, por una parte, que clasifica las ideas expresadas por los actores internos, que parecen importantes al consultor, y que constituyen una palanca de acción en profundidad y, por otra parte, lo “no-dicho” que comprende los disfuncionamientos no expresados o poco expresados espontáneamente por los actores, pero captados a través de la información directa por parte del consultor.

Organización: Conjunto de estructuras internas que interactúan con comportamientos humanos para garantizar un funcionamiento que permita generar una producción de bienes materiales e inmateriales apreciados por los actores externos. La organización está en interacción con su entorno externo, con el cual ella negocia permanentemente los medios de su sobrevivencia-desarrollo.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Organización del trabajo: Comprende el reparto de las misiones, funciones, operaciones y tareas, su asignación más o menos especializada a actores internos, entidades e individuos y las reglas de relación entre ellos.

Orto-funcionamiento: Funcionamiento deseado por los actores internos y externos de la organización. El orto-funcionamiento es una noción relativa, un referencial flexible que admite cierta variabilidad en el tiempo, útil para definir grosso *modo*, la orientación de las acciones de progreso de la empresa.

Plan de acciones prioritarias: Inventario concertado de las acciones para realizar en un semestre para alcanzar los objetivos estratégicos prioritarios después de un arbitraje de prioridades y test de factibilidad. Las acciones son en parte motoras (proyecto activo sobre el entorno externo) y en parte reductoras de disfuncionamientos (acción sobre el entorno interno).

Plan de acciones estratégicas internas y externas: Clarifica la estratégica de la empresa a 3 años, incluso 5, tanto frente a sus actores-objetivo externos (clientes, proveedores…) como a sus actores-objetivo internos (del PDG al empleado y al obrero). El es reactualizado cada año para tener en cuenta la evolución de su entorno externo pertinente y su entorno interno.

Proyecto socioeconómico: Es la segunda etapa del proceso de innovaciones socioeconómicas. El objetivo es buscar una canasta de soluciones (acciones de mejoramiento) que respondan a una canasta de disfuncionamientos. Un proyecto socioeconómico es un conjunto de acciones de innovación socioeconómica.

Sobre consumo: Componente del costo de ciertos disfuncionamientos representantes de la calidad de productos o servicios consumidos en exceso a causa de la regulación de disfuncionamientos evaluados financieramente a partir de los costos de compra para la empresa.

Sobre salario: Componente del costo de ciertos disfuncionamientos constituido por una diferencia de salario a causa de la realización de una actividad por una persona titular de una función mejor remunerada que la que hubiera debido asumir. Se trata también de salarios abandonados sin contrapartida de actividad, por ejemplo, cuando hay una ausencia, sobre todo si ella es injustificada.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Sobre tiempo: Componente del costo de ciertos disfuncionamientos constituido por el tiempo pasado por humanos en regulaciones de disfuncionamientos. El costo de esas regulaciones se calcula multiplicando la contribución horaria en al margen sobre el costo variables por el número pasado de horas pasado en la regulación.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

ANEXOS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

ANEXO “A”

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LA GENERACIÓN DE CONFIANZA

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Estamos realizando una investigación con fines académicos para ***medir la generación de la confianza organizacional***. Esperamos su cooperación contestando las siguientes preguntas. La información que usted proporcione será tratada con absoluta confidencialidad. GRACIAS DE ANTEMANO POR SU APOYO.

SECCIÓN 1. PROPENSIÓN A CONFIAR

En esta sección se va a estudiar su tendencia a asumir o no riesgos. Valore el grado de acuerdo o desacuerdo de las siguientes afirmaciones según la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Nivel medio	De acuerdo	Muy de acuerdo

P. La propensión a confiar es su tendencia a asumir o no riesgos. Valore su nivel de propensión a confiar:

P1	No hay que ser muy desconfiado con los desconocidos	1	2	3	4	5
P2	Los expertos son honrados a la hora de decir lo que saben y lo que no saben	1	2	3	4	5
P3	La mayor parte de la gente suele hacer lo que dice	1	2	3	4	5
P4	Hay que dar un voto de confianza a la gente a pesar que puedan aprovecharse de ti	1	2	3	4	5
P5	La mayoría de los comerciales son honrados cuando venden su producto	1	2	3	4	5
P6	La mayoría de los técnicos de reparaciones no se aprovechan de los que no saben del problema	1	2	3	4	5
P7	La mayoría de la gente es sincera cuando responde a encuestas	1	2	3	4	5
P8	En la actualidad, la mayor parte de los adultos son competentes en su trabajo	1	2	3	4	5

SECCIÓN 2. CONFIANZA GENERADA POR LOS DIRECTIVOS

En esta sección se va a estudiar el nivel de confianza que un subordinado tiene en su jefe superior. Para ello, se evaluarán las variables que influyen en la generación de confianza. Valore el grado de acuerdo o desacuerdo de las siguientes afirmaciones según la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Nivel medio	De acuerdo	Muy de acuerdo

HD. La habilidad representa las competencias y habilidades de la persona en la que se va a confiar Valore el grado de habilidad de su jefe inmediato:

HD1	Mi jefe inmediato está bien capacitado para hacer su trabajo	1	2	3	4	5
HD2	Mi jefe inmediato logra todo lo que se propone en el trabajo	1	2	3	4	5
HD3	Mi jefe inmediato sabe mucho de su trabajo	1	2	3	4	5
HD4	Confío plenamente en la competencia profesional de mi jefe inmediato	1	2	3	4	5
HD5	Mi jefe inmediato tiene una capacidad especial para conseguir que mejoremos los resultados	1	2	3	4	5
HD6	Mi jefe inmediato es una persona cualificada	1	2	3	4	5

BD. La benevolencia engloba los motivos e intenciones que persigue la persona en la que se va a confiar. Lo que se evalúa es si la persona en la que se va a confiar tiene en cuenta el beneficio de la persona que tiene que confiar y no únicamente su propio beneficio. Valore la benevolencia de su jefe inmediato:

BD1	Mi jefe inmediato se preocupa realmente por mi satisfacción personal	1	2	3	4	5
BD2	A mi jefe inmediato le importan mis necesidades y objetivos	1	2	3	4	5
BD3	Mi jefe inmediato nunca haría nada a sabiendas para perjudicarme	1	2	3	4	5
BD4	Mi jefe inmediato realmente se interesa por lo que es importante para mí	1	2	3	4	5
BD5	Mi jefe inmediato dejaría de hacer su trabajo para ayudarme en lo que fuera	1	2	3	4	5

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

ID. La integridad recoge los principios que rigen el comportamiento de la persona en la que se va a confiar. Valore el nivel de integridad de su jefe inmediato:

ID1	Mi jefe inmediato tiene un estricto sentido de la justicia	1	2	3	4	5
ID2	Nunca pongo en duda la palabra de mi jefe	1	2	3	4	5
ID3	Mi jefe inmediato habitualmente procura ser justo con los demás	1	2	3	4	5
ID4	Las acciones y los comportamientos de mi jefe son coherentes	1	2	3	4	5
ID5	Comparto la escala de valores de mi jefe inmediato	1	2	3	4	5
ID6	El comportamiento de mi jefe inmediato parece estar guiado por principios sólidos	1	2	3	4	5

CGD. Finalmente, valore el grado de confianza que le genera su jefe inmediato:

CGD1	No permitiría que la alta dirección tuviera influencia sobre temas que son importantes para mí.	1	2	3	4	5
CGD2	Quisiera que mi jefe inmediato tuviera total control sobre mi futuro en la empresa	1	2	3	4	5
CGD3	Aunque pudiera, no controlaría lo que hace mi jefe inmediato; me fío de él.	1	2	3	4	5
CGD4	Estaría cómodo trasladando a mi jefe superior una tarea o problema que fue fundamental para mí, aunque yo no pueda supervisar sus acciones.	1	2	3	4	5
CGD5	Estaría dispuesto a contarle a mi jefe inmediato los errores que he cometido en el trabajo, aunque manchen mi reputación	1	2	3	4	5
CGD6	Le daría mi opinión a mi jefe inmediato sobre temas delicados, aunque mi opinión sea políticamente incorrecta	1	2	3	4	5
CGD7	Tengo miedo de lo que me pueda hacer mi jefe inmediato en el trabajo	1	2	3	4	5
CGD8	Si mi jefe superior preguntara acerca de las causas de un problema, le contestaría abiertamente, incluso si yo fuera parte de la culpa	1	2	3	4	5

SECCIÓN 3. CONFIANZA GENERADA POR SUS TRABAJADORES

En esta sección se va a estudiar el nivel de confianza que usted tiene en sus subordinados. Valore el grado de acuerdo o desacuerdo de las siguientes afirmaciones según la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Nivel medio	De acuerdo	Muy de acuerdo

HT. La habilidad representa las competencias y habilidades de la persona en la que se va a confiar. Valore el grado de habilidad de sus subordinados:

HT1	Mis subordinados están muy bien capacitados para hacer su trabajo	1	2	3	4	5
HT2	Mis subordinados logran todo lo que se proponen en el trabajo	1	2	3	4	5
HT3	Mis subordinados saben mucho de su trabajo	1	2	3	4	5
HT4	Confío plenamente en la competencia profesional de mis subordinados	1	2	3	4	5
HT5	Mis subordinados tienen una capacidad especial para conseguir que mejoremos los resultados	1	2	3	4	5
HT6	Mis subordinados son personas cualificadas	1	2	3	4	5

BT. La benevolencia engloba los motivos e intenciones que persigue la persona en la que se va a confiar. Lo que se evalúa es si la persona en la que se va a confiar tiene en cuenta el beneficio de la persona que tiene que confiar y no únicamente su propio beneficio. Valore la benevolencia de sus subordinados:

BT1	Mis subordinados se preocupan realmente por mi satisfacción personal	1	2	3	4	5
BT2	A mis subordinados les importan mis necesidades y objetivos.	1	2	3	4	5
BT3	Mis subordinados nunca harían nada para perjudicarme a sabiendas	1	2	3	4	5
BT4	Mis subordinados realmente ponen interés en lo que es importante para mí	1	2	3	4	5
BT5	Mis subordinados dejarían de hacer su trabajo para ayudarme en lo que fuera	1	2	3	4	5

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

IT. La integridad recoge los principios que rigen el comportamiento de la persona en la que se va a confiar. Valore el nivel de integridad de sus subordinados:

IT1	Mis subordinados tienen un estricto sentido de la justicia	1	2	3	4	5
IT2	Nunca pongo en duda la palabra de mis subordinados	1	2	3	4	5
IT3	Mis subordinados habitualmente procuran ser justos con los demás	1	2	3	4	5
IT4	Las acciones y los comportamientos de mis subordinados son coherentes	1	2	3	4	5
IT5	Comparto la escala de valores de mis subordinados	1	2	3	4	5
IT6	El comportamiento de mis subordinados parece estar guiado por principios sólidos	1	2	3	4	5

CGT. Finalmente, valore el grado de confianza que le generan sus subordinados:

CGT1	No permitiría que mis subordinados tuvieran influencia sobre temas que son importantes para mí.	1	2	3	4	5
CGT2	Quisiera que mis subordinados tuvieran control total sobre mi futuro en la empresa	1	2	3	4	5
CGT3	Aunque pudiera, no controlaría lo que hacen mis subordinados; me fío de ellos	1	2	3	4	5
CGT4	Estaría cómodo trasladando a mis subordinados una tarea o problema que fue fundamental para mí, aunque yo no pueda supervisar sus acciones.	1	2	3	4	5
CGT5	Estaría dispuesto a contarles a mis subordinados los errores que he cometido en el trabajo, incluso a riesgo de que manchen mi reputación	1	2	3	4	5
CGT6	Les daría mi opinión a mis subordinados sobre temas delicados, aunque mi opinión sea políticamente incorrecta	1	2	3	4	5
CGT7	Tengo miedo de lo que me puedan hacer mis subordinados en el trabajo	1	2	3	4	5
CGT8	Si mi subordinado me preguntara acerca de las causas de un problema, le contestaría abiertamente, incluso si yo fuera parte de la culpa.	1	2	3	4	5

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

ANEXO “B”

GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO DE LAS ORGANIZACIONES

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO

Dimensiones (Temas)	Variables (Subtemas)
Condiciones de trabajo	1.1 Acondicionamiento de locales
	1.2 Materiales y suministros
	1.3 Condiciones ambientales
	1.4 Condiciones físicas de trabajo
	1.5 Carga física de trabajo
	1.6 Horarios de trabajo
	1.7 Ambiente de trabajo
Organización del trabajo	2.1 Repartición de las tareas
	2.2 Regulación del ausentismo
	2.3 Interés del trabajo
	2.4 Autonomía en el trabajo
	2.5 Carga de trabajo
	2.6 Reglas y procedimientos
	2.7 Organigrama
Comunicación-Coordinación-Concertación	3.1 Interna al servicio
	3.2 Relaciones con los departamentos.
	3.3 Entre empresa matriz y fíliales.
	3.4 Entre el equipo de dirección.
	3.5 Entre representantes
	3.6 Con los funcionarios.
	3.7 Dispositivos de 3C.
	3.8 Transmisión de informaciones.
	3.9 3C vertical
	3.10 3C horizontal
Gestión del tiempo	4.1 Respeto de plazos
	4.2 Planeación y programación de actividades
	4.3 Tareas mal asumidas
	4.4 Factores perturbadores de la gestión del tiempo
Formación Integrada	5.1 Adecuación formación de empleo
	5.2 Necesidades de formación
	5.3 Competencias disponibles no solicitadas en el empleo
	5.4 Dispositivos de formación
	5.5 Subtema particular de cambios de tecnología
Implementación Estratégica	6.1 Orientación estratégica
	6.2 Autores de la estrategia
	6.3 Desglose y operacionalización de la estrategia
	6.4 Herramientas
	6.5 Sistemas de información
	6.6 Medios
	6.7 Gestión de RH
	6.8 Estilo de dirección

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

ANEXO “C”

FRASES TESTIMONIO OBTENIDAS “CASO EMPRESA A”

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

FRASES TESTIMONIO EMPRESA "A"

Materiales y suministros

- *FT-01. "Algunas veces se ha retrasado la entrega de materiales para trabajar, esto sucede tres o cuatro veces al año, yo me retraso de uno a tres días en hacerlo".*
- *FT-02. "Ha pasado hasta un año que material mal solicitado se queda en el almacén, al final se vende para no perderle tanto, pero se pierde como un 20% del costo al que se adquirió originalmente, esto sucede una vez al año".*
- *FT-03. "Si me equivoco con una tela se guarda hasta que se pueda ocupar como hay telas de 4 o 5 años atrás ahí en el almacén".*
- *FT-04. "Necesito cambio de un guante para corte y no lo hacen porque están muy caros".*
- *FT-05. "A veces se nos revuelven o se pierden las cosas tenemos que buscarlo y si no se encuentra se vuelve a comprar, esto sucede tres o cuatro veces al año".*

Condiciones ambientales

- *FT-06. "La iluminación lastima los ojos y el ruido de las bordadoras hace que no se concentren las personas"*
- *FT-07. "Las bordadoras son muy ruidosas y ya cuando nos hartamos a veces nos ponemos los tapones".*
- *FT-08. "El ruido de las bordadoras nos perturba todo el tiempo".*
- *FT-09. "Ya estoy harta del ruido que hacen las bordadoras, todo el día funcionan, a veces me duele la cabeza y salgo embotada del trabajo".*
- *FT-10. "La bordadora hace mucho ruido no uso los tapones, no me hayo con el equipo de protección personal".*
- *FT-11. "No se hace nada para el ruido de la bordadora y la mayor parte de las veces no se utilizan los tapones".*
- *FT-12"Las bordadoras son muy ruidosas y enfada; nosotros en el administrativo no tenemos tapones".*
- *FT-13 "Es incómodo me siento mal y no me siento concentrada a hacer mi trabajo pierdo tiempo como 15 minutos diarios por el ruido, o a veces dejan la puerta abierta y estamos hablando por teléfono, yo no los escucho y tengo que decirle a la persona al teléfono que me repita lo que me dijo".*

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- *FT-14 “Siento que no valoran o piensan en el desarrollo del clima laboral y personal de todos”.*

Condiciones físicas de trabajo

- *FT-15 “No me gustan las instalaciones porque las máquinas y todas las herramientas que necesitas en el trabajo se encuentran lejos y pierdo hasta media hora diaria en encontrar las cosas”.*
- *FT-16 “Las instalaciones están óptimas para hacer labores de corte o terminado más no óptimas para el personal”.*
- *FT-17 “No está el espacio suficiente para comer casi estamos más aquí que en nuestra casa hace falta un lugar bonito, un refrigerador, se podría apapachar más a los subordinados y darles su lugar”.*
- *FT-18 “En el comedor, el techo está muy caliente… debería estar más privadito”.*
- *FT-19 “Necesitamos que el comedor que se encuentre mejor”.*
- *FT-20 “Yo soy de los que más me he accidentado y me han dicho que no diga que me pasó aquí”.*
- *FT-21 “Dos accidentes de trabajo por año en una máquina de broche una chava se le atoró el dedo y fue un machucón y se incapacitó también hace seis años una señora se llevó parte del dedo, dos semanas de incapacidad”.*
- *FT-22 “Tienen una gotera en la oficina administrativa desde que yo llegué hace unos cuantos años y vienen a arreglarla se paga y al final no queda”.*
- *FT-23 “Hay un tablero a la vista de todos, pero como no les interesa no lo leen o no lo ven”.*

Horarios de trabajo

- *FT-24 [Trabajo en sábados]: “Se trabajan como 20 sábados al año durante 5 horas cuando sucede, 3 o 4 empleados”.*
- *FT-25 “En cuanto a horas extra a la semana son cinco personas durante tres-cuatro horas cada uno”.*
- *FT-26 [Horas extra que hace el chofer por semana] “El chofer hace tres horas extra cada semana”.*

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- *FT-27 [Horas extra: Terminado] "Siempre trabajo horas extra, mi horario normal es de 8:00 am a 18:00 pm y me he quedado entre las 21:00 pm y 1:00 am durante todos los primeros quince días de diciembre.*
- *FT-28 [Horas extra: Terminado] "Según el trabajo que haya me quedo hasta una o dos horas, una vez me quedé hasta las 4 am, por lo regular hago cinco horas extra por semana durante 3 meses al año completitos".*
- *FT-29 "Las vacaciones las dan año y son las de ley, pero antes de tomarlas tengo que pagarlas con tiempo, me quedo en horas extras las horas que corresponden de vacaciones".*
- *FT-30 "Me gustaría entrar más temprano e irme más temprano, vivo lejos y haces de traslado como una hora".*
- *FT-31 [Horas extra: Administrativo] "Yo trabajo de 8:00 am a 18:00 pm y hago siempre una o dos horas extra, los sábados también vengo si hay mucha carga de trabajo como cinco horas, esto a veces pasa unas 2 veces al mes".*
- *FT-32 "El personal pide permisos para salir casi diario, como que no están a gusto aquí… lo hacen unas cuatro veces a la semana, ya sea salir temprano o llegar tarde; por lo regular solicitan tres o cuatro horas temprano y las mismas de llegada tarde también"*
- *FT-33 "Mis subordinados faltan, piden permisos que la verdad no necesitan, tienen falta de identidad, no se sienten parte de esta empresa, no creo en ellos ni les tengo confianza".*

2. Organización del trabajo

Repartición de las tareas

- *FT-34 "Nos tenemos que repartir todo el trabajo entre todos, hasta los de administración le entran en lo que hacemos aquí abajo y quedarnos muchas horas extra porque si no lo hacemos simplemente no sale, esto pasa todo el tiempo"*
- *FT-35 "Hace falta personal porque no se puede con todo".*
- *FT-36 "Yo hago el trabajo como de 4 puestos, recibo maquila, la acomodo por talla y para empacado, recibo maquila, y tengo que llevar mi propio registro, a veces se me pasa anotar la cuenta y tengo que volver a contar y revisar los tickets de lo que llegó y/o salió, a veces coso, descoso, pongo broches, botón y a veces corto; no*

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

hacen caso de las indicaciones que doy tengo que volver a realizar el trabajo... invierto dos o tres días cada semana en cosas que no son mías, no me corresponden".

- *FT-37 "Hay que andar correteando a los subordinados para que cumplan las cosas, en las mañanas delego actividades a los jefes de área, pero ellos vuelven a delegar y se ponen a hacer cosas administrativas y no supervisan a los operarios".*
- *FT-38 "A veces me cargan un poquito la mano y cosas que no me corresponden a mí y las tengo que sacar, casi todos los días pasa esto y me siento un poco cansada y estresada porque no puedo sacar lo que sí me corresponde por sacar otras actividades".*
- *FT-39 "Yo me atraso entre tres o cuatro días por sacar lo de los demás en sacar lo mío, hablo con las maquiladoras, recupero facturas, llevo un control del recopilador de comprobantes de pago y factura. Me bajo a poner cortes a maquiladores y hasta a doblar ropa".*
- *FT-40 "A veces me regañan porque no hago bien lo de allá abajo pero no es mi responsabilidad tampoco, se supone que yo estoy en el departamento administrativo".*

Regulación del ausentismo

- *FT-41 "Siempre faltan de dos a cuatro veces en un mes dos personas a parte de llegar tarde, cuando están aquí medio trabajan y medio hacen".*
- *FT-42 "Algunas personas (como cuatro) faltan hasta tres veces por mes o todos los lunes de ley".*
- *FT-43 "Siempre faltan 1 o 2 personas el mismo día, de perdida no son en el mismo departamento".*
- *FT-44 "En este año comenzaron a despedir gente… como dos o tres personas, y solo pasó una vez porque faltaban con regularidad o venían alcoholizados o drogados".*

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Interés en el trabajo

- *FT-45 "Casi todas las personas que laboran aquí se resisten al cambio… hay cierta resistencia y negatividad en ellos, esto sucede todo el tiempo en esta empresa, yo creo que es porque no existe confianza entre nosotros".*
- *FT-46 "Pienso que si se tiene motivación y los jefes nos tuvieran más confianza la producción sería mejor".*
- *FT-47 "Me siento medio presionada porque a veces me tengo que quedar y no puedo decir que no porque todavía tengo que hacer cosas personales y me siento presionada al menos en mi casa".*
- *FT-48 "Me gusta cooperar y hacer de lo que sea una ocasión iba a mandar a hacer una estructura y le dije al patrón que la hacía yo, terminé haciéndola, pero siento que no valoró mi trabajo".*

Autonomía en el trabajo

- *FT-49 "Yo hago actividades de como de dos o tres puestos a la vez todo el tiempo, dejo de hacer mis actividades por hacer las de los demás y de todos modos tengo que entregar todo a tiempo, es mucha presión".*

Carga de trabajo

- *FT-50 "Los meses de abril, noviembre y diciembre son los más cargados de trabajo".*
- *FT-51 "Mucha carga de trabajo, me siento agotada todo el tiempo".*
- *FT-52 "La carga de trabajo es fuerte durante las temporadas altas, en enero-febrero en abril hay mucho trabajo y también noviembre diciembre".*
- *FT-53 "No estoy de acuerdo con la paga que me dan porque hago muchas cosas, y me cargan mucho la mano".*
- *FT-54 "No valoran el esfuerzo que hace uno, pero hago todo lo que me piden, aunque la carga sea demasiada porque yo soy el sustento de mi casa".*
- *FT-55 "Dependiendo de la carga de trabajo se dejan de hacer unas cosas por hacer otras".*
- *FT-56 "Siento que la carga de trabajo no es equitativa al pago, dijeron que me iban a aumentar de poco a poco por semana y nunca lo cumplió".*

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- *FT-57 “La carga de trabajo es mucha y es poco personal la mayoría de ellos si no es que todos hacen diferentes cosas”.*
- *FT-58 “De los pedidos que tienen que salir, en veces sí y otras no llevamos un orden, la carga de trabajo no nos da tiempo para poder organizar todo de una forma más adecuada o más eficiente”.*
- *FT-59 “La carga de trabajo es excesiva y trabajamos unas 4 horas extra por día”*
- *FT-60 “Hay mucha carga de trabajo, de los pedidos que llegan a veces se juntan en el proceso; hemos tenido fácil más de 40 pedidos al mismo tiempo con entrega en fechas más o menos iguales”*
- *FT-61 “Tal vez hemos tenido entre 40-50 pedidos al mismo tiempo en la línea”.*

Reglas y procedimientos

- *FT-62 “Hace falta mucho fomentar la cultura por el orden y la limpieza”.*
- *FT-63 “Cuando se realiza un aseo exhaustivo como que aumenta la productividad”.*
- *FT-64 “No se usa el equipo de protección personal (botas de seguridad, lentes tapones auditivos), comenzamos por levantar actas administrativas, se asustaban y corregían, pero de todos modos no los usan”.*
- *FT-65 “No se tiene limpieza ni orden en las áreas operativas”.*
- *FT-66 “No se respetan las reglas, la falta de flexibilidad de los trabajadores”.*
- *FT-67 “No se llevan los procesos ni las reglas, quien pone las reglas no nos pone el ejemplo”.*

3. Comunicación-coordinación-concertación

Relaciones con los departamentos

- *FT-68 “Al ser de nuevo ingreso no confiamos plenamente en ellos en que realicen bien sus actividades”.*
- *FT- 69 “Si se pudiera dar más confianza o más responsabilidad a las personas sería de gran ayuda, tal vez su desempeño sería mejor”.*
- *FT-70 “En cuanto a la comunicación me falta un poco hacia mis subordinados y con mis superiores”.*

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- *FT-71 "Falta saber tratar a las personas o tener una mejor comunicación y para poder delegar bien actividades".*
- *FT-72 "Hace falta confianza en los líderes de la organización hacia nosotros".*
- *FT-73 "Falta coordinación en todas las áreas sin excepción, cada quien hace un relajo y al final nadie sabe bien cómo es que salen los pedidos".*
- *FT-74 "Creo que hay mucha desmotivación y no hay convivencia porque pasan más tiempo aquí que en su casa".*
- *FT-75 "Falta más confianza, yo veo que hay personas que no se tienen confianza".*
- *FT-76 "No existe como buen compañerismo entre departamentos".*
- *FT-77 "No se puede confiar en los subordinados por su irresponsabilidad e ineficiencia".*

Entre empresa matriz y filiales

- *FT-78 "A veces no hay buena coordinación con las maquiladoras y se les olvida llamar para ver la entrega de las prendas y a veces nos atrasamos hasta una semana en terminar".*
- *FT-79 "A veces las maquiladoras pierden las piezas, rebajan el 5 % del pago de la maquiladora".*

Transmisión de informaciones

- *FT-80 "En alguna compra cuando no se especifica bien el tipo color, característica de alguna prenda se mandan traer otros materiales que no son, algunas veces se habla con el proveedor y se hacen cambios y cuando no se puede hacer cambio este material se almacena y se ve en que se puede ocupar, esto sucede dos o tres veces al año y el material queda en resguardo hasta por un año porque no saben en qué ocuparlo o no sale pedido en donde se pueda ocupar".*
- *FT-81 "Falta comunicación de arriba hacia abajo no nos tienen confianza, no nos dicen bien a veces lo de los pedidos, no nos animamos a preguntar nosotros y tampoco nos dicen, esto ocurre cada que hay un pedido sobre todo grande, dos cada mes".*
- *FT-82 "Hubo dos ocasiones que llegué tarde y avisé que venía tarde y me hicieron un acta administrativa y decía que por faltar injustificadamente y no dije nada porque*

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

de todos modos no me iban a creer porque falté, no me daba confianza decirle a mi jefe la situación por la que atravesaba en ese momento".

- *FT-83 "Las órdenes son claras, pero no la ejecución, tal vez nos falta más coordinación".*
- *FT-84 "A veces se comunica algo y se entiende mal a veces el patrón dice una cosa y luego otra. El da órdenes y nos cambia los proyectos y te pones en friega para sacarlo y de repente sale con otra cosa, esto sucede una o dos veces al mes".*
- *FT-85 "A veces no se respeta lo que dicen, como si vamos a faltar un día o salir temprano no se respeta de la parte de los directivos hacia nosotros, esto sucede unas cinco veces al año".*

3C Vertical

- *FT-86 "Hace falta confianza en los líderes de la organización, ni unos ni otros nos la tenemos y eso nos motiva menos".*
- *FT-87 "Cuando el jefe está de malas y estresado hacemos una solicitud y nos niega la ayuda, como falta de material o un permiso, esto pasa una o dos veces al mes".*
- *FT-88 "La comunicación no es buena de arriba hacia abajo, tenemos muchos mal entendidos".*
- *FT-89 "Me gustaría que el jefe se comunicara más con nosotros porque como que se centra en solo una persona".*
- *FT-90 "La comunicación con mi jefe es regular".*
- *FT-91 "No son equitativas las órdenes de arriba hacia abajo".*

4. Gestión del tiempo

Respeto de plazos

- *FT-92 "Las entregas de prendas a destiempo es 1 a 2 veces al mes".*
- *FT-93 "Las personas que maquilan se dan cuenta que tienen defectos en el material de los proveedores y se regresa el material y tarda en llegar de 1 a 2 días y si se tiene que poner un botón o un ojal son otros días y ya nos retrasamos 4-5 días en la entrega final".*

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- *FT-94 "Se programan bien las actividades, pero el problema es las maquiladoras las tienen que presionar para que entreguen las prendas como debe de ser".*
- *FT-95 "Cuando son prendas maquiladas se regresan si tienen defectos y nos retrasamos hasta 5 días en terminar y entregar el pedido, esto pasa siempre 3 veces al mes".*
- *FT-96 "Los plazos siempre son retrasados a veces hasta 8 o 15 días en entregas".*
- *FT-97 "Hemos perdido clientes por no entregar pedidos a tiempo una o dos veces al año".*
- *FT-98 "A veces nos tardamos desde 8 días o hasta un mes de retraso en entregar un pedido, esto depende de qué trabajo sea, nos ha pasado atraso en un mes como dos veces al año y eso fue por muchas cuestiones, desde atraso de las maquiladoras hasta la falta de coordinación entre nosotros".*
- *FT-99 "No se alcanzan a sacar los pedidos de un día por dar seguimiento a las urgencias pedidos atrasados".*
- *FT-100 "Los plazos no se respetan principalmente por los maquiladores porque no entregan en tiempo y forma".*

Planeación y programación de actividades

- *FT-101 "Como dos o tres veces al año se cambia de proyecto, por lo regular siempre hacemos lo mismo".*
- *FT-102 "Nos realizan pedidos grandes y son con tiempo, pero nos llegan pedidos inesperados y de todos modos los tomamos, esto pasa unas cinco veces al mes".*
- *FT-103 "Hay cosas que tenemos ya planeadas para empezar a cortar y sacar las prendas y de aquí arriba bajan para cambiarnos la chamba al mes pasa unas 4 o 5 veces".*
- *FT-104 "Todos los días se programa una junta en administración y a veces dura de 8 a 10 de la mañana para llevar el orden, pero yo digo que es una pérdida de tiempo porque no resolvemos nada".*
- *FT-105 "En la entrega de maquila existe un reglamento si el 5% de las prendas entregadas, no pasa la verificación de calidad no se debería recibir y a veces pasamos esos detalles por la urgencia de pedidos y mandamos todos los pedidos como sea".*

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- *FT-106 “No hay seguimiento post-venta”.*

Tareas mal asumidas

- *FT-107 “Se tuvo un problema con un pedido y no se tenía el número exacto de piezas que se debía entregar y la persona encargada de eso y como yo era nueva no me pasaron esa tarea y me concentré en otras y en destiempo tuve que poner orden, nos tardamos como un mes para poder cobrar ese trabajo”.*
- *FT-108 “A veces no son muy claras las órdenes y nos confundimos y tenemos errores en la producción, como hacer piezas de más o de menos, equivocarnos con las especificaciones de los pedidos o las fechas en que debemos terminarlos, esto ocurre frecuentemente”.*
- *FT-109 “Se les da la muestra a los maquiladores y no sé qué pasa ahí que no entregan las prendas de acuerdo a la muestra”.*
- *FT-110 “Cuando son prendas maquiladas se regresan si tienen defectos y nos retrasamos hasta 3 días en terminar y entregar el pedido, esto pasa siempre 3 veces al mes”.*
- *FT-111 “Escribo en la caja o pongo una nota de que pedido todas las especificaciones y no se respeta eso y aparte; descompletan para un pedido y toman para otro y no me avisan, esto pasa unas 5 veces por mes”.*

Factores perturbadores en la gestión del tiempo

- *FT-112 “Pedimos y pedimos las cosas, como mantenimiento o más máquinas porque a veces se nos junta el trabajo y con una sola máquina no se puede sacar nos retrasamos mucho”.*
- *FT-113 “Con el exceso de trabajo a veces nos dan una orden y empiezo a agarrar ritmo y me cambian de lugar y me retraso, esto pasa hasta 5 veces por semana”.*
- *FT-114 “A veces nos tardamos una hora o dos en buscar material todos los días porque no hay un orden y me tardo otra hora u hora y media en acomodar de nuevo todo”.*
- *FT-115 “Los pedidos a veces no son a tiempo, más por cuestiones externas, nos tardamos en entregar entre una semana o tres días depende de la cantidad del pedido que sea”.*

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- *FT-116 “Yo tengo más relación con corte y cuando se equivocan en algo y se echa a perder la tela se deshecha y se surte de nuevo para rehacer el trabajo, esto pasa una o dos veces por mes”.*
- *FT-117 “No se cumplen los plazos porque no estamos todos en el mismo canal, los administrativos empiezan a planear, yo recibo los pedidos e informo utilizando el WhatsApp para avisar sobre los pedidos, pero nunca los ven y en la supervisión se estanca no se tienen bien visualizados los tiempos”.*
- *FT-118 “Siempre andamos mareando a los clientes hemos perdido como cuatro clientes potenciales”.*
- *FT-119 “Me atraso de 3 a 4 días por sacar lo de los demás por sacar lo mío, hablo con las maquiladoras, recupero facturas, recopilador de comprobantes de pago y factura. Me bajo a poner cortes a maquiladores, a doblar ropa”.*
- *FT-120 “A veces no se transmiten bien las informaciones en simple hecho de que hablan por teléfono y ocupan algo importante y se nos pasa por estar haciendo otras cosas y no informamos y cuando nos acordamos ya pasaron dos o tres días de lo que íbamos a hacer”.*
- *FT-121 “Cuando la maquila llega tarde que es casi todos los días ya nos atrasamos todos a eso le atribuyo el problema”.*
- *FT-122 “Si se cambian tallas, prendas de más o de menos que entregan las maquiladoras nos atrasamos en la entrega de pedidos hasta quince días”.*

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

ANEXO “D”

FRASES TESTIMONIO OBTENIDAS “CASO EMPRESA B”

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

FRASES TESTIMONIO EMPRESA "B"

Materiales y suministros

- *FT-01. "Una cosa es el material que no se usa lo tenemos bodega, se revuelve con lo de la parte del taller en cuanto a materiales".*
- *FT-02. "Invierto una media hora a veces buscando materiales tres cuatro veces por semana".*
- *FT-03. "Tenemos unas máquinas, unas están viejitas, pero se tiene una bordadora y nadie sabe manejarla".*
- *FT-04. "A veces tiramos el material a la basura por creer que es basura y tenemos que comprar y rehacer".*

Condiciones ambientales

- *FT-05. "Hacen falta lámparas led largas porque en la noche es muy cansado trabajar, porque se nos cansa la vista".*

Condiciones físicas de trabajo

- *FT-06. "Si hay ciertas deficiencias, principalmente el hecho de que trata uno de tener todo más o menos en ciertas áreas separadas y nos faltan elementos, a veces es por cuestión de espacio".*
- *FT-07. "El exhibidor debería de ser más atractivo, aparadores, iluminación y algo gráfico poner mamparas con figurines del trabajo que se hace para que se aprecie".*
- *FT-08. "No existe área de atención o recepción de clientes, la estantería para clasificación de los materiales, los hilos, botones, no tenemos suficiente orden".*
- *FT-09. "La repartición de espacio es lo que hay que organizar hay cosas que tiene guardadas de años y no las saca, tela, ropa que no vinieron nunca recoger".*

Carga física de trabajo

- *FT-10. "De hecho, lo pesado lo llevamos yo y mi esposo, pero a veces pone ciertas limitaciones y yo le doy a la máquina, pero hay cosas que definitivamente no puedo*

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

hacer y mi esposo si sabe pintar, dibujar y cuando hay que hacer trazos o cosas complicadas como en volumen".

- *FT-11. "A veces la presión es para la directora porque ha habido días que toda la noche hasta amanecer estamos trabajando y tres o cuatro o hasta cinco 5 días al año".*

Horarios de trabajo

- *FT-12. "La atención es de 11 am a 2:00 y de 5 a 8. Taller de 9:00 am a 2:00 pm y de 5:00 a 8:00-9:00 de la noche pesado de las 10:00 en adelante, ya cuando está muy pesado nos ha tocado en diciembre tres días seguidos sin dormir, dos días o tres, y en tres veces al año".*
- *FT-13. "Los horarios son de 9:00 am a 2:00 y de 5:00 a 8:00 y cuando hay trabajo a veces la semana seguida nos toca dormir aquí. Al año en primavera en noviembre y diciembre 5 horas extra al mes en promedio".*

2. Organización del trabajo

Carga de trabajo

- *FT-14. "De pronto es mucho volumen de producto y se nos revuelve todo".*
- *FT-15. "La carga de trabajo es moderada al Inicio de año, en febrero, marzo y abril, baja considerablemente; en mayo, junio, julio, agosto y en septiembre por las fiestas patrias, octubre, noviembre, diciembre son los meses de carga pesada".*
- *FT-16. "Yo elaboro presupuestos, selecciono y compro materiales, reparto el trabajo y ejecuto los trabajos ellos".*
- *FT-17. "En ocasiones se carga unos más a otros, pero se trata de distribuir equitativamente, está más cargada hacia las personas que cosen o cortan".*
- *FT-18. "La carga de trabajo por temporadas es muy pesada".*

Reglas y procedimientos

- *FT-19. "No hay tanto como reglas todos sabemos que tenemos que hacer".*

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- *FT-20. "Los procesos no se han elaborado o sistematizado con forme al día o la necesidad, si alguien tiene alguna idea el problema es llevarlo a la práctica y concretarla".*

3. Comunicación-coordinación-concertación

Interna al servicio

- *FT-21. "El problema es cuando vienen los paquetes grandes de pedidos, como de 300 disfraces y hay que armar el material; batallo porque yo quiero hacerlo todo, pero le da miedo delegar, porque siento que si no lo hago yo no está bien hecho".*

4. Gestión del tiempo

Respeto de plazos

- *FT-22. "Nos ha pasado que nos hemos retrasado en la entrega de pedidos, dos o tres días, dos o tres veces al año".*
- *FT-23. "A veces como son paquetitos pequeños nos retrasamos dos o tres días, pero dejamos un margen de fecha de entrega".*

Planeación y programación de actividades

- *FT-24. "Si se da el respeto de plazos, muchas veces a costa de sobre sueldo porque hay que desvelarse, no comemos, aquí dormimos".*
- *FT-25. "El problema es que no se tiene tiempo para establecer un sistema contable, confiable, registros diarios o mensuales, pero por falta de tiempo, espacio y recursos no se hace mucho trabajo administrativo".*

Factores perturbadores de la gestión del tiempo

- *FT-26. "Perdemos toda la semana acomodando material por temporadas, desde las 8:00 am y nos vamos 12:00 - 1:00 am".*

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

5. Formación integrada

Necesidades de formación

- *FT-27. "Nos falta capacitación de organización porque no sabemos cómo hacerlo, tengo todo revuelto, porque me hecho el paquete yo sola".*
- *FT-28. "Nos falta capacitación en aspectos de control, organización".*

6. Implementación estratégica

Orientación estratégica

- *FT-29. "Los precios están muy debajo de lo que deberían ser en realidad y eso provoca que no hemos podido crecer, pero me da miedo perder clientes".*

Herramientas

- *FT-30. "A la semana se gasta en taxi de cada viaje $30.00 y son como 3 vueltas a la semana".*

Gestión de recursos humanos

- *FT-31. "No hay sueldos tabulados, solo para el puesto de ayudante cada semana se le da su pago. De aquí tomamos para gastos personales y empresariales".*

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

ANEXO "E"

FORMATO DE PLAN DE ACCIONES PRIORITARIAS (PAP)

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

FORMATO DE PLAN DE ACCIONES PRIORITARIAS (PAP)

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS PRIORITARIOS	ACCIONES PRIORITARIAS	DEPARTAMENTOS IMPLICADOS			PLAN PREVISIONAL (Seis meses)						COMENTARIOS
			Admvo.	Corte	Terminado	E	F	M	A	M	J	
Reducción de los plazos de entrega de pedidos	* Redefinir el procedimiento de elaboración de pedidos y darlo a conocer a los trabajadores.	* Hacer visible mediante un tablero el proceso elaborado para que todos lo conozcan.	X	X	X	→						*Programar reunión semanal para seguimiento de pedidos.

TESIS SISEL

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

ANEXO “F”

FORMATO DE CONTRATO DE ACTIVIDAD PERIODICAMENTE NEGOCIABLE (CAPN)

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

EJEMPLO. CONTRATO DE ACTIVIDAD PERIODICAMENTE NEGOCIABLE (CAPN) RECURSOS HUMANOS

NOMBRE DEL EMPLEADO: José Estrada González	PERIODO		JEFE INMEDIATO: Ing. Ricardo Hernández Plascencia
PUESTO: Ayudante	INICIAL	FINAL	PUESTO: Supervisor de la línea de terminado
	01/2017	06/2017	

TIPO DE OBJETIVOS	OBJETIVOS	PONDERACIÓN	NIVEL A ALCANZAR	MEDIOS
Objetivos colectivos a nivel empresa	Reducción en los plazos de entrega de pedidos	30%	Acortar los plazos de pedidos a 20 días en lugar de 40, conservando la calidad del servicio y producto	Mejoramiento de la línea de producción con la adquisición de dos nuevas máquinas
Objetivos semi-colectivos a nivel de servicio del servicio o de producción	Disminuir los desperdicios de material	20%	Incrementar el aprovechamiento del material suministrado para cada pedido	La gestión de control sobre los materiales ayudará a poner en marcha los indicadores
Objetivos de equipo de trabajo	Disminuir las horas extra que se laboran durante los meses de gran carga laboral	30%	Disminuir las horas extra laboradas en un 50% en los próximos seis meses	Incremento de la capacidad de productividad y trabajo en equipo
Objetivos individuales	Perfeccionamiento de las habilidades y competencias	20%	Lista detallada de las nuevas tareas que se han de realizar	Formación o capacitación por el responsable jerárquico
		100%		

TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

ANEXO "G"

FORMATO DE MATRIZ DE COMPETENCIAS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

EJEMPLO. MATRIZ DE COMPETENCIAS

OPERACIONES / PERSONAS	ORGANIZACIÓN AL PRINCIPIO DEL PERIODO													NUEVAS OPERACIONES A DESARROLLAR				ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	FORMACIÓN QUE SE DEBE PREVER DURANTE EL AÑO	COMENTARIOS
	OPERACIONES COTIDIANAS										SABER HACER ESPECÍFICOS									
	GESTIÓN - SEGURIDAD						GESTIÓN - DESARROLLO													
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q			
Guillermo																				
Juan																				
Susana																				
Mónica																				
Alma																				
Pedro																				
Tomás																				

LEYENDA:

■ Buen conocimiento y práctica bien dominada

◪ Conocimiento mediano y práctica ocasional o no totalmente dominada

◪ Conocimiento de los principios sin práctica

\- Ni conocimiento teórico ni práctica

○ A Realizar

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

ANEXO “H”

ARTÍCULO PUBLICADO RELACIONADO CON EL TRABAJO DE TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Diagnóstico con el modelo socioeconómico: Caso Limpieza Ecológica, S.A. de C.V.

Eva Cecilia Delgado Pérez[1]

Martha González Adame[2]

Véronique Zardet[3]

Resumen

En la actualidad el mundo global vive una época en donde la competitividad, el desarrollo tecnológico, las transformaciones estructurales, la innovación, la globalización y los sistemas económicos afectan directa e indirectamente el ambiente empresarial creando como consecuencia que las empresas se cuestionen constantemente si sus prácticas de gestión administrativa son las correctas para ellas y crean valor agregado. La mayoría de las empresas analizan principalmente sus indicadores económicos y contables para conocer cómo se comportan actualmente, pero en la mayoría de los casos se pasan por alto factores que se cree no son importantes. La metodología socioeconómica desarrollada por el doctor Henri Savall contribuye a desplegar el potencial humano en las organizaciones por medio de procesos de investigación-intervención para mejorar el desempeño global de una empresa midiendo el nivel de calidad de su funcionamiento observando dos facetas: una social y una económica. Este trabajo presenta los resultados de la intervención realizada a la empresa Limpieza Ecológica, S.A. de C.V. en la ciudad de Aguascalientes, Ags., México.

Palabras clave: *Modelo socioeconómico, Disfuncionamientos, Costos ocultos, Confianza organizacional, Intervención organizacional*.

Introducción

Estrategias de desarrollo de la investigación a través de cuerpos académicos: Retos ante la globalización
Cuerpo académico "Gestión de la mediana y pequeña empresa"
Primera edición 2015
Universidad Autónoma de Aguascalientes
ISBN 978-607-8359-69-1
pp. 227-241

[1] Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Administración. Correo electrónico: delgado.pec@gmail.com
[2] Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Administración. Correo electrónico: mglezadame@yahoo.es.
[3] Universidad Jean Moulin Lyon III. Correo electrónico: zardet@iseor.com

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS