



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

TRABAJO PRACTICO

ANÁLISIS DE COSTOS OCULTOS MEDIANTE METODO SOCIECONOMICO DE UNA EMPRESA

PyME EN EL ESTADO DE AGUASCALIENTES.

AUTOR:

OSCAR ALEJANDRO FRANCO SILVA

TRABAJO PRÁCTICO QUE PRESENTA PARA OPTAR POR EL GRADO DE: MAESTRO EN

ADMINISTRACIÓN

TUTOR

DR. JESÚS SALVADOR VIVANCO FLORIDO

COMITÉ TUTORAL

AGUASCALIENTES, AGS., MAYO 2017



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



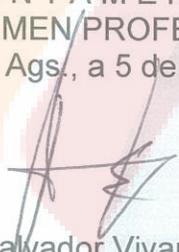
CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

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

Por medio del presente como Tutor designado de la estudiante **OSCAR ALEJANDRO FRANCO SILVA** con ID **108804** quien realizó el trabajo práctico titulado: **ANÁLISIS DE COSTOS OCULTOS MEDIANTE MÉTODO SOCIECONÓMICO DE UNA EMPRESA PYME EN EL ESTADO DE AGUASCALIENTES**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirlo, 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.

ATENTAMENTE
"SE LUMEN PROFERRE"
Aguascalientes, Ags., a 5 de Mayo de 2017.


Dr. Jesús Salvador Vivanco Florido
Tutor de Trabajo Práctico


Dra. Martha González Adame
Primer lector de Trabajo Práctico


Dra. Gabriela Citlalli López Torres
Segundo lector de Trabajo Práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado
c.c.p.- Jefatura del Depto. de Finanzas
c.c.p.- Minuta Secretario Técnico



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

DRA. EN ADMÓN. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PRESENTE

Por medio de la presente me permito comunicarle a Usted que el Trabajo Práctico titulado **“ANÁLISIS DE COSTOS OCULTOS MEDIANTE MÉTODO SOCIECONÓMICO DE UNA EMPRESA PYME EN EL ESTADO DE AGUASCALIENTES”** del estudiante **C. OSCAR ALEJANDRO FRANCO SILVA** con ID **108804** egresado de la Maestría en Administración, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio de su tutor.

Sin más por el momento aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
“SE LUMEN PROFERRE”
Aguascalientes, Ags., 9 de Mayo de 2017

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

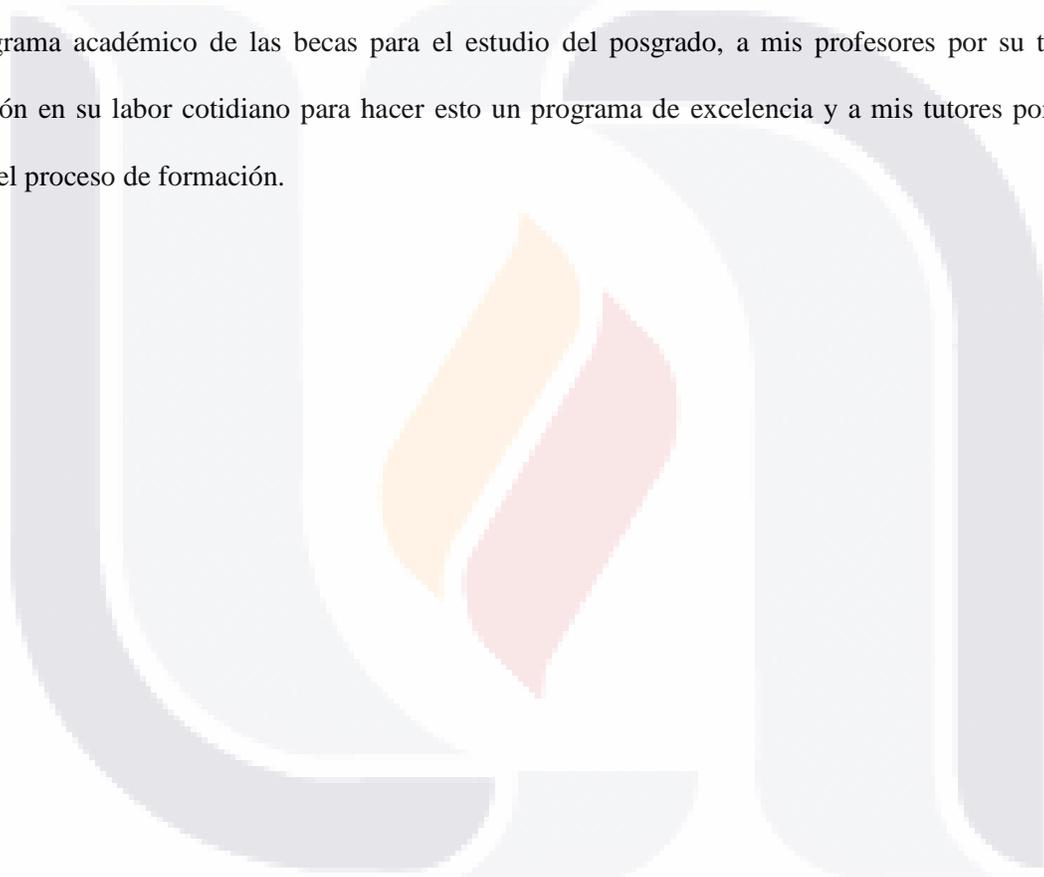
c.c.p. M.A. Imelda Jiménez García.- Jefe del Departamento de Control Escolar
c.c.p. Sección de Certificados y Títulos
c.c.p. Estudiante
c.c.p. Archivo



AGRADECIMIENTOS

Primeramente, quiero agradecer a mi familia por contribuir y apoyarme a lo largo de mi vida para llevarme a lo que ahora soy, además de darme los ánimos día con día que, aunque hay días difíciles me enseñaron que siempre hay una satisfacción en el esfuerzo, hay algunos que no nos pueden acompañar, pero sus esfuerzos y esperanzas por mí seguirán en el trayecto de mi vida.

Agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, por otorgarme la oportunidad de formar parte del programa académico de las becas para el estudio del posgrado, a mis profesores por su tiempo y dedicación en su labor cotidiano para hacer esto un programa de excelencia y a mis tutores por la guía durante el proceso de formación.



DEDICATORIAS

Dedico este trabajo a todas las personas que directa o indirectamente me brindaron con experiencias en la vida lo cual apoyo a formar el carácter que ahora poseo, por lo que me permite seguir adelante con cualquier adversidad que se me ha presentado en la vida.

Especialmente dedico esto a mi familia que incondicionalmente me ha apoyado y siempre ha confiado en mí y a ti mamá que eres la única persona por la cual trato de enorgullecer, que, aunque no estés de acuerdo en todo lo que hago al final te enorgulleces por los resultados.



ÍNDICE GENERAL

Índice de Tablas 6

Índice de gráficas 7

I. Resumen 8

II. Abstract..... 8

III. Introducción..... 9

IV. Antecedentes 10

V. Objetivo general..... 11

VI. Objetivos específicos..... 11

VII. Planteamiento del problema 11

VIII. Preguntas de investigación 12

IX. Justificación..... 13

X. Diagnóstico 14

XI. Metodología..... 14

XII. Marco Teórico 18

 A. Pequeñas y Medianas empresas en el sector textil..... 18

 1. Pequeñas y medianas empresas en México 18

 B. Sector Textil 24

 1. Antecedentes. 24

 2. Industria textil en México..... 26

 C. Finanzas 27

 D. Teoría socioeconómica 31

 1. Desarrollo Organizacional 31

 2. Método Socioeconómico 33

XIII. Intervención Socioeconómica 48

 A. Proceso 48

 B. Presentación 48

 C. Descripción de la empresa 49

 D. Diagnóstico Socioeconómico de la empresa 52

 E. Factor del costo..... 102

 F. Análisis del impacto de los costos ocultos 111

G. Propuesta de implementación del proyecto socioeconómico 112

XIV. Conclusiones 116

XV. Anexos 122

 A. Anexo I 122

 B. Anexo II 155

XVI. Referencias 117



ÍNDICE DE TABLAS

Clasificación Micro, Pequeña y Mediana empresa 21

Probabilidad de supervivencia y esperanza de vida por sector de actividad 22

Sobrevivencia de empresa por edad 22

Probabilidad de supervivencia y esperanza de vida por personal ocupado..... 23

Definición de Eficiencia 31

Definición de Eficacia 32

Modelo general de determinación de costos ocultos 43

Factor de costo de productividad y sobretiempos 44

Jornada Anual de horas de trabajo 45

Análisis FODA de la empresa..... 51

Personal entrevistado 53

Clasificación de Disfuncionamientos, Indicadores y Componentes 54

Análisis disfuncionamientos de condición de la empresa 62

Análisis disfuncionamientos de organización de trabajo 69

Análisis disfuncionamientos de comunicación-coordinación-concertación 79

Análisis disfuncionamientos de gestión del tiempo 85

Análisis disfuncionamientos de Formación del Integrada 92

Análisis disfuncionamientos de implementación estratégica 93

Ideas clave condición de trabajo 99

Ideas clave condición de trabajo 99

Ideas clave C-C-C..... 100

Ideas clave gestión del tiempo 100

Ideas clave formación integrada 100

Ideas clave implementación de la estrategia 101

Prototipo de estado de resultados 103

Componentes factor costo 103

Determinación de costos ocultos en condición de trabajo 107

Determinación de costos ocultos en organización de trabajo 107

Determinación de costos ocultos en C-C-C 108

Determinación de costos ocultos en Gestión del tiempo..... 109

Determinación de costos ocultos en formación integrada 110

Determinación de costos ocultos en implementación de la estrategia 110

Plan de acciones..... 114

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica1: Disfuncionamientos, indicadores e impactos económicos en costos ocultos..... 17

Gráfica 2. Trebol de los disfuncionamientos..... 35

Gráfica 3. Desempeño Social 36

Gráfica 4. Desempeños económicos 37

Gráfica 5. Indicadores socioeconómicos 40

Gráfica 6. Herramientas de modelo socioeconómico 46

Gráfica 7 Organigrama de la empresa..... 52

Gráfica 8 Clasificación de frases testimonio..... 55

Gráfica 9 Clasificación de condición de trabajo 56

Gráfica 10 Clasificación de organización de trabajo..... 57

Gráfica 11 Clasificación de 3 C 57

Gráfica 12 Clasificación de gestión del tiempo 58

Gráfica 13 Clasificación de formación integrada..... 59

Gráfica 14 Clasificación de Implementación de la estrategia..... 59

Gráfica 15 Costos ocultos por disfuncionamientos 60

Gráfica 16 Integración porcentaje componentes..... 104

Gráfica 17 Integración porcentaje indicador..... 105

Gráfica 18 Integración porcentaje disfuncionamiento..... 106

I. RESUMEN

Actualmente, el 99.8% de las empresas en México son PyME, el cual tienen una necesidad creciente de aumentar la competitividad con el paso del tiempo, tratando de ubicar diferentes formas para sobrevivir o penetrar en el mercado, una de las formas es el autofinanciamiento que identifica los costos generados en el proceso y minimizar el mayor gasto posible, permitiendo ser más productivos, utilizando los recursos disponibles de forma eficaz y eficiente.

El objeto del estudio es realizar un análisis de disfuncionamientos en una PyME en la ciudad de Aguascalientes ubicada en México que incursiona en el área textil, donde se utiliza la metodología socioeconómica de intervención propuesta y explicada por el Instituto de socioeconómica de empresas y organizaciones "ISEOR", el cual, a diferencia de los sistemas tradicionales, con ayuda de los indicadores sociales (ausentismo, accidente de trabajo y rotación de personal) y económicos (calidad de los productos y productividad directa) permite mejorar tanto eficiencia como eficacia, resolviendo los disfuncionamientos de la empresa, de esta forma permitiéndonos realizar diagnóstico de disfuncionamientos de la empresa PyME, el cual permitirá ayudar en la toma de decisiones adecuada que minimice disfunciones, así maximizando el uso de los recursos, mitigando costos innecesarios para generar autofinanciamiento a corto plazo.

Palabras clave: PyME, México, Disfuncionamientos, Textil.

II. ABSTRACT

Currently, 99.8% of companies in Mexico are SMEs, which has a need to increase competitiveness over time, they treat to locate different ways to survive or penetrate the market, one of the ways is The self-financing that identifies the costs generated in the process and minimizes the greater possible expense, allowing to be more productive, using the resources available in an effective and efficient way.

The objective of the study is to perform a dysfunctional analysis of a textile SME in the city of Aguascalientes, located in Mexico , where it uses the socioeconomic methodology of intervention

proposed and explained by the Institute of Socioeconomic of Companies and Organizations (ISEOR), A difference of traditional systems, with the help of social indicators (absenteeism, accident at work and personnel turnover) and economic indicators (product quality and direct productivity), can improve efficiency and effectiveness, solving the Dysfunctions of the company, realization of the diagnoses of helplessness of the enterprise PyME, which allow to help in the decision taken that minimizes the dysfunctions, thus maximizing the use of the resources, mitigating the unnecessary costs to generate Short-term self-financing.

III. INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (PyME), constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y así mismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. En México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PyME que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país. (ProMexico, 2015).

En México el porcentaje en la estructura sectorial de las industrias Manufactureras es del 11.6% con un total de 4,230,745 donde tan solo en Aguascalientes es del 9.9% con un total de 47,449. En el sector textil, En México cuenta con 83,179 mientras que Aguascalientes cuenta con 596 unidades económicas (INEGI, 2014). El área textil es generadora de una importante suma de empleo además de una importante suma de ingreso económico nacional.

Este proyecto busca hacer más eficiente la empresa eliminando disfunciones que provocan costos ocultos donde, siguiendo la metodología del Instituto de Socio-Economía de las Empresas y de las Organizaciones (ISEOR, 2015) Cuando la empresa logra reducir sus disfuncionamientos, se obtienen mejores resultados financieros. Sin embargo, éstos no aparecen claramente en la contabilidad: es un desempeño oculto. Mientras mayores yacimientos de costos ocultos tenga una empresa, mayores serán los resultados que puede esperar mediante una valorización y movilización de sus recursos internos, sin recurrir a financiamientos ajenos.

Por lo tanto, el estudio se realizará sobre una empresa PyME seleccionada del área textil el cual cuenta con 8 empleados y dado de alta en hacienda en febrero del 2014 el cual lo cataloga como empresa chica, esta empresa actualmente no cuenta con un sistema administrativo financiero formal y además por su madurez puede contar con disfuncionamientos generando costos ocultos internos que se podría mitigar con el actual estudio, por lo tanto, se posicionaría como una empresa más competitiva.

IV. ANTECEDENTES

Según Zardet y Savall (2012): “La teoría socioeconómica de la empresas y organizaciones creada por Henri Savall en el año 1973 y más tarde ampliada y experimentada con el equipo del ISEOR desde el año 1976, analiza la empresa u organización como un complejo conjunto de estructuras en interacción con los comportamientos humanos de los actores internos y externos que generan múltiples disfuncionamientos, y ello, cualquiera que sea el nivel de desempeño de la organización. Dichos disfuncionamientos acarrearán pérdidas de recursos denominados “costos ocultos” que atrofian la empresa, reducen su dinámica estratégica interna y externa provocando incluso en determinados casos su desaparición.”.

El desarrollo del diagnóstico organizacional comprende un análisis minucioso sobre las diferentes áreas de la empresa, existiendo una similitud entre la consideración de un organismo vivo y una organización; por un lado, un ser presenta enfermedades, la alteración más o menos grave de la salud (o sea el estado en que el ser orgánico ejerce normalmente todas sus funciones), en sus órganos y en las partes de su cuerpo, y por la otra, la empresa presenta mal funcionamiento, fallas en sus estructuras, en sus comportamientos y por ende en sus funciones. En cuyo caso, en ambas situaciones se presentan signos y resultados de mal funcionamiento, con bajo rendimiento (Zesati, 2015)

La teoría estudia todos los factores socio-económicos de un país donde lo social y lo económico afectan el uno al otro, según Rodríguez (2014) “Es importante que dentro de una organización exista un buen equilibrio entre el aspecto económico y el aspecto social, ya que el aspecto social viene siendo el que maneja la empresa y sus acciones van a repercutir en la economía de esta”.

Las pequeñas y medianas empresas se han catalogado en el mundo en desarrollo como organizaciones muy importantes para la economía en general y para la sociedad en particular por su potencial de generar empleo, por su capacidad de producir ingreso para los sectores débiles, por ampliar la base del sector privado, por contribuir a reducir la concentración de poder económico y por su aporte al producto nacional (Castellanos, 2003).

Las micro, pequeñas y medianas empresas PyME, tienen una gran peso en el la economía y en el empleo a nivel nacional/regional, tanto en países industrializados como en los de menor grado, 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 (INEGI, 2009).

V. OBJETIVO GENERAL

A través de un estudio en una empresa de textil se realizará análisis costeados los disfuncionamientos para conocer el impacto de los disfuncionamientos.

VI. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar por medio de análisis socioeconómico disfunciones de la empresa.
2. Identificar disfuncionamientos para identificar los costos ocultos.
3. Generar ideas de soluciones para mitigar disfunciones.

VII. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las pequeña y medianas empresa (PyME) son un importante motor de desarrollo para las economías a nivel mundial, pues son generadoras de una importante proporción de empleo, así como el mayor número de unidades empresariales, donde acorde a INEGI (2009) representan en varios países del mundo más del 90% y tan solo en América Latina oscila entre el 95% y 99%. En México representa el 99.8%, genera el 52% del producto interno bruto(PIB) y genera 72% del empleo en el país.

Es importante evaluar el éxito de estas empresas para el desarrollo, porque para esto, se encuentra la problemática de que la esperanza de vida al nacer es de 7.7 años teniendo 64% de probabilidad de sobrevivir tan solo el primer año acorde al INEGI (2016), aunque esto cambia dependiendo del tamaño de la empresa donde mientras más chica sea mayor es la probabilidad de morir.

Actualmente México está impulsando a pequeños empresarios por la creación de nuevas PyME para que sea generador de nuevos empleos, con programas como financiamiento, incubadoras de negocios, capacitación en mejores prácticas y procesos gerenciales, así como adopción de tecnologías de la información. La alta mortalidad de las pequeñas y medianas empresas puede hacer que estos esfuerzos se vean mermados, por lo que se necesita generación de un ambiente propicio para el crecimiento y desarrollo de las PyME para que se puedan transformar en grandes empresas, así reduciendo la probabilidad de muerte de este tipo de negocios.

Observando varios países, acorde a Henriquez (2009) en México el 0.4% son empresas grandes, mientras que en Chile es el 1% de este la participación tipo de empresas y en el caso de Estados Unidos el 8.9% son grandes. Se puede observar que México está teniendo problemas por generar o atraer grandes empresas, pues son importantes porque si las PyME generan el 52% del PIB el restante lo generan las grandes empresas.

VIII. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Qué disfunciones destacan en la empresa?

¿Cuál es la magnitud financiera afectada por las disfunciones?

¿Monto financiero por las disfunciones detectadas?

¿Qué se puede modificar interno en la empresa para evitar disfunciones?

IX. JUSTIFICACIÓN

De las empresas PyME creadas en México el 50% quiebra en el primero, 30% en el segundo y para el décimo año de su creación solo el 10% logra sobrevivir, es decir, esta mortalidad de empresas mexicanas solo permite que, de cada 100 empresas nuevas, solo 10 logren tener posibilidades de consolidarse en el mercado formal al décimo año de operación, además, de las 130 mil empresas que fallan en los dos primeros años, 66% fue ocasionado por falta de capacitación adecuada y oportuna, donde están implícitos factores relacionados con el desconocimiento del mercado (Nájar, 2011).

En la actualidad es de vital importancia que las PyME cuenten con estrategias financieras que le permitan lograr sus objetivos que por ende el desarrollo de la entidad en el mercado local, de esta forma el crecimiento y mayor competitividad, llevando una adecuada administración de los recursos como manejo de finanzas, economía, administración y contabilidad para la toma de decisiones. Buscando que la persona responsable este capacitada, así como tomando adecuadas estrategias financieras en el correcto manejo de los recursos apegados a los objetivos, es vital que se haga una estrategia financiera que ayude al desarrollo de la PyME.

Una de las razones de por qué las micro o pequeñas empresas no crecen es por la falta de conocimiento financiero y de financiamiento, Actualmente México está brindando más apoyos para el crecimiento de competencia donde con la nueva reforma se apoya a mayor crédito y a menor precio, se observa que en el 2014 creció casi el 10% según el economista y por tal la reforma financiera es positiva.

Las necesidades de mitigar disfunciones están existentes en la mayoría de las empresas, si no es que, en todas las empresas, el cual se tiene la necesidad de identificar y concientizar a las empresas mexicanas para fortalecerlas, así generándolas más competentes en el mundo globalizado que cada vez se encuentra un mercado lleno de rivalidades.

Actualmente existe una idea de buscar: conseguir más clientes, mejorar tecnología, forzar la marca, buscar estrategias financieras para dentro de los próximos años. Pero les falta concientizar en conseguir

financiamiento a corto plazo reduciendo grandes costos innecesarios que la empresa se podría evitar con el tiempo, así viendo internamente con un análisis socioeconómico donde además de minimizar costos busca maximizar la productividad en el que finalmente podría generar un buen ambiente laboral.

X. DIAGNÓSTICO

Acorde a la metodología socioeconómica ISEOR primero se tiene que hacer una intervención en la empresa para poder sacar un diagnóstico por lo tanto el diagnóstico se presentará más adelante donde se presenten los datos obtenidos del análisis de la empresa.

XI. METODOLOGÍA

Esta investigación se realizará con método cualitativo utilizando el modelo del ISEOR mediante un estudio de caso.

El método socioeconómico consiste en la realización del inventario de los disfuncionamientos existentes en las empresas y en la evaluación de su repercusión financiera, por el cual se realizará con una entrevista al dueño del negocio para tener en primera instancia el conocimiento del trabajo de cada área de la empresa, después se observará directamente su proceso, de esta forma se puede tener conocimiento previo de los procesos, así como la organización, después de esta etapa se procederá en la aplicación de entrevistas a todos los niveles de la organización así entrevistando al 100% del personal, con la finalidad de obtener los testimonios en los que se basará en la detección de las disfuncionalidades, para poder calcular los costos ocultos, después se hará un análisis financiero de la textilera para obtener su ubicación actual y se relacionará con el cálculo de costos ocultos, de esta forma se podrá observar las posibles soluciones para presentar al dueño o directivo de la compañía.

El análisis de los costos ocultos se realizará con la ubicación de los disfuncionamientos por medio de la observación y entrevista, después de tener inventariado los disfuncionamientos encontrados en la empresa se buscará dar la frecuencia con que se produce el disfuncionamiento y se le realizará un análisis

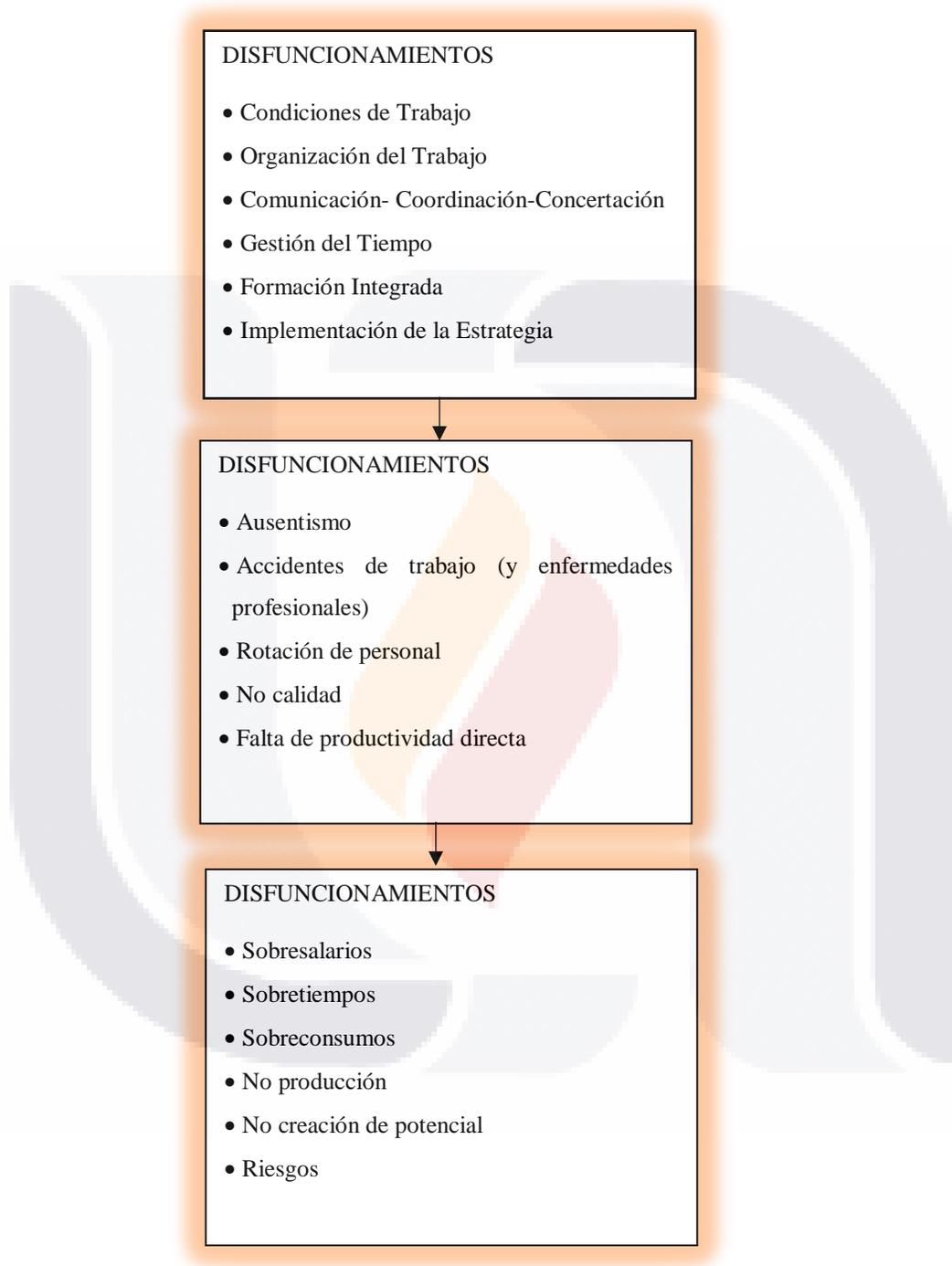
financiero para poder dar el costo que cada disfunción genera, se realizara un análisis financiero de la empresa. El análisis se presentará a los directivos de la empresa el cual se llama “efecto-espejo” ya que refleja fielmente estos disfuncionamientos y hace hincapié en el mejoramiento de la empresa que este debería realizar, de esta forma la dirección será más receptiva a los disfuncionamientos y a las mejoras a realizar.



El objetivo del análisis socioeconómico es impedir que se creen más disfunciones en lugar de solo reparar las disfunciones una y otra vez de tal forma que se pueda prevenir la creación de ellas en el futuro orientado al mejoramiento de una función a través de una buena gestión de personal, favoreciendo a la



creatividad dirigida y no a la creatividad descontrolada, de esta forma ayudando a la comunicación,



coordinación y concertación de los equipos.

Gráfica1: Disfuncionamientos, indicadores e impactos económicos en costos ocultos

Fuente: Savall, Zardet, & Bonnet (2008). Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconomica

Como se muestra en la grafica se pueden mostrar 6 disfunciones que a su vez estan vinculados a 5 indicadores y los indicadores se relacionan con 6 costos ocultos, la hipotesis central del documento considera los comportamientos con el compromiso organizacional, por el cual el ser un estudio socioeconomico se estudian los aspectos sociales de la empresa como lo es el desarrollo organizacional para evaluar el impacto de los disfuncionamientos en los costos. La gestión socioeconómica demuestra que siempre existe una diferencia entre la situación que los actores (asalariados , empresarios, clientes, accionistas) esperan y la situación presente y Esta diferencia emana de los seis disfuncionamientos (Savall, Zardet, & Bonnet, 2008).

XII. MARCO TEÓRICO

A. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL SECTOR TEXTIL

1. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO

Las micro, pequeñas y medianas empresas PyME, tienen una gran peso en el la economía y en el empleo a nivel nacional/regional, tanto en países industrializados como en los de menor grado, 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 (INEGI, 2009).

Según datos mostrados por Pro México, en el país existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, en las cuales 99.8 % son PyME que generan el 52% del producto interno bruto(PIB) y es generador del 72% del empleo en el país.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el censo económico 2014 existen 5,654,014 empresas en México el cual el número de personas ocupadas es 29, 642, 421 donde 56.2% son hombres y 43.8% lo conforman mujeres, el 10.7% son industrias manufactureras ocupando el 18.1% de personas, 42.5% lo ocupan servicios no financieros con el 49.5% del personal y 44.8% es del sector de comercio ocupando 24.3% del personal.

Tan solo en el estado de Aguascalientes existen 61,705 empresas donde 93.26% tienen 10 personas o menos, 5.52% tienen de 11 a 50 personas, 0.98% tienen de 51 a 250 personas y el 0.23% cuenta con 251 o más personas. El estado se inclina mucho por las industrias manufactureras puesto a que el 75.3% está en este sector, 9.6% en comercio y por ultimo 7.9% a servicios

En casi todos los países del mundo, más del 90% de las empresas son micro, pequeñas y medianas. Éstas generan más de la mitad del empleo y una fracción algo menor del producto nacional. En muchos países representan el sector más dinámico de la economía, brindando un relevante componente de competencia, así como también de ideas, productos y trabajos nuevos. En América Latina las cifras oscilan entre 95 y 99% (INEGI, 2009).

A continuación, se muestran las ventajas y desventajas de las PyME en los países:

Ventajas

- 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.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- 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.

Desventaja

- 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.
- Algunos otros problemas derivados de la falta de organización como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno.

Las pequeñas y medianas empresas se caracterizan por tener un empresario multifuncional fuera y dentro de la planta, facilitar que se concentre en la gestión gerencial de la empresa es tarea de una concepción de desarrollo, Entre los problemas más importantes que enfrentan estos empresarios se encuentran la debilidad política, gremial, social, y el predominio de las visiones de corto plazo (Suárez, 2012)

Tabla 1
Clasificación Micro, Pequeña y Mediana empresa

Estratificación				
Tipo	Sector	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Micro	Industria, comercio y servicios	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Industria y servicios	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
	Comercio	De 11 a 30		93
Mediana	Industria	De 51 a 250	Desde \$100.1 hasta \$250	250
	Comercio	De 31 a 100		235
	Servicio	De 51 a 100		

Fuente: Diario Oficial de la Federación 30 de junio de (2009)

Muchas de estas empresas PyME tienen su génesis en negocios de tipo familiar y, con el paso del tiempo, un aumento en la participación del mercado requiere a su vez paulatinas expansiones a fin de poder incrementar su tamaño. Sin embargo, algunas de estas empresas no realizan los cambios organizacionales, de gestión o, incluso, jurídicos, para poder generar bases de crecimiento más sólidas (Góngora Pérez, 2013).

Según el sector de actividad podemos ver que la esperanza de vida de una Manufacturera es de 9.5 años, seguidos de los servicios privados no financieros con 8 años y por último comercio el cual tiene mayor volatilidad con 6.6 años. El promedio de vida al nacer de los 3 sectores es de 7.7 años.

Tabla 2
Probabilidad de supervivencia y esperanza de vida por sector de actividad

Sector	Probabilidad de supervivencia del primero año	Esperanza de vida al nacer (años de vida futura)
Manufacturas	0.68	9.5
Comercio	0.62	6.6
Servicios privados no financieros	0.64	8
Los 3 sectores	0.64	7.7

Fuente: INEGI, esperanza de vida de los negocios en México (2016)

Tomando el promedio de los 3 sectores se observan que a los 10 años solo sobrevive el 20% de las empresas que fueron creadas y en 20 años solo quedan el 11% de la totalidad.

Tabla 3
Sobrevivencia de empresa por edad

Edad de los negocios	Supervivientes	Muertes	Esperanza de vida
0	64	36	7.7
1	36	64	8.1
5	28	72	9.9
10	20	80	12.7
15	15	85	16.3
20	11	89	21
25	11	89	22.1

Fuente: INEGI, esperanza de vida de los negocios en México (2016)

Aunque los indicadores de demografía económica tienen diferentes comportamientos, donde la probabilidad de muerte es mayor mientras más pequeña sea la empresa. Por ejemplo, en los de 0 a 2 personas ocupadas mueren 4 de 10 empresas el primer año y su esperanza de vida al nacer es de 7 años acorde a la siguiente tabla.

Tabla 4
Probabilidad de supervivencia y esperanza de vida por personal ocupado

Tamaño de los negocios ocupadas (personas)	Probabilidad de muerte al primer año de vida	Esperanza de vida al nacer (años futuros de vida)
0-2	0.38	6.9
3-5	0.32	8.4
6-10	0.17	15
11-15	0.18	20.7
16-20	0.15	23.3
21-30	0.12	22
31-50	0.09	22
51-100	0.07	22

Fuente: INEGI, esperanza de vida de los negocios en México (2016)

La existencia de debilidades de carácter estructural que padecen las PyME merman su competitividad y condicionan su capacidad de supervivencia. En este sentido, el proceso de globalización de los mercados, la aceleración del cambio tecnológico, el desarrollo de nuevos sistemas de información y comunicación, así como la menor accesibilidad a la financiación externa, son, entre otras razones, importantes restricciones que debilitan a la PyME frente a la gran empresa (Blázquez Santana, Dorta Velázquez, & Verona Martel, Factores del crecimiento empresarial: Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas., 2016).

El crecimiento no como un objetivo primordial de la empresa, sino como un medio para alcanzar otras metas, de tal forma que internamente promueva el pleno rendimiento de los factores productivos, al buscar su mayor eficiencia o como respuesta a un entorno competitivo que obliga a la empresa a expandirse para evitar la pérdida de competitividad futura. Así, una empresa que no crezca en un sector que no crece tiene un solo modo de sobrevivir: reducir continuamente su estructura de gastos o evitar que éstos crezcan (Blázquez Santana, Dorta Velázquez, & Verona Martel (2006) que a su vez citan a Canals Margalef (2000)).

B. SECTOR TEXTIL

Es el sector industrial de la economía dedicado a la producción de fibras naturales, sintéticas, hilados, telas y productos relacionados con la confección de ropa y vestidos. Es una de las industrias más antiguas, tanto por ser una de las primeras ocupaciones del hombre en sociedades organizadas, como por ser la pionera en la mecanización debida a la Revolución industrial (Navarro Gutiérrez, Contreras Castro, & Espinoza Flores, 2001).

1. ANTECEDENTES.

La industria textil en México se caracterizó por tener en su esencia, formas y demostraciones artesanales, así como culturales, que se han ido perdiendo a lo largo del tiempo, manifestando en su funcionamiento, alta heterogeneidad, que para la década de los 70's y 80's se ve perturbada, mostrando un deterioro y una pérdida del soporte productivo.

En México la aparición de fábricas textiles mecanizadas ocurrió temprano relativamente. Hacia mediados del siglo XIX, México tenía la industria textil más grande y moderna de América Latina, y se comparaba favorablemente incluso con la de varios países europeos. No obstante, el desenvolvimiento de la misma a lo largo del siglo XIX sería lento y estructuralmente diverso, rezagándose con respecto al del conjunto de las naciones industrializadas, e incluso de países como Brasil y Japón a quienes aventajaba grandemente a mediados del siglo (Gómez Galvarriato, 1999).

La industria de la confección y del vestido en Aguascalientes data del año 1800, iniciando sus actividades con la fábrica denominada "El obraje" de la que en nuestros días aún se localizan algunas ruinas, consideradas como monumento histórico del Estado, dado que se ha reconocido a esta industria como pilar de la tradición de Aguascalientes con sus deshilados, tejidos de punto y bellos bordados, que son un tipo de artesanía que distingue en la entidad del resto del país. Así mismo, esta industria ha tenido diferentes etapas en el transcurso del tiempo y con el propósito de apreciar la historia de esta industria (Vivanco Florido J. S., 2010).

La historia del crecimiento industrial en Aguascalientes se inicia en el momento en que se incorpora el ferrocarril en la Entidad a partir de 1889 (Gómez, 1988, citado en Gutiérrez & Gutiérrez 2006), impulsando actividades económicas como el comercio, minería, industria manufacturera y de ferrocarriles, aunque hasta los años 40 es cuando se inicia una introducción en la industria textil con las primeras empresas, considerándose uno de los rasgos más importantes en la entidad, perdurando hasta los años 70 donde empieza en una fase de estancamiento, donde solo fue superada por un proceso de industrialización textil con características de innovaciones tecnológicas.

En los 80 Aguascalientes paso a ser un centro industrial moderno, sumamente para las inversiones extranjeras en tecnologías “de punta”. En este contexto, las principales ramas productivas que se integraron en Aguascalientes a la economía mundial en diferentes niveles, son primeramente la automotriz, electrónica, textil y del vestido, agroindustrial y metalmecánica. Aguascalientes se ve favorecido en este proceso exportador de acuerdo a: ventajas naturales como la posición geográfica del estado como un gran centro estratégico de acceso hacia los principales mercados del país, y la ventaja relativa hacia los Estados Unidos y centro América, era otro elemento poderoso a considerar (Padilla Lozano, Gutiérrez Castorena, & López García, 2015).

Aguascalientes en 1993 aparece como el cuarto estado en importancia dentro de la industria al aportar el 3 por ciento de la producción nacional, lo cual es importante dado el tamaño de su población y en un periodo en que la producción de esta industria ha perdido participación en el conjunto de la industria nacional (Ramírez Hernández, 2004).

Desde la perspectiva de México, el tema es de la mayor relevancia. Por un lado, la cadena hilo-textil-confección tiene una fuerte presencia regional, además de generar empleo formal y permanente en el país. Por otro, esta cadena fue de las más dinámicas a raíz de la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (tlcan) en 1994 y durante buena parte del decenio de los noventa. Las opciones reales de escalamiento (upgrading) del sector y para la economía mexicana en su conjunto son

significativas. La experiencia en este campo es importante para otros sectores de la economía mexicana. (Cárdenas Castro & Dussel Peters, 2007)

2. INDUSTRIA TEXTIL EN MÉXICO.

La industria textil y del vestido enfrenta actualmente su mayor desafío, debido a que el sector se ha visto afectado drásticamente por la contracción de la demanda externa, asociada con la baja dinámica de crecimiento económico que se presenta en los Estados Unidos desde 2002, principal mercado de los productos confeccionados y textiles mexicanos, situación que hoy se agudiza por los efectos económicos negativos que se empiezan a advertir en Estados Unidos por la guerra en Iraq (Vivanco Florido J. S., 2010).

A nivel del mercado interno, las exportaciones chinas de textiles a México han desplazado a los productores nacionales que no han podido competir con los bajos precios de los productos chinos. La corrupción y el contrabando de mercancías han agravado esta situación al aumentar el mercado ilegal de estos productos (Ochoa León, 2005).

En la actualidad el sector textil y del vestido ha venido disminuyendo su importancia en los países y Ciudades en que tradicionalmente este sector representaba la columna vertebral de su economía como es el caso de Aguascalientes México, que debido principalmente a la competencia de los productos Chinos que son de bajo costo aunque de corta duración, y debido a la escasez de recursos que prevalecen a nivel mundial, los productos chinos han incrementado su demanda impactando la disminución del consumo de productos de vestir locales, afectando la economía y subsistencia de este sector; el sector Textil y del vestido (Vivanco Florido J. , 2014).

El mercado total minorista de venta de ropa en México se estima en aproximadamente de 15 a 17 mil millones de dólares, sin embargo, más de la mitad de estas ventas se asume que ocurren a través de canales no autorizados. En el 2000 las ventas minoristas de ropa a través de canales no autorizados se estimaron de 8 a 10 mil millones de dólares., mientras que las ventas minoristas legales de ropa fueron de

6.8 mil millones de dólares. Además, la cantidad de productos de confección vendida a través de canales ilegales está creciendo en detrimento del mercado interno oficial servido por la industria (Ochoa León, 2005).

C. FINANZAS

Manejar un negocio exitosamente significa darle el mejor uso al dinero percibido, es por ello que los accionistas deben de darle el uso apropiado a las inversiones, para esto hay que buscar un uso apropiado para fomentar una maximización de ganancias, así mejorando la salud financiera organizacional.

Actualmente las Finanzas cuentan con varias definiciones acorde a diferentes autores:

Alfonso Ortega Castro (2002) define Finanzas como: *“La disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que, sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad”*.

Guadalupe Ochoa Setzer (2002) *“Se definen como la rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión, tanto en activos reales como en activos financieros y con la administración de los mismos”*.

Merton y Bodie (2003) *“La manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo”*.

Para comprender la salud financiera de una organización con fines de lucro (necesita generar utilidades), es necesario saber cuántas utilidades generan o de donde provienen sus ingresos, además de cómo se gastan, por este motivo existen los denominados estados financieros el cual son una herramienta que es usado por el área administrativa de las organizaciones.

Los estados financieros están compuestos por lo siguiente:

- El Estado de Resultados. - Informa si la empresa tuvo utilidades durante un periodo determinado, es decir si tiene pérdidas o ganancias. Básicamente es ver los ingresos económicos que recibe la empresa y en que se invierte este dinero, donde se puede ver sus márgenes de utilidades, diversos costos, gastos, depreciaciones, intereses e impuestos, de esta forma quedando el resultado final.
- El balance general. - Lo que hace es mostrar la situación financiera en un punto específico en el tiempo, es decir una fotografía de ese momento de la empresa donde involucra los activos, pasivos y capital, el cual representa las obligaciones totales e las empresas (Pasivo), bienes o derechos de una empresa (Activos) y representan la participación de los propietarios en los negocios(Capital).
- El estado de flujo de caja. – Es una herramienta de información que indica el dinero necesario para el inicio de un negocio o mantener funcionando nuestra empresa, donde se describe como ingresó el efectivo en la empresa y como se gastó, mostrando si la empresa convirtió las utilidades en efectivo.

Finnerty y Stowe (2000) agruparon las decisiones de administración financiera en 3 categorías principales:

- Decisiones de inversión: Decisiones relativas al activo, lado izquierdo del balance general de la compañía, como la decisión de ofrecer un producto, invertir en un inventario, cuentas por cobrar o valores negociables, etc.
- Decisiones de financiamiento: Decisiones relacionadas con el pasivo y el capital de los accionistas. Determinan como obtendrá la compañía el dinero para hacer sus inversiones, como la decisión de si la deuda tiene que ser de largo plazo, se debe pedir prestado en divisas extranjeras, etc.
- Decisiones gerenciales: Incluyen las numerosas decisiones cotidianas de operación y financiamiento de la compañía, como que tan grande debe de ser la compañía o con qué rapidez

debe de crecer, la compañía debe de otorgar crédito a algún cliente, conviene modificar el programa publicitario, como compensar a gerentes o empleados, etc.

Las finanzas a diferencia de la contabilidad, que pretende reflejar las transacciones de la empresa con un sistema de control y registros de los movimientos financieros; las finanzas se centran en el futuro, gestionando la toma de decisiones a través del estudio del valor haciendo necesarias las finanzas corporativas, de esta forma ayudando a prevenir resultados, mejorando la comprensión de aspectos financieros, impulsando correctas decisiones de inversionistas, representando la realidad de la empresa y arrojando datos para previsión y control de riesgos.

La información contable tiene ciertas limitaciones y problemas, pero a pesar de esas limitaciones los estados financieros pueden revelar información para la toma de decisiones con el análisis de los cálculos de razones financieras, así comparando elementos claves de las finanzas para evaluar liquidez, eficiencia de activos, apalancamiento y rentabilidad.

A continuación, se muestran las razones financieras divididas por liquidez, actividad, apalancamiento y utilidad:

- Razones de liquidez: las cuales miden la capacidad de la empresa para identificar sus necesidades de efectivo.
 - Razón de circulante = $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$
 - Prueba ácida = $\frac{\text{Activo Circulante} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$
 - Razón de efectivo = $\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$
 - Razón de capital de trabajo a activos = $\frac{\text{Capital de trabajo}}{\text{Activos totales}}$
 - Intervalo Promedio = $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Promedio del costo de operación diario}}$
- Razones de Actividad o uso de Activos: las cuales miden la liquidez de los activos
 - Rotación de cobros = $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$

- Días de recuperación de cobros= $\frac{365}{\text{Rotación de cobros}}$
- Rotación de los inventarios= $\frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventarios}}$
- Días de inventario= $\frac{365}{\text{Rotación de cobros}}$
- Rotación del capital del trabajo= $\frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de trabajo}}$
- Rotación de los activos fijos = $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos Fijos}}$
- Rotación de activos totales= $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}}$
- Razones de apalancamiento financiero: miden el uso de la deuda por parte de la empresa, comparado con el uso de capital y su capacidad de pagar los intereses y otros gastos
 - Razón de deuda total= $\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$
 - Razón de deuda total a capital contable= $\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Capital contable}}$
 - Razón de deuda a largo plazo= $\frac{\text{Pasivos a largo plazo}}{\text{Deuda a largo plazo} + \text{capital contable}}$
 - Factor multiplicador de capital= $\frac{\text{Activos totales}}{\text{Capital contable}}$
 - Razón sobre el interés devengado= $\frac{\text{Utilidad operativa (EBIT)}}{\text{Interés}}$
 - Razón de cobertura de efectivo= $\frac{\text{EBIT} + \text{Depreciación}}{\text{Interés}}$
 - Estructura de Capital= $\frac{\text{Deuda de largo plazo}}{\text{Capital contable}}$
- Razones de utilidad o rentabilidad: miden el desempeño de toda la empresa y su eficiencia en la administración de los activos, pasivos y el capital
 - Margen de utilidad= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$
 - Rendimiento en activos(ROA) = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos totales}}$
 - Rendimiento en capital contable(ROE) = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital contable}}$

D. TEORÍA SOCIOECONÓMICA

1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es una estrategia que se adopta con el fin de lograr el cambio requerido por las exigencias y/o demandas internas y externas de la organización, se focaliza en aspectos como el clima organizacional, valores, relaciones interpersonales y relaciones grupales, por lo que es evidente que parte desde el recurso humano y se direcciona hacia la gestión de las metas o de la organización. Se apoya en la importancia del comportamiento entre el agente de cambio y los componentes de la organización, siendo los primeros, portavoces de una filosofía social; un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular (Escudero Macluf, Delfín Beltrán, & Arano Chávez, 2014). Busca perpetuarse en el pensamiento administrativo al presentar desde sus orígenes, un concepto dinámico de las organizaciones, de la cultura organizacional y el cambio organizacional. Conceptualmente, está conformado por dos descriptores relevantes: Desarrollo y Organización y éstos desde el punto de vista administrativo (Sánchez Ambriz, 2009).

El desarrollo organizacional constituye el valor agregado para mejorar su eficiencia y eficacia para elevar su competitividad y mantenerse en la competencia. Desde el inicio del documento se ha hablado de estas definiciones en la empresa para poder aprovechar al máximo los recursos de la empresa, la empresa tiene costos fijos y costos variables donde en los costos fijos independientemente de lo que hagamos siempre serán los mismos el cual podemos aprovechar al máximo para poder sacar mayor rentabilidad, así como calidad y producción, por esto mismo es importante poder recabar diferentes definiciones para poder llegar a una conclusión.

Tabla 5
Definición de Eficiencia

Autor	Definición
Koontz , Weihrich, & Cannice (2004)	El logro de las metas con la menor cantidad de recursos

Robbins y Coulter (2005)	Obtener los mayores resultados con la mínima inversión
Oliveira Da Silva Reinaldo (2002)	Operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada
Real Academia Española (2014)	Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Fuente: Elaboración propia

Básicamente, eficiencia es la forma en como sacamos el mayor provecho a los recursos disponibles, así usándolos de forma adecuada para generar efectos positivos de acuerdo al objetivo en que lo aplicamos.

Tabla 6
Definición de Eficacia

Autor	Definición
de Chiavenato (2004)	es una medida del logro de resultados
Koontz , Weihrich, & Cannice (2004)	el cumplimiento de objetivos
Robbins y Coulter (2005)	“hacer las cosas correctas”, es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos
Oliveira Da Silva Reinaldo (2002)	"está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado
de Andrade (2005)	Actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva
Real Academia Española (2014)	Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera

Fuente: Elaboración propia

Lo que se entiende por eficacia es el cumplimiento satisfactorio de los objetivos y se dice satisfactorio lográndolo de forma eficiente con el cumplimiento de indicadores establecidos.

2. MÉTODO SOCIOECONÓMICO

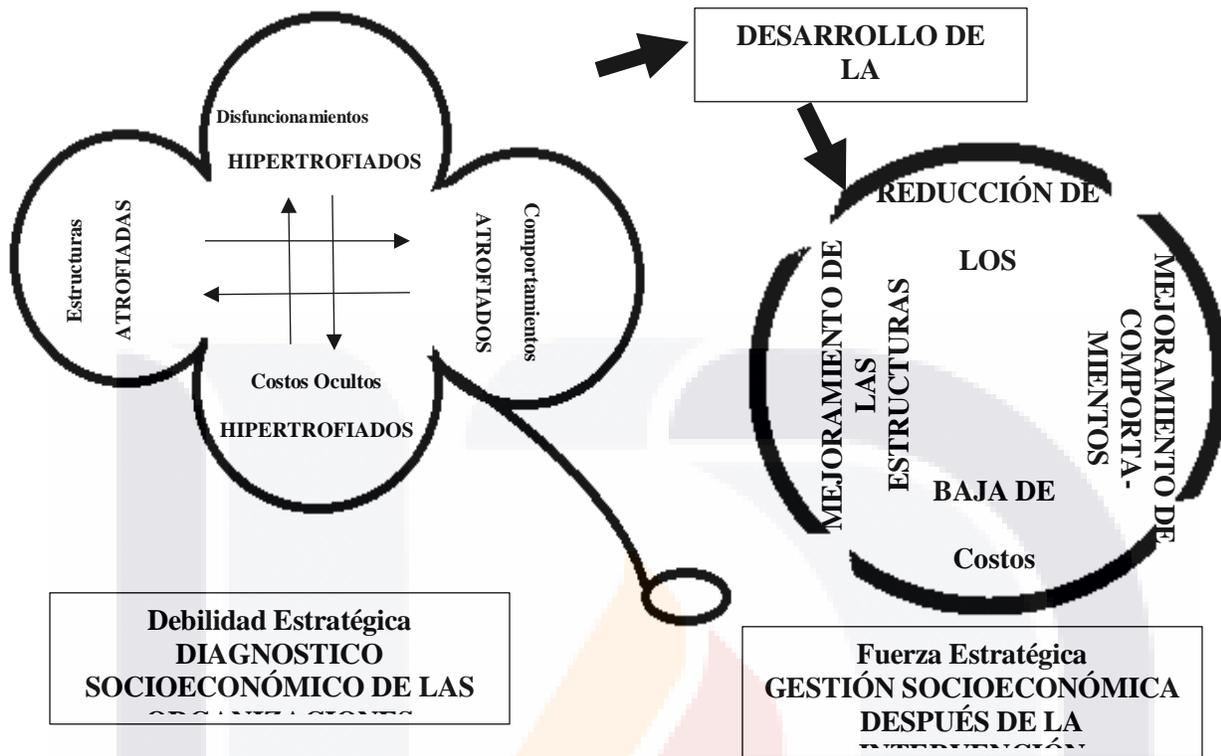
La metodología del análisis socio-económico es un enfoque innovador en la conducción y resolución de problemas, es una metodología de intervención creada en Francia por Henri Savall en 1976, con el fin de ayudar a las empresas a mejorar su desempeño ante los desafíos económicos: aceleración de los cambios tecnológicos, acortamiento del ciclo de vida de los productos, competencia, nuevos países industrializados, mano de obra barata, etc. (Pérez Hernández, Vargas Vega, & Jimenez Alvarado, 2011)

Con fines de implementar mejoras a largo plazo tanto a nivel del rendimiento social como del rendimiento económico de una organización, un diagnóstico Socio-Económico es la primera etapa de una intervención Socio-Económica. Aplicando esta metodología, es posible determinar cuáles son los problemas que afectan el desarrollo de una compañía, sus costos, funcionamientos ocultos, y las causas que los provocan. El ISEOR (Instituto Socio-Económico de Empresas y Organizaciones) ha podido realizar desde 1973, más de 1100 intervenciones en organizaciones públicas y privadas en 31 países en 4 continentes (Dávila, 2012).

Han surgido distintos enfoques, técnicas y metodologías que destacan el papel del ser humano como pieza clave de los procesos organizacionales. Tal es el caso de la gestión socioeconómica que busca un reparto más eficaz entre poderes formales y reales, a través de mostrar a los actores que los juegos de poder usuales tienen consecuencias negativas, bajo la forma de disfuncionamientos y costos ocultos, por lo que se tiene que negociar con ellos la realización de objetivos de reducción de éstos (Savall & Zardet, 2009). Asimismo, pretende crear un bienestar compartido por medio de presuponer que la mejora de los resultados financieros sostenibles sólo es posible cuando mejoran las condiciones de trabajo de los miembros de la organización (ISEOR, 2008).

En principio la teoría socio-económica se propone constatar que las herramientas usuales de análisis de gestión y de administración no son suficientes para aprovechar las fuentes de energía y de recursos que existen y que están latentes en las empresas: como los costos ocultos, que representan en general el equivalente de la masa salarial con cargo a las empresas y que pueden ser utilizados para mejorar los métodos de administración y gestión (Savall, Zardet, & Bonnet, 2008).

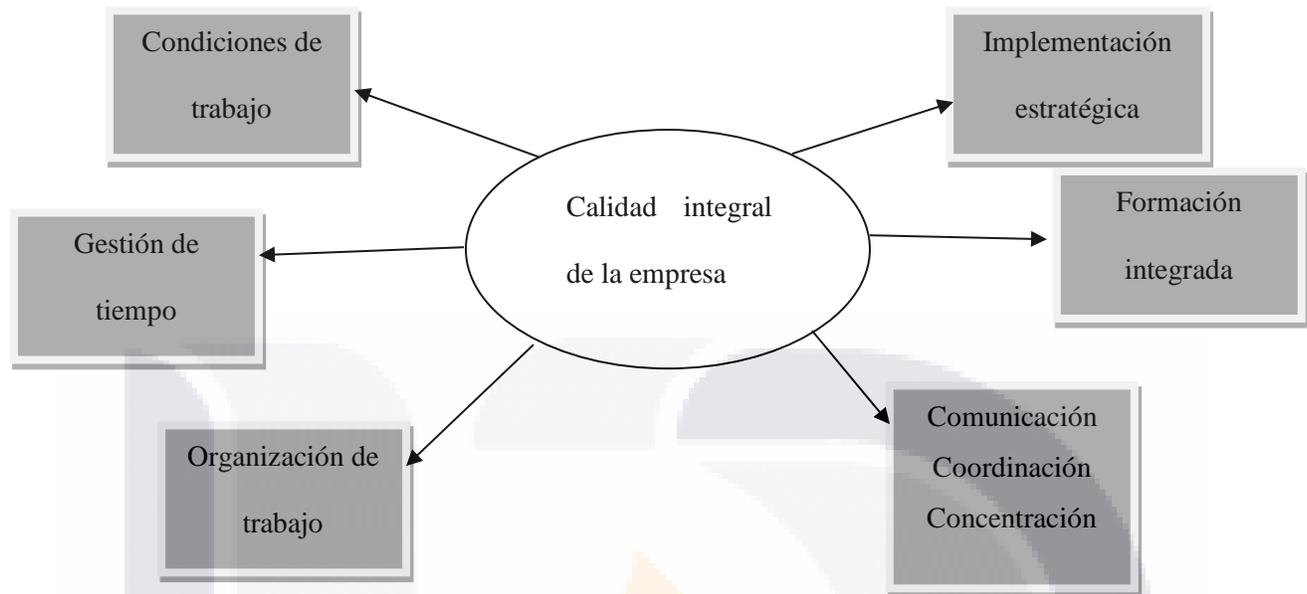




Gráfica 2. Trebol de los disfuncionamientos

Fuente: ISEOR (2011), Socio-Economic Institute of Firms and Organizations

La teoría socio-económica busca mejorar el desempeño social (es decir humanos y sociales) donde se quiere mejorar en 6 puntos críticos del funcionamiento de la empresa u organización.



Gráfica 3. Desempeño Social

Fuente: ISEOR (2011), Socio-Economic Institute of Firms and Organizations

Mientras que el desempeño económico mejora dos áreas en la empresa el cual ayuda para el autofinanciamiento al disminuir las disfunciones, esto significa que al disminuir el costo oculto significa que tendremos una cantidad mayor de dinero por el cual significa que si inyectamos alguna cantidad para disminuir o eliminar el costo generado entonces se podrá recuperar o superar ese dinero en el mediano plazo, permitiéndonos aumentar la rentabilidad, competitividad, eficacia o productividad, así disminuyendo una aceptable cantidad de costos ocultos y mejorando el desarrollo de la organización hace que sea más autosustentable la compañía.

Resultados inmediatos

- Autofinanciamiento a C.P.
- Rentabilidad
- Competividad actual
- Eficacia
- Productividad

Creación de potencial

- Comportamiento de perfección
- Competencia de personal
- Competividad a L.P.
- Nuevas tecnologías
- Nuevos productos

Gráfica 4. Desempeños económicos

Fuente: ISEOR (2011), Socio-Economic Institute of Firms and Organizations

De acuerdo a Vivanco, Gonzales, & Oropeza (2014) que a su vez cita a Zardet Veronique y Krief Nathalie, Los disfuncionamientos se definen como la diferencia entre el funcionamiento esperado de una empresa y el funcionamiento real. Como tal, es el resultado de las interacciones entre estructuras de la empresa y los comportamientos humanos.

De acuerdo a Vivanco, Gonzales, & Oropeza (2014) que a su vez cita a Zardet Veronique y Krief Nathalie, los disfuncionamientos están clasificados en 6 familias:

1. Condiciones de trabajo. - Se refiere a todo el ambiente tanto interno como externo que afecta a los trabajadores de la empresa u organización.
 - a. Materiales y suministros
 - b. Acondicionamiento y arreglos de los locales
 - c. Ruido ambiental
 - d. Carga física del trabajo

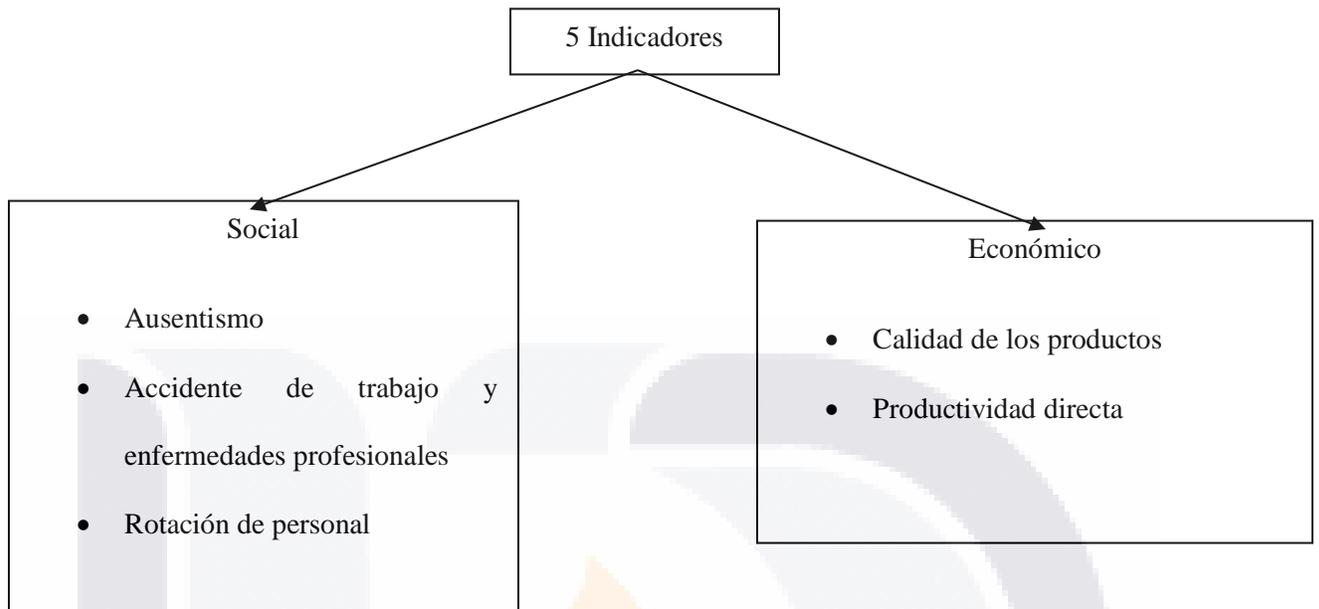
- e. Condiciones físicas del trabajo
 - f. Horarios de trabajo
 - g. Ambiente de trabajo
2. Organización de trabajo. - Habla de cómo se integran los que integran la empresa, para llevar a cabo sus actividades de forma ordenada, en donde cada quien sabe lo que tiene que hacer y la forma en que lo tiene que hacer.

- a. Repartición de las tareas, misiones, funciones
 - b. Interés del trabajo
 - c. Autonomía del trabajo
 - d. Reglas y procedimientos
 - e. Organigrama
 - f. Regulación del ausentismo
3. Comunicación-Coordinación-Concertación. - este disfuncionamiento se refiere a la comunicación que existe entre las áreas, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y horizontalmente, de igual forma habla de los convenios que se hacen entre trabajadores y los altos mandos para mejorar la relación y coordinación del trabajo.

- a. 3C Horizontal
- b. 3C Vertical
- c. Transmisión de las informaciones
- d. Relación con los servicios circundantes
- e. 3C al nivel del equipo de dirección
- f. 3C en casa matriz y filial
- g. 3C Interna al servicio
- h. Dispositivos de 3C
- i. 3C entre electos y funcionarios
- j. 3C entre dirección y oficina central o departamentos

- k. 3C entre red y oficina central
- 4. Gestión del tiempo. - es sobre que tan bien se miden los tiempos en la realización de sus actividades, los contratiempos que pudieran existir y que tan buena es la planeación de las actividades.
 - a. Respeto de plazos
 - b. Tareas mal suministradas
 - c. Planeación y programación de actividades
 - d. Factores perturbadores de la gestión del tiempo
- 5. Formación integrada. – habla de la capacitación de los trabajadores y los conocimientos que ellos tengan al momento de entrar a la empresa y los que van adquiriendo durante el tiempo que trabajen dentro de la empresa
 - a. Adecuación formación- empleo
 - b. Dispositivos de formación
 - c. Competencias disponibles
 - d. Necesidades de formación
 - e. Formación y cambio técnico
- 6. Implementación de la estrategia. - Se refiere a las estrategias que se proponen, formulan y aplican dentro de la organización para ser más eficientes y competentes.
 - a. Orientaciones estratégicas
 - b. Autores de la estrategia
 - c. Operacionalización y organización de la aplicación estratégica
 - d. Sistemas de información
 - e. Gestión de personal
 - f. Herramientas de la aplicación estratégica
 - g. Modo de administrar
 - h. Medios de aplicación estratégica

Los costos ocultos son generados por los siguientes indicadores (3 sociales y 2 económicos).



Gráfica 5. Indicadores socioeconómicos

Fuente: ISEOR (2011), Socio-Economic Institute of Firms and Organizations

Cada indicador de costos ocultos se traduce en sobrecargos o sobregastos (Sobresalarios, sobretiempos, sobreconsumos) que contaminan los gastos de la empresa y por no-productivos (no-producciones y no relación de potencial estratégica) que representan la pérdida de valor añadido de los bienes que se dejaron de producir. En este caso es cuando se dice que los costos ocultos son una pérdida inmediata del valor añadido (Vivanco, Gonzales, & Oropeza, 2014).

Sobresalarios: normalmente son ocasionados por trabajo de funciones subalternas el cual se podrían delegar, se calcula con la diferencia de salarios multiplicada por las horas dedicadas al trabajo, por los días del año que pueden llegar a ser. Puede llegar a ser los siguientes tipos:

- Realización de funciones subalternas debido al ausentismo
- Realización de funciones subalternas debido a la falta de personal
- Realización de funciones subalternas debido a la actividad excesiva

- Tiempos de los mandos medios invertido inútilmente en corregir errores cometidos por sus subalternos

Sobretiempos: Se definen como el tiempo dedicado de la empresa a actividades de poco valor añadido, se traduce en solo costos para la empresa donde se pagan horas de trabajo inútiles y desperdiciar recursos de tiempo disponibles. También puede ser un costo de oportunidad y eso lo que ocurre con los costos generados por baja producción, si se considera que en este tiempo se pudo haber utilizado para una actividad de más producción y valor añadido. Puede ser por los siguientes tipos:

- Vinculados con trabajos inútiles.
- Invertidos en la búsqueda de Información.
- Vinculados a una ausencia de rigor.
- Vinculados a equipamientos ineficaces.
- Perturbaciones por falta de preparación de reuniones.

Sobreconsumos: Es el uso de recursos que pudieron evitarse. Pueden ser los siguientes tipos:

- Desperdicio de materia prima
- Sobreconsumo de energía
- Corrección de errores

No-Producción: Interrupción de una actividad debido a un disfuncionamiento. Pueden ser de los siguientes tipos

- Tiempos de espera
- Desaceleración de ritmo de proceso de producción
- Interrupción en el trabajo
- Interrupción en el proceso de producción

No creación de potencial: Costo de oportunidad por eventos que impiden acciones que impacten en los futuros resultados económicos de la empresa como la falta de implementación estratégica y la planeación.

Pueden ser de los siguientes tipos:

- Perdidas de partes de mercado
- Perdidas de saber hacer debido a dimensiones
- Retrasos de lanzamiento de nuevos productos

Riesgos: Son futuros costos provocados por los actuales disfuncionamientos. Se calcula en base a la eventualidad de su probabilidad, multiplicada por los costos del disfuncionamiento que resultarían si estos se produjeran. Los costos de riesgos ocultos pueden ser consecuencia de uno o varios de los cinco indicadores de los disfuncionamientos.

- Ausentismo
- Accidentes de trabajo
- Rotación de personal
- No calidad
- Falta de productividad directa

Los costos ocultos pueden convertirse parcialmente del 35% al 55% en creación del valor agregado pero el efecto de la estrategia socioeconómica busca controlarlas y mantener los costos bajos el cual se puede generar resultados cualitativos y cuantitativos.

Para calcular los costos ocultos correctamente, la dirección deberá de llenar una matriz de análisis que se utiliza en las empresas para cuantificar los disfuncionamientos.

Tabla 7

Modelo general de determinación de costos ocultos

Modelo General de determinación de costos ocultos									
Consecuencias sobre el plano economico									
Indicadores / Componentes	Sobrecargasc(Costos Historicos)				No producción (Costos de oportunidad)				Total
	Frecuencia Indicada	Detalle del calculo	Sobresalarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos	
Ausentismo									
Accidentes de trabajo									
Rotación de personal									
No calidad									
Falta de productividad									

Fuente: Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica, (2008)

La tabla es una herramienta que nos permite agrupar por indicadores-componentes para poder cuantificar así de esta forma facilitando el uso y análisis focalizando por cada área para identificar más rápidamente donde se encuentra mayor a menor perdida impactada por la eficiencia- eficacia negativa.

Una forma de cuantificar es el sobre salario por el cual es cuando un rango superior hace las labores de un rango inferior, por lo tanto, es una tarea de escaso valor añadido para el rango superior por el cual es la razón donde hay una diferencia de salarios, esto se calcula de la siguiente forma

$$\text{Sobresalario} = (S.PS - S.PI) * T$$

S.PS = Sueldo del puesto superior.

S.PI = Sueldo del puesto inferior.

T = tiempo referido en horas o días dependiendo a la ponderación salarial.

Para los sobre consumos se basa en los bienes o servicios que se consumen de manera adicional o mas de lo necesario de las medidas establecidas, se genera debido al desperdicio de material, corrección de errores, robos, extravíos y/o sobreconsumo, la medición se determina con las diferencias de consumo y faltantes determinados.

Riesgo es un posible impacto en el futuro y que normalmente afecta en la no creación de potencial, se considera la rotación de personal, retrasos de proyectos, posibilidad de accidentes, problemas de salud, quejas, perjuicios y pérdida de clientes.

La falta de productividad y de los sobretiempos, se basa en los costos variables medios por hora y por persona, donde el total de las ventas se le restan a los costos variables, dando como resultado un margen sobre los costos variables, el cual se va a dividir entre el número total de las horas trabajadas por año, y el resultado será la contribución horaria al valor añadido(o margen) sobre los costos variables, el cual se va a dividir entre el número total de horas trabajadas por año, y el resultado será la contribución horaria al valor añadido (o margen) sobre los costos variables.

V= Ventas

CV = Costo de ventas

α =Jornada anual de valor añadido

Tabla 8

Factor de costo de productividad y sobretiempos

$$\frac{V - CV}{\alpha}$$

t = Número de trabajadores

h = Horas de jornada diaria

d = Días laborales

Tabla 9

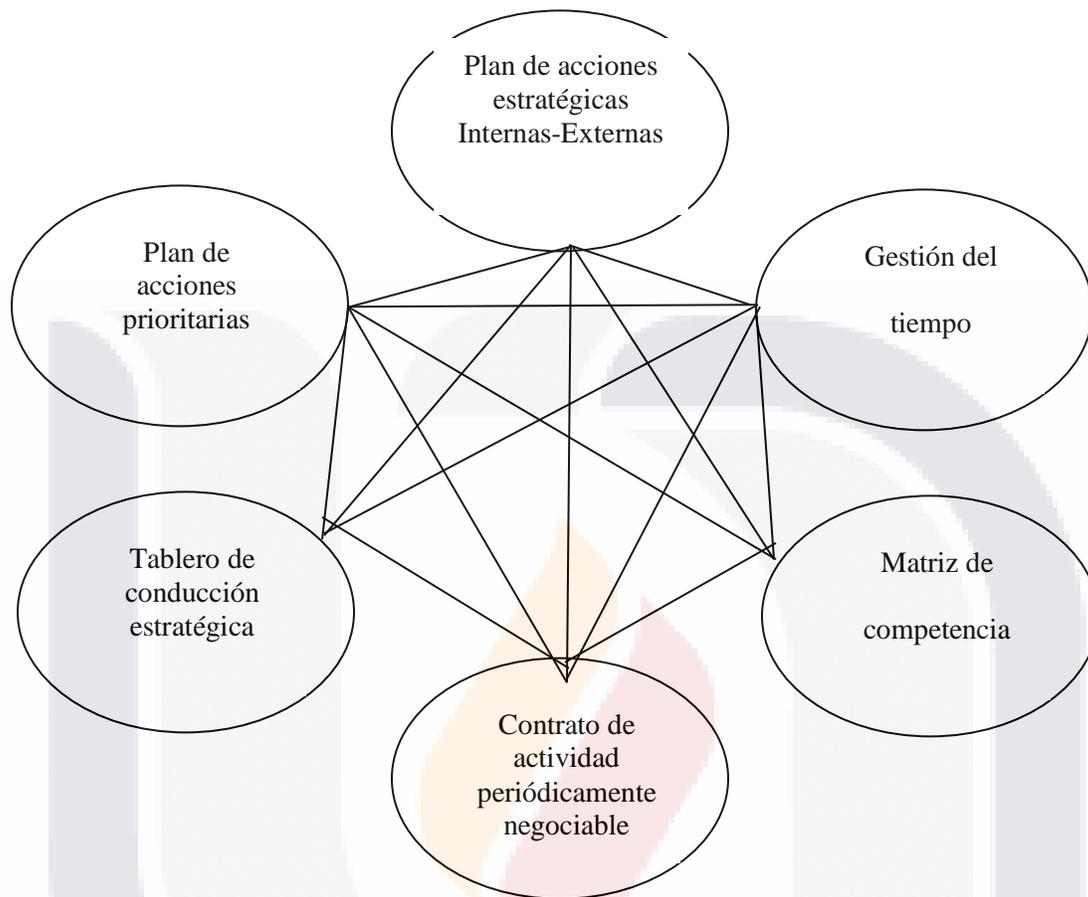
Jornada Anual de horas de trabajo

$$\alpha = t * h * d$$

El costo variable puede ser representado por las compras de materia prima, sin contar con los sueldos, salarios y amortizaciones

El diagnóstico de disfuncionamientos y el cálculo de los costos ocultos nos permiten conocer las debilidades que frenan el desarrollo de la empresa. Por lo tanto, la reducción de costos ocultos llevará a la empresa a contar con recursos económicos que pueden ser invertidos para generación de potencial para implementación de estrategia, donde se incluyan acciones para un mejor performance económico y social. Al conocer los disfuncionamientos las empresas pueden corregir en el corto plazo las anomalías que alteran de manera significativa el entorno.

Herramientas que se pueden usar en el estudio socioeconómico y que se conectan unas con otras son las siguientes:



Gráfica 6. Herramientas de modelo socioeconómico

Fuente: ISEOR (2011), Socio-Economic Institute of Firms and Organizations

Todo esto nos lleva a un proceso de ciclo de resolución de problemas (diagnostico, proyecto, implementación y evaluación) utilizando las herramientas del modelos socioeconómico (Gestión de tiempo, Matriz de competencia, Contrato de actividad periódicamente negociable, tablero de conducción estratégica, Plan de acciones prioritarias y Plan de acciones estratégicas Internas-externas) para una debida toma de decisiones políticas(cambios tecnológicos, cambios organizacionales y/o procedimientos, elección estratégica de productos/ingresos mercados, elección de sistemas de administración y estrategia de desarrollo de recursos humanos) en el cual ayuda las variables internas sociales para una mejora económica en la compañía.

Acorde a Savall, Zardet, & Bonnet (2008), las herramientas sirven para:

Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas: permite identificar y estructurar las iniciativas estratégicas que desea emprender la dirección a medio plazo (3 a 5 años) bajo la forma de esquema conductor. Constituye una base para la planificación de las acciones que permiten alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Este plan a 3 o 5 años da una visión clara de lo que es importante para el desarrollo de la empresa y del papel que debe desempeñar globalmente cada uno de los miembros del personal.

Plan de Acciones Prioritarias (semestral): permite identificar de manera continuada las nuevas tareas con gran valor añadido que se tienen que aplicar, e identificar las tareas con escaso valor añadido. El "Plan de Acciones Prioritarias" (PAP) consiste en planificar todas las acciones de desarrollo que han de emprenderse en toda la empresa para aplicarlos posteriormente en cada departamento. La vocación de este plan de acción es promover y aplicar objetivos estratégicos para mejorar el desempeño de la empresa y evitar los disfuncionamientos.

Matriz de Competencias: para capacitar de manera adecuada a los empleados y permitirles ser más eficientes en sus nuevas actividades, la gestión socioeconómica propone una herramienta de gestión llamada "Matriz de Competencias". Esta herramienta ayuda a la dirección a determinar con precisión las necesidades en formación y material requerido para su realización.

Gestión del tiempo: para eliminar el tiempo invertido en tareas con escaso valor añadido y dedicar más tiempo a acciones de desarrollo, la dirección y los mandos necesitan planificar mejor su tiempo y programar mejor las fechas de cumplimiento de sus actividades.

Tablero de Pilotaje Estratégico: con el fin de medir los resultados obtenidos en términos de creación de potencial gracias a los cambios introducidos en el estilo de dirección, se utilizan indicadores de conducción socioeconómicos. Se trata especialmente de indicadores de mejoramiento de los resultados inmediatos y de la creación de ganancias potenciales. Los resultados inmediatos son la consecuencia de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

acciones, procedente en su mayoría, de la reducción de los costos ocultos, es decir, la disminución de exceso de cargas y del aumento, de las ventas y del valor añadido. La creación de potencial (resultados económicos futuros, probables o seguros) es el resultado de acciones de mejoramiento llevadas a cabo tales como la creación de nuevos productos o el perfeccionamiento de capacidades y del potencial intelectual.

Contrato de Actividad Periódicamente Negociable: para negociar con el personal los esfuerzos que se habrán de realizar para la puesta en aplicación de las nuevas actividades, la dirección dispone de una herramienta llamada “Control de Actividad Periódicamente Negociable”. El Contrato de Actividades Periódicamente Negociable constituye un instrumento de apoyo a la negociación y ayuda a la dirección, a los mandos y al personal a determina con un mayor margen de libertad, el momento propicio para negociar un mejor desempeño.

XIII. INTERVENCIÓN SOCIOECONÓMICA

A. PROCESO

Como parte de la intervención económica se describe el proceso como parte central de la investigación donde se muestra la aplicación de la metodología socioeconómica, se describe la empresa el cual es el objeto de estudio, se continua de manera detallada sobre el diagnostico socioeconómico. Como parte fundamental del desarrollo comienza por observación directa de la empresa, seguido por la aplicación de entrevista con puntos clave, así obteniendo frases testimonio, después clasificarlas por disfuncionamiento y por ultimo poder obtener los costos ocultos con datos financieros de la empresa.

B. PRESENTACIÓN

El objetivo del presente documento consiste en ubicar los disfuncionamientos latentes actuales de la empresa en este caso del sector textil que afectan en el crecimiento y desarrollo de la empresa donde minimizándolos pude aumentar su rendimiento, para esto es importante poder explicar el contexto de la empresa de forma actual.

La empresa es una empresa familiar por el cual el propietario y fundador la ha dirigido todos los años a excepción de los últimos donde se ha visto involucrado los en la dirección el hijo del propietario y se ha visto implicado algunos cambios en la administración con ideas más frescas y de cambios, el cual se observan cambios gracias a las entrevistas aplicadas desde hace un par de años.

Actualmente la dirección se está enfocando más a promover la empresa externamente para obtener más trabajo, pero el cual están descuidando un poco el aspecto interno, aunque están conscientes de sus debilidades internas, como es el caso de aceptar trabajos de urgencias implicando gran demanda en los esfuerzos de los empleados generando atraso en las entregas con otros clientes, pero se visualiza implementación de recolección de datos para la toma de decisiones además de que se quiere obtener mejor control en el almacén gracias a la implementación gerencial del hijo.

El contexto de la empresa lleva a la problemática donde es común quedar mal con el cliente debido a entregas tardías o por re trabajo a consecuencia de un mal control de la información del pedido para el cliente, además de aceptar pedidos urgentes generando retrasos en entregas por lo cual se busca con esta investigación es que tanto comportamiento organizacional interno social de la empresa nos repercute para poder adaptarnos adecuadamente a los cambios externos considerando a los empleados como palanca impulsadora de la eficiencia y eficacia de este objetivo.

C. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Es una pequeña empresa 100% hidrocálida que se encuentra en el estado de Aguascalientes, se dedica a la fabricación y distribución de productos textiles y promocionales, así como a la elaboración de bordados, serigrafía y otras técnicas de impresión.

Actualmente, cuenta con clientes de Aguascalientes y Zacatecas. Cuatro de ellos representan un 70% del porcentaje de las utilidades de la empresa, lo que genera una gran dependencia a estos y una variación en los ingresos mes a mes, lo que ocasiona inestabilidad en la empresa. El resto de los clientes son

minoristas, que además de representar un bajo porcentaje en utilidad, estos presentan muy poca fidelidad hacia la empresa.

En el año 2008, el propietario y director de la empresa, comenzó a construir los cimientos de esta unidad económica a partir de la compra y venta (comercialización) de productos publicitarios y textiles, posteriormente, en 2012 se realiza la adquisición de maquinaria para bordado, se contrató personal y se establece en el actual domicilio. En 2013 se integra a la empresa el área de serigrafía y confección. Fue así que hasta el año 2014 en el mes de febrero la empresa fue constituida como BORDADOS DC S.A. DE C.V.

En sus inicios la empresa comenzó con solo 2 empleos, que prácticamente se dedicaban a todas las actividades, después de poco tiempo que se fueron agregando más áreas de producción se requirió más personal por lo que aumento su plantilla laboral.

Actualmente, cuenta con una plantilla de 8 empleos de tiempo completo y 7 eventuales, además maneja una red de producción externa con la que da la oportunidad a pequeños talleres y amas de casa con conocimiento de costura a que lleven a cabo la fabricación de productos textiles. Este esquema de trabajo cuenta con más de 30 empleos semi-directos.

En cuanto a las ventas, esta cuenta con una extensa cartera de clientes hidrocálidos y una gran cantidad de ellos fuera de este Estado, lo que ha logrado posicionar a la empresa como una buena empresa del giro, gracias a la calidad y precio que ofrece en cada uno de sus productos.

A continuación, se muestra el FODA con la que la empresa nos provee:

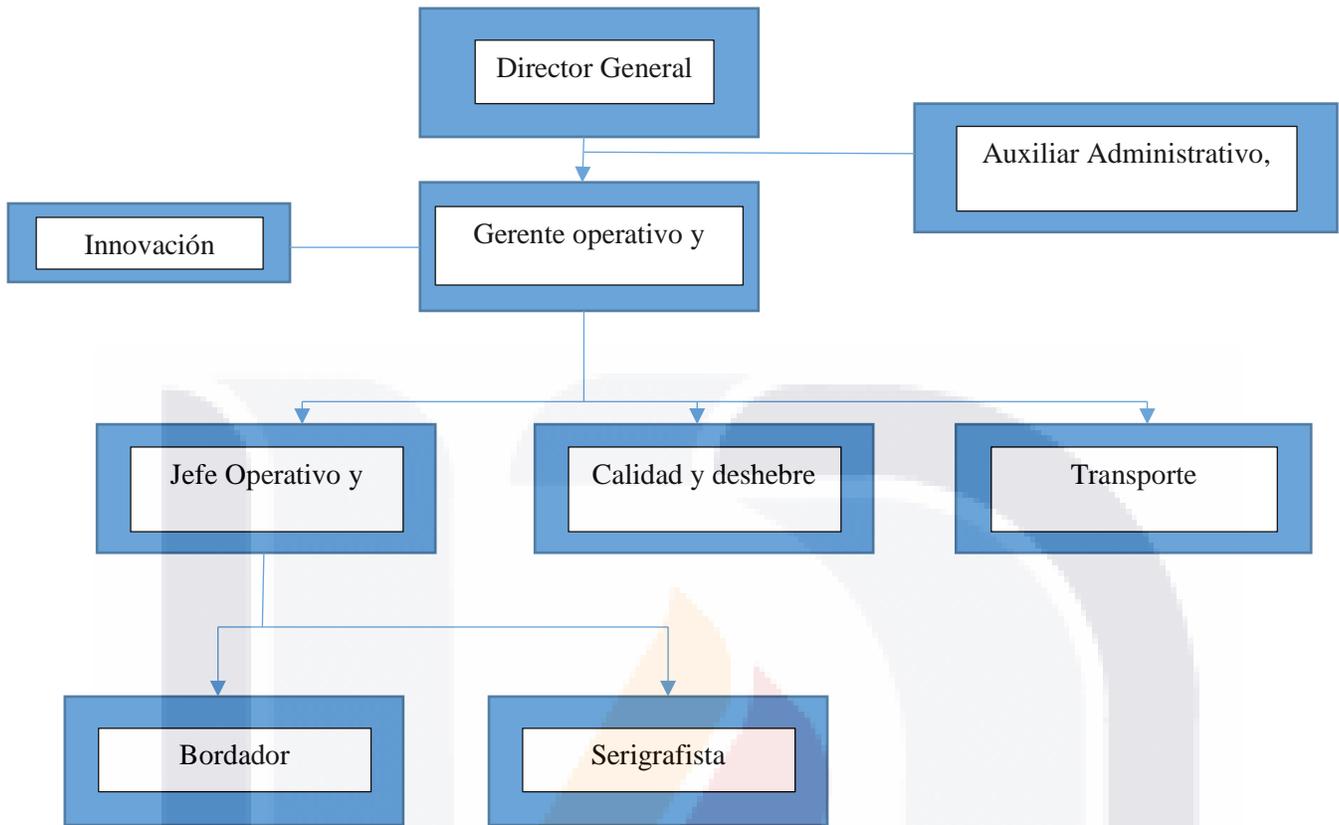
Tabla 10

Análisis FODA de la empresa

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Precios más bajos que la competencia	Ampliación de mercado por expansión económica
Inventario gran variedad de productos al instante	Necesidad de las empresas por diferenciarse
Diversidad de producción en la misma empresa	Políticas de seguridad e higiene empresariales
Ubicación y accesibilidad	Poca competencia en otros estados
Gama de productos	Concentración de empresas del mismo giro
Mejores tiempos de entrega que la competencia	
Precios bajos de proveedores	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Nivel de posicionamiento	Competencia posicionada
Poca promoción	Partidos Políticos
Cantidad de demanda en precios malos	Situación financiera de los principales clientes
Tiempos muertos	Crisis económica
Cultura organizacional	
Administración y manuales	

Fuente: Creación por parte del negocio

Además, con los datos recolectados por medio de las encuestas del estudio socioeconómico se procede a generar un organigrama que, aunque algunos hacen tareas de otros lados por ser una pequeña empresa se alcanza a formar de la siguiente forma:



Gráfica 7 Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración personal, con base a la información proporcionada por la empresa

D. DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO DE LA EMPRESA

Con el objetivo de poder visualizar la situación actual de la empresa se procedió a realizar el estudio socioeconómico para obtener las causas raíz de los disfuncionamientos por medio de la observación y entrevistas aplicadas al personal, de esta forma tomando las frases testimonios para determinar costos ocultos con el análisis del experto.

El análisis de la entrevista genera una gran cantidad de información por el cual fue aplicada basándose en las disfunciones y subtemas de cada disfunción, el cual nos permitió abarcar cada aspecto estructural operativo y administrativo de la empresa, para de esta forma ver todos los enfoques o ángulos de todos los

miembros y niveles en la organización. La metodología nos permite tomar la opinión de esta forma expresando sus ideas para áreas de oportunidad, de esta forma nos permite clasificar la información obtenida para así poder catalogar las frases testimonio. La recopilación de la información es capturada por medio de audios y transcrita (Anexo 1) para después catalogarla y sacar proporciones.

En agosto del 2016 se procedió a la observación de cada aspecto de la empresa, así como los posibles riesgos que pueda tener la empresa y recolección de datos para la ejecución de la entrevista el cual se empezó a aplicar en septiembre por la disponibilidad de los empleados y administrativos para así terminar de aplicarlos en noviembre del mismo año. En el transcurso de las entrevistas el personal fue variable donde se nos permitió aplicarla a la totalidad de los empleados por ser una empresa chica de tan solo 8 empleados fijos y un practicante.

Tabla 11

Personal entrevistado

Categoría del Personal	Duración entrevista	Número de personas y genero
Altos mandos	1 hr 4 min 17 seg	2 hombres
Mandos medios	1 hr 26 min 57 seg	2 hombre, 1 mujer
Trabajadores	1 hr 46 min 34 seg	3 hombres, 1 mujer
total	4 hrs 17 min 48 seg	7 hombres, 2 mujeres

Fuente: Elaboración personal

Como es una empresa pequeña se optó por hacer entrevistas individuales en el tiempo que no afectaba la operación de la empresa entonces se procedió buscar momentos de baja producción en horarios de trabajo para cada empleado y así poder entrevistarlos individualmente hasta llegar a la totalidad de ellos.

Las clasificaciones de lo recolectado durante el proceso de entrevistas aplicado a la empresa se muestran por disfuncionamientos, indicadores de costos ocultos y componentes, como fueron agrupados y analizados los costos de las frases testimonio encontradas.

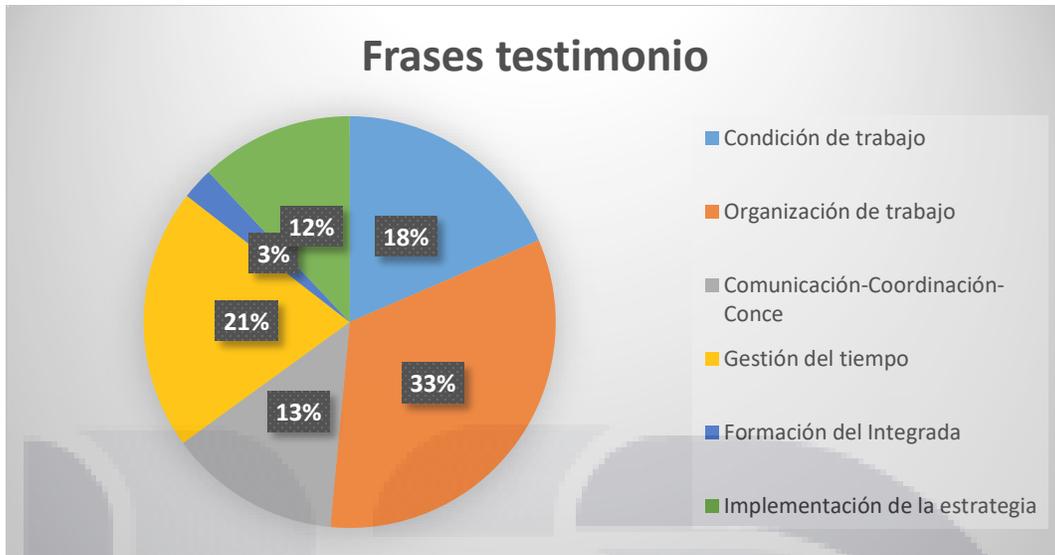
Tabla 12

Clasificación de Disfuncionamientos, Indicadores y Componentes

Disfuncionamientos	Indicadores de costos ocultos	Componentes (consecuencias financieras)
Condiciones de trabajo	Ausentismo	Sobresalarios
Gestión del tiempo	Rotación de personal	Sobreconsumos
Comunicación – Coordinación – Concertación	No calidad	Sobretiempo
Organización del trabajo	Falta de productividad directa	No producción
Formación Integrada	Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales	No creación de potencial
Implementación estratégica		Riesgos

Fuente Personal

Con la finalidad de interpretar adecuadamente la recopilación obtenida en las entrevistas se agrupo la información de las frases testimonio considerando las veces que se repiten y por disfuncionamiento por el cual se sacan las siguientes gráficas donde de 200 frases testimonio identificadas se clasificaron por disfuncionamiento



Gráfica 8 Clasificación de frases testimonio

Fuente: Elaboración propia

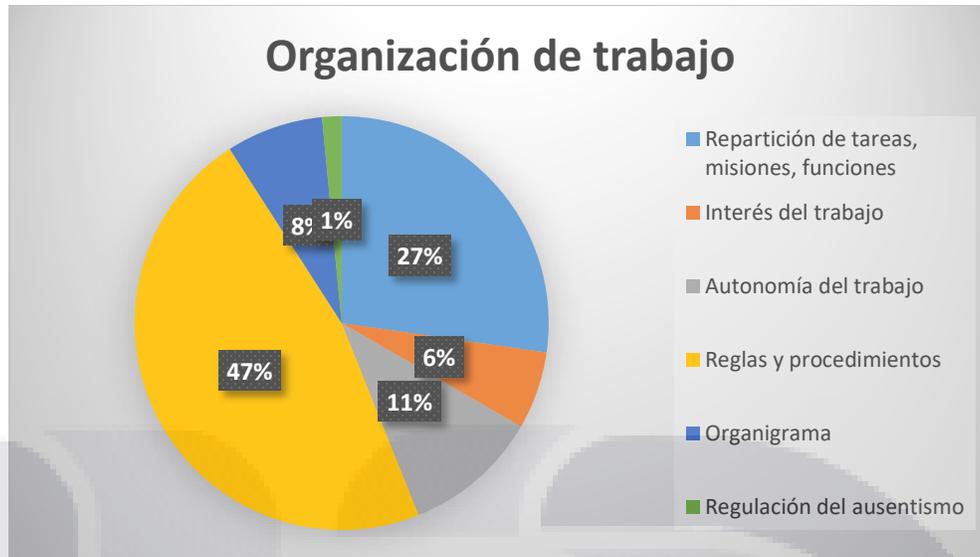
Según por número de frases testimonio hubo una carga mayor en organización de trabajo, seguido por la gestión del tiempo y en tercer lugar la condición del trabajo. Por lo que podemos ver que hace falta bastante organización, el cual es muy común en las PyME tengan este problema por la edad de la empresa y la falta de separación de responsabilidades entre departamentos así como las recolección de métricas para la toma de decisión la cual impacta directamente a la gestión del tiempo pues esto provoca que no se cumplan los trabajos en el tiempo estipulado o no se contemple debidamente la capacidad de trabajo que tiene la empresa para cumplir exitosamente con el cliente además que por la madurez de la empresa la condición no sea completamente apta para un ambiente de trabajo aceptable.



Gráfica 9 Clasificación de condición de trabajo

Fuente: Elaboración propia

La condición de trabajo se divide en varios subtemas los cuales son: materiales y suministros, Acondicionamiento y arreglo de los locales, ruido ambiental, carga física del trabajo, horarios de trabajo y ambiente de trabajo. Las frases testimonio en la PyME se inclinan a un área de mejora en “carga física del trabajo” con un 27%, seguido de “Ambiente de trabajo” con 21% y por ultimo con “Acondicionamiento y arreglo de los locales” y “Horarios de trabajo” con un 19%



Gráfica 10 Clasificación de organización de trabajo

Fuente: Elaboración propia

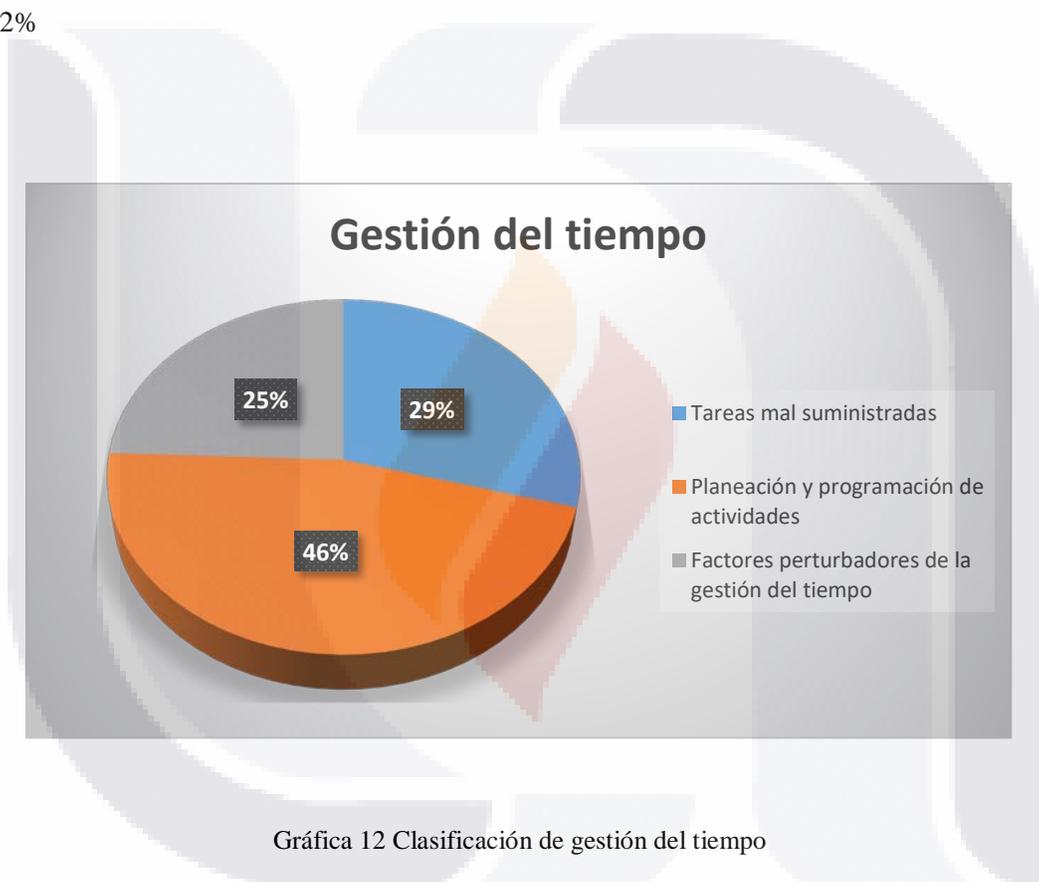
La organización de trabajo se divide en varios subtemas los cuales son: Repartición de tareas, Interés del trabajo, Autonomía del trabajo, reglas y procedimientos, organigrama y regulación del ausentismo. Las frases testimonio en la PyME se inclinan a un área de mejora en “Reglas y procedimientos” con un 47%, seguido de “repartición de tareas” con 27% y por ultimo con “Autonomía del trabajo” con un 11%



Gráfica 11 Clasificación de 3 C

Fuente: Elaboración propia

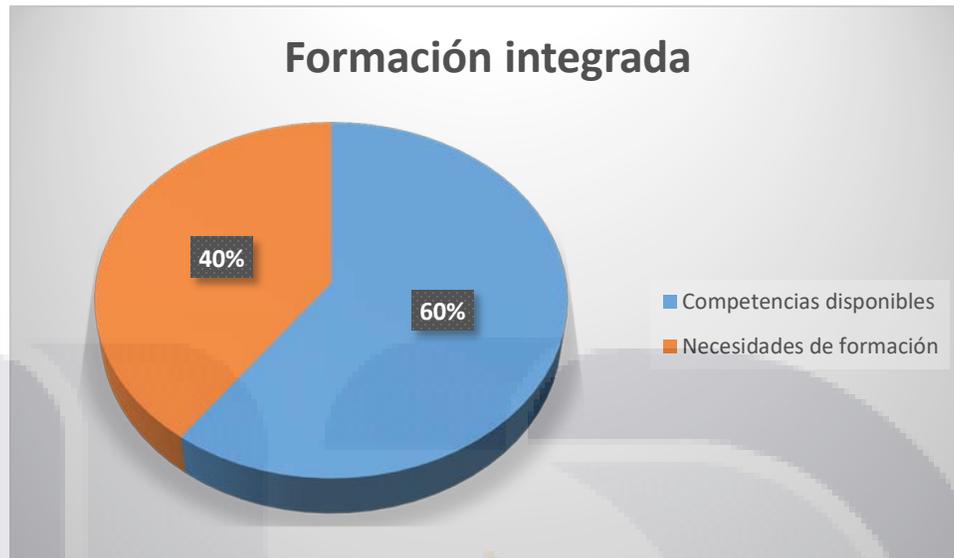
La Comunicación-Coordinación-Concertación se divide en varios subtemas los cuales son: a. 3C Horizontal, 3C Vertical, Transmisión de las informaciones, Relación con los servicios circundantes, 3C al nivel del equipo de dirección, 3C en casa matriz y filial, 3C Interna al servicio, Dispositivos de 3C, 3C entre electos y funcionarios, 3C entre dirección y oficina central o departamentos, 3C entre red y oficina central. Las frases testimonio en la PyME se inclinan a un área de mejora en “3C entre dirección y departamentos” con un 30%, seguido de “3C Interna al servicio” con 30% y por ultimo con “3C Vertical” con un 22%



Gráfica 12 Clasificación de gestión del tiempo

Fuente: Elaboración propia

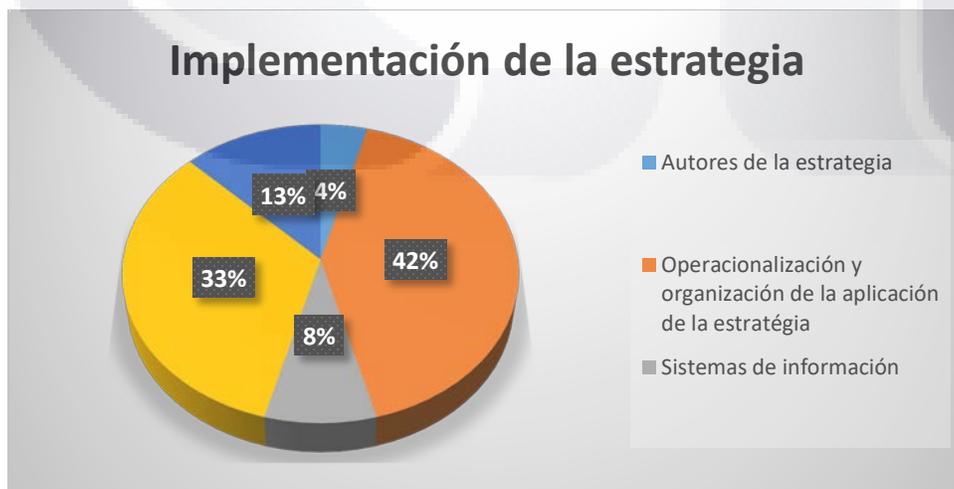
La Gestión del tiempo se divide en varios subtemas los cuales son: Respeto de plazos, Tareas mal suministradas, Planeación y programación de actividades, Factores perturbadores de la gestión del tiempo. Las frases testimonio en la PyME se inclinan a un área de mejora en “Planeación y programación de actividades” con un 46%, seguido de “Tareas mal suministradas” con 29% y por ultimo con “Factores perturbadores de la gestión del tiempo” con un 25%.



Gráfica 13 Clasificación de formación integrada

Fuente: Elaboración propia

La formación integrada se divide en varios subtemas los cuales son: adecuación formación- empleo, dispositivos de formación, competencias disponibles, necesidades de formación, formación y cambio técnico. Las frases testimonio en la PyME se inclinan a un área de mejora en “competencias disponibles” con un 60% y “necesidades de formación” con 40%.

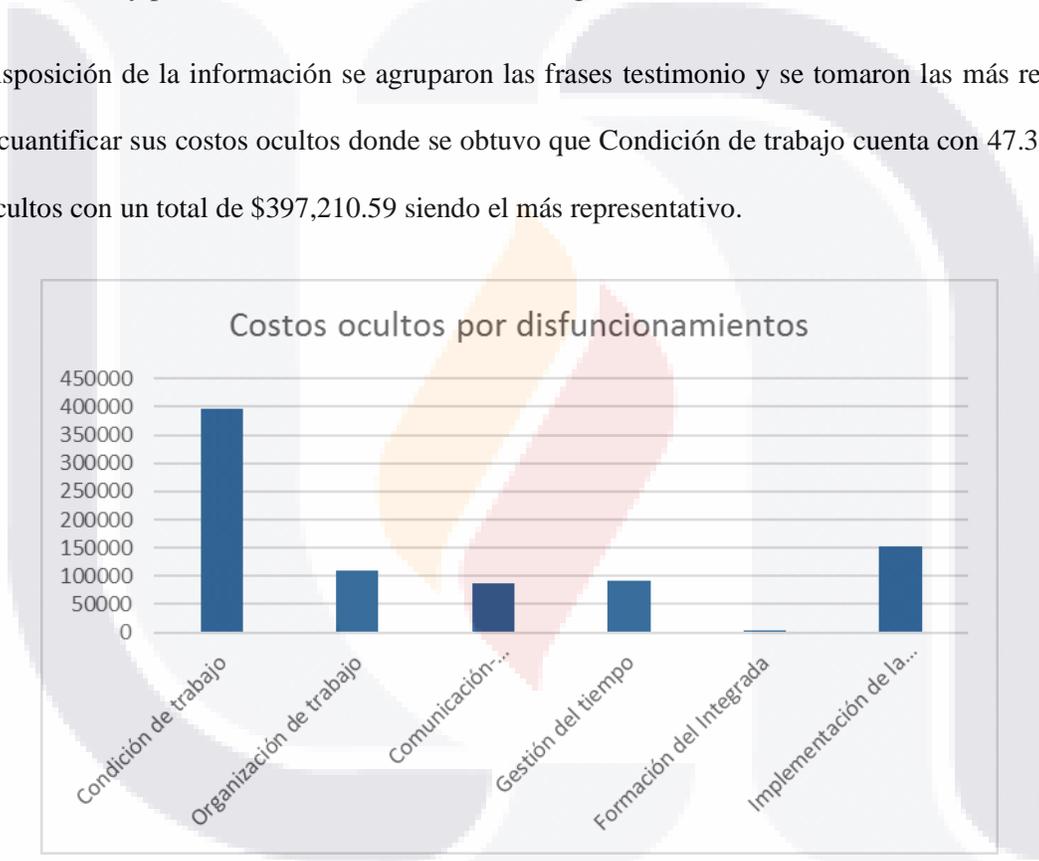


Gráfica 14 Clasificación de Implementación de la estrategia

Fuente: Elaboración propia

La Gestión del tiempo se divide en varios subtemas los cuales son: Orientaciones estratégicas, autores de la estrategia, operacionalización y organización de la aplicación estratégica, sistemas de información, gestión de personal, herramientas de la aplicación estratégica, modo de administrar y medios de aplicación estratégica. Las frases testimonio en la PyME se inclinan a un área de mejora en “operacionalización y organización de la aplicación estratégica” con un 42%, seguido de “gestión de personal” con 33% y por ultimo con “autores de la estrategia” con un 13%.

Por la disposición de la información se agruparon las frases testimonio y se tomaron las más repetitivas para así cuantificar sus costos ocultos donde se obtuvo que Condición de trabajo cuenta con 47.3% de los costos ocultos con un total de \$397,210.59 siendo el más representativo.



Gráfica 15 Costos ocultos por disfuncionamientos

Fuente: Elaboración personal

Para las frases testimonio se buscó agrupar por disfuncionamiento hasta el nivel de las variables o subtemas, donde se menciona la frecuencia de ocurrencia de la frase testimonio de acuerdo a lo expresado por la gente que trabaja en la empresa, donde después se explica las razones por la cual se manifiesta esta frase y se busca su Indicador y su componente económico.



Tabla 13

Análisis disfuncionamientos de condición de la empresa

I	Disfuncionamiento: Materiales y suministros	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	no se tiene lo indispensable	3 veces al mes	Carencia de administración en almacén, falta de material	Carencia de administración en almacén, productividad directa	No producción
2	falta todo el inventario que este aquí	3 veces al mes	Falta de material y suministros	Falta de productividad directa	No producción
3	almacén falta mercancía	3 veces al mes	Falta de material y suministros	Falta de productividad directa	No producción
4	mejoraría teniendo más marcos	Diaria	Falta de material	Falta de productividad directa	Sobretiempos
Idea Clave: Falta de suministros					

II	Disfuncionamiento: Acondicionamiento y	Frecuencia	Causa o razones para explicar los	Indicadores	Consecuencias económicas
----	---	------------	-----------------------------------	-------------	--------------------------

	arreglos de los locales		disfuncionamientos		(Componentes)
1	no hay espacio para comer	Diaria	Insatisfacción por espacio inadecuado de comedor	Falta de productividad directa	Riesgos
2	tengan un poco más de ordenación	Diaria	Incomodidad, área desordenada	Falta de productividad directa	Sobretiempos
3	no me gusta trabajar tan sucio	Diaria	Condiciones físicas sucias	Falta de productividad directa	Riesgos
4	sillas de Claudio son de plástico y por eso no cualquiera lo aguantaba, la silla de Karina le está faltando el colchón de abajo	Diaria	Condiciones físicas de trabajo deplorables	Falta de productividad directa	Riesgos
5	me desespera que no tenga la limpieza o especificado donde poner las cosas	Diaria	Condición física de trabajo sucio y desorganizado	Falta de productividad directa	Sobretiempos, Riesgos
6	mantener limpio todo	Diaria	Áreas sucias, área física inadecuada	Falta de productividad directa	Sobretiempos

7	atención a clientes, está muy junto a las máquinas y no debería de estar junto con los clientes	Diaria	Condición física del lugar inadecuado, producción en área de acceso a clientes	Accidentes de trabajo	Riesgos
Idea Clave: Falta de acondicionamiento que causan insatisfacción					

II	Disfuncionamiento	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
I	: Ruido ambiental				
1	El problema es la música que ponen	Diaria	Incomodidad, malestar, Ruido ambiental	Falta de productividad directa	No producción
Idea clave: Insatisfacción por ruido					

IV	Disfuncionamiento:	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
	Carga física del trabajo				
1	me siento presionado	2 veces a la semana	presión por contratiempos, carga de trabajo, falta de planeación	Productividad directa	Riesgos

2	la presión y el estrés encima de mi	2 veces a la semana	Demasiada carga de trabajo, trabajo urgente	No calidad, falta de productividad directa	Riesgos
3	roses o pequeñas situaciones de que uno trabaja menos, otros trabajan más	2 veces a la semana	Cargas de trabajo desigual, desmotivación	Falta de productividad directa	Sobretiempos
4	la carga física de trabajo no es equitativa	Diaria	Carga de trabajo desigual, desmotivación	Falta de productividad directa	No producción
5	mucho trabajo de deshebre para ella sola	Diaria	Exceso de Carga de trabajo en deshebre y calidad	No calidad, falta de productividad directa	No creación de potencial, Riesgos
6	carga seria para lula y Alejandra	Diaria	Exceso de Carga de trabajo en deshebre y calidad	No calidad, falta de productividad directa	No creación de potencial, Riesgos
7	en si en un día yo no tengo descanso	Diaria	Carga de trabajo pesada en deshebre y calidad	Falta de productividad directa	No creación de potencial, Riesgos
8	Me cargan a veces mucho el trabajo,	2 veces a la semana	Carga fisica de trabajo excesivo	No calidad, Falta de productividad directa	No creación de potencial, Riesgos
9	Karina deshebrando, don David deshebrando,	2 veces al mes	Repartición de tareas	Falta de productividad directa	Sobresalarios

	yo deshebrando, Mario y Fernando serigrafeando				
10	roses con algunos clientes o empleados	1 vez a la semana	demasiada carga de trabajo, carga de trabajo pesada para ciertas áreas	No calidad	Sobretiempos, sobreconsumos
Idea clave: Trabajos repentinos acarrear carga física de trabajo					

V	Disfuncionamiento: Horario de trabajo	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	no agarro ni mi media hora porque yo sé que tengo mucho trabajo	Diaria	Inconformidad, desmotivación, no descanso	Falta de productividad directa	Sobretiempos
2	cuando me quedo en la noche es cuando necesito ayuda de alguien	2 veces al mes	Largas jornadas de trabajo, desmotivación, carga de trabajo	No calidad, falta de productividad directa	Sobretiempos
3	se supone que es media de almuerzo y media de comida	Diaria	Inconformidad, desmotivación, no descanso	Falta de productividad directa	Sobretiempos
4	un trabajo de oficina son nada más 8 hrs	Diaria	Exceso de trabajo, horarios más extensos a lo legal	Falta de productividad directa	Sobretiempos

5	nada más me están hablando, no me dejan comer	Diaria	No se descansa debidamente, se trabaja en horarios de descanso, desmotivación	Falta de productividad directa	Sobretiempos
6	no me pagan la hora extra	Diaria	Desmotivación, falta de capacidad de trabajo por hora	Falta de productividad directa	Riesgo
7	porque hay más jale tenemos que comer más temprano o más tarde	Diaria	Desmotivación, No se respetan horarios de trabajo, carga física de trabajo en horarios de descanso, inconformidad	No calidad, Falta de productividad directa	Riesgo
Idea clave: Trabajo se extiende en descansos y fuera de horario					

VI	Disfuncionamiento: Ambiente de trabajo	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	don David me da permiso de traer al niño	2 veces a la semana	Condiciones físicas de trabajo no aptas para familiares	Falta de productividad directa, no calidad	No producción, Riesgos

2	aceptamos familiares a visitarlos	3 veces a la semana	Condiciones físicas de trabajo no aptas para familiares	Falta de productividad directa, no calidad	No producción, Riesgos
3	Trae a Josecito	2 veces a la semana	Condiciones físicas de trabajo no aptas para familiares	Falta de productividad directa, no calidad	No producción, Riesgos
4	nos discriminan muy feo	Diario	Preferencias en la empresa	Falta de productividad directa	Riesgo
5	la dificultad de que te presionan y te trabas	3 veces al mes	Ambiente de trabajo estresante, incomodidad, insatisfacción	Falta de productividad directa	Riesgo
6	estresa en el momento que te presiona y esta atrás de ti	3 veces al mes	Ambiente de trabajo estresante, incomodidad, insatisfacción	Falta de productividad directa	Riesgo
7	que no presionen	3 veces al mes	Ambiente de trabajo estresante, incomodidad, insatisfacción	Falta de productividad directa	Riesgo
8	se enojan los mayores y empiezan con uno.	3 veces al mes	Ambiente de trabajo estresante,	Falta de productividad	Riesgo

			inconformidad insatisfacción.	directa	
Idea clave: Desanimo, presión y ambiente no propicio de trabajo					

Tabla 14

Análisis disfuncionamientos de organización de trabajo

I	Disfuncionamiento: Repartición de las tareas, misiones, funciones	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	mejorar para llevar un orden consecutivo de trabajos a realizarse	Diario	Falla en orden de trabajos	No calidad, Falta de productividad directa	No creación de potencial
2	Karina deshebrando, don David deshebrando, yo deshebrando, Mario y Fernando serigrafeando	2 veces al mes	Falta de límites en repartición de tareas	Falta de productividad directa	Sobresalarios
3	almacén hay muchas cosas que tienen años	Diario	Falta de alguien que se haga cargo de administrar almacén	Falta de productividad directa	Sobreconsumos

4	quieren que sea igual que él	Diario	Repartición de tareas por area y/o persona	Falta de productividad directa	Riesgos
5	debe de llevarlo otra persona que de antemano debe ser Karina	Diario	Reorganización en repartición de tareas	Falta de productividad directa	No creación de potencial
6	almacén está un poco desordenado	Diario	No hay tarea para alguien en gestionar almacén, todos tienen acceso.	Falta de productividad directa	Sobretiempos
7	mi trabajo es serigrafista y por echar la mano no hay bonos	1 vez a la semana	Repartición de tareas no claras en tiempos libres	Falta de productividad directa	Riesgos
8	trabajan 8 horas o menos	Diario	Falta de misión de producción por plazos	Falta de productividad directa	Sobresalarios
9	que Claudio este sin hacer nada y nada más mande	Diario	Repartición de tareas y funciones	Falta de productividad directa	Sobresalarios
10	el por qué sí que trabaja más, porque no come y nosotros porque si comemos	Diario	No hay funciones ni misión por área causando comparación con	Falta de productividad directa	Riesgos

	nada más nos hacemos tarugos		otras áreas e inconformidad		
11	si yo acomodo los hilos no necesariamente tiene que ser mi trabajo	2 veces a la semana	Repartición de tareas en el área de producción en aseo	Falta de productividad directa	Sobresalarios
12	dejan de hacer cosas o hacen cosas según el puesto que tienen	Diario	Funciones no están bien planteadas	No calidad, Falta de productividad directa	Sobretiempos
13	roses o pequeñas situaciones de que uno trabaja menos, otros trabajan más	Diario	Repartición de tareas	Falta de productividad directa	Sobretiempos
14	la carga física de trabajo no es equitativa	Diario	Repartición de tareas y funciones	Falta de productividad directa	Sobretiempos
15	mucho trabajo de deshebre para ella sola	Diario	Repartición de tarea pesada en deshebre y calidad	No calidad	No creación de potencial, Riesgos
16	carga seria para lula y Alejandra	Diario	Repartición de tarea pesada en deshebre y calidad	No calidad	No creación de potencial, Riesgos
17	en si en un día yo no tengo descanso	Diario	Repartición de tareas y funciones	No calidad	No creación de potencial, Riesgos

18	Me cargan a veces mucho el trabajo	Diario	Repartición de tareas y funciones	No calidad	No creación de potencial, Riesgos
Idea clave: Repartición de trabajo no equitativo y funciones no bien definidas					

II	Disfuncionamiento: Interés del trabajo	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	6 meses para acá para abajo e inestable... inclusive como chofer ha bajado mucho su calidad	Diario	Baja de interés en trabajo	Falta de productividad directa	Sobretiempos
2	nada más me están hablando, no me dejan comer	Diario	desanimo, trabajo en descanso	Falta de productividad directa	Sobretiempos
3	no me pagan la hora extra	Diario	desanimo, no se reeditúa	Falta de productividad directa	Riesgo
4	porque hay más jale tenemos que comer más temprano o más tarde	Diario	Baja el interés de trabajo	Falta de productividad directa	Riesgo

Idea clave: Desanimó y pérdida de interés

III	Disfuncionamiento: Autonomía del trabajo	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	Claudio se va a comer o se hace el occiso y yo soy la que da la cara	2 veces a la semana	No se cumple con responsabilidades, autonomía de trabajo	No calidad, Falta de productividad directa	Sobresalarios
2	no se tiene el detalle de los precios	Diario	Procesos no establecidos, falta de autonomía	No calidad, Falta de productividad directa	Sobretiempos
3	se va y me deja a mí la bronca	2 veces a la semana	Faltante de autonomía de trabajo	No calidad, Falta de productividad directa	Sobresalarios
4	debe tener las facturas y a veces las veo en la basura	Diario	Falla en autonomía de trabajo	Falta de productividad directa	Sobresalarios
5	el a veces no hace lo que tiene que hacer	2 veces a la semana	Falta de autonomía de trabajo	No calidad, Falta de productividad directa	sobresalarios
6	es el quien tiene que revisar los operarios	Diario	Falta de autonomía de trabajo, falta de supervisión	No calidad	sobresalarios

7	a veces se tarda mandando mensajes	Diario	No cumplimiento de tareas	No calidad, Falta de productividad directa	sobresalarios
Idea clave: Idea Fuerza: Depende de alguien más o no es autosuficiente					

IV	Disfuncionamiento: Reglas y procedimientos	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	No tenemos control en cuestión de horarios de personal, trato de recompensar el tiempo que llego tarde	Diario	Falta de aplicación de reglas y procedimientos	Falta de productividad directa	No producción, No creación de potencial
2	3 veces a la semana	3 veces a la semana	No cumplimiento de reglas	Falta de productividad directa	No producción
3	hay abuso de confianza	diario	No se aplican reglas y falta de procedimientos	Falta de productividad directa	No producción
4	si a doña lula se le olvida poner algo pues ya valió madres.	1 vez a la semana	Falta de procedimiento para capturar datos	Falta de productividad directa	Sobresalarios, no creación de potencial
5	cantidades grandes nos piden autorización o los ponemos nosotros	Diario	No hay procedimiento para asignar precios	No calidad, Falta de productividad directa	Sobretiempos

6	no tengo seguro y no me dan ni para medicamentos	Diario	Incumplimiento de disposiciones legales	Accidentes de trabajo y enfermedades	Riesgo
7	hay ciertas personas que llegan más tarde	Diario	No se cumplen sanciones	Falta de productividad directa	No producción, sobretiempos
8	no se tiene el detalle de los precios	Diario	Procesos no establecidos, falta de autonomía	No calidad, Falta de productividad directa	Sobretiempos
9	al momento de que uno llegue tarde darle la sanción que merece	Diario	aplicar sanciones según reglas	No calidad, Falta de productividad directa	No producción, sobretiempos
10	Esta el checador (hoja donde cada quien anota su hora de entrada y de salida) pero nadie lo toma en cuenta	Diario	Repartición de tareas y funciones para revisar checador	Falta de productividad directa	No creación de potencial
11	Hay mucha flexibilidad	Diario	Provocan no cumplimiento de reglas	Falta de productividad directa	No producción, sobretiempos
12	tengan un poco más de ordenación	Diario	Reglas y procedimientos para almacén	Falta de productividad directa	Sobretiempos
13	me atraso cuando se mueve el registro	1 vez al mes	Reglas y procedimientos para serigrafía, cualquiera	Falta de productividad directa	Sobretiempos, No producción

			tiene acceso		
14	me desespera que no tenga la limpieza o especificado donde poner las cosas	Diario	Reglas y procedimientos para objetos	No calidad, Falta de productividad directa	Sobretiempos
15	Me cargan a veces mucho el trabajo,	1 vez a la semana	Repartición de tareas y funciones	No calidad	Riesgo
16	algún detalle como una letra empalmada	2 veces por semana	Falta de reglas y procedimientos para no generar retrabajos	No calidad, Falta de productividad directa	Sobreconsumo
17	el trabajo lo piden de un momento a otro	3 veces al mes	Falta de procedimientos para trabajos urgentes	No calidad, Falta de productividad directa	Sobretiempos
18	no brincar los clientes	3 veces al mes	Falta de procedimientos para trabajos urgentes, retrasos con otros clientes	No calidad, Falta de productividad directa	Riesgos
19	Es muy común quedar mal con cliente	Diario	Falta de procedimientos para trabajos urgentes, retrasos con otros clientes	No calidad	Sobreconsumo, Riesgos
20	pedidos de David o don David es cuando me hacen parir chayotes	3 veces al mes	Falta de procedimientos para trabajos urgentes, retrasos con otros clientes	No calidad, Falta de productividad directa	Sobretiempos

21	minimizar revisar y ordenar sin tener que dejar fuera los trabajos	Diario	Falta de procedimientos para trabajos a realizar	falta de productividad directa, no calidad	No creación de potencial
22	mejorar para llevar un orden consecutivo de trabajos a realizarse	Diario	Organización en repartición de tareas no bien implementada	Falta de productividad directa	No creación de potencial
23	otro trabajo que no va ordenado y lo meten	3 veces al mes	Falta de Reglas y procedimientos para pedidos urgentes	No calidad, Falta de productividad directa	No creación de potencial
24	falta la parte de políticas para estandarizar procesos	Diario	Procesos no establecidos	No calidad, Falta de productividad directa	No creación de potencial
25	En el almacén, todos entramos ahí y sacamos prendas	Diario	Reglas y procedimientos no claras en almacén	Falta de productividad directa	sobretiempos, No creación de potencial
26	En almacén hace falta control	Diario	No hay organización en almacén, Falta de repartición de tareas	Falta de productividad directa	sobretiempos, No creación de potencial
27	no se fijan la carga de trabajo	Diario	Reglas y procedimientos para aceptación de nuevos pedidos y de tiempos estimados de entrega	No calidad, Falta de productividad directa	Sobretiempos, Riesgos

28	se tiene que trabajar tiempo extra	Diario	Reglas y procedimientos para aceptación de pedidos urgentes	No calidad, Falta de productividad directa	Sobretiempo
29	No hay control en almacén	Diario	No hay organización en almacén, Falta de repartición de tareas	Falta de productividad directa	sobretiempos, No creación de potencial
30	no tienen es el control detallado de entrada y salidas en almacén	Diario	No hay organización en almacén, Falta de repartición de tareas	Falta de productividad directa	sobretiempos, No creación de potencial
31	él siempre dice que si a nosotros y a los clientes	3 veces al mes	Falta de procedimientos en la aceptación de trabajo, Genera exceso de trabajo	No calidad, Falta de productividad directa	Sobretiempos
Idea clave: falta de reglas y procedimientos para saber cómo actuar					

V	Disfuncionamiento: Organigrama	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	libertad para yo hacerlo y estar sobres de ellos	Diario	Falta de autoridad, no se delega autoridad, Organigrama	No calidad, Falta de productividad directa	No creación de potencial
2	en serigrafía no le hacen caso	Diario	Falta de autoridad, Organigrama	Falta de productividad directa	No creación de potencial

3	siempre se les da la libertad	Diario	Falta de autoridad, Organigrama	No calidad, Falta de productividad directa	No producción
4	debería de llevar tiempo de planear todo, pero no lo respetamos,	Diario	Falta de autoridad, Organigrama	Falta de productividad directa	Sobretiempos
5	abusan de la confianza de asignación de responsabilidades	Diario	Funciones no correctamente asumidas, se deslindan de sus tareas porque no es su área	Falta de productividad directa	No producción
Idea clave: Organigrama no estipulado con responsabilidades y mandos directos					

VI	Disfuncionamiento: Regulación del ausentismo	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	ha faltado más veces es Mario y lula	3 veces al año	Problemas familiares, razones externas	Ausentismo	No producción
Idea clave: Ausencia por problemas familiares o razones externas					

Tabla 15

Análisis disfuncionamientos de comunicación-coordinación-concertación

I	Disfuncionamiento: 3C Vertical	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	veces no nos llega la información correcta, a veces no están los datos completos	Diario	3C vertical	No calidad, falta de productividad directa	Sobretiempos, Sobreconsumos
2	muchachos me brincan	Diario	3C Vertical, desde operarios se brincan hasta altos mandos	falta de productividad directa	Sobretiempos
3	no hay la comunicación que había antes o la confianza	Diario	3C Vertical	falta de productividad directa	Riesgo
4	falta un poco de comunicación	Diario	3C Vertical	falta de productividad directa	Sobretiempos, Sobreconsumos
5	miedo de decir que ya es mi hora de salida por lo mismo de que hay mucho trabajo sienten la presión	Diario	3C Vertical	falta de productividad directa	sobretiempos
6	sillas de Claudio son de plástico y por eso no cualquiera lo aguantaba,	Diario	3C Vertical, no se comunica de mandos medios	falta de productividad directa	Riesgo

la silla de Karina le está faltando el colchón de abajo				
Idea Clave: No existe correcta estructura de 3C vertical				

II	Disfuncionamiento: 3C Transmisión de las informaciones	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	La información se pasa a cuenta bocas	Diario	Transmisión de información no optima por malas interpretaciones	No calidad, falta de productividad directa	Sobretiempos, Sobreconsumos
2	apunto todito que yo me doy cuenta	Diario	Transmisión de información a calidad	No calidad, falta de productividad directa	Sobretiempos
3	políticas son verbales	Diario	Transmisión de información en físico	falta de productividad directa	Sobretiempos, Sobreconsumos
4	si a doña lula se le olvida poner algo pues ya valió madres.	Diario	Transmisión de las informaciones de los datos a registrar a calidad	falta de productividad directa	Sobretiempos
Idea Clave: Transmisión de información no oficial					

III	Disfuncionamiento: 3C Interna al servicio	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	Las órdenes de compra deben de ir estipuladas con toda la información que se requiere	Diario	3C interna al servicio, Falla desde recibir el pedido	No calidad, falta de productividad directa	Sobretiempos
2	órdenes que estén llenas que estén completas	Diario	3C interna al servicio, Falla desde recibir el pedido	No calidad, falta de productividad directa	Sobretiempos
3	Claudio de repente no hace ordenes	Diario	3C interna al servicio, Falla desde recibir el pedido	No calidad, falta de productividad directa	Sobretiempos
4	las ordenes es que no las hacen completas,	Diario	3C interna al servicio, Falla desde recibir el pedido	No calidad, falta de productividad	Sobretiempos

				dad directa	
5	re trabajo por órdenes mal hechas o falta de atención en las ordenes	Diario	3C interna al servicio, Falla desde recibir el pedido	No calidad	Sobreconsumos
6	quedamos mal con los clientes	Diario	3C interna al servicio, no se transmite bien la información	No calidad	Riesgos
7	no me pasan la info completa	Diario	3C al nivel de dirección	No calidad, falta de productividad directa	sobretiempos
8	Claudio no me dice y no lo apunta ni yo lo apunto	Diario	3C interna al servicio, Falla desde recibir el pedido	No calidad, falta de productividad directa	sobretiempos
Idea Clave: Falla 3C en servicio por no correcto llenado de ordenes					

IV	Disfuncionamiento: 3C entre dirección y oficina central o departamentos	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
----	---	------------	--	-------------	--

1	lo tiene en espera porque no le dicen a ella lo que urge	1 vez a la semana	3C entre dirección y oficina central o departamentos	No calidad, falta de productividad directa	Sobretiempos
2	que hubiera alguien que mandara,	Diario	3C entre dirección y oficina central o departamentos	No calidad, falta de productividad directa	Sobretiempos
3	él dice “yo nada más les digo una vez y ya!!”	Diario	3C entre dirección y oficina central o departamentos	No calidad, falta de productividad directa	Riesgo
4	hacen unos pedidos y no nos lo comunican a nosotros	3 veces al mes	3C entre dirección y oficina central o departamentos	No calidad, falta de productividad directa	No producción
5	A veces meten pedidos que no son	3 veces al mes	3C entre dirección y oficina central o departamentos	No calidad, falta de productividad directa	Sobretiempos
6	mis jefes no le dicen nada	Diario	3C entre dirección y oficina central o departamentos	No calidad, falta de productividad directa	No producción

7	no hay una presencia que se tiene que tener para que no surja de nuevo la incidencia	Diario	3C entre dirección y oficina central o departamentos	No calidad, falta de productividad directa	Sobreconsumos
8	otro trabajo que no va ordenado y lo meten	3 veces al mes	3C entre dirección y oficina central o departamentos	No calidad, falta de productividad directa	sobretiempos
9	que Claudio este sin hacer nada y nada más mande	Diario	Mando intermedio a bajos, Manera de pedir las cosas inapropiada	Falta de productividad directa	No producción
Idea Clave: 3C de dueños y dirección inapropiada					

Tabla 16

Análisis disfuncionamientos de gestión del tiempo

I	Disfuncionamiento: Tareas mal suministradas	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	no tengamos los diseños al momento	Diario	Tareas mal suministradas	Falta de productividad directa	No producción
2	tienen que llamar al	Diario	Tareas mal	No calidad,	Sobretiempos

	cliente para pedir la información		suministradas	falta de productividad directa	
3	me dice aguántame déjame saco el diseño	Diario	Tareas mal suministradas	No calidad, falta de productividad directa	No producción
4	no tienen las playeras o no van por ellas	3 veces al mes	Tareas mal suministradas	No calidad, falta de productividad directa	No producción
5	no hay ponchado	Diario	Tareas mal suministradas	No calidad, falta de productividad directa	No producción
6	cuando hay trabajo de serigrafía tengo que estar al pendiente o dar una orden directa	3 veces a la semana	Tareas mal suministradas	Falta de productividad directa	Sobresalarios
7	que quedarle mal a un cliente es normal	Diario	Tareas mal suministradas	No calidad, falta de productividad directa	Riesgo
8	La gente llega a preguntar por sus cosas	Diario	Tareas mal suministradas	No calidad, falta de	Sobretiempos

	y no están			productividad directa	
9	Las órdenes de compra deben de ir estipuladas con toda la información que se requiere	Diario	Tareas mal suministradas	No calidad, falta de productividad directa	sobretiempos
10	ordenes que estén llenas que estén completas	Diario	Tareas mal suministradas	No calidad, falta de productividad directa	sobretiempos
11	las ordenes es que no las hacen completas,	Diario	Tareas mal suministradas	No calidad, falta de productividad directa	sobretiempos
12	re trabajo por órdenes mal hechas o falta de atención en las ordenes	Diario	Tareas mal suministradas	No calidad, falta de productividad directa	Sobreconsumos

Idea Clave: Retrasos por tareas mal suministradas

II	Disfuncionamiento: Planeación y programación de actividades	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
----	--	------------	--	-------------	--

1	En tiempos de ocio es útil acomodar material, limpiar maquinas, área de trabajo y yo soy enemigo del ocio	2 veces al mes	Planeación y programación de actividades para tiempos libres	Falta de productividad directa	No producción
2	si me dejara todo programado	1 vez a la semana	Planeación y programación de actividades	Falta de productividad directa	No producción
3	Los demás tienen tiempo de ocio	2 veces al mes	Planeación y programación de actividades	Falta de productividad directa	No producción
4	ver a la gente parada, me desespera y me estreso más	2 veces al mes	Planeación y programación de actividades	Falta de productividad directa	No producción
5	me preguntan que por qué tengo tantos tiempos muertos y no depende tanto de mi	2 veces al mes	Planeación y programación de actividades	Falta de productividad directa	No producción
6	Aprovecharía tiempos muertos para lavar las tintas, lavando los marcos o no sé.	2 veces al mes	Planeación y programación de actividades	Falta de productividad directa	No producción
7	mucha gente que se molesta, no se respetan los plazos	Diario	Falta de planeación en plazos	No calidad, falta de productividad directa	Sobretiempos
8	hasta las 8 de la noche están	2 veces al	Falta de	No calidad,	Sobretiempos

	esperando por que no sale	mes	planeación en plazos	falta de productivid ad directa	
9	hay personas que le pegan 12 hrs al día	3 veces al mes	Falta de planeación	Falta de productivid ad directa	Sobretiempos
10	el tiempo libre en cuanto al área operativa sería bueno checarlo y ver una forma de resolverlo	2 veces al mes	Planeación y programación de actividades	Falta de productivid ad directa	No producción
11	Hay trabajos que puede hacer más rápido pero no las hace para tener horas extras	Diario	Planeación y programación de actividades	Falta de productivid ad directa	Sobretiempos
12	Se atrasa mucho el trabajo porque él es el único que hace los pochados	Diario	Planeación y programación de actividades	No calidad, falta de productivid ad directa	No producción
13	Quedan mal porque la “persona” no hace el diseño	Diario	Planeación y programación de actividades	No calidad, falta de productivid ad directa	No producción
14	Tuvimos una persona que no sabía absolutamente nada	1 vez	Planeación y programación de actividades	No calidad, falta de productivid ad directa	Sobretiempos

15	trato de recompensar el tiempo que llego tarde	Diario	Planeación y programación de actividades	Falta de productividad directa	No producción
16	Claudio de repente no hace ordenes	Diario	Falta de planeacion en ordenes	No calidad, falta de productividad directa	Sobretiempos
17	hay abuso de confianza	Diario	Falta de programacion de actividades, incumplimiento	Falta de productividad directa	No producción
18	hay ciertas personas que llegan más tarde	Diario	impacta en programación	Falta de productividad directa	No producción
19	se tiene que trabajar tiempo extra	Diario	Mala planeación y programación de actividades	No calidad, falta de productividad directa	Sobretiempos

Idea Clave: Falta de coordinación y programación

III	Disfuncionamiento: Factores perturbadores de la gestión del tiempo	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	la prenda la jala y la pueda romper o puede	1 vez a la semana	Factor perturbador en gestión de tiempo	No calidad, falta de	Sobreconsumos

	haber un brinco por un mal manejo			productividad directa	
2	tengo unos detallitos de la máquina y me afecta	Diario	Factor perturbador en gestión de tiempo	No calidad, falta de productividad directa	Sobreconsumos
3	surgen cosas de extremada urgencia y paro la producción	3 veces al mes	Factor perturbador en gestión de tiempo	No calidad, falta de productividad directa	No producción
4	tiene que atender a los clientes y a veces la gente lo entretiene mucho	Diario	Factor perturbador en gestión de tiempo	Falta de productividad directa	Sobretiempos
5	me atraso cuando se mueve el registro	1 vez al mes	Factor perturbador en gestión de tiempo	Falta de productividad directa	Sobretiempos
6	me ponen hacerlos a mano	1 vez cada 2 meses	Factor perturbador en gestión de tiempo	No calidad, falta de productividad directa	No creación de potencial
7	Por problemas externos se distraen	Diario	Factor perturbador en gestión de tiempo	No calidad, falta de productividad directa	Sobreconsumos

8	Que agarren la onda de que a veces hay mucho tráfico	2 veces a la semana	Factor perturbador en gestión de tiempo	Falta de productividad directa	No producción
9	No tenemos control en cuestión de horarios de personal,	Diario	Factor perturbador en gestión de tiempo	Falta de productividad directa	No producción
10	no hay una programación para recoger pedidos	Diario	Factores perturbadores de la gestión del tiempo, No mandarían al chofer por pedidos cuando se está usando en bordados	No calidad, falta de productividad directa	No producción
Idea Clave: Factores alternos afectadores del tiempo					

Tabla 17

Análisis disfuncionamientos de Formación del Integrada

I	Disfuncionamiento: Competencias disponibles	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	siente demás poder	Diario	Único con habilidades, falta de habilidades	Falta de productividad directa	No creación de potencial
2	Capacitar a las	Diario	Falta de habilidades	Falta de	No creación de

	personas en ciertos ámbitos como en cuestión de diseño			productividad directa	potencial
3	tenemos unas máquinas y nunca la he echado a andar	Diario	Falta de habilidades disponible, retrasos en trabajo	Falta de productividad directa	No creación de potencial
Idea clave: Falta de habilidades					

II	Disfuncionamiento: Necesidades de formación	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
	Me gustaría saber mantenimiento mecánico	1 vez cada 6 meses	Necesidades de formación	Falta de productividad directa	No creación de potencial, Sobretiempos
	falta de capacitaciones y consejos	Diario	Necesidades de formación	Falta de productividad directa	No creación de potencial
Idea clave: necesidades inmediatas de formación					

Tabla 18

Análisis disfuncionamientos de implementación estratégica

I	Disfuncionamiento: Autores de la estrategia	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)

1	Quisiera nuevas ideas, nuevas técnicas y nuevas mejoras para la empresa.	Diario	carencia de autores de la estrategia	No calidad, Falta de productividad directa	No creación de potencial
Idea Clave: Falta de Autores de estrategia					

II	Disfuncionamiento: Operacionalización y organización de la aplicación de la estrategia	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	pulirnos en órdenes de compra, pedidos, planeación de trabajo	Diario	Organización de la aplicación estratégica	Falta de productividad Directa	Sobretiempos, No creación de potencial
2	en general le falta especificaciones de detalle	Diario	Organización de la aplicación estratégica	No calidad, Falta de productividad Directa	Sobretiempos
3	pedidos de David o don David es cuando me hacen parir chayotes	3 veces al mes	Organización de la aplicación estratégica	Falta de productividad Directa	Sobretiempos
4	que llegaran con actitud	Diario	Falta de desagregación,	Falta de productividad	No producción

			falta de delegar responsabilidades	ad Directa	
5	que hubiera alguien que mandara,	Diario	Falta de desagregación, falta de delegar responsabilidades	Falta de productividad ad Directa	No producción
6	él siempre dice que si a nosotros y a los clientes	3 veces al mes	Falta de administración	Falta de productividad ad Directa	Sobretiemp os
7	mis jefes no le dicen nada	Diario	Falta de desagregación, falta de delegar responsabilidades	Falta de productividad ad Directa	No producción
8	no hay una presencia que se tiene que tener para que no surja de nuevo la incidencia	Diario	Falta de desagregación, falta de delegar responsabilidades	Falta de productividad ad Directa	Sobreconsu mos
9	es el quien tiene que revisar los operarios	Diario	Falta de desagregación, falta de delegar responsabilidades	Falta de productividad ad Directa	No producción

			s		
10	que llegaran con actitud	Diario	Falta de desagregación, falta de delegar responsabilidad	Falta de productividad Directa	No producción
Idea Clave: falta de ejecución y organización estratégica					

III	Disfuncionamiento: Sistemas de información	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	la persona que no esté el 100% lo tratamos de impulsar y presionar	Diario	Falta de sistema de indicadores de productividad	Falta de productividad Directa	No producción
2	Estaba acostumbrado cada fin de semana hacer una junta	1 vez a la semana	no hay sistema de información para compartir indicadores	Falta de productividad Directa	No producción
3	el resto del año hay bordado y poca serigrafía, no se a que se deba	Diario	Falta de sistema que muestre indicadores	Falta de productividad Directa	No producción
Idea Clave: Falta de sistemas informativos para toma de decisiones					

IV	Disfuncionamiento: Gestión de personal	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	Tuvimos una persona que no sabía absolutamente nada	una vez	Deficiencia en Recursos humanos, Curva de aprendizaje necesaria	Falta de productividad directa, No calidad	Sobretiempos
2	personal siento que hace falta	Diario	Excesos de trabajo en puestos claves	Falta de productividad directa	No producción
3	Es una persona de edad	1 persona	Demasiadas responsabilidades para persona de edad	Falta de productividad directa	No producción
4	que llegaran con actitud	Diario	Falta de liderazgo	Falta de productividad directa	No producción
5	sueldo como un año o más de un año	1 vez al año	Falta de incentivo	Rotación de personal	Riesgos
6	no lleva las facultades ni las obligaciones que debería de llevarla	Diario	Falta de liderazgo	Falta de productividad directa	No producción

7	el problema es que es grande	1 persona	Demasiadas responsabilidades para persona de edad	Falta de productividad directa	No producción
8	no hay nadie que lo pueda sustituir	1 persona	Falta de gente capacitada	Falta de productividad directa	No creación de potencial
Idea Clave: Carencia de gestión de personal					

V	Disfuncionamiento: Medios de la aplicación estratégica	Frecuencia	Causa o razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	descontrol esta en las prendas que se llevan a crédito	Diario	Medios financieros	Falta de productividad directa	Sobretiempos
2	lamentablemente son muy comodinos	Diario	Se puede aplicar estrategia con fortalezas	Falta de productividad directa	No producción
3	debería de llevar tiempo de planear todo, pero no lo respetamos	Diario	Se puede aplicar estrategia con sus motivaciones	Falta de productividad directa	Sobretiempos
Idea Clave: Falta de medios para aplicación estratégica					

Al final de cada variable de los disfuncionamientos se puede apreciar una idea clave donde se identifica la agrupación y se puede apreciar a continuación

Tabla 19

Ideas clave condición de trabajo

Disfuncionamiento: Condición de trabajo

Variable(Subtema)	Idea Clave
Materiales y suministros	Falta de suministros
Acondicionamiento y arreglos de los locales	Falta de acondicionamiento que causan insatisfacción
Ruido ambiental	Insatisfacción por ruido
Carga Física del trabajo	Trabajos repentinos acarrear carga física de trabajo
Horario de trabajo	Trabajo se extiende en descansos y fuera de horario
Ambiente de trabajo	Desanimó, presión y ambiente no propicio de trabajo

Fuente: Elaboración personal

Tabla 20

Ideas clave condición de trabajo

Disfuncionamiento: Organización de trabajo

Variable(Subtema)	Idea Clave
Repartición de trabajo no equitativo y funciones no bien definidas	Repartición de trabajo no equitativo y funciones no bien definidas
Interés del trabajo	Desánimo y pérdida de interés
Autonomía del trabajo	Depende de alguien más o no es autosuficiente
Reglas y procedimientos	Falta de reglas y procedimientos para saber cómo actuar
Organigrama	Organigrama no estipulado con responsabilidades y mandos directos

Regulación del ausentismo	Ausencia por problemas familiares o razones externas
----------------------------------	--

Fuente: Elaboración personal

Tabla 21

Ideas clave C-C-C

Disfuncionamiento: Comunicación-Coordinación-Concertación

Variable(Subtema)	Idea Clave
3C Vertical	No existe correcta estructura de 3C vertical
3C Transmisión de las informaciones	Transmisión de información no oficial
3C Interna al servicio	Falla 3C en servicio por no correcto llenado de ordenes
3C entre dirección y oficina central o departamentos	3C de dueños y dirección inapropiada

Fuente: Elaboración personal

Tabla 22

Ideas clave gestión del tiempo

Disfuncionamiento: Gestión del tiempo

Variable(Subtema)	Idea Clave
Tareas mal suministradas	Retrasos por tareas mal suministradas
Planeación y programación de actividades	Falta de coordinación y programación
Factores perturbadores de la gestión del tiempo	Factores alternos afectadores del tiempo

Fuente: Elaboración personal

Tabla 23

Ideas clave formación integrada

Disfuncionamiento: Formación Integrada

Variable(Subtema)	Idea Clave
Competencias disponibles	Falta de habilidades
Necesidades de formación	necesidades inmediatas de formación

Fuente: Elaboración personal

Tabla 24

Ideas clave implementación de la estrategia

Disfuncionamiento: Condición de trabajo	
Variable(Subtema)	Idea Clave
Autores de la estrategia	Falta de Autores de estrategia
Operacionalización y organización de la aplicación de la estrategia	falta de ejecución y organización estratégica
Sistemas de información	Falta de sistemas informativos para toma de decisiones
Gestión de personal	Carencia de gestión de personal
Medios de la aplicación estratégica	Falta de medios para aplicación estratégica

Fuente: Elaboración personal

Se realiza un resumen de las ideas clave obtenidas de las tablas anteriores respaldadas en la opinión del experto consideramos para nuestra línea de acción de la implementación estratégica las siguientes seis

Ideas Fuerzas principales:

- La falta de planeación del trabajo y de los recursos provoca falta de productividad
- Falta de organización provoca gasto de tiempos en tareas repetitivas
- La transmisión de información verbal provoca re trabajo
- Carencia de gobernanza en la organización
- Poca gestión de personal
- Falta de capacitación periódica

E. FACTOR DEL COSTO

Mediante el factor del costo procedimos a determinar el monto de los costos ocultos considerando en nuestra tabla de cálculo los elementos siguientes:

- Disfuncionamientos elementales
- Causas involucradas de disfuncionamientos
- Frecuencia indicada
- Detalle del calculo
- Detalle por componente del costo
- Costo total por disfuncionamiento principal o dimensión
- Idea fuerza

Para el análisis del proceso de determinación de costo se utilizan las fórmulas presentadas en temas anteriores:

$$\frac{V - CV}{\alpha}$$

Formula 1 Factor de costo de productividad y sobretiempos

Donde:

$$\frac{\$109,817.26 - \$12,857.80}{4,860,000}$$

$$\alpha = t * h * d$$

Formula 2 Jornada Anual de horas de trabajo

Donde:

$$\alpha = 9 * 8 * \left(\frac{300 \text{ dias}}{12 \text{ meses}}\right)$$

Y el resultado de esta ecuación sale el factor costo donde arroja como resultado 53.87 con el cual nos basaremos a determinar los costos ocultos.

Tabla 25

Prototipo de estado de resultados

Prototipo de Estado de Resultados		
Ventas		\$ 109,817.26
Costo variable directo		\$ 12,857.80
Utilidad Marginal		\$ 96,959.46
Gasto de fabricación directo		
Salarios Directos	40,200.00	
Otros gastos de fabricación	\$ 10,229.00	50,429.00
Utilidad Bruta		\$ 46,530.46
Gastos de operación		\$ 35,203.50
Utilidad antes de impuestos e intereses		\$ 11,326.96
Total de trabajadores	9	
Horas de trabajo planeadas	1800	
Factor de utilidad mano de obra	\$ 53.87	

Fuente: elaboración propia

Tabla 26

Componentes factor costo

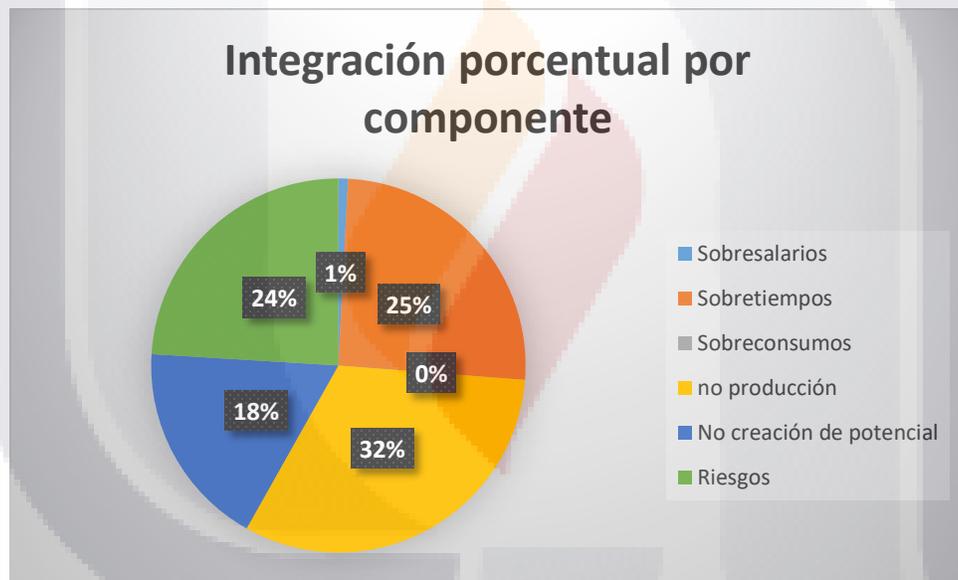
Factor de costo		
Ventas	v	\$ 109,817.26
Costo Variable	cv	\$ 12,857.80
Trabajadores	t	9
Hora diaria de trabajo	h	8
Días laborales	d	300 días / 12 meses

Horas totales de trabajo	α	1800
Factor de costo	f	53.87

Fuente: elaboración propia

Posteriormente se realizaron tres tipos de tabla resumen, permitiendo el análisis con mayor claridad, donde se acumulan los valores por cada dimensión manejada en el ISEOR, se pueden encontrar por componente, indicador y disfuncionamiento.

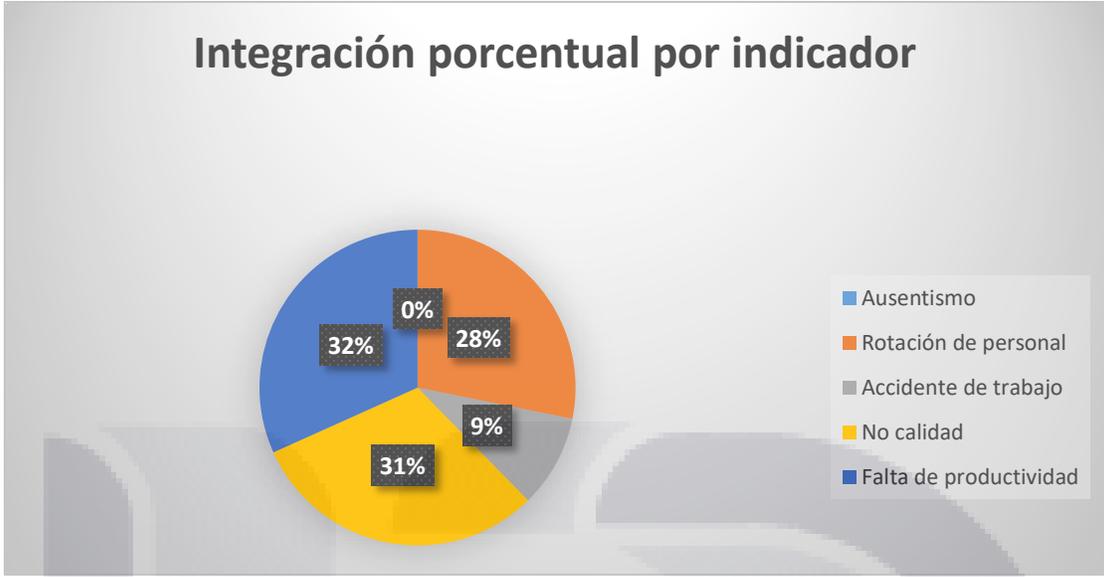
El resumen de costos ocultos por componente nos permite observar el impacto donde de los \$840,579.27 el 32 % fue por la no producción con un monto de \$268,356.85 y un 25% por los sobretiempos con \$213,472.41.



Gráfica 16 Integración porcentaje componentes

Fuente: Elaboración propia

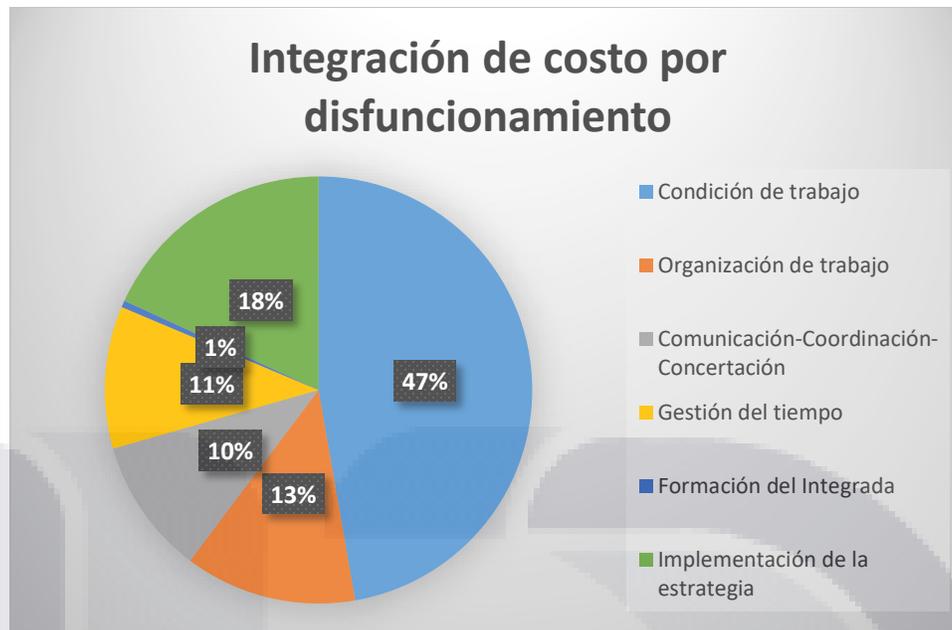
Mientras que si lo visualizamos por indicador tenemos un mayor impacto en la Falta de productividad del 32% el cual equivale a \$266,686.99 seguido por la no calidad en donde representa el 31% con un monto de \$257,265.77.



Gráfica 17 Integración porcentaje indicador

Fuente: Elaboración propia

Pero en lo que respecta a disfuncionamientos y se puede apreciar en la siguiente gráfica tenemos una mayor concentración en condición de trabajo por 47% con \$397,210.59 seguido por la implementación de la estrategia con el 18% que representa \$152,441.82.



Gráfica 18 Integración porcentaje disfuncionamiento

Fuente: Elaboración propia

Enseguida se muestra la determinación de los costos ocultos y las ecuaciones en donde se puede apreciar con mayor detalle los resultados obtenidos

Tabla 27

Determinación de costos ocultos en condición de trabajo

Disfuncionamientos Elementales	Causas involucradas de disfuncionamiento	Consecuencias Sobre el plano Económico: Condición de trabajo							
		Condiciones, carga físicas y ambientales de trabajo-Idea Fuerza: Falta de planeación, ambiente de trabajo y suministro de recursos							
		Frecuencia Indicada	Detalle del calculo	Sobresalarios	Sobretiempos	Sobreconsumos	no producción	No creación de potencia l	Riesgos
Falta de material y suministros	Falta de material y suministros	3 veces al mes	9 personas * 1 hora * Factor costo * 300				145,439.19		
Limpieza y orden en áreas de trabajo	Desorden y lugar desagradable para trabajar	Diario	9 personas * .5 horas * 300 días * Factor costo		72,719.60				
Trabajo urgente y presión	Frecuente que se acepte trabajo urgente presionando a operación	3 veces al mes	9 personas * 1 hora * Factor costo * 300						145439.19
Carga Física de trabajo Desigual	No está bien distribuido el trabajo	2 veces a la semana	2 personas *2 horas * 2 días * 52 semanas * Factor costo				22408.40853		
Familiares en áreas de trabajo	Condiciones de trabajo no aptas para la familia	2 veces a la semana	2 personas * 1 hora * 2 días * 52 semanas * factor costo				11204.20427		

Fuente: Elaboración personal

Tabla 28

Determinación de costos ocultos en organización de trabajo

Disfuncionamientos Elementales	Causas involucradas de disfuncionamiento	Consecuencias Sobre el plano Económico: Organización de trabajo							
		Personal, materiales y suministros- Idea Fuerza: la falta de planeación del trabajo y de los recursos provoca falta de productividad							
		Frecuencia Indicada	Detalle del calculo	Sobresalarios	Sobretiempos	Sobreconsumos	no producción	No creación de potencial	Riesgos

Falta de control en almacén	Problemas en control de inventario	1 vez al mes	1 persona * 8 horas * 12 meses * factor costo	3,878.38				
Sobrecarga de trabajo en áreas	Descontento por tener mucho trabajo y otros con tiempos muertos	2 veces por semana	2 personas * 4 horas * 2 días * 52 semanas * Factor costo			44,816.82		
No se respetan descansos	Horas de comida o descansos no se respetan frecuentemente	Diario	6 personas * .25 horas * 300 días * factor costo					24,239.87
Falta de autonomía en precios	Cuando llega un cliente muchas veces no pueden dar los precios porque no hay un estándar	Diario	1 persona * .25 hora * 300 días * factor costo	4,039.98				
Es común quedar mal a los clientes	Se atrasan los trabajos y a veces los clientes están esperándolo	Diario	4 personas * .5 hora * 300 días * factor costo					32,319.82
Retrasos en entrada al trabajo	El personal operativo llega tarde	Diario	6 personas * .5 horas * 300 días * factor costo			48.480		

Fuente: Elaboración personal

Tabla 29

Determinación de costos ocultos en C-C-C

Disfuncionamientos Elementales	Causas involucradas de disfuncionamientos	Consecuencias Sobre el plano Económico: Comunicación-Coordinación-Concertación
		Comunicación Interna- Idea Fuerza: Falta de integración y ausencia de comunicación afecta la productividad

	ento	Frecuencia Indicada	Detalle del calculo	Sobresalarios	Sobretiemp os	Sobreconsumos	no producción	No creación de potencial	Riesgos
Re trabajo por información incorrecta	Las ordenes no están correctamente llenas	Diario	1 persona * .5 hora *300 días * Factor costo		8,079.96				
La información es verbal	Algunas cosas no se anotan y se pasan de boca a boca provocando errores	Diario	9 personas * .5 hora * 300 días * Factor Costo		72,719.60				
Los dueños hacen pedidos urgentes y no se comunica correctamente a los integrantes de la empresa	Cuando tienen que terminarlo es cuando se enteran las personas provocando una pérdida de información	3 veces al mes	6 personas * .5 hora * 3 días * 12 meses * Factor costo		5,817.57				

Fuente: Elaboración Personal

Tabla 30

Determinación de costos ocultos en Gestión del tiempo

Disfuncionamientos Elementales	Causas involucradas de disfuncionamiento	Consecuencias Sobre el plano Económico: Gestión del tiempo							
		Falta de coordinación y programación de trabajo- Idea Fuerza: Falta de coordinación y programación de trabajo							
		Frecuencia Indicada	Detalle del calculo	Sobresalarios	Sobretiemp os	Sobreconsumos	no producción	No creación de potencial	Riesgos
No tienen diseño listo	El trabajo se atrasa porque no hay diseño	Diaria	1 persona * .25 horas * 300 días *Factor costo				4,039.98		
Re trabajo por órdenes mal hechas o incompletas	Los clientes regresan el trabajo porque no se especificó en las ordenes	3 veces a la semana	1 persona * .5 hora * 3 días * 52 semanas * Factor costo		4,201.58				
La gente llega más tarde	Llegan más tarde de la hora estipulada	Diario	5 personas * .5 hora * 300 días * factor de costo				40399.775		

Se tiene que trabajar tiempo extra	No se termina el trabajo y es común que se queden tarde algunas personas	3 veces a la semana	5 personas * 1 hora * 3 días * 52 semanas * factor de costo		42015.766				
------------------------------------	--	---------------------	---	--	-----------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Personal

Tabla 31

Determinación de costos ocultos en formación integrada

Disfuncionamientos Elementales	Causas involucradas de disfuncionamiento	Consecuencias Sobre el plano Económico: Formación Integrada							
		Necesidades de formación- Idea Fuerza: Falta de capacitación y formación del personal afectan la calidad y la productividad de la empresa							
		Frecuencia Indicada	Detalle del calculo	Sobresalarios	Sobretiemp os	Sobreconsumos	no producción	No creación de potencial	Riesgos
Falta de capacitación en áreas específicas	Faltan capacidades para procesos especiales de reparación de la máquina de bordado sublimado o tampografía	1 vez cada 3 meses	5 personas * 4 horas * 4 trimestres * Factor costo					4,309.31	

Fuente: Elaboración personal

Tabla 32

Determinación de costos ocultos en implementación de la estrategia

Disfuncionamientos Elementales	Causas involucradas de disfuncionamiento	Consecuencias Sobre el plano Económico: Implementación de la estrategia							
		Orientación estratégica y estilo de dirección- Idea Fuerza: Ausencia de planeación estratégica y sistemática							
		Frecuencia Indicada	Detalle del calculo	Sobresalarios	Sobretiemp os	Sobreconsumos	no producción	No creación de potencial	Riesgos
Falta de figura líder jerárquica	No hay quien les diga que hacer o que los esté supervisando	Diaria	6 personas * .5 horas * 300 días * factor costo					48,479.73	

Falta de implementación estratégica para aceptación de trabajo	Reciben trabajos sin saber la capacidad que tienen ni la que pueden recibir	Diaria	1 hora * 6 personas * 300 días * factor costo					96,959.46	
Persona de tercera edad en puesto clave	Cosas que se pueden hacer más rápido se merma por tener a una persona de tercera edad, falta de seguimiento en calidad	1 vez a la semana	5 personas * .5 horas * 52 semanas * factor costo	7,002.63					

Fuente: Elaboración personal

F. ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LOS COSTOS OCULTOS

De acuerdo a los resultados arrojados se puede observar que la empresa tiene muchos tiempos de no producción el cual son generados por alguna dependencia o tiempos que podrían ser dedicados, además de que existen muchos sobretiempos por el cual se deduce que hay tareas de bajo valor añadido o que se pudieron evitar. Además de que existe una falta de productividad por falta de material, no tener los precios estandarizados y autorizados para los clientes o por que la información es hablada y no hay un estándar para comunicar información entre áreas, además de que existe no calidad, pues hay entregas tardías, regreso por trabajo mal hecho y es muy común quedar mal con los clientes diario, por el cual genera costos para la empresa además del riesgo de que el cliente se quede inconforme con el trabajo realizado aunque este se haya enmendado. A su vez, se deduce con los indicadores que existe no muy buena condición de trabajo, ya sea por faltante en almacén, desorden, no hay buenas condiciones para ejercer el labor cotidiano y cargas inequitativas de trabajo por el cual todo esto genera que se pierdan tiempos de productividad.

Es importante localizar donde se encuentran los costos ocultos para poder minimizarlos o mitigarlos, El recurso humano es una importante palanca para el éxito de las empresas por el cual puede hacer más productiva una empresa y de esta forma poder sacar un correcto provecho de los recursos para poder crecer, en este caso se identificaron puntos específicos como lo son: Recursos humanos con falta de

capacitación, estandarización de procesos el cual minimicen los errores, falta de planeación en trabajo, desbalance en la carga de trabajo, carencia en administración de almacén, desorden de área de trabajo, mal manejo de puntualidad en trabajo, Falta de liderazgo, mala planeación de prioridades para evitar no producción, etc.

G. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO SOCIOECONÓMICO

Se recomienda ampliamente crear una matriz de competencias de los empleados y compararlas con las necesidades de la empresa, así como de formación y material requerido para su realización, esto debido a la necesidad latente que se visualiza en las necesidades importantes en puestos claves en la empresa el cual pueda estar con la necesidad de un cambio pues generan cuello de botella esto haciendo que toda la productividad de antes o después que se pudo generar se vea mermada por esta situación.

Replantación para planificación mejor fechas de cumplimiento de actividades, verificar las fechas de los clientes que se dan no sean tan cortas y agregar un poco más de tiempo para los trabajos que llegan de extrema urgencia cada 3 veces al mes para que los tiempos puedan absorber ese tiempo, aunque sí parece mucho tiempo para entregar un trabajo es mejor terminar antes y avisarle al cliente que terminar tarde y retrasar el trabajo.

Aplicar el CAPN (Control de Actividad Periódicamente Negociable), Es una herramienta negociable que constituye un instrumento de apoyo a la negociación que ayuda a la dirección, mandos medios y personal para negociar un mejor desempeño en cortos plazos.

Existe carencia de datos en la compañía lo cual es normal ver en las PyME pero se recomienda poder registrar todos los datos y buscar cómo medir la información más difícil para tener puntos de comparación, así como lo son: Productividad, Asistencia, Retardos, Almacén, Entradas y salidas por áreas o por empresa, tipos de pedidos, tipos de clientes, donde tardo más en el proceso y por qué. De esta forma se puede tener puntos de comparación en físico para no dejar nada a la mente que puede ser olvidadiza o tendenciosa.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Aplicación de tablero de pilotaje estratégico, con el fin de medir los resultados obtenidos en términos de creación de potencial, se utilizan indicadores de mejoramiento de los resultados inmediatos el cual son acciones dirigidas a la reducción de costos ocultos y disminución de exceso de cargas y del aumento de ventas y valor añadido. Aplicada esta herramienta en la empresa puede buscar la mejora continua de la organización de áreas de trabajo que pueden hacer que las personas pierdan tiempo buscando las cosas, o compartiendo lo que cada quien hizo o lo que vendió la empresa para que tengan como reto mejorar en el siguiente periodo con el fin de que se sientan identificados con la empresa siguiendo los mismos objetivos, así como poder hacer algo con los pedidos urgentes ya que si hay pedidos anteriores, desmontar y preparar todo para el nuevo pedido ocupa tiempo además de que se tiene que volver a montar para regresar al pedido, o que en el caso de los diseños son un factor importante de no productividad ya que detiene bastante que se atrase el diseño pues deja a las personas dependientes con tiempos muertos.

Se planteó en dar un bono a los empleados, que se dé mayor bono dependiendo de la productividad que hayan realizado en cierto periodo que por lo cual se necesita trabajar en un registro de productividad y una forma de medirse el cual se debe de explicar antes a las personas, de esta forma las personas que necesitan más dinero podrán ser más productivos por ese dinero, el bono no debe de ser competitivo si no individual, de esta forma se genera un ambiente sano y equitativo para todos donde la empresa el bono que estaría dando al empleado sería un porcentaje de la ganancia extra que ayudo ganar a la empresa, por el cual sería un ganar-ganar.

Se debe de generar un plan de acciones estratégicas internas y externas con la finalidad de poder fijarse metas y estructurar las iniciativas estratégicas que desea emprender la dirección a medio plazo (3 a 5 años) de esta forma pueden fijarse objetivos en los cuales van a estar trabajando por esos años y todos los esfuerzos de la compañía es perfilan apuntando hacia una sola dirección, en este punto es importante decidir qué es lo más saludable para la empresa para su desarrollo, porque lo más importante no es solo vender y tener más clientes, sino también saber la capacidad que tiene la empresa y poder sacarle el

mayor provecho y si es necesario el expandirse poder saber en qué medida sería la forma de crecer y que tanto

Se debe de trabajar en las ordenes de trabajo para el llenado más simple y sencillo de tal forma que lo que pida minimice el error o falta de información para la generación de productos textiles, así evitando volver a contactar a las personas y producción tiene la información necesaria para poder planear su trabajo y poder ver todas las ordenes pendientes y a la cual se les puede dar una prioridad.

Tabla 32

Plan de acciones

Plan de acciones estratégicas y plan de acciones prioritarias		
Eje Estratégico	Objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Líneas de Acción prioritarias
Operación	Estandarización de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarizar lista de precios • Formato de órdenes de trabajo • Entradas y salidas de inventario • Existencia en inventario • Medir compras y ventas • Capturar entrada de personal
	Evaluación de capacidad	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar tiempo estimado de capacidad de elaboración por área • Tiempo estimado en total por tipo de trabajo • Ver capacidad antes de dar un estimado al cliente y meter tiempo en estimado en caso de percance
Capital Humano	Matriz de competencia del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar estudio de conocimientos por empleado

		<ul style="list-style-type: none"> • Dividir por: estudio, solución de problemas, aplicación de herramientas, Conocimiento técnico, aceptación al cambio, edades, etc
	Necesidades del área en personal	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar necesidades de personal por área • Comparativo con personal actual
Organización	Desarrollo tablero pilotaje	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de indicadores por departamento • Determinar objetivos en operación • Desarrollo de CAPN • Presentación de evaluación
	Plan de mejora continua de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos para cubrir necesidades • Estimación de flujo de efectivo • Identificar tiempos estándar de operación • Sistema de rendimiento productivo • Proyección de material y recurso humano • Ingresar liderazgo en la compañía • Plan de producción preventivo • Proyección de costos y ganancias • Análisis de crecimiento en ventas contra capacidad de producción • Presentación de producción y comparación histórica

Fuente: Elaboración personal

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Se puede observar un fuerte porcentaje de pérdida en la no producción el cual se puede ver disminuida con la observación de producción y análisis por área además de las cifras históricas de la empresa de esta forma tomando un aprendizaje en la aplicación de obtención de datos para poder hacer toma de decisiones en el cual se puede ver reflejado la demanda por producto y la capacidad por área de esta forma se puede fortalecer la empresa encontrando las debilidades de la empresa, de esta forma trabajando sobre metas dependiendo de las prioridades con la obtención de datos.

El 25% por ciento es en sobretiempos el cual es por el bajo valor añadido en el tiempo dedicado a tareas innecesarias por lo cual se puede ver disminuida con la estandarización de procesos para la disminución de re trabajo por errores a la mala planeación por falta de información, así como buscando continuamente las necesidades de la empresa así poderlas cubrir con los cursos o por el recurso humano competente para el área además de que se puede mejorar la calidad que tiene un 31% y mejorando la falta de productividad que cuenta con el 32% de los costos ocultos.

La condición del trabajo tiene un fuerte impacto en los costos ocultos por el cual se debe de enfocar en las cargas de trabajo, así como las faltas de materiales y las herramientas para desempeñar su labor donde se ve débil en la obtención de datos para la toma de decisiones, el trato de la persona y las horas laborales que no se respetan en el trabajo el cual se puede ver disminuido por la falta de planeación y la estandarización de procesos para la observación de la carga física de trabajo dependiendo de la capacidad de la empresa, se debe de buscar mejorar la productividad incentivando al personal, cubriendo las necesidades de la empresa con una correcta proyección y ejecución de planes.

XIV. CONCLUSIONES

La empresa se encuentra en crecimiento que, aunque se encuentra con pocas ganancias es estable en su producción y ventas. Las posiciones en la ciudad de Aguascalientes además de las ventas en Zacatecas generan que esta empresa este a flote y en mejora lenta pero constante.

Como toda PyME, hace falta estandarización de procesos, límites de actividades, gestión de la información, financiamiento, cultura organizacional, etc. Pero con la debida gestión se puede mejorar cada área y convertir en una oportunidad para el uso de ventajas visualizando las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas por el cual se pueden tomar decisiones asertivas con la recolección de información.

Las empresas pymes mexicanas textiles se encuentran en una posición difícil ante la globalización y las fuertes compañías textiles que están atacando el mercado ocupando fuertemente las ventas por sus aplicaciones de los avances y solvencia económica donde hacen una sinergia para adaptación al mercado, por la misma razón con la correcta ayuda administrativa se puede dar un impulso a este tipo de negocios para disminución de costos y puedan ser competitivas en el mercado.

El debido análisis del resultado de costos ocultos puede ser una fuente importante para la competitividad y disminución de costos con inversión para recuperación a corto plazo económico donde se puede hacer un ambiente de cambio orientado a la adaptación de las necesidades del mercado, generando eficacia y productividad en la operación del negocio, haciendo más rentable y generando competitividad al crear potencial en la PyME.

XV. REFERENCIAS

Blázquez Santana, F., Dorta Velázquez, J. A., & Verona Martel, M. C. (2006). Concepto, perspectiva y medida del crecimiento empresarial. *Cuadernos de administración*, 165-195.

Blázquez Santana, F., Dorta Velázquez, J. A., & Verona Martel, M. C. (2016). Factores del crecimiento empresarial: Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Innovar*, 43-56.

C. Merton, R., & Bodie, Z. (2003). Finanzas. En R. C. Merton, & Z. Bodie, *Finanzas* (pág. 479). Pearson Educación.

Cárdenas Castro, H. L., & Dussel Peters, E. (2007). México y China en la cadena hilo-textil-confección en el mercado de Estados Unidos. . comercio exterior.

Castellanos, J. G. (2003). Revista escuela de administración de negocios. *PyMES Innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos*, 10-33.

D. Finnerty, J., & D. Stowe, J. (2000). Fundamentos de administración financiera. En J. D. Finnerty, & J. D. Stowe, *Fundamentos de administración financiera* (pág. 785). Pearson Educación.

Dávila, A. (2012). Disfuncionamientos y costos ocultos de las pequeñas empresas internacionales: diagnóstico socio-económico de una pequeña empresa en Asia (China, Tailandia, Vietnam) y Francia. *Recherches en sciences de gestion*, 67-85.

de Andrade, S. (2005). Diccionario de economía. Editorial Andrade.

de Chiavenato , I. (2004). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill Interamericana.

Diario Oficial de la federación. (30 de 06 de 2009). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas.: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009

Escudero Macluf, J., Delfín Beltrán, L. A., & Arano Chávez, R. M. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. Universidad Veracruzana.

Gómez Galvarriato, A. (1999). *La industria textil en México*. El Colegio de Michoacán AC.

Gómez, J. (1988). Aguascalientes en la historia. En J. Gómez, *Aguascalientes en la historia*. Tequisquipan Querétaro: Talleres de Praxis.

Góngora Pérez, J. P. (Noviembre y Diciembre de 2013). El panorama de la micro, pequeñas y medianas empresas en México.

Gutiérrez Castorena, D., & Gutiérrez Castorena, P. (2006). Dinámica industrial de aguascalientes(1995-2000). *Investigación y ciencia*, 42-50.

Henriquez Amestoy, L. (2009). Políticas para las MIPYMES Frente a la crisis.

INEGI. (2009). *INEGI*. Obtenido de INEGI: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M_PYMES.pdf

INEGI. (2009). *INEGI*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_pequ e_mediana.pdf

INEGI. (2014). Censos Económicos 2014. Resultados Definitivos. *Censos Económicos 2014. Resultados Definitivos*. México.

INEGI. (2016). *Esperanza de vida de los negocios en México*. Obtenido de Esperanza de vida de los negocios en México: <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/default.aspx>

ISEOR. (2008). *Instituto de Socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones*.

ISEOR. (2011). *iaelyion*. Obtenido de iaelyion: http://iae.univ-lyon3.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHIER=1290098729471

ISEOR. (2015). Obtenido de Instituto de Socio-Economía de las Empresas y de las Organizaciones: http://www.iseor.com/pdf/commun/20080310_es_presentation_iseor.pdf

Koontz , H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2004). *Administración una perspectiva global*. McGraw-Hill Interamericana.

Nájar, I. M. (2011). *Facultad de economía, universidad nacional autónoma de méxico*. Obtenido de <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/366/06isaias.pdf>

Navarro Gutiérrez, R. E., Contreras Castro, J. B., & Espinoza Flores, C. (Noviembre de 2001). Estrategias, retos y oportunidades de la industria textil y del vestido en el estado de Aguascalientes. Aguascalientes, Aguascalientes, México.

Ochoa León, S. M. (2005). Corrupción y contrabando en el sector textil en Mexico. Reporte Temático.

Ochoa Setzer, G. (2002). Administración financiera. En G. Ochoa Setzer, *Administración financiera*. México: McGraw Hill.

Oliveira Da Silva Reinaldo, R. (2002). Teorías de la administración. International Thomson Editores, S.A. de C.V.

Ortega Castro, A. (2002). Introducción a las finanzas. En A. Ortega Castro, *Introducción a las finanzas*. México: McGraw Hill.

Padilla Lozano, F., Gutiérrez Castorena, P., & López García, J. (2015). Nueva industria regional en Aguascalientes. *20° Encuentro nacional sobre desarrollo regional en México*. Cuernavaca, Morelos.

Pérez Hernández, C. C., Vargas Vega, T., & Jimenez Alvarado, M. (2011). El impacto de los costos ocultos. Un estudio de caso. Instituto de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

ProMexico. (2015). Obtenido de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>

Ramírez Hernández, O. (25 de Junio de 2004). Explicando el boom de las exportaciones textiles mexicanas de los 90's. Un análisis de series de tiempo. Cholula, Puebla, México.

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Lengua Española La 23.ª edición*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=EPVwpUD>

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Pearson Educación.

Sánchez Ambriz, G. (2009). *El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales*. España: Universidad de Murcia.

Savall, H., & Zardet, V. (2009). *Mastering hidden costs socio-economic performance*. Estado Unidos de América.: Information Age Publishing Inc.

Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2008). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*. Italia.

Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2008). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*. (2ª edición) editorial ISEOR.

Suárez, L. A. (Julio de 2012). *Importancia económica de las pymes mexicanas y su impacto en la generación de empleos*. Distrito Federal, México.

Villanueva Rodriguez, C. (Noviembre de 2014). *Diagnostico financiero mediante el método socioeconómico (Caso Práctico de 2 PyMES de la industria restaurantera del estado de aguascalientes)*. Aguascalientes, Aguascalientes, México.

Vivanco Florido, J. (2014). *Análisis comparativo método socio-económico vs método cuantitativo sector textil y del vestido “el caso de tunes áfrica y Aguascalientes México”*. *Revista Académica de Investigación*.

Vivanco Florido, J. S. (2010). *Una oportunidad de éxito para las micro y pequeñas empresas de la confección: el caso de Aguascalientes*. Aguascalientes, México: UAA.

Vivanco, J. S., Gonzales, M., & Oropeza, M. A. (2014). *Desarrollo del sector textil y del vestido de Aguascalientes*. Editorial Académica Española.

Zardet, V., & Savall, H. (2012). Lo no dicho en la teoría socioeconómica de las organizaciones: situaciones de gestión y obras de teatro. *Colloque ACACIA Estado de Mexico.*, (pág. 27). México.

Zesati, R. E. (Febrero de 2015). Los disfuncionamientos, barreras que impiden el rendimiento y desarrollo de las PYMES: Estudio de caso en el estado de Aguascalientes. Aguascalientes, Aguascalientes, Mexico.

XVI. ANEXOS

Anexo	Contenido del Anexo
A	Transcripción de audios de entrevista
B	Puntos para la entrevista

A. ANEXO I

Director general

La puntualidad la calificamos mes por mes, se le da tolerancia de unos minutos, si no se presenta dentro de esos minutos los regresamos a su casa y lo castigamos con un día de trabajo, si alguien falta tienen personas capacitadas para ocupar el puesto, ya todos saben que tienen que hacer todos y si alguien falta en bordado tenemos 2 comodines en caso de que alguien llegue a faltar.

La planeación de la información fluye al 80%, la información que se lleva en el sistema operativo se necesita mejorar para llevar un orden consecutivo de trabajos a realizarse para quedar bien con los clientes, se elaboran órdenes de compra el lunes y se necesita minimizar revisar y ordenar sin tener que

dejar fuera los trabajos que lleguen entre semana sin dejar de tener espacio para darle prioridad a algunos asuntos.

Nosotros manejamos los tiempos por cantidad de puntadas y tenemos un rango lo que se puede hacer en 12 o 24 hrs en situaciones normales y depende del operario que no tenga contratiempos como una prenda mal colocada haga que pegue una aguja con un aro y esto ocasiona retardo por ajustar la maquina o de que no tengamos los diseños al momento y que los operarios no tengan en trabajo siguiente a realizar.

Yo he querido hablar con los clientes y sobre todo porque somos mayoristas y que tengan una o 2 prendas adicionales por que la maquina puede agarrar la prenda la jala y la pueda romper o puede haber un brinco por un mal manejo y eso puede ocasionar que salgan 5 o 6 prendas defectuosas las cuales solicitamos a los clientes que las puedan reponer y otra por las que nos han regresado trabajos es porque una vez que nos autorizan el diseño o algo es porque sale algún detalle como una letra empalmada el cual es mínimo el error y representa menos del 5% o menos visual, por ejemplo un trabajo de 1000 prendas lo máximo que podríamos fallar es con 12 prendas.

Las órdenes de compra deben de ir estipuladas con toda la información que se requiere para tanto la persona que hace el ponchado como el operario y que vengan especificados la posición, tamaño, colores y todo lo que se vaya a bordar, si llegamos a ese punto tenemos casi el 100% de efectividad, el 80% lo tenemos laborado y el 20% es parte por carga de trabajo o flojera o cualquier situación no llenan la orden de compra adecuadamente y es donde existen los retrasos o salen los problemas y quiero corregir eso al 100%.

Si no llenan bien la orden de compra tienen que llamar al cliente para pedir la información (por ejemplo, ponen frente izquierda pero no dice que tan arriba o que tan abajo) y lo que queremos evitar es hablarle al cliente y es el 15 o 20% que se le tiene que hablar al cliente.

Tuvimos una persona que no sabía absolutamente nada para bordar y el gerente de producción tiene la obligación de enseñar a la gente a bordar y también al serigrafista lo ponemos a bordar y tenemos que

irles enseñando poco a poco, por ejemplo, antier llego una persona nueva con experiencia y aun así estuvimos al pendiente en el primer trabajo como el gerente general, el de producción y otro operario para ver como trabajaba y corregimos varias situaciones o costumbres que tenia de otra empresa y acomodarlo a como estamos nosotros acostumbrados a trabajar.

Una persona que está dedicado al 100% le doy autorización para que agarre 20 o 30 min de tiempo libre para hacer lo que quiera y la persona que no esté el 100% lo tratamos de impulsar y presionar para que trabaje como debe de ser y que termine dentro el tiempo acordado y más de que presionar es motivar a la persona para que trabaje como la mejor persona que tenemos en la empresa, lamentablemente la mentalidad de todas las personas se fijan en las personas que menos hace que con la que más hace y yo lo que quiero es que se fijen en la que más hace y sea ejemplo para todos los demás.

En tiempos de ocio es útil acomodar material, limpiar maquinas, área de trabajo y yo soy enemigo del ocio, quiero que hagan útil y una persona que haga el 60% o 70% yo creo que sería ideal.

En abril baja un poco la producción y en mayo o junio es cuando tenemos la temporada más baja de producción y se incrementa muchísimo en octubre, noviembre, diciembre, enero y sobre todo en la entrada a las escuelas.

Tenemos dos estrategias muy buenas, no esperamos a que llegue el cliente y nosotros tenemos la obligación y la necesidad de ir con el cliente a ofrecer nuestros servicios para llenar todos los equipos de trabajo que nos hace falta y debemos de ofrecer como plus adicional que son nuevos productos textiles ya sea de marca o elaborados por nosotros porque el cliente busca comodidad, atención, precio y calidad.

Lo que quisiera es cambiar la mentalidad del trabajador mexicano, lamentablemente son muy comodinos, en cierta manera no nos superamos de un rango, no trabajar más entonces yo quisiera enseñarles que a mayor trabajo mayores beneficios, si gano yo ellos también van a ganar y para mi antes que los trabajadores, antes que mis maquinas, que mi materia prima para mí son los clientes y si no tengo clientes

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

yo no pudo tenerlos a todos ellos aquí. Quisiera nuevas ideas, nuevas técnicas y nuevas mejoras para la empresa.

Bordador

En suministros se batalla un poco, porque a veces no se tiene lo indispensable, hace falta un poco de todo y estar al pendiente en almacén que está por terminarse para solicitarlo para que en el momento que haga falta lo tengas en la mano, no es muy común, pero si pasa unas 2 o 3 veces al mes.

En cuanto a horarios de trabajo a veces se tiene que trabajar tiempo extra 2 o 3 veces al mes, si se ocupa el tiempo extra es por falta de organización y por qué a veces no se le da oportunidad y el trabajo lo piden de un momento a otro y por qué el trabajo que llega es mucha cantidad lo quieren meter así porque lo quieren entregar al siguiente para ponerle prioridad y el trabajo que se tiene antes lo ponen en espera, tratamos de cumplir con todos nuestros clientes pero yo solo cumplo con mi parte, pero aparte falta lo que es deshebre, empacada y doblada, no se si ellos alcancen de tiempo pero yo cumplo con lo mío.

El detalle es la organización porque a veces no nos llega la información correcta, a veces no están los datos completos y tienes que ir con Claudio o Karina por no llegar la info como debe de ser, a veces ellos lo reciben y no toman bien la información, me ha tocado ver que hablan por teléfono al cliente porque se les pasa, les pasa 1 o 2 veces por semana, por ejemplo, alguna semana no les pasa, pero en la próxima si les vuelve a pasar.

La información se pasa a cuenta bocas, yo la verdad no me dirijo con los dueños yo me dirijo con Claudio, me ha tocado a doña lula no le llega bien la información hasta que los dueños la empiezan a presionar por sacar el trabajo cuando ella a veces lo tiene en espera porque no le dicen a ella lo que urge, necesita como un tabulador o un plan y por lo mismo que te vuelvo a repetir las urgencias a veces es un saltadero, a veces tienes que sacar un trabajo para meter otro, y a veces me tardo un estándar de 30 min para cambiar aro, poner hilo, buscar diseño, grabar, ósea son muchas maniobras y depende del

compromiso que se echaron y pasa unas 2 o 3 veces por mes, yo tengo la maquina grande y pues ya vez es sobres de mí, y no es fácil porque pierdes mucho tiempo en hacer los cambios, te cortaron el ritmo, tienes que volver a centrar después y es mucho despapaye.

No está bien planeado la programación de actividades por la información que me llega a mí, yo le dije a don David que, si me dejara todo programado con programas, impresiones, contadas las prendas, voy sacando y meto el que sigue, el que sigue, el que sigue... pero a veces no porque no saben cuántas piezas son, donde las dejaron, buscar el diseño, la impresión. A mí se me hace más cómodo tener mi cantidad de trabajo para todo el día, y así no los molesto y me dedico a lo mío y estar saque y saque. Así ya termino uno y ya puedo tener los hilos para el siguiente... a veces llego y les digo que onda ya termine y me dice aguántame déjame saco el diseño, pues son aquellas prendas, y cuantas son y me dice deja lo checo y pues son cosas que pequeñas que afectan.

Estaba acostumbrado cada fin de semana hacer una junta y tomar 25 minutos para ver los detalles que se dieron cada semana y es bueno saberlo, para saber qué es lo que nos faltó que es lo que superamos, cosas así todos los detalles.

Los demás tienen tiempo de ocio, pero yo no porque me gusta ser movido, y pues yo solo le doy mantenimiento, limpieza de mi área y cosas así. Me gustaría saber mantenimiento mecánico que es lo que me falta y desafortunadamente no está la persona adecuada y ni tiempo, si se descomponen se tiene que mandar a hablar a una persona de León y de aquí que llega, de hecho tengo unos detallitos de la máquina y me afecta y a veces tengo que dejar hacer algunas cosas para estar al pendiente del detalle, no te corta unas cabezas el hilo y aparte no te lo recoge, es molesto por que si no recoges la hebra tu manualmente, sigue bordando pero deja las hebras cruzados y es trabajo para la señora porque tendría que estarlos cortando y es tedioso. Lo checo el señor hace como mes y medio lo arreglo, pero al sig día ya estaba con el error, eso se lo comenté a Claudio que él es el que está más conmigo.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

No me ha tocado que alguien falte y de personal siento que hace falta porque tenemos una carga de trabajo bastante alta pues sería pegarle en las noches, en mi caso si me siento presionado por que tengo mayor responsabilidad y tengo la maquina grande.

Necesitamos buena planeación, no brincar los clientes por que les urge, tratar de darles un plazo de 2 o 1 día más de plazo para no estar tan presionados, y pues sería bueno un área de comedor porque prácticamente no hay espacio para comer aquí.

Gerente de producción del área de bordado y serigrafía

De repente tenemos roses con algunos clientes o empleados, la mayor parte de las veces es mucha la carga que nos dejan a las personas que trabajamos como lula, como yo, como Karina como Héctor y no todas las personas trabajan como tienen que trabajar.

En si, en si mi puesto es de tener la presión y el estrés encima de mi porque soy el encargado de programar maquinas, de decir que se hace que sigue que no sigue, muchas de las veces tengo mi programación base y surgen cosas de extremada urgencia y paro la producción me atraso con la producción o con clientes con fechas de entrega o tiempo y todo para sacar lo de urgencia, es más estresante para mí porque me paran mi guía de programación, para sacar 10, 30, 50 camisas que no estaban contempladas dentro de, don David me dice: “a mí me urge entregar esto el jueves” y yo tengo todo programado para terminar el jueves cuando es lo que ocupo mandar, los pedidos urgentes son cada semana o en 1 mes hay 3 pedidos urgentes.

Es muy común quedar con cliente, un decir mañana tengo que entregar 500 gorras y en veces llegan cosas urgentes para entregar para mañana 100 camisas que son de David y ahí me estoy atrasando en tiempo forma con las gorras.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Don David siempre tienen agujas de todos los tamaños, ávidos para que no falten, hilos abastecidos, pellón abastecido, jamás nos quedamos sin luz, pero hay situaciones donde se mandan hacer prendas, mandiles, camisas, playeras y haz de cuenta hoy tengo que entregar 19 playeras que debieron haber ido ayer por ellas pero no fueron por tiempos trabajo y todo no se pudo y me las acaban de traer y yo tengo que entregarlas hoy o mañana más tardar, pero cuando son trabajos de línea yo saco la programación como va y yo tengo el material necesario para hacerlo.

Los pequeños roles o pequeñas situaciones de que uno trabaja menos, otros trabajan más, otros trabajan muchísimo menos pero le están pagando casi lo mismo que a mí, por ese lado casi son los problemas que hay en cualquier empresa, pero no se ponen a pensar que el que trabaja gana y el que no... no gana, uno que trabaja y le hecha las ganas con actitud y todo pues si es raro o te sientes mal que tu estés a 1000% de tu velocidad y las demás personas haciéndose tontas, la carga física de trabajo no es equitativa con el solo hecho de que me asignan a una persona para que me ayude y yo tengo que sacar lo que es aventajarle a diseño, dispositivos, que se debe hacer y que no y el problema es el problema y que me lo quitan, casi siempre me ponen a Fernando porque él está en el wiri wiri o jajaja y jujuju y lo que pasa es que si él tiene que ir por playeras o cualquier cosa... lo mandan, como que no hay una programación para recoger pedidos, yo preferiría decir que tú eres chofer eres el traidor y vas a recoger mercancía lunes, miércoles y viernes de las 9 a las 11 am para que hagas todo el recorrido, jueves y viernes te vas temprano a zac a las 9 y te quiere aquí a las 12 del día para que entregues todo y sigas tu trabajo, ósea no hay una programación sobre de él y al momento que me pueda ayudar yo hago confianza que me va a ayudar a trabajar en la máquina y yo hago confianza y puedo hacer lo demás, que me lo quiten o bloquea todo y me destruye todo y tengo que esforzarme más de lo normal para sacar las cosas o simplemente no las hago, a veces me atraso 1,2 o 3 horas hay veces que me atrasa un día o me ha atrasado hasta 1 día.

A mí me ha tocado ver a Karina deshebrando, don David deshebrando, yo deshebrando, Fernando serigrafeando junto con Mario por el exceso de trabajo o tal vez no exceso de trabajo, pero dentro de lo

que cabe si puede ser falta de programación o de sentido de común como por que te voy a moverte a ti para hacer algo que no te corresponde o para hacer algo que no estas capacitado para hacerlo.

Por lo regular todos son autónomos, pero quien tiene ayudante fija es lula porque si es mucho trabajo de deshebre para ella sola y aparte ya es una persona de edad y a lo mejor se cansa más de lo normal.

Del organigrama yo estoy está don David, David chico y luego pues yo soy igual que todos los demás, que cada quien tiene sus responsabilidades pues sí, pero no creo mucho en eso de mandatos por que como yo puedo decir una cosa, los demás muchachos me brincan a mí y pues a mí me botan, y pues después de David chico todos somos iguales.

Nunca le he faltado a don David así este tomado, crudo, desvelado, desmañanado, enfermo ósea yo trato de trabajarle porque se lo merece, me ha echado mucho la mano y pues se lo merece.

El que ha faltado más veces es Mario y lula, se les rebaja 2 días completitos, 3 o 4 veces al año sin permiso o justificante para decirte es esto.

En el trabajo a mí no me pasan la info completa a mí y ya cuando tengo que hacer pedidos de Don David o David es cuando me hacen parir chayotes a mí, ósea es falta de comunicación que un decir a mí me llega un pedido de 15 playeras y a mí me dicen jueves en la noche... mañana tengo que entregar tantas playeras ósea tengo que sacar desde diseño, muestra, o que difícil es el diseño, en que momento puedo programarlo, muchas de las veces don David si me toma en cuenta y me dice “¿Puede?” y yo le digo si o deme un día más o le digo voy a hacer lo posible, por lo regular tanto cumplirle porque una ida a zacatecas o un paquete a zacatecas es nada barato. En este trabajo es trabajar sobre estrés porque es el último proceso.

Para mí de 3 o 4 días de entrega para el cliente está bien, siempre y cuando tenga la materia. Hay veces que no tienen las playeras o no van por ellas y a mí me atrasa, si en el momento que tenga un trabajo y si ya sé que tengo las playeras en ese momento sale la programación y tengo en tiempo y en forma. Trato de

entregar siempre en tiempo y en forma, pero por x causa no se puede por que pidió 2 camisas y luego sale más caro el flete que la ganancia neta.

A veces la imagen te la estás jugando y si por eso me estreso para que nos den trabajo para que nos tengan en cuenta para trabajos futuros, gobierno para el sexenio, que tú eres una persona que dice que si mañana te las entrego pues te las entrego. Lo que mejoraría ahí es que me digan que las entregue para mañana pero que sea solo una vez no tanto estrés de que estén sobres de uno, sobres de uno, y por qué nosotros como seres humanos tenemos la dificultad e que te presionan y te trabas, va a ver un momento que vas a explotar y vas a hacer explotar al patrón y el patrón con todos los demás, y en un trabajo mientras más tensión, haya, es difícil trabajar.

La planeación con clientes regulares falta afinarla en muchas cosas, yo creo que estamos a un 60%, en tanto las ordenes que estén llenas que estén completas, nombre, teléfono, dirección, factura, con iva, ósea nos hace falta afinar muchas cosas, cuantas playeras, como el bordado, donde lo lleva, que tamaño, que precio al cliente, vamos por el camino correcto, pero nos falta todavía demasiado.

Hace falta todo el inventario que este aquí para que por un sistema me diga: “sabes que ya la tienes”, ósea si hay faltantes de prendas pedir las en el momento.

En el almacén hay muchas cosas que tienen años y se han ido rezagando, si es polímero se pudre, si es poliéster puede durar años y no pasa nada, pero si es algodón con poquita humedad se empieza a pudrir.

Hay que tener un poco más de mano dura, porque siempre se les da la libertad por ejemplo piden permiso para salir temprano y tienen que ser un poco más reservados en ese sentido de los permisos para poder tener un poco más de producción, ósea si es algo de demasiada urgencia pues no se te va a negar y es algo que puedes decir no lo tenía planeado o por ejemplo decir desde ahorita para pasado mañana, pero simple y sencillamente si vas a salir termina el trabajo que hay para que te puedas ir con libertad y no llegues al día siguiente con la apuración de ya no trabajaste 3 horas que te pueden hacer falta al día siguiente, en ese sentido don David debería ponerse a pensar que en un ratito le toca decir a doña lula voy a salir y que

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

diga: “a si si váyase”, pues me afecta en la entrega porque el último proceso de la empresa es lula porque es la encargada de empacar para que el cliente llegue y se las lleve.

Si yo ando a madres y si ando con toda la eficiencia y actitud del mundo y ver a la gente parada, me desespero y me estreso más, para mi es mucho el estrés porque yo delibero y después es más sobres de mi por andar acarreándolos, pero no son todas las personas porque hay unas que sí sé que trabajaran y no puedo estarlos checando porque tengo mis responsabilidades, mis compromisos y tareas, si nada más estaría supervisando tendría a todos en jaque.

Con la nueva persona que entro en la noche tenía la producción al 100% por que trabajaba en la noche, que si en horarios no me conviene a mí que Fernando entre a las 11 y se vaya a las 10 de la noche por que no me rinde, es mejor estipular un horario base, en la mañana Héctor en la de 12 y yo en la de 6, que Paola en la noche trabaje la de 12 y Fernando la de 6 y estaríamos trabajando a la par, sacaríamos producción más rápido y tendríamos eficiencia en tiempos. Solo que la carga seria para lula y Alejandra que son las que deshebran porque se les atiborraría todo el trabajo en sí.

Se han hecho varias cosas desde que empezamos David y yo, antes éramos un total desorden porque no teníamos ordenes de trabajo, el machote que hay es porque yo lo implemente, antes era un total desorden y no sabíamos lo que llevaba. nos falta pero vamos por buen camino... nos falta bastante, tenemos que pulirnos en órdenes de compra, pedidos, planeación de trabajo y como personas tenemos que ponernos las pilas y decir que los problemas de la casa se quedan afuera, a veces yo vengo estresado, enojado o me hacen enojar desde la mañana y todo el día ando que ni te me acerque al igual que don David pero don David no es ofensivo solo que estresa en el momento que te presiona y esta atrás de ti, pero no puedes dar más de lo que puedes dar, yo trato de hacerlo lo mejor rápido que puedo pero bien hecho y don David no lo tome así, la presión conmigo es a diario, pero que vengan enojados es válido para cualquier enojado.

Yo lo que pediría es un aumento de sueldo, pero cuando ellos vean que me lo merezco, y para merecerlo yo trato de hacer todo lo que me piden entre forma y tiempo y en veces no puedo, me estreso, tengo mi

carácter porque ¡me enoja y me enoja!, pero trato de hacerlo lo mejor que pueda en mi trabajo. Personalmente a las personas que se les está pagando que se les pague por algo y así como tengo yo la presión también que me dieran la libertad para yo hacerlo y estar sobres de ellos. Porque muchas veces a mí me exigen y me meten presión tanto David chico y don David, pero yo no puedo desglosarlo hacia los demás porque si lo hago vienen con don David o David chico y ya se hizo el mitote y al final de cuentas yo soy el malo, salgo presionado estresado cagado y al final de cuentas soy el malo, pero ellos no tienen en cuenta que yo tengo la presión constante y ellos no porque a ellos solo los programo y si ellos no me programaron pues que hago. Yo quisiera que llegaran con actitud de (trueno los dedos) muévele por que la sangre es livianita y tengo que poder y decirles sabes que no me estas sirviendo si no quieres trabajar vete a fuera o espérame afuera o cuando tengas ganas de trabajar mejor vienes y tenlo por seguro que la gente vendría trabajando diciendo: “que si no me ve trabajando este cabron me va a mandar a la chingada”. El problema es que se saltan, un decir si llegan conmigo y me dicen voy a ir al centro por un agua y les digo sabes que “tengo un chingo de trabajo espérame” y llegan con David diciendo “don David es que me siento mal déjeme ir al centro para comprarme una pastilla” y le dice si váyase y es lo que me afecta porque ¿para qué estoy?

Calidad y deshebrar

De repente en el almacén falta mercancía, La persona que necesite agarrar lo que necesite enseñar a los clientes, que tengan un poco más de ordenación ellos... yo soy la que me encargo, pero a veces si me molesta que avienten las cosas y las dejen ahí todas tiradas, si una playera o una camisa si no quieren ponerla en su lugar que no la pongan.... Que la pongan simplemente que la pongan en un solo lado y yo la pueda agarrar y la ponga y no que me las avienten o me las acomoden como ellos quieran, cuando lo dejan desordenado me tardo casi todo el día y es una vez al mes, pero trato tener la bodega lo mejor que se pueda.

El problema es la música que ponen, pero sé que ya no puedo solucionar nada.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Habémos 3 que nos discriminan muy feo en algunas cosas, a mi si me dicen quédate yo me quedo y también trato de quedarme un rato más y no porque alguien me lo diga porque sé que llego tarde y son contadas que llego temprano y yo trato de recompensar el tiempo que llego tarde, pero hay ocasiones que si se trabaja uno más y supuestamente a mí me pagan por 8 hrs y no trabajamos las 8 hrs, son más de las 8 hrs

Que ahorita ya tengo mi sueldo de 1200 pues si lo tengo, pero ya voy para 4 años, yo empecé con 700 pesos y con este sueldo como un año o más de un año y lo que se me hace injusto es que lleguen otras personas y tienen más conocimiento que uno y todos ganan lo mismo que nosotros, yo hablo por mí, pero somos 3 que ganamos esta cantidad y tenemos ya tiempo con lo mismo, llega otra persona y empieza ganando lo mismo y al mes ya gana más, que quiere decir que ¿trabaja más o por qué? O por que vienen más especializados ... pero creo que por los años que tenemos de trabajo creo que nosotros merecemos también. Tengo entendido que acá gana 1500 y acaba de entrar en abril, yo sé que si se los merece porque si trabajo y a lo mejor quieren que quieren que sea igual que él, que casi no va al baño, no come y todo hasta la noche, es imposible que todos trabajemos igual, pero eso no quiere decir que por eso quiera ganar más o que tenga el sueldo ese y siento yo que me discriminan.

Si podemos mejorar, pero algunos no entienden o no quieren, a veces les digo que hagan las cosas, pero digamos que yo no tengo el mando, pero a veces les digo, por lo mismo de que a mí no me gusta trabajar tan sucio, prefieren una barridita o una recogidita pero aun así no me hacen caso, eso es de diario. No hago pleitos si no que por eso le digo a Claudio porque él está en un puesto y sé que se lo merece por que el si es ordenado, son un par de personas que no son ordenadas y eso es lo que nos hace así, es de que cada quien haga lo que le corresponda.

Quisiera que hubiera alguien que mandara, pero creo que somos poca gente para que cada quien haga lo que le corresponda, cada quien tiene su compromiso, su área y lo que tiene que hacer, pero lo malo que no lo hacen, hace falta apretarle poquito o estar de a diario de decirles y lo dejan así o las tiran y no los levantan solo si alguien llega a veces se quedan 2 o 3 días ahí tiradas para que alguien los levante.

De antemano todos sabemos que tenemos un horario y hay que respetarlo, desgraciadamente yo a veces yo no lo respeto por mi niño, tengo que ir a las terapias y yo recompensó una cosa con la otra, yo entiendo, entre comillas tengo privilegios en eso porque soy de las pocas personas que me llaman la atención porque saben que de un modo u otro jalo al trabajo, pero a mí me gusta recompensar, aunque sea con mi trabajo. Yo me doy en toda la torre si faltara, yo me he venido malísima, pero a veces con dolores horribles, usted no está para saberlo, pero me vengo con unos sangrados horribles y así me vengo a trabajar, que me dicen que tengo que estar de reposo, pero me vengo. Hay momentos en que, si me muevo y yo por mi edad son unos sangrados horribles, de antemano lo sabe Claudio, pero él dice “que hago”, yo sé que tengo que venir a trabajar y por eso siempre traigo mi medicina y pues le pienso para faltar. Si yo tuviera quien me echara la mano yo no me vendría con el niño porque se supone que yo me vengo a trabajar no de niñera, don David me da permiso de traer al niño, a veces no tengo como llevarlo a la guardería y son casi 45 de lo que pago de taxi y al trabajo son 35, pues prefiero traérmelo y todavía de noche otro taxi.

En este caso no voy a decir nombres, pero es el que nos tiene que decir que tenemos que hacer y el a veces no hace lo que tiene que hacer por ejemplo él no es ordenado, es un poco sucio, te dice las cosas, pero no te explica, o con que te diga una vez. Desgraciadamente hay muchas mentes que desde el primer instante lo captas pero hay otros que tienes que decirles 2 o 3 veces y él se desespera en decir las cosas, entonces por eso él dice “yo nada más les digo una vez y ya!!” pero a veces no se explica bien y por eso salen mal las cosas y es que nada le cuesta con montar una cosa y decirle “mira así debe de quedar”, se supone que es el quien tiene que revisar los operarios, las máquinas y estar al pendiente, dice que no tiene tiempo pero es su obligación y sé que de antemano ellos tienen que saber montar y todo pero a veces por equis causa por muy sencillo que sea él tiene que decir se hace así y esa así, ya de ahí cada quien va acomodándolo cada quien como trabaja, es lo que quiero decirle a Claudio que no porque él tenga el conocimiento ellos deben de saber lo mismo que tú, trabajan diferente pero si me gustaría que se preste a ser un poco más paciente.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Hay mucha gente que se molesta, no se respetan los plazos porque a veces llega gente que trae más trabajo entonces dejan a los chiquitos y meten ese, eso pasa cada semana o cada 2 semanas nada más dicen “¡paren todo!” y así. A veces uno se programa y de repente “¡dejen todo esto!”, se pueden tardar hasta 1 hora para cambiar de pedido si es gorra en las máquinas y a veces hay pedidos que no se llevan un día. Yo me encargo de cómo vaya saliendo yo voy deshebrando y la pongo por tallas, por colores y que este ordenadito y me ha funcionado.

A veces David y don David dicen dejen todo esto y es lo que te digo que el bordado tarda toda una tarde y parte del siguiente y ahora los clientes que estaban programado para un día se tiene que esperar hasta el siguiente día O a veces hasta las 8 de la noche están esperando por que no sale. Creo de don David le había pedido a Claudio que tratara a el que después de las 8 como él le pagan eso a parte se supone que el pochado tiene que hacerlo fuera de las horas de trabajo, de horario de trabajo tiene que hacer lo que tiene que bordar y en si el casi no borda, se supone que se pone a hacer los pochados, tiene que atender a los clientes y a veces la gente lo entretiene mucho, pero los pochados no tiene por qué hacerlos ya le había dicho don David. A veces dura toda una tarde porque a veces se tarda mandando mensajes, el a veces pierde mucho tiempo y la prenda no se hace porque no hay pochado, por ejemplo, a Héctor si no le dicen lo que él tiene que hacer no va a agarrar la prenda y la va a bordar por que no sabe ni que, entonces todo tiene que salir de con Claudio y Karina, a veces no se puede porque se metió otro trabajo que no va ordenado y lo meten, los clientes son los que la llevan y las regañadas es de uno.

Se llevaría de llevar tiempo de planear todo pero no lo respetamos, la orden como va no, el chiste es que lo hicieran y de antemano sabemos que si no hay trabajo se tienen que acomodar a ayudar a los compañeros, esta Mario, Fer hasta Karina de repente me ayuda a deshebrar, si yo no tengo tanto trabajo me pongo a ordenar mi bodega o mis apuntes porque diario tengo que anotar lo que sale o lo que entra, también tengo el control del señor don Ricardo de la costura, en si en un día yo no tengo descanso. Me doy un espacio para anotar en mi libreta a diario y de plano no. Tengo un libro que le llamo mágico donde apunto todito que yo me doy cuenta, porque yo a veces no me doy cuenta y a veces ellos se hacen bolas

que no me dicen y no lo anoto, a veces me preguntan por algo y no lo tengo. Yo a veces me doy cuenta por las ordenes y por Claudio de repente no hace ordenes, entonces a vece digo a jijo no lo tengo anotado entonces les pregunto pero les digo “¿Por qué no me dijiste?”, pero desgraciadamente no se dan cuenta ni ellos, se supone que ellos tienen que tener un control y siempre me piden el mío y para todo agarran mi libro, yo apunto color, talla y modelo y tengo que anotar cuantas salieron, en el libro donde tengo que apuntar mi mercancía no tengo tiempo para eso, eso debe de llevarlo otra persona que de antemano debe ser Karina, porque ella lo recibe pero yo lo llevo, tengo 2 uno donde anoto las mercancías cuando llega y a veces no me dicen, se supone que Karina debe tener las facturas y a veces las veo en la basura y las ando recogiendo y se las llevo, no hay control en eso.

Tengo Muchas actividades donde tengo muchas responsabilidades en un día y hay momentos donde no agarro ni mi media hora porque yo sé que tengo mucho trabajo y no me da tiempo.

Don David ya cambio mucho, sigue siendo noble y buena persona, pero ya cambio a lo mejor se oye mal, pero lo cambio el dinero, todos lo decimos y luego vino David que tiene otra forma de trabajo y nos estamos adaptando, pero ya no hay la comunicación que había antes o la confianza, mucha gente le pareció mal de las cámaras, pero hablando nosotros yo creo que está bien porque una nos están observando, pero otra por si nos pasa algo nos están cuidando y estamos protegidos.

Serigrafista

En almacén está un poco desordenado y seria tener más orden o control porque no hay un orden muy estable

A veces hay más carga de trabajo y en otras no y es cuando me voy a bordar

Hay como 3 o 4 veces al mes de que haya exceso de trabajo

3 veces a la semana es cuando tengo que estar bordando y las demás en serigrafía

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Aquí ya todos saben lo que tienen que hacer y a veces cuando me quedo en la noche es cuando necesito ayuda de alguien, a veces me ayuda mi hermano.

Comunicación no tengo con todos como con Héctor, cada quien que comete error le avisa a Claudio o don David, por ejemplo, en serigrafía alguna prenda que se movió o alguna manchita, muchas veces uno está estampando y de repente te llenas los dedos y ya cuando las pegas pues ya dices chin, eso es error de uno, pero casi no pasa eso, y cuando pasa tenemos gel para desmanchar.

Aquí en serigrafía mejoraría teniendo más marcos porque de por ejemplo ya tengo esos ocupados y si ahorita llega un cliente pues tengo que borrar, revelar y pues es una pérdida de tiempo y teniendo más marcos. Borrarlos y esperar a que se sequen ocupa mucho tiempo y teniendo más marcos no tendría que borrar para borrar a utilizar porque a veces los tengo que utilizar por si llega un trabajo pasado. Porque a veces faltaron 5 o 6 playeras o pidieron otras 10 o 15 y tengo que volver a revelar.

El otro día revelé 23 marcos y dure casi 12 horas, porque has de cuenta que un marco en secar bien bien y completar todo me tardo como 2 horas, con 6 o 7 marcos para hacer todo el procedimiento me tardo 3 o 4 horas y todo eso es lo que aquí no ven, me preguntan que por qué tengo tantos tiempos muertos y no depende tanto de mí. Ahorita nada más tengo 12 marcos y cuando tengo que volver a utilizarlos pasa una vez por mes.

A veces me atraso cuando se mueve el registro porque lo suben y lo bajan o que se manchen y tengo que volver a limpiar, puede pasar que la plancha se le baje la temperatura y tengo que esperar a que caliente de nuevo (Ahorita está fallando la plancha en el switch pero apenas la voy a checar, esa yo la arreglo), si se mancha me tardo como unos 15 min.

En si mi trabajo es serigrafista y por echar la mano no hay bonos ni nada y si tuviera muertos estaría aquí, por ejemplo, está todo descuidado, hay cosas sucias, piso manchado.

Aprovecharía tiempos muertos para lavar las tintas, lavando los marcos o no sé.

Me gustaría aprender el sublimado o la tampografía, hay tenemos unas máquinas y nunca las he echado a andar porque de hecho de eso no sé, me serviría mucho aquí en la serigrafía, por ejemplo si quisiéramos imprimir algo curvo que no pudiera estampar como una pelota de golf, y si la pasas la pintura se amolda y me serviría mucho, no llega muy frecuente ese trabajo y ha lo he necesitado 1 vez cada 2 meses, y un vaso cónico si lo quieres estampar y girar a mano se te va a ir chueco es más que obvio entonces ahí necesitas una manera de ponerlo en el marco, agarrarlo un poco chueco para que el estampado salga derecho y con eso ahorraría un chorro de tiempo, un trabajo de eso imagínate que lleguen 50 o 20 vasos y me ponen hacerlos a mano y así uno por uno y que más o menos te salga o borrarlo y volverlo a hacer y con esa máquina nada más es bajarlo y ya está, si lo haga manual me tardo unos 3 minutos y es que no me puedo tardar mucho porque la tinta se seca en el marco y en este 10 segundos.

Un punto sería que si uno esta consiente del trabajo que tiene que sacar pues que no presionen pues ya uno tiene presión de que tiene que acabar y llegan y ponen presión y eso es lo que saca a uno lo sacan de quicio. Y ya yo veo si checo tiempo, digo si puedo o no puedo, ya si puedo entonces no tienen por qué presionarme porque ya me comprometí a sacarlo y dije que si podía... ya bastante tengo con la presión de que no secan y todavía tengo que registrarlos y pues uno se siente mal y a uno no le dan ganas de sacar el trabajo. (ocurre 1 o 2 veces al mes)

Aquí cuando llega trabajo si hace falta trabajo, pero el trabajo no es constante

Gerente Operativo y encargado de ventas

No hay control en almacén, entran más de 2 personas, hay un encargado directo sin embargo no lleva las facultades ni las obligaciones que debería de llevarlas, por lo tanto, hay un descontrol en el almacén y jugamos a la confianza de la gente.

Uno de nuestros valores es la familia, confiamos mucho en las personas

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

En cuanto a los procesos administrativos tenemos problemas en atención a clientes y elaboración de pedidos, falta la parte de políticas para estandarizar procesos y el problema es parte del personal que ya han estado trabajando en empresas similares y ya están un poco amañadas y quieren trabajarlo a su forma.

Las condiciones son buenas porque nos preocupamos por nuestros empleados y nosotros mismos por que la pasamos la mayor parte del día aquí, tenemos 3 sanitarios, está muy bien dividido, esta al “aire libre” para que no se sientan encerrados porque este tipo de empresas tienden ser fábricas, y las fabricas son cerradas, tiene condiciones diferentes, se van más a la producción y a lo mejor no se va a seguir con esa línea pero si los que estamos ahorita somos una familia ya si crecemos después a lo mejor ellos van a ser los encargados de una nave industrial, pero hasta el momento es la familia y nos preocupamos por que estén a gusto inclusive aceptamos familiares a visitarlos, hay un poco de descontrol tenemos que poner un poco más los límites y políticas y tratamos de estar mejorando, tienen pequeño comedor, procuramos que siempre haya café o agua y eso corre por cuenta de nosotros, les compramos las bajillas para que se sientan cómodos, nosotros también comemos aquí a veces, tratamos de estar junto con ellos.

Estamos mejorando en el primer local por que es donde recibimos al cliente y queremos mejorarlo más por parte de la mercadotecnia y para empezar las sillas de Claudio son de plástico y por eso no cualquiera lo aguantaba, tenemos que cambiarlo por vista y comodidad de él, la silla de Karina le está faltando el colchón de abajo por que está muy feo, no lo sabía, pero falta un poco de comunicación en ese aspecto.

Cargamos un poquito de trabajo de repente porque así son los trabajos, es ocasional por que dependemos de los clientes completamente, estamos mejorando el área de ventas para que la desviación de la demanda sea más pareja y organizarnos mejor ya que se nos junta el trabajo y hay personas que le pegan 12 hrs al día, entonces la idea de una carga de trabajo más fija poder acomodar los horarios para que sea menor tiempo y sean más efectivos, la hora extra se les paga al doble(1.8 o 1.9) de la hora desglosada semanal, pero están más tiempo aquí pero la realidad es que trabajan 8 horas o menos, ósea que si están 8 hrs aquí en realidad trabajan poquitas horas.

Por falta de políticas y la administración varios abusan de la confianza de asignación de responsabilidades que dicen: “ah es que eso no me toca a mí” a pues es que “si no te toca a ti pues apoya a tu compañero” como decía somos una familia, en que falta que sean proactivos, no todos, pero unos si es el área que se debe de mejorar un poco

Está claro que junio julio y agosto (mas cargado hacia julio) se baja más el bordado y se va mas a serigrafía y el resto del año hay bordado y poca serigrafía, no se a que se deba

Vamos a cambiar un poco el organigrama, no que este yo igual que mi papa si no que yo hago más cosas financieras, de dirección que él no hace y el hace cosas operativas de mando porque es un líder, ósea no es como tal una línea es como si fuera transversal no longitudinal en el área administrativa, en el área de producción ya está muy definido, se supone que Claudio es el gerente de producción u operativo por así decirlo pero únicamente se dedica al bordado porque en serigrafía no le hacen caso (Dice...), entonces ahí es más que nada por pasado si no ni por actitud ni poder y son cosas que han pasado en las 2 áreas donde yo me meto, el cual no tengo que estarme metiendo, cuando hay trabajo de serigrafía tengo que estar al pendiente o dar una orden directa o mínimo meter un poco la cuchara para corroborar de que se haga correcto el trabajo. Claudio se limita a hacer la impresión el acetato y dice hay que hacer esto esto y esto, y es todo no se limita a supervisar y hay que mejorar estas cosas porque yo o mi jefe no siempre estamos aquí.

No es muy común el ausentismo, todas las políticas son verbales y somos de amplio criterio pero sí que tratamos que si van a faltar que nos avisen mínimo 36 hrs antes, los retardos si es un relajo pero de igual manera no somos una empresa cerrada a veces si hacemos que se vayan un poquito tarde aunque a veces hay abuso de confianza de que toma la mano y agarra la pata, porque hora extra que nos correspondan nosotros las pagamos y hora extra que les corresponde como empleados nadie la ve, o sea si alguien entra a las 9 am y llega a las 9:45,10 o 15, no pasa nada no se toma en cuenta pero si se va a las 8:45, pero no es por nada nosotros si pagamos hora extra o damos una compensación y pasa todos los días casi, unos

cuantos empiezan y se contagia en los retardos, se llama la atención y volvemos a empezar, Llegan tarde una hora hasta una hora y media.

Cualquier cosita que le subes de tono ya lo toman a mal porque piensan que es un regaño.

La comunicación por niveles directos es completamente laboral y lo demás es como amistad, yo puedo saber que tiene Héctor, Karina, Mario, Víctor o de todos, no tenemos problemas por los mandatos porque tenemos buena comunicación, ha pasado, pero tenemos buena comunicación y las decisiones fuertes no se hace nada hasta que se avise al otro, cada quien tiene más sus asignaciones en cuanto a lo interno son ordenes de los 2 hacia Claudio y se algo decimos el luego nos dice: “oye pues tu jefe dijo esto”, pero no hay muchos cambios, y tratamos de meternos lo menos que se pueda en la parte operativa. Yo llego con Claudio y le digo: “ocupo esto el jueves en la mañana, como vez ¿se puede?” y me dice “sí”.

Yo viendo la parte de mercadotecnia voy a hablar con Claudio y Karina por que quedarle mal a un cliente es normal pero no lo correcto, pero hacer venir a un cliente al centro que es complicado venir y no estén sus cosas es una burla, cuando viene y que le digan que más al rato esta y no este es una mentada de madre, entonces no lo puedo permitir, igual es una maña que viene de otra empresa, todos los bordadores lo tienen, la competencia está igual de jodida en ese aspecto, pero lo vamos a remediar. Antes hace 1 año más o menos todos nuestros clientes no estaban sus pedidos, de un año y medio para acá es poco común y es muy variable, hay semanas buenas y semanas malas, yo creo que en un mes unas 8 veces con 8 diferentes clientes. Lo que está mal es la programación de Claudio, influenciado un poco por la carga de trabajo en cuanto a compromisos, él dice que le metemos mucha carga, pero nosotros siempre le preguntamos, pero el problema es que él siempre dice que si a nosotros y a los clientes. Yo tengo mi plan alternativo que es Karina, le digo que si el pedio no va a estar en el día que le marque al cliente y le diga que va a estar mañana. Claudio pone los tiempos, Karina los supervisa, los 2 están a cargo de dar la cara con los clientes, pero a Claudio le vale madres.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

El encargado de ventas es quien recibe al cliente, el que monta sus observaciones, quien pone el precio y el que le da salida al producto. Se supone que el cuaderno que tiene la de calidad es para corroborar no para sacar información, pasa por que hay problemas para la entrega de pedidos por que el problema es que cuando se entrega un pedido no le ponen en el orden “entregado”, “pagado” y es una orden administrativa de Karina que tiene una lista de ingreso donde viene cliente orden y cantidad pero el descontrol esta en las prendas que se llevan a crédito(no hay entrega de dinero, no hay nada), pero con una lista de crédito!!, donde a la semana le hagamos un corte a Karina entonces que me entregue vales de dinero de clientes a crédito y al hacer el corte donde se entregue dinero o vales de crédito(se me hace una idea muy chafa), pero al final de cuentas es los que entregan el dinero y lo que tiene doña lula y si a doña lula se le olvida poner algo pues ya valió madres.

El problema de las ordenes es que no las hacen completas, pero una de las cosas es los precios porque Claudio no se los pone, es un complicado poner una lista de precios por parte de la empresa por que los bordados varían de precio según tamaño, puntada-saturación, entre Claudio y Karina pone los precios con clientes chicos, pero cantidades grandes nos piden autorización o los ponemos nosotros. Queremos poner lista de precios fijos que nos quita el dinamismo de tener más utilidad con el cliente que hay más utilidades con clientes que lo pagan.

Hay re trabajo por órdenes mal hechas o falta de atención en las ordenes (Completamente a producción). Los errores son muy variados, hay semanas que pasan 5 veces y hay semanas que no pasa nada, no es un mal sistemático, pero si hay un problema, pero no tenemos forma de como ver cuántas veces se repiten por mes por que tal vez un mes si se repite con otro mes.

En la parte administrativa el tiempo libre es para programar, mejorar las cosas, con Claudio y Karina están programando los pedidos o los clientes y en cuanto al área operativa si sería bueno checarlo y ver una forma de resolverlo, pero en los tiempos muertos de verdad(que no hay mucho de trabajo, tiempos muertos largos) es limpiar maquinas, sopletear, checar bien sus cosas, checar bien sus agujas y en tiempos muertos de que es de media hora, una hora como cuando pasan un ponchado para empezar a bordar, lo

que hacen que no hay problemas se salen a fumar un rato o a platicar porque sabemos cómo está la situación. Los tiempos muertos largos puede haber unos 2 al mes y tendemos que sean los sábados para que sea un día relax y los tiempos muertos también son muy variados dependiendo de la carga de trabajo que tengamos o tipo de prenda que bordamos. Ahorita están haciendo 800 gorras y no van a parar en un día completo, en cambio que fueran 800 gorras de 100 diseños diferentes, los tiempos muertos serían a cada rato.

Todo mundo queremos dinero, lo tengo bien claro, a nadie nos ajusta nuestra lana, tal vez hacer un pequeño ajuste no lo descarto, pero a final de cuentas a nadie nos ajusta nuestra lana y esta el ejemplo claro que muchos ganan muchísimo dinero y otros que ganan poco y al final es lo mismo (es meternos en la educación de cada uno).

Queremos mejorar las condiciones de trabajo, uniformes, reducir jornadas laborales(más productivas), más incentivos, empleado del mes, cumpleaños(pastel, festejar),involucrar a las familias(empresa responsable familiarmente) como posadas y también queremos hacer comidas, a lo mejor los sueldos son bajos porque es complicado a veces así que les prestamos dinero que a veces ni de la empresa y de un tercero, no pagan y nos dejan con el compromiso que tenemos que mejorar porque nos preocupamos por ellos, porque esos préstamos es independiente de la nómina y ellos reciben su sueldo íntegro, porque después psicológicamente si te presto 1000 a la semana y te pago 2000 a la semana entonces vas a decir psicológicamente que te pago 1000 a la semana. Es común que se preste por fuera y también hay prestamos de caja (se rebajan por semana) pero esos hay que limitarlos porque Mario siempre sale con 600 pesos y “psicológicamente te estamos pagando 600 pesos, pinche empresa culera”, pero pues le estamos rebajando 1,400. Los préstamos por caja son seguidos, todas las semanas, pero no todos (los que no piden y son más estables son Karina, Héctor y doña lula de vez en cuando).

Fernando es un chavo que entro a trabajar y mis respetos, de chofer no hay trabajo todo el tiempo así que tuvo que aprender a bordar y ahora también serigrafista(tiene demasiados errores, lento), de 6 meses para acá para abajo e inestable... inclusive como chofer ha bajado mucho su calidad

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Héctor le hecha muchas ganas y él a lo suyo, no se mete en problemas, él viene a trabajar

Mario es muy trabajador, muy limpio, efectivo pero muy mal agradecido, impuntual, mañoso, hay trabajos que puede hacer más rápido pero no los hace para tener horas extras y al último no se va contento, está mejorando como bordador, tiene buen desempeño cuando se dedique

Karina es eficiente el problema es que se distrae demasiado con problemas externos por lo mismo no nota las cosas, pero es buen elemento... les falta un poquito atención a clientes, pero es nuestra culpa por falta de capacitaciones y consejos. El problema son sus problemas externos se distrae y error tras error y errores fuertes

Claudio, excelente trabajador, es muy bueno, tiene el talento enorme de los ponchados pero también abusa de eso y siente demás poder entonces quiere poner sus condiciones que no hay problema, mientras saque producción, de repente huevonea un poco, a veces llega tarde pero se pone las pilas, es muy comprometido... o sea si tú le dices hay que terminarlo, le pega hasta terminarla y es también el problema que tiene también él, son sus factores externos o distracciones personales y baja su rendimiento, hay errores, el celular, esos detalles.

Doña Lula es muy trabajadora pero el problema es que es grande, no muy grande, pero se le empiezan a complicar un poco en cuanto a temperamento, se desespera muy pronto, se enoja, de repente no es feliz con todo, es muy buena, responsable, trae a Josecito por nosotros no hay problema, pero sentimos que no valora esos detalles y tiene las puertas abiertas por que estimamos mucho a Josecito... ella es muy agradecida cuando es de frente, pero con acciones es muy mal agradecida.

Víctor, es independiente.... Completamente externo porque está en innovación y mercadotecnia.... Se me ocurren cosas nuevas y le digo trabájalas.

El personal tiene muchísimas áreas de oportunidad y estoy muy contento con cada uno de ellos, todos tienen sus pros y sus contras.

Jefa administrativa

Tenemos que tener cuidado la higiene de la cocina, no es como tal una cocina, pero también me desespera que no tenga la limpieza o especificado donde poner las cosas y como guardarlas, a veces dura la comida tiempo y es fastidioso

En el área de trabajo de aquel local los pondría a trabajar más, no me gusta hablar mal de mis compañeros, pero me desespera mucho que Claudio este sin hacer nada y nada más mande, mande, mande y mande, al final solo recibe y bueno pues si no le dicen nada

En el almacén, todos entramos ahí y sacamos prendas, pero mientras se tenga un control, un inventario todo está bien, lo que pasa que a veces sacamos y volvemos a meter, pero doña lula me parece que cada semana, semana y media, 2 semanas ella vuelve a hacer el control de inventarios. De repente se le va el avión a doña lula, a veces me gustaría si Víctor se va a quedar aquí que en este caso el tuviera el inventario por que doña lula dice cosas que no tiene y de repente ahí están, alguien tenga un especificado de entrar y salir, me desespera que don David o David me manden a traer algo y por eso creo que tenemos a doña lula porque ella es la que debe de entrar y que saque las cosas, para no estar todos amontonados y no todos tengan acceso al almacén.

Me cargan a veces mucho el trabajo, estoy consciente que tenemos que ayudarnos pero por ejemplo ya me agarraron de bordadora, por ejemplo desde que me enseñaron los ponchados de los nombres entonces ya llegan nombres y Karina, Karina, Karina, entonces creo que esa no es mi función, yo fui contratada como administración nada mas o por ejemplo el mismo Claudio que me dice hazme los nombres y yo lo hago con intención de ayudar y también a veces los clientes están esperando, pero no es mi función yo no soy bordadora y me ponen a bordar casi siempre y todos los días le dedico de 30 a una hora y media pero porque aquí dicen su dicho y su lema es somos una familia y todos nos ayudamos, es como si fuera con Claudio y le dijera “hágame la nómina” o fuera con doña lula y le dijera” hágame la nómina” pues no.

La mayoría nos hemos quejado por los horarios de trabajos, porque a mí se me hace un horario muy pesado o sea trabajar de 9 a 7 de la noche y a veces tomo media hora en todo el día, porque o no me dejan salir, como aquí y nada más contesta la llamada o Karina te hablan y no respetan, cuando me contrataron David me dijo si quieres salir a comer adelante sal a comer, no hay problema nada más nos avisas, una vez hice eso de salir a comer y me tarde lo que debería de haberme tardado y me tarde 40 min y uff, se supone que es media de almuerzo y media de comida, trabajo yo 10 horas y con media y media trabajo en si 9 hrs, pero de todos modos se supone que un trabajo de oficina son nada más 8 hrs y también por eso me molesta un poquito y no me quejo porque si me pagan bien pero en parte si me cargan un poco el trabajo, nada más como administrativo me encargan tantas cosas que no. Hay veces que no almuerzo y como hasta las 2 y a esa hora se va don David y se va David y nada más me están hablando, no me dejan comer, el día que me intente salir me dijo Claudio “pues salte es tu media hora” y me hablaron de que “tráeme la cotización”, la verdad si me gustaría que lo respetaran un poquito pero los sábados es lo peor de salir hasta las 4 o 3:30 cuando nuestro horario de trabajo es de 9 a 2, si acaso una vez salimos a las 2 de año y medio que llevo aquí, por ahí en más 2:30, 3:30 una vez que salimos hasta las 5:30 o 6 y si esta pesadito, en la semana estoy consciente que llego tarde 9:15 o 9:20 y estoy consciente de que me voy 7:15 o 7:20 para compensar la hora tarde que llego pero hay veces que ellos abusan y me dejan hasta 7:40 o 7:50, de 6 días que trabajo me pasan 4 días y no me pagan la hora extra, no tengo seguro y no me dan ni para medicamentos. Tengo un seguro por parte de mi papa, pero tampoco me dan medicamentos, entonces a Claudio le están pagando más porque no tiene seguro, aparte le están dando para medicamento y para el doctor, entonces un aliviane de que “pues no tiene seguro” y si me están tomando como bordadora deben tomar en cuenta eso.

Lo que hace falta es comunicación, hay veces que no se hacen los pedidos o no se hacen los trabajos que realmente nosotros hacemos y no nos comunicamos y a veces quedamos mal con los clientes, es una falta de comunicación porque yo no lo digo, Víctor no le dice y Claudio no hace nada porque nadie le dice y hace falta muchísimo en comunicación, todos nos tomamos nuestros 10 min de relax y a veces estamos 10

o 15 min sin hacer nada porque estamos relajándonos, des-estresándonos a veces de tanto trabajo, queja de que nadie haga nada psss... Claudio es un poquito más conchudo pero pues si trabaja de hacer ponchados y estar sentado y todo ese rollo pero también es su trabajo de estar como bordador, pero si es la comunicación por que también David y don David hacen unos pedidos y no nos lo comunican a nosotros y de repente llegan y los meten en entre los pedidos que tenemos nosotros, nosotros tenemos programados nuestros pedidos y a veces les quedamos mal a los clientes por meter sus pedidos, por ejemplo antes hablo don David a las 4:30 de la tarde “tenemos que entregar mil tantas pantuflas para mañana a las 11 am ”, teníamos programación de trabajo y para mañana en la mañana quiero todo, en un mes se hace una semana si se juntan los días que pasa eso.

Se atrasa mucho el trabajo cuando Claudio falta porque él es el único que hace los ponchados, no estamos preparados si él se va, no hay nadie que lo pueda sustituir y ese es el problema que Claudio se puede ir en cualquier momento porque no hay diseñador, no hay ponchado, no hay para meter a maquina, no hay programación, no hay nada, entonces deberíamos estar preparados para puestos que van a hacer falta, por ejemplo, mi puesto... nada más si acaso me voy yo pero le puede apoyar muchísimo David por que David sabe muchísimo de administración, si se va doña lula cualquier persona puede deshebrar, tener su control, puede tener su conteo y si se va un bordador pues también lo mismo pero Claudio si lo veo que si se va si se van muchísimas cosas abajo, deben tener una segunda opción para no depender de el por qué a veces por eso hace lo que hace el por qué él sabe qué hace falta aquí y que nadie le puede decir nada.

Hay veces que yo como salgo a las 7 y Claudio se queda hasta las 8-8:30 y hay pedidos que llegan a esa hora y al siguiente día no lo sé por qué no me lo dice, entonces de repente sale un pedido y dice David porque no sale en la lista, pero es por lo mismo porque Claudio no me dice y no lo apunta no yo lo apunto y falta un poquito en la organización. Hay pedidos donde son 5 o 6 piezas y Claudio hace y yo no los pido y resulta que son para ese mismo día y por lo mismo de que son pedidos urgentes.

A veces meten pedidos que no son (no hay comunicación o que pedidos hay) o se retrasa el trabajo por la lentitud o estar distraídos, últimamente está pasando muy seguido y a mí no me gusta porque al fin al

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

cabo la que da la cara soy yo, Claudio se va a comer o se hace el occiso y yo soy la que da la cara y a mí no me gusta eso, me da un chorro de vergüenza, en estos días son 4 diarios que pasa eso.

A mí me gustaría para que estuviera un poco mejor el trabajo aquí es que mis fejes fueran un poco más duros que fueran líderes, no solo ser jefes y ya por ejemplo eso de los celulares está mal y me incluyo pero a veces yo tengo clientes por celular, don David y Claudio pero eso de quedar mal es por la distracción de los celulares, de los juegos que se ponen a jugar, no respetan de que los clientes están aquí, la otra vez paso una situación de que gritaron como locos y la clienta se asustó pero mis jefes no le dicen nada, haz de cuenta me dicen a mí "dígales que no griten pero como si fuera cosa suya", ósea deben de ir y decir "no grites, estoy trabajando", entonces siempre ha pasado que Karina dígale esto pero como si fuera cosa suya y ¿quién es la que queda mal?, yo!!! Entonces si me gustaría para que fuera más organizado este trabajo es que fueran buenos líderes y que sepan dirigir y mandar, es su negocio, mandamos y hacemos lo que tú digas, dicen que no les pasemos la clave, no les pasamos la clave, pero al final se lo terminan pasando por compasión o porque son mis empleados y trabajan.

Yo creo que si pusieran a todos a trabajar bien si funciona y hay personas que de plano no funcionan aquí, por ejemplo, Víctor que hace aquí, le están pagando por que está haciendo lo administrativo, pero hay veces que de la semana nada más lo hace un día y todos los demás se hace menso, no hace nada y le están pagando... ese dinero lo pueden aprovechar en los demás empleados y ese dinero que le están pagando mejor lo pagamos para me produzcan más.

Chofer

a veces si se la aplican más a uno que a otras personas y yo mientras más trabaje mejor para mí, yo veo por lo mío y ya

respecto a los horarios si hay que llegar a una hora pues hay que llegar a la hora que es, ahora si hay 15 min de rango pues hay que llegar a esa hora, hay ciertas personas que llegan más tarde y a uno es al que regañan y a ciertas personas no y es lo que incomodan a uno, a veces uno comete errores y llega tarde l o

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

2 días pero pues ya y con una vez que llegue tarde me llaman la atención y me awita que nada más a mí y a otras no y lo que me da vergüenza es que me lo dicen enfrente de las personas y yo siento más feo

los horarios de comida si dicen un horario de almuerzo y otro de comida pues que sea los horarios, si los respetan pero simplemente a veces porque hay más jale tenemos que comer más temprano o más tarde y yo solamente que esa hora de comida sea todos juntos porque si no nada más nos estamos haciendo capirotadas y todos estamos inconformes porque simplemente si tu vez un grupo y ponle media hora para comer a todos se les da y por ejemplo este chavo trabaja pero no para en nada y a veces él hace que se nos voltee los papeles a nosotros, o sea “el por qué sí que trabaja más, porque no come y nosotros porque si comemos nada más nos hacemos tarugos”, es preferible que mejor aunque sea media hora se pone un ratillo, se echa un lonche y ya se vuelve otra vez.

Cuando no hay trabajo de chofer yo me acomido a meterme a lo bordado y con Mario igual en serigrafía y somos todo un grupo y todos nos la llevamos bien, pero si todos trabajáramos como debe de ser no debería disgustos con tantas personas, pero simplemente que trabajemos todos como un grupo.

La gente llega a preguntar por sus cosas y no están, porque x persona todavía no las hace o las hace hasta que llegue la persona, la persona se molesta por que ellos le dicen una fecha y no esta y no pone de su apoyo el, es solo una persona en específico que hace todo al último, a veces había hasta 3 personas al día y ahorita va como para 15 días que no veo desde unos sacos que no sacaron e incluso el señor tuvo que esperarse hasta que los hicieron, para que les dicen a una hora si no los van a tener, llega el cliente a las 9 y yo le dije que vienen de los sacos y me dice “dile que estoy en el baño” y se va y me deja a mí la bronca y le pregunto no pues que es “pues que unos sacos” y que lleva “pues que un logo así y asa” y le digo “te voy a ser sincero pero no va a salir en una hora” y el señor se molestó pero yo le dije como debe de ser aunque se los hacemos se los hacemos.

Hay mucha comunicación aquí pero que también mmmmh como te diré... falsos comentarios porque he visto comentarios que yo ni si quiera he dicho y pues aumentan o quitan cosas que no y le calientan la

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

cabeza al señor, un suponer para al punto de almorzar y pregunto “urge o no urge para echarme mi lonche” y X persona fue y le voltio los papeles y le dijo que yo no quería porque quería almorzar primer y la persona mayor se molestó y me mando a fuerzas.

Que agarren la onda de que a veces hay mucho tráfico, yo no me desvió a ningún lado, a donde me mandan yo voy, a veces hay tráfico y a veces no hay.

Quedan mal porque la “persona” no hace el diseño y ya lo hace hasta que el día se van a entregar las cosas, es la única razón por que nos atrasemos, que se ponga buzo el chavo y que haga las cosas con anticipación y a veces se enojan los mayores y empiezan con uno.

Si el personal que somos nos pusiéramos las pilas sacaríamos rápido la chamba.

Para mejorar para mi seria los horarios demás y mantener limpio todo para poder trabajar a gusto, me gusta ser movido si veo algo movido o tirado yo lo acomodo, pero no hay que ser encajosos por que si yo acomodo los hilos no necesariamente tiene que ser mi trabajo, pero hay ciertas personas que los quitan y los dejan ahí y uno es el que los tiene que guardar y como ven que yo soy el que se acomode ellos andan ahí que dicen pues que los acomoden ellos y pasa diario.

Innovación y mercadotecnia

En almacén hace falta control, no hay estación detallada de lo que tenemos dentro, no tenemos el capital fijo, no control de entradas y salidas.

No tenemos control en cuestión de horarios de personal, tanto se llega tarde como se sale después del horario de salida, horarios de comida no hay medición de tiempo a veces es mas a veces es menos, mucho depende de la carga de trabajo que se tenga

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

En condiciones de trabajo me parece que son favorables excepto en el área de atención a clientes, está muy junto a las máquinas y no debería de estar junto con los clientes, puede haber un accidente, incluso un stand de gorras está detrás de las maquinas porque puede ser peligroso para las personas que vengan.

Hay dos operarios que es Mario y Fernando que son variables de acciones por que Mario a veces hace trabaos de serigrafía y bordado y Fernando hace bordado y chofer. Todos los demás saben lo que deben hacer

Las tareas se pueden mejorar cuando los pedidos y los clientes llegan al establecimiento, muchas veces no se tiene el detalle de los precios, del horario de entrega y lo que está un poco más controlado es el horario de producción pero todavía tiene deficiencias, se puede mejorar pero sobre todo los precios en la orden de compra y sobre todo tener una lista de rangos de precios específicos(ya sea por número de puntadas o por centímetros) porque varía mucho incluso con un mismo cliente y con un mismo logo. Es muy común que un cliente llegue y no sepan qué precio poner porque Karina es la que está al frente en primer contacto con el cliente y tiene que pedir la cotización a Claudio o a los dueños porque no tenemos el conocimiento exacto de cómo manejarlos y lo malo es que es variable y se tiene que hacer un estudio de cómo poner los precios.

Apuntar los precios en las ordenes porque si no están las personas que hicieron las ordenes no sabes ni qué precio fue porque no está la persona y nos e puede cobrar al cliente además de que se le da una imagen de desorganización, también especificar en las ordenes que es el trabajo que se va a realizar, que tipo de logo, nombre de la empresa o que se vaya a realizar, en general le falta especificaciones de detalle, casi nunca falla el teléfono del cliente pero tampoco quiere decir que tenemos que estarle molestando para ver que era(se contacta al cliente en un día 2 veces al mismo cliente y a dos clientes en un estimado), lo que no tienen es el control detallado de entrada y salidas en almacén y se espera tener una persona encargada en almacén(Almacén totalmente cerrado) y tener hojas para entrada y salida de manera electrónica para tener el detalle de lo que se necesite.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Hace falta que cada quien tenga un poco más de disponibilidad al puesto que tiene y el trabajo que se tiene que realizar porque muchas veces dejan de hacer cosas o hacen cosas según el puesto que tienen, sobre todo en los intermedios hay cuestiones por ejemplo en las puntadas que se deben de anotar no se hacen y la justificación es tengo mucho trabajo y no cuesta absolutamente nada anotar y simplemente no lo quieren hacer y eso es todos los días que sale lo mismo y se notifica a gerencia y la situación sigue igual yo creo que debe de haber una sanción no tan fuerte pero si tener mano dura porque con un poquito más de mano dura se podría producir más, por que tengas o no mano dura siempre vas a tener inconformidades y yo creo que se debe de poner un poco más de mano dura al hablar claras las cosas y tratar de no darle tanta importancia a los empleados, obviamente todos son importantes pero al momento de que uno llegue tarde darle la sanción que merece y si se tiene que regresar pues se tiene que regresar porque yo creo que estamos llegando a un punto donde todos se sienten indispensables porque si no está esa persona no puede hacer lo que esta persona desempeña, entonces tenemos que tener cuidado con eso porque de eso se agarran ellos y hacen lo que quieren hay que tener el control en gerencia y no en los empleados, no hay quien ponga mano dura porque eso le da poder al personal y eso baja la producción.

Esta el checador(hoja donde cada quien anota su hora de entrada y de salida) pero nadie lo toma en cuenta, ni si quiera se da seguimiento por parte de los jefes y se debería de dar el fin de semana y de repente uno se va y llega tarde pero se va tarde y hay muchas irregularidades en los horarios que si me gustaría arreglarlos para que las personas tengan su descanso, que no se sientan presionados o con compromiso o miedo de decir que ya es mi hora de salida por lo mismo de que hay mucho trabajo sienten la presión y dan pena decir que ya se tienen que retirar y no se respeta y tampoco se paga esas pocos minutos y no se lleva el control detallado (tener un checador en forma) y tener control de entradas, salidas y horarios de salida, porque luego se dan mucho de que están comiendo adentro y les siguen trabajando, no descansan como tal y las horas extras solo se pagan pero solo si están autorizadas.

A veces a nosotros nos dicen las cosas para que regañemos o hagamos comentarios a los operarios siendo que es responsabilidad del jefe siendo que él está a la cabeza y no hay una presencia que se tiene que

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

tener para que no surja de nuevo la incidencia, porque muchas veces parece miedo de que no quieren decir las cosas y si me gustaría que los altos mandos tengan un poco de mano dura “si le das mucha libertad se quejan pero no hacen las cosas y si no les das mucha libertad al igual se van a quejar pero van a hacer las cosas”, se ha demostrado que cuando gerencia interviene se nota cuando los mismos empleados cambian esa actitud y no lo hacen de mala manera y simplemente no lo toman mal, pero son contadísimas las veces que pasan.

Yo creo que al momento que le dan el día y la hora al cliente no se fijan la carga de trabajo, a lo mejor tienen un estimado pero nunca lo checan y eso afecta porque no sabes cuánto tiempo te vas a tardar y además de eso a veces llegan pedidos urgentes que están autorizados por gerencia que se meten y ya quedaste mal con los demás clientes, una medida que se puede hacer es que al momento de detectar el incidente, notificarle al cliente y es mejor llamarle y decirle “sabe que señor se retrasó un día” a que venga la persona y que no estén sus artículos y tenga que dar la vuelta, incluso es gasto para él, tiempo invertido y además gasto para nosotros, da una mala imagen que se puede minimizar al momento de notificarle al cliente.

Capacitar a las personas en ciertos ámbitos es para que tenga el conocimiento básico, como en cuestión de diseño (lo más importante), bordado a lo mejor no tanto porque tenemos suficiente pero igual no está por demás conocer el funcionamiento de las maquinas, serigrafía que sepa revelar y que más de una persona sepa la técnica de la serigrafía y que todos sepamos un poco de todo para cuando no vaya la persona se pueda resolver o que el impacto negativo sea menor a perder incluso algún cliente

Hay mucha flexibilidad que normalmente los empleados no lo ven, hay permisos prácticamente nunca se niegan pero muchas veces los empleados lo ven como “de todos modos trabajo más de lo que debería y me lo merezco” y los jefes piensan “ve todos los permisos que te doy y no te quedas” o sea se hace un compromiso independiente del horario de trabajo y eso puede llegar a fricciones como empleados con jefes, yo creo que la forma de mejorar las cosas es primeramente el cumplimiento de horarios haya o no trabajos, obviamente si salimos a las 7 a las 6:30 checar todo pendiente para dejar todo listo para iniciarlo

el otro día y dedicarle tiempo a lo que se va a hacer el otro día y si respetamos la organización de horarios se puede mejorar mucho



B. ANEXO II

1. Condiciones de trabajo. - Se refiere a todo el ambiente tanto interno como externo que afecta a los trabajadores de la empresa u organización.
 - a. Materiales y suministros
 - b. Acondicionamiento y arreglos de los locales
 - c. Ruido ambiental
 - d. Carga física del trabajo
 - e. Condiciones físicas del trabajo
 - f. Horarios de trabajo
 - g. Ambiente de trabajo
2. Organización de trabajo. - Habla de cómo se integran los que integran la empresa, para llevar a cabo sus actividades de forma ordenada, en donde cada quien sabe lo que tiene que hacer y la forma en que lo tiene que hacer.
 - a. Repartición de las tareas, misiones, funciones
 - b. Interés del trabajo
 - c. Autonomía del trabajo
 - d. Reglas y procedimientos
 - e. Organigrama
 - f. Regulación del ausentismo
3. Comunicación-Coordinación-Concertación. - este disfuncionamiento se refiere a la comunicación que existe entre las áreas, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y horizontalmente, de igual forma habla de los convenios que se hacen entre trabajadores y los altos mandos para mejorar la relación y coordinación del trabajo.
 - a. 3C Horizontal

- b. 3C Vertical
 - c. Transmisión de las informaciones
 - d. Relación con los servicios circundantes
 - e. 3C al nivel del equipo de dirección
 - f. 3C en casa matriz y filial
 - g. 3C Interna al servicio
 - h. Dispositivos de 3C
 - i. 3C entre electos y funcionarios
 - j. 3C entre dirección y oficina central o departamentos
 - k. 3C entre red y oficina central
4. Gestión del tiempo. - es sobre que tan bien se miden los tiempos en la realización de sus actividades, los contratiempos que pudieran existir y que tan buena es la planeación de las actividades.
- a. Respeto de plazos
 - b. Tareas mal suministradas
 - c. Planeación y programación de actividades
 - d. Factores perturbadores de la gestión del tiempo
5. Formación integrada. – habla de la capacitación de los trabajadores y los conocimientos que ellos tengan al momento de entrar a la empresa y los que van adquiriendo durante el tiempo que trabajen dentro de la empresa
- a. Adecuación formación- empleo
 - b. Dispositivos de formación
 - c. Competencias disponibles
 - d. Necesidades de formación
 - e. Formación y cambio técnico

6. Implementación de la estrategia. - Se refiere a las estrategias que se proponen, formulan y aplican dentro de la organización para ser más eficientes y competentes.

- a. Orientaciones estratégicas
- b. Autores de la estrategia
- c. Operacionalización y organización de la aplicación estratégica
- d. Sistemas de información
- e. Gestión de personal
- f. Herramientas de la aplicación estratégica
- g. Modo de administrar
- h. Medios de aplicación estratégica

