



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

TRABAJO PRÁCTICO

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA ADMINISTRATIVA APLICANDO EL
MODELO DEL MANAGEMENT SOCIOECONÓMICO EN UNA PYME DEL
ESTADO DE AGUASCALIENTES.**

PRESENTA

L.A. Jessica Rebeca Ordoñez Martínez

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

TUTOR

Dra. Martha González Adame

COMITÉ TUTORAL

M.A. Alberto Pontón Castro

Dr. Ismael M. Rodríguez Herrera

Aguascalientes, Ags., Marzo de 2019.

Autorizaciones



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

Por medio del presente como Tutor designado de la estudiante **ORDOÑEZ MARTINEZ JESSICA REBECA** con ID **6346** quien realizó el trabajo práctico titulado: **"Propuesta de un plan de mejora administrativa aplicando el modelo del management socioeconómico en una PYME del 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.

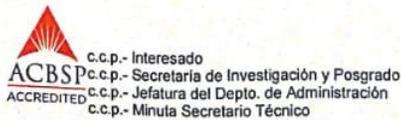
ATENTAMENTE
"SE LUMEN PROFERRE"

Aguascalientes, Ags., a 22 de Enero de 2019.


Dra. Martha González Adame
Tutor de Trabajo Práctico


M.A. Alberto Ponton Castro
Primer asesor de Trabajo Práctico


Dr. Ismael Manuel Rodríguez Herrera
Segundo asesor de Trabajo Práctico



Autorizaciones



DRA. EN ADMÓN. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
P R E S E N T E

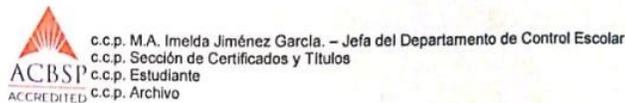
Por medio de la presente me permito comunicarle a usted que el trabajo práctico titulado "Propuesta de un plan de mejora administrativa aplicando el modelo del management socioeconómico en una PYME del estado de Aguascalientes" de la estudiante **ORDOÑEZ MARTINEZ JESSICA REBECA** con ID **6346** egresada 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., a 15 de marzo de 2019.



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



Agradecimientos

A aquellos que han contribuido y me han otorgado su apoyo para concluir esta maestría les expreso mi gratitud.

A mi directora de tesis la Dra. Martha González Adame, muchas gracias por su acompañamiento en todo momento y ser mi guía durante estos dos años, sin usted me hubiera sido imposible la culminación de este trabajo.

A mi comité tutorial, el Dr. Ismael M. Rodríguez Herrera y al Maestro Alberto Pontón Castro.

A David Criado, le agradezco las facilidades brindadas durante mi estancia en Madrid, con usted compartí largas horas de trabajo, grandes aventuras, experiencias y aprendizajes.

Al consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y a la Universidad Autónoma de Aguascalientes por el apoyo brindado para la realización de mis estudios de posgrado.

A mis compañeros: Martha Aguilera, Nancy Aguilar y Heriberto Salazar, mis cómplices durante el proceso y con quienes compartí los mejores momentos.

A todos muchas gracias.

Índice General

Índice de Tablas.....	5
Índice de Gráficas.....	8
Índice de Figuras.....	9
Resumen.....	10
Abstract.....	12
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.....	14
1.1 Planteamiento del problema.....	16
1.2 Preguntas de investigación.....	16
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 Objetivo general.....	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 Justificación.....	17
1.5 Alcance y delimitación del proyecto.....	19
1.6 Organización del trabajo práctico.....	19
PARTE I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y CONTEXTUALES.....	21
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO DEL MODELO DEL MANAGEMENT SOCIOECONÓMICO.....	22
2.1 Antecedentes de las teorías socioeconómicas.....	22
2.2 Plan de mejora.....	25
2.2.1 Objetivos del Desarrollo Organizacional.....	26
2.2.2 Características del Desarrollo Organizacional.....	27
2.2.3 Tipos de intervenciones del Desarrollo Organizacional.....	28

2.2.4 Pasos en el proceso del Desarrollo Organizacional	29
2.3 Modelo del Management Socioeconómico	30
2.3.1 Componentes que integran los costos ocultos.	32
2.3.2 Principios y conceptos básicos del modelo.	33
2.3.3 Ejes de la dinámica de la Teoría Socioeconómica.	37
2.3.4 Herramientas de la Gestión Socioeconómica.....	41
2.3.5 Diagnóstico de la Gestión Socioeconómica.....	44
2.3.6 Gestión global y desempeño sustentable de las organizaciones.	45
2.3.7 Investigaciones y estudios empíricos del MSE.....	46
MARCO CONTEXTUAL	52
2.4 Definición de empresa.....	52
2.4.1 Tipos de empresa.....	53
2.5 Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs)	58
2.5.1 Definición de las Pequeñas y Medianas Empresas.....	59
2.5.2 Importancia de las PyMEs en México.....	59
2.5.3 Ventajas y desventajas de las Pequeñas y Medianas Empresas.....	61
2.5.4 Situación actual de las PyMEs en México.....	61
2.5.5 Problemáticas de las PyMEs en México.....	62
2.6 La Industria Restaurantera en México	63
2.6.1 Definición de la Industria Restaurantera.....	63
2.6.2 Clasificación de la Industria Restaurantera en México	64
2.6.3 La Industria Restaurantera como un motor para la economía nacional.....	64
2.6.4 El Sector restaurantero como generador de mdp en ventas	65

PARTE II. METODOLOGÍA Y PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA ADMINISTRATIVA67

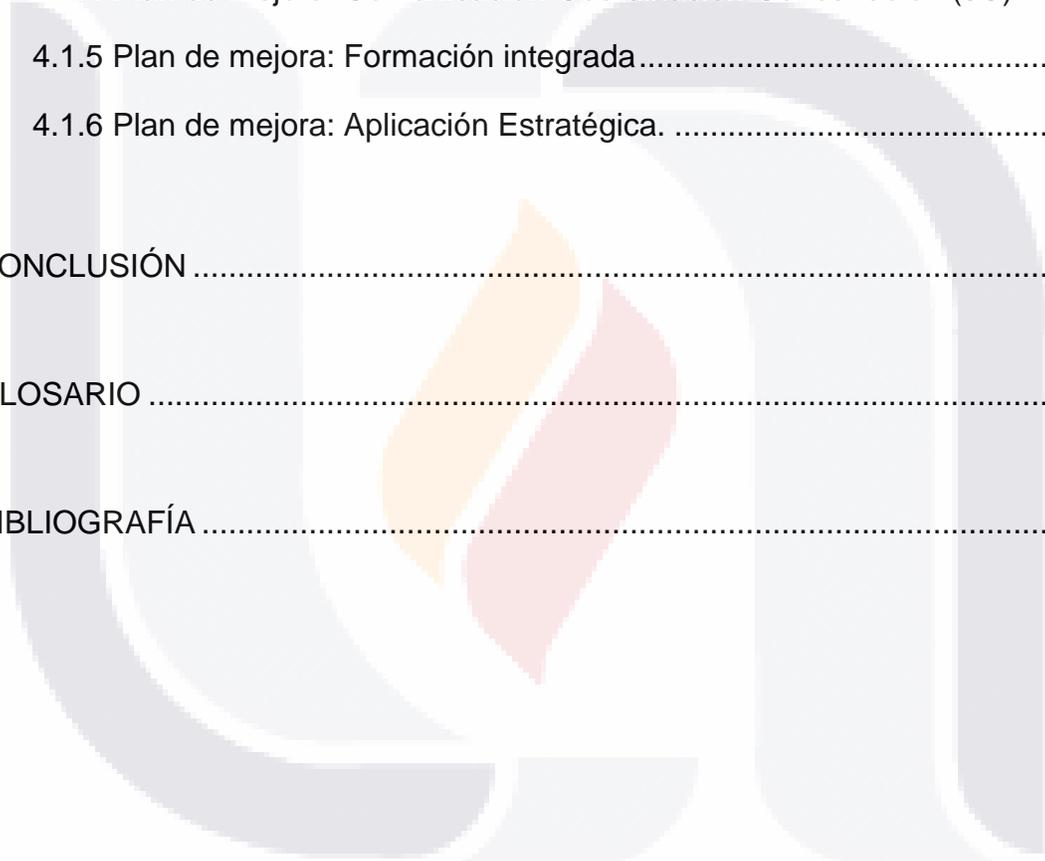
CAPITULO III. METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA ADMINISTRATIVO.....68

3.1 Intervención68
 3.1.1 Generalidades de la empresa.....70
 3.1.2 Protocolo de aplicación.....71
 3.2 Cálculo de Costos Ocultos73

CAPITULO IV. DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO: RESULTADOS.....76

3.3 Clasificación de ideas fuerza y frases testimonio por categoría del disfuncionamiento.....76
 3.3.1 Frases testimonio: Condiciones de trabajo76
 3.3.2 Frases testimonio: Organización de trabajo80
 3.3.3 Frases testimonio: Gestión del Tiempo83
 3.3.4 Frases testimonio: Comunicación-Coordinación-Concertación (3C)84
 3.3.5 Frases testimonio: Formación Integrada87
 3.3.6 Frases testimonio: Aplicación Estratégica89
 3.4 Inventario de Disfuncionamientos.....90
 3.5 Cálculo de los Costos Ocultos.....92
 3.5.1 Costos Ocultos en Condiciones de Trabajo.....92
 3.5.2 Costos Ocultos en la Organización de trabajo.....95
 3.5.3 Costos Ocultos en la Gestión del Tiempo.....97
 3.5.4 Costos Ocultos en la Comunicación-Coordinación-Concertación (3C).....99
 3.5.5. Costos Ocultos en la Formación Integrada.....100
 3.6 Resultado de los Costos Ocultos.....101

CAPITULO IV. PLAN DE MEJORA ADMINISTRATIVA PARA LA PYME RESTAURANTERA	108
4.1 Plan de mejora para una PyME del estado de Aguascalientes	108
4.1.1 Plan de mejora: Condiciones de trabajo.....	108
4.1.2 Plan de mejora: Organización de trabajo.....	115
4.1.3 Plan de mejora: Gestión del Tiempo.....	124
4.1.4 Plan de mejora: Comunicación-Coordinación-Concertación (3C)	125
4.1.5 Plan de mejora: Formación integrada.....	126
4.1.6 Plan de mejora: Aplicación Estratégica.	127
CONCLUSIÓN	129
GLOSARIO	133
BIBLIOGRAFÍA	140



Índice de Tablas

Tabla 1. Pasos del Desarrollo Organizacional26

Tabla 2. Categorías de disfuncionamientos31

Tabla 3. Indicadores de costos ocultos32

Tabla 4. Componentes de los costos ocultos.....32

Tabla 5. Categorías de disfuncionamientos y Variables aplicadas en el Diagnóstico de Gestión Socioeconómica por disfuncionamiento.....35

Tabla 6. Categorías de las estructuras organizacionales.....36

Tabla 7. Herramientas de la Management Socioeconómico42

Tabla 8. Fases del proceso de investigación-intervención socioeconómico del método de consultoría científica.....45

Tabla 9. Ventajas y Desventajas de las PyMEs62

Tabla 10. Etapas del Modelo del Management Socioeconómico.....68

Tabla 11. Composición del personal y número de entrevistas70

Tabla 12. Catálogo de Disfuncionamientos por categoría y subcategoría73

Tabla 13. Componentes por Disfuncionamientos.....74

Tabla 14. Inventario de Ideas Fuerza por Categoría de Disfuncionamiento90

Tabla 15. Matriz de Costos Ocultos: Condiciones de Trabajo: Materiales y Suministros93

Tabla 16. Matriz de Costos Ocultos: Condiciones de trabajo: Acondicionamiento y arreglo de los locales.94

Tabla 17. Matriz de Costos Ocultos: Condiciones de trabajo: Carga Física de trabajo.....94

Tabla 18. Matriz de Costos Ocultos: Organización de trabajo. Repartición de las tareas.....95

Tabla 19. Matriz de Costos Ocultos: Organización de trabajo. Autonomía en el trabajo.....96

Tabla 20. Matriz de Costos Ocultos: Organización del trabajo. Regularización del ausentismo.....96

Tabla 21. Matriz de Costos Ocultos: Gestión del Tiempo Tareas mal asumidas.98

Tabla 22. Matriz de Costos Ocultos: Gestión del Tiempo. Planeación, programación de actividades99

Tabla 23. Matriz de Costos Ocultos. Comunicación-Coordinación-Concertación (3C): 3c Horizontal.100

Tabla 24. Matriz de Costos Ocultos: Formación Integrada. Necesidades de formación101

Tabla 25. Resultados de Costos Ocultos por Categoría de disfuncionamientos.....101

Tabla 26. Resultados de los componentes en los disfuncionamientos105

Tabla 27. Sugerencia: Condiciones de trabajo: Materiales y Suministros.....109

Tabla 28. Sugerencia: Condiciones de trabajo: Materiales y Suministros.....110

Tabla 29. Sugerencia: Condiciones de trabajo: Acondicionamiento y arreglo del local.....110

Tabla 30. Sugerencia: Condiciones de trabajo: Acondicionamiento y arreglo del local.....111

Tabla 31. Sugerencia: Condiciones de trabajo: Acondicionamiento y arreglo del local.....112

Tabla 32. Sugerencia: Condiciones de trabajo; Acondicionamiento y arreglo del local.....112

Tabla 33. Sugerencia: Condiciones de trabajo; Carga física de trabajo.....112

Tabla 34. Sugerencia: Condiciones de trabajo; Condiciones físicas de trabajo.....113

Tabla 35. Sugerencia: Condiciones de trabajo: Condiciones físicas de trabajo.....114

Tabla 36. Sugerencia: Condiciones de trabajo: Ambiente de trabajo.....114

Tabla 37. Sugerencia: Organización de trabajo: Repartición de las tareas.....116

Tabla 38. Sugerencia: Organización de trabajo: Interés del trabajo.....116

Tabla 39. Sugerencia: Organización de trabajo: Carga de trabajo.....119

Tabla 40. Sugerencia: Organización de trabajo: Autonomía en el trabajo120

Tabla 41. Sugerencia: Organización de trabajo: Reglas y procedimientos.121

Tabla 42. Sugerencia: Organización de trabajo: Reglas y procedimientos122

Tabla 43. Sugerencia: Organización de trabajo: Organigrama123

Tabla 44. Sugerencia: Organización de trabajo: Regularización del ausentismo.....124

Tabla 45. Gestión del tiempo: Tareas mal asumidas.124

Tabla 46. Gestión del tiempo: Planeación, programación de actividades.125

Tabla 47. Sugerencia Comunicación-Coordiación-Concertación: 3C Horizontal. ...126

Tabla 48. Sugerencia: Formación Integrada: Necesidades de formación.....126

Índice de Gráficas

Gráfica 1. Resultado de Costos Ocultos. 103

Gráfica 2. Resultados de los Disfuncionamientos representados en porcentajes.... 104

Gráfica 3. Resultados de los componentes de los disfuncionamientos..... 106

Gráfica 4. Resultados de los componentes de los disfuncionamientos en porcentajes..... 107

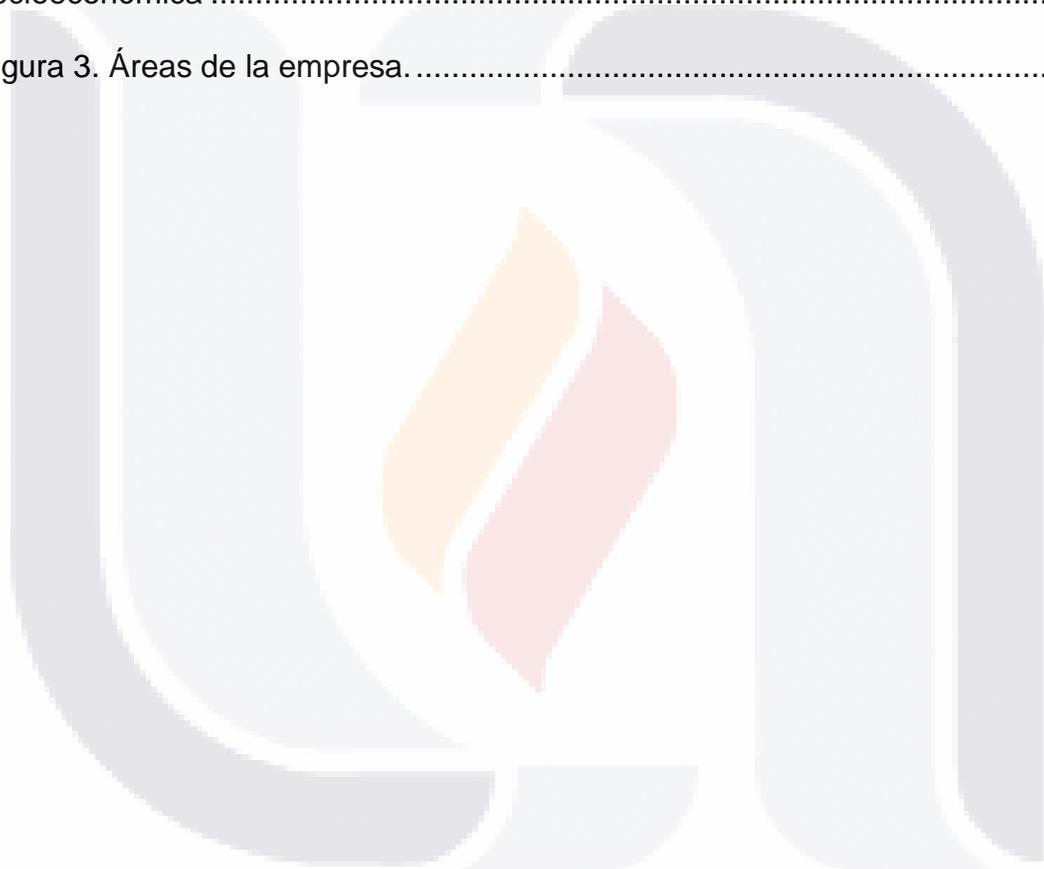


Índice de Figuras

Figura 1. Modelo socioeconómico de las empresas y las organizaciones: Trébol de 4 hojas.34

Figura 2. Los tres ejes Proceso de Cambio de la dinámica de la consultoría socioeconómica39

Figura 3. Áreas de la empresa.....71



Resumen

La Universidad Autónoma de Aguascalientes se ha preocupado por el desarrollo de los alumnos basándose en un sistema que aporte beneficios a la sociedad del estado de Aguascalientes, principalmente en el impacto que genera el Sector terciario de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME). Es por eso, que el presente documento detalla la realización de un caso práctico para la obtención del grado de Maestría en Administración. En este trabajo se aplicó la fase de diagnóstico del *Modelo del Management Socioeconómico* desarrollado por Savall (1999), que sirvió de base para la propuesta del plan de mejora. A partir de la observación y aplicación de las entrevistas a los empleados de los diferentes niveles jerárquicos, se identificaron los disfuncionamientos en el orden los seis temas y fueron identificadas las ideas fuerza, que se ubicaron en los subtemas correspondientes, generando con ello el Plan de Mejora que evidenció los disfuncionamientos, se identificaron las causas, se calcularon los costos ocultos y se sugirieron las mejoras. Los disfuncionamientos de mayor a menor impacto financiero fueron condiciones de trabajo (42%), organización de trabajo y gestión del tiempo (20%), formación integrada (17%), comunicación – coordinación – concertación (1%) e implementación estratégica (0%). Con la identificación de los costos ocultos la empresa caso de estudio cuenta con elementos para implementar y evaluar el proyecto, que contribuya a una mejora tanto en los recursos humanos como en los financieros.

Keywords: PyMe, desempeños socioeconómicos, sector terciario, Modelo del Management Socioeconómico, frases testimonio, inventario de disfuncionamientos, plan de mejora, costos ocultos.



Abstract

The Autonomous University of Aguascalientes has been concerned with the development of students based on a system that provides benefits to society in the state of Aguascalientes, mainly in the impact generated by the tertiary sector of Small and Medium Enterprises (SMEs). That is why, this document details the realization of a case study to obtain the degree of Master of Administration. In this work, the diagnostic phase of the Socioeconomic Management Model developed by Savall (1999) was applied, which served as the basis for the proposed improvement plan. From the observation and application of the interviews to the employees of the different hierarchical levels, the dysfunctions were identified in the order of the six themes and the force ideas were identified, which were located in the corresponding sub-themes, generating with this the Plan of Improvement that evidenced the dysfunctions, the causes were identified, the hidden costs were calculated and the improvements were suggested. The dysfunctions from most to least financial impact were working conditions (42%), work organization and time management (20%), integrated training (17%), communication - coordination - coordination (1%) and strategic implementation (0 %). With the identification of hidden costs, the case study company has elements to implement and evaluate the project, which contributes to an improvement in both human and financial resources.

Keywords: SMEs, socio-economic performance, tertiary sector, socioeconomic management model, testimony sentences, inventory of dysfunctions, improvement plan, hidden costs.



CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

En el entorno del sector terciario de las pequeñas y medianas de las empresas (PyMEs), se han realizado estudios que han señalado la calidad como impulsor de la competitividad, es por eso que han aumentado organizaciones que se preocupan por dirigir y motivar equipos de trabajo para generar un aumento en la productividad.

La calidad se traduce como un elemento indispensable para incrementar la productividad y en consecuencia la competitividad, considerando las PyMEs, un sector productivo indispensable para el desarrollo de México debido a la generación de empleos, distribuyen mayores ingresos entre los sectores poblacionales ya que se convierten en proveedoras de las grandes empresas y funcionan como un factor de impacto social de las personas (SELA-IberPyME, 2010).

A las empresas, el Modelo del Management Socioeconómico (Savall, 1999), les ayuda a dirigir y motivar a los equipos de trabajo haciendo un diagnóstico y señalando puntos de enfoque para maximizar el potencial de los individuos, alineándolos con los valores de la empresa porque estos sustentan el desarrollo establecido en el tipo de cultura organizacional y a su vez, vincula al equipo con la visión de la empresa antes de generar un plan de mejora.

El objetivo de esta investigación consiste en detectar los disfuncionamientos existentes en la empresa objeto de estudio que se encuentra en el área restaurantera y a partir de éstos proponer un plan de mejora administrativo con base en el *Modelo del Management Socioeconómico* (Savall, 1999). En este sentido, el contenido de este trabajo consiste en mostrar los aspectos generales de la aplicación del *Modelo del Management Socioeconómico* en una PyME y los disfuncionamientos existentes en el establecimiento, detectando los costos ocultos y haciendo una propuesta de un plan de mejora administrativo.

En gran medida lo que afecta al mundo empresarial, tanto empresarios como trabajadores son ciertos males, medibles y no medibles, algunos concernientes al ser humano otros a la organización y, como tal, lo que más peso tiene es: “lo que no se ve”, y en demasía lo que más afecta al ser humano es: “lo que no podemos medir”, es “eso” que lleva a que se actúe de cierta manera, “lo que afecta a un todo”; llámese equipo, grupo, organización empresa, etc., esto es lo que afecta a lo que sí se puede medir, es por esto que Savall crea en 1973, *El Modelo del Management Socioeconómico* logrando rescatar y justificar lo medible. Con este modelo se analizarán los disfuncionamientos existentes en el establecimiento, detectando los costes ocultos y se propondrá un plan de mejora administrativo.

1.1 Planteamiento del problema

La empresa objeto de estudio en los últimos dos años ha presentado desequilibrios en el desempeño de sus colaboradores preocupando a los altos mandos, quienes al no entender en donde nace el problema buscan atacarlo de raíz. Han aplicado acciones erróneas creando un clima laboral y comportamiento organizacional deficiente. La gerencia maneja un sentir de estancamiento que le genera apatía laboral contagiando al personal, por esto se considera de vital importancia analizar los comportamientos de los trabajadores y conocer sus puntos de vista, para saber cuáles son las situaciones que provocan desequilibrios sociales, empleando el *Modelo del Management Socioeconómico*, el cual analiza seis variables clave: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación- coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación estratégica para dar un diagnóstico integral de calidad.

1.2 Preguntas de investigación

¿Cuál es la situación actual de la empresa?

¿Cuáles son los costes ocultos provocados por la situación actual de la empresa?

¿En qué se puede contribuir a la empresa con el *Modelo del Management Socioeconómico*?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Detectar los disfuncionamientos existentes en la empresa objeto de estudio (Restaurante) y a partir de éste proponer un plan de mejora administrativo con base en el *Modelo del Management Socioeconómico*.

1.3.2 Objetivos específicos

- Detectar los disfuncionamientos de la situación actual de la empresa.
- Aplicar el *Modelo del Management Socioeconómico*.
- Analizar los costos ocultos provocados por las situaciones disruptivas dadas últimamente en la empresa.
- Sugerir una propuesta de mejora y dar el “Valor” a la empresa, que propone el modelo.

1.4 Justificación

La PyME como es sabido, requiere permanentemente de estudio y apoyo para atravesar las diferentes etapas, pasar de ser una nueva empresa a consolidarse en el mercado, logrando su permanencia y favoreciendo el desarrollo local; por lo este trabajo al usar el *Modelo del Management Socioeconómico* de Savall, busca detectar los disfuncionamientos existentes y proponer un plan de mejora, para equilibrar las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, las 3Cs: comunicación- coordinación-concertación, la gestión del tiempo y la formación

integrada, ya que éstas, son esenciales para que el equipo de colaboradores y la empresa misma pueda desempeñarse en sus áreas administrativas y funcionales y con ello logre sus objetivos.

Realizar un estudio de tipo de intervención- acción, es de importancia ya que a partir de los resultados se cuenta con información de un caso específico, que puede servir de base para estudios posteriores; además de constatar la aplicación del *Modelo del Management Socioeconómico* que ha sido probado en otros países y considerar que conocimiento que se obtenga contribuirá a fortalecer la teoría que sirve de base a dicho modelo.

Desde el punto de vista económico, dado que uno de los objetivos de las empresas es la generación de valor, la identificación de los costos ocultos y los desequilibrios que estos provocan en la empresa, proporcionará elementos para su disminución lo que repercute en unas sanas finanzas que permean en las diferentes áreas funcionales de la empresa. Un aspecto de relevancia para las PyMEs es su permanencia en el mercado que se deriva por una parte de los ingresos y de la disminución de los costos ocultos, lo que favorece que se mantenga e incremente el empleo; siendo esto básico para la estabilidad de la empresa evitando la rotación de personal o el despido.

1.5 Alcance y delimitación del proyecto

El presente estudio se encuentra dentro del Modelo del Management Socioeconómico desarrollado por Savall (1999).

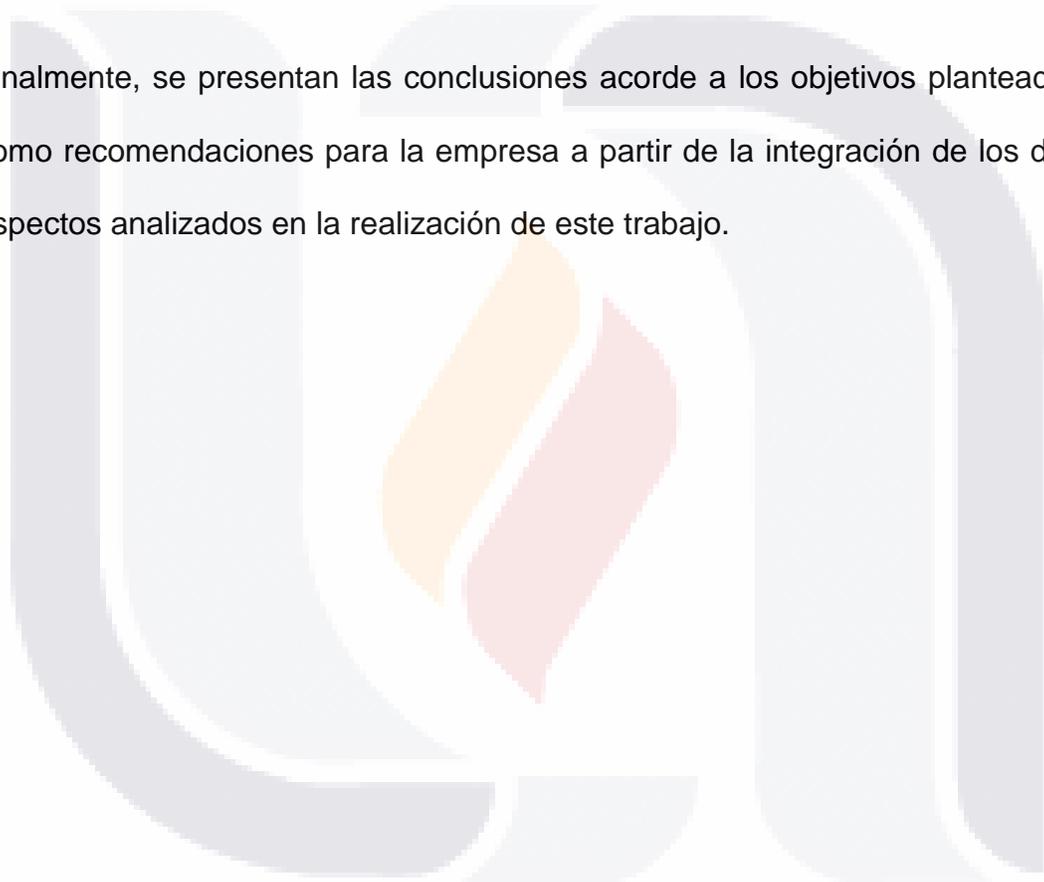
El alcance de este trabajo comprenderá la detección de los disfuncionamientos en la actual situación de la empresa, en la fase cualitativa para tener por medio de los colaboradores de todas las áreas de la empresa un inventario de frases testimonio a partir de entrevistas, para llegar a una fase cuantitativa que deriva en los costos ocultos, que serán traducidos en pérdidas financieras a partir de estos datos se realizan las conclusiones, las cuales son la base para el diseño de la propuesta del plan de mejora que es aplicable solamente para la empresa objeto de estudio, y dado que el presente trabajo no abarca la fase de implementación, la información contribuye a que le gerencia tenga herramientas para implementar las acciones correspondientes para su corrección.

1.6 Organización del trabajo práctico

El presente trabajo consta de dos partes; en la primera parte se presentan los fundamentos teóricos y contextuales que dan soporte a este trabajo: En un primer capítulo se describen los antecedentes de la teoría socioeconómica, el plan de mejora desde la teoría del Desarrollo Organizacional y los fundamentos del Management Socioeconómico y la discusión que permite comprender el plan mejora propuesto en este trabajo. En el segundo capítulo de esta parte, se presenta el marco contextual de las PyMEs y la industria restaurantera.

En la segunda parte se describe en el capítulo III la metodología para el diseño del plan de mejora administrativo con base en el modelo de Management socioeconómico, incluye la elaboración del diagnóstico mediante la intervención-acción, el cálculo de los costos ocultos y la propuesta del Plan de Mejora administrativa para una PyME del ramo restauranero.

Finalmente, se presentan las conclusiones acorde a los objetivos planteados, así como recomendaciones para la empresa a partir de la integración de los distintos aspectos analizados en la realización de este trabajo.



PARTE I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y CONTEXTUALES



CAPITULO II. MARCO TEÓRICO DEL MODELO DEL MANAGEMENT

SOCIOECONÓMICO

En este capítulo se presenta el *Modelo del Management Socioeconómico* desarrollado por Savall, y su fundamento que se localiza en las Teorías Humanistas. Se menciona la Teoría científica de Frederick Taylor, la cual fundamenta sus principios en una estructura formal y en los procesos de las organizaciones, la Teoría administrativa de Henry Fayol donde se enfatiza la importancia de la Administración como una función repartida en las áreas de la empresa con el proceso administrativo y la Teoría de La Burocracia de Max Weber que menciona la importancia de establecer una estructura, estabilidad y orden en las organizaciones. Se menciona el concepto de Desarrollo Organizacional para reconocer e integrar el plan de mejora administrativo propuesto en el presente trabajo. Se incluye un apartado que se refiere a investigaciones que se han realizado sobre la aplicación del Modelo. Además, se presenta una descripción del contexto en donde se llevará acabo la presente intervención.

2.1 Antecedentes de las teorías socioeconómicas

Las teorías socioeconómicas fueron consecuencia de factores económicos, sociales y tecnológicos del medio y circunstancias en que fueron creadas. Tres de las más destacadas y que han servido de base para el desarrollo del *Modelo del Management Socioeconómico*, se presentan a continuación.

En 1911 fue el año en que Frederick W. Taylor publicó su obra *Principles of Scientific Management*. En su vanguardista volumen, Taylor describe una teoría de la administración científica —el uso de métodos científicos para determinar “la mejor” manera de llevar a cabo un trabajo—. Sus propuestas fueron aceptadas y utilizadas por gerentes de todo el mundo y Taylor llegó a ser conocido como el “padre” de la administración científica.

Los enfoques clásicos, aparecen aproximadamente a principios del siglo XX, la disciplina de la administración comenzó a evolucionar para formar un cuerpo unificado de conocimientos. Se desarrollaron reglas y principios que podían enseñarse y utilizarse en varios escenarios. A los primeros proponentes de la administración se les llamó teóricos clásicos y de desarrollaron entre los años 1916–1947. A diferencia de Taylor que se enfocó en la producción individual del trabajador, Henri Fayol y Max Weber analizaron las prácticas organizacionales enfocándose en lo que los gerentes hacen y en lo que constituye una buena administración. Este enfoque se conoce como la teoría administrativa general. Fayol es la persona que identificó por primera vez las cinco funciones gerenciales. También identificó los 14 principios de la administración, reglas fundamentales para la administración que podían aplicarse en cualquier organización (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013, pág. 21).

El su libro Savall (2015) menciona que Estos principios realmente contribuyeron al progreso económico y social en su tiempo; los modelos de estos tres teóricos han

generado una literatura extensa, trabajo de análisis y teorías de la organización. Es lamentable, sin embargo, que, a un siglo de distancia, los teóricos, los expertos y los practicantes continúan propagando los tres obsoletos principios: la división máxima del trabajo, la dicotomía entre concepción, decisión y realización de actividades y la despersonalización del trabajo, la organización, los procesos, métodos y las reglas (Lussato, 1977; De Montmollin, 1981 en Savall, 2015). Estos factores ya no contribuyen al rendimiento global sostenible, considerando la evolución de los comportamientos habilidades y ambiente social y las políticas nacionales e internacionales. Estos tres teóricos tienen en común el paradigma en el que consideran a la persona en una relación de subordinación legal debido a un contrato y deben seguir las órdenes de su jefe. Sin embargo, observaciones de las organizaciones claramente demuestran que esto no trabaja de esta manera.

Más que tratar de forzar la conducta de un profesional a un modelo sobre los actores (los miembros de la organización) es más efectivo explicar de antemano - hablar o negociar- que se esperan resultados acordes a una lógica pedagógica o a una esencia cuasi- democrática. Los costos ocultos son en esencia, signos de insubordinación individual o colectiva de los actores.

La crítica no se hace a Taylor Fayol y Weber por sí mismo, sino más bien a sus sucesores, los teóricos, expertos y practicantes que continúan siendo agentes de teorías obsoletas en un medio ambiente que ha ido más allá, con profundas mutaciones. El contexto humano, social y geopolítico, así como el nivel de

educación de la fuerza laboral, ha sido envuelto considerablemente por el siglo pasado (Bouno y Savall, 2015).

En contraste con las teorías anteriores que Savall (2015) presenta como el “TFW Virus” (Taylor, Fayol y Weber), el Modelo de Management Socioeconómico se basa en un paradigma alternativo, ya que es un método de análisis transdisciplinario que establece una síntesis entre la estrategia, la teoría de las organizaciones, la sociología y la psicología laboral así como las teorías macro y microeconómicas y las teorías contables surgiendo así una nueva interpretación del enfoque técnico económico así como las relaciones humanas en el marco de la organización y de las condiciones de trabajo, se propuso una evaluación económica de las condiciones de trabajo que aplicará el cálculo de los costos en la problemática de los recursos humanos con el fin de reducir los disfuncionamientos y crear potencial estratégico, hasta entonces no había sido abordado un enfoque que abordara a toda la empresa. (Savall, 2008, p.134).

2.2 Plan de mejora

El plan de mejora es un cambio planeado y formalizado con base en intervenciones, el cual se sustenta desde el concepto del Desarrollo Organizacional (DO) y contribuye a mejorar desde los desempeños organizacionales hasta los desarrollos individuales, aumentando la eficacia y el compromiso al influir en comportamiento de los individuos lo que propicia que se

logren las metas de la organización. A continuación, se presentan los aspectos básicos del DO.

2.2.1 Pasos en el proceso del Desarrollo Organizacional

Rothwell, Sullivan y McLean (1995) mencionan una serie de 8 pasos del desarrollo organizacional, que se muestran en la Tabla 1:

Tabla 1. Pasos del Desarrollo Organizacional

Paso	Descripción
1: Entrada	Identificar problema o necesidad y organización. Búsqueda de alguien calificado para resolverlo y facilitar el cambio.
2: Inicio	El practicante del DO entra en acción e identifica las cuestiones o intereses del sistema del cliente.
3: Apreciación y retroalimentación	El practicante del DO recopila información y datos del problema del sistema del cliente. Después la información se presenta a los tomadores de decisiones e involucrados relevantes.
4: Planeación de la acción	El practicante de DO desarrolla un plan abordar o corregir problemas identificados en el paso 3, en colaboración con los tomadores de decisiones y los involucrados relevantes.
5: Intervención	Se lleva a efecto el plan desarrollado en el paso 4. Se implementa la intervención.
6: Evaluación	El practicante del DO, en conjunción con miembros del sistema del cliente, evalúa y valora el impacto que ha tenido la intervención y que progreso se ha alcanzado.
7: Adopción	El practicante de DO trabaja para asegurar que los miembros del sistema cliente asuman la responsabilidad de la iniciativa o cambio y que tomen los pasos apropiados para implementarlo a través del sistema cliente (organización, grupos de equipo, etc.).
8: Separación	El practicante de DO desarrolla e implementa un plan para salir del sistema cliente. Se incluyen los elementos necesarios para asegurar que la iniciativa o esfuerzo de cambio continuará y que las habilidades o conocimiento necesarios para cumplir lo anterior hayan sido aprendidas y asimiladas por los miembros del sistema cliente.

Fuente: (Rothwell, Sullivan, y McLean, 1995).

2.2.2 Objetivos del Desarrollo Organizacional

Para la conducción de organizaciones líderes, el DO contribuye al logro de los siguientes objetivos que se denominan estratégicos (Sánchez Ambriz, 2009):

- Posibilitar la identificación, aprovechamiento y protección de los recursos y capacidad actuales que posee la organización; así como, la identificación de las necesidades de estos en los momentos futuros y potenciar su talento; en pro, de obtener una ventaja competitiva sostenible, por medio del diseño de estrategias para la implementación de procesos dinámicos y de comportamiento organizacional.
- Incorporar a sus procesos de cambio planeado los cuatro tipos de conocimientos: el saber qué (*Know-What*), el saber por qué (*Know-Why*), el saber cómo (*Know-How*) y el saber quién (*Know-Who*).
- Optimizar recursos y elevar la competitividad a través del desarrollo de organizaciones basadas en el conocimiento.
- Formalizar el aprendizaje permanente a través de factores humanos, organizacionales y tecnológicos para la integración de equipos de trabajo comprometidos: autodirigidos, grupos dinámicos (*Hot groups*) y mejores prácticas (*Best Practices Replications*).
- Contribuir a la generación de valor añadido en los productos generados por la empresa y adquiridos o contratados por los clientes.
- Conseguir una armonización entre las tecnologías y las habilidades del factor humano, para adquirir el carácter de exclusividad.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Coadyuvar al acceso de nuevos mercados, favoreciendo la expansión y la diversificación, bajo modelos de: *e-business* (negocio electrónico) y empresa red.
 - Construir culturas organizacionales globales que posibiliten la transferencia del conocimiento.

2.2.3 Tipos de intervenciones del Desarrollo Organizacional

Las intervenciones del DO conocidas como intervenciones clásicas, constan de una serie de actividades estructuradas para llevar a cabo el programa de cambio planeado que ayudan a las organizaciones a incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo y la productividad basadas en un diagnóstico; a continuación, se presentan los cuatro tipos de intervenciones (Guízar Montúfar, 2013).

- Intervenciones en procesos humanos: dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como a los procesos de interacción, y son: comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo.
- Intervenciones tecnoestructurales: se enfocan al aspecto técnico y estructural de las organizaciones, en el que se incluyen las actividades relacionadas con el diseño de la organización, la calidad y el esquema del trabajo.
- Intervenciones en administración de recursos humanos: enfocadas en las relaciones con el personal, como los sistemas de recompensas y la planeación y desarrollo de carrera. Se utilizan mecanismos para integrarlas

a las organizaciones y tradicionalmente se relacionan con el campo de los recursos humanos más que con el DO.

- Intervenciones estratégicas y del medio: dirigidas hacia la estrategia general de la organización, es decir, a la manera en la que utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio; además, se pretende que con estas intervenciones las organizaciones hagan “suyos”, en plena fase de “recongelamiento”, los procesos de DO.

2.2.4 Características del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional tiene las siguientes características (Guízar Montúfar, 2013) :

1. Es una estrategia educativa planeada.
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:
 - a) Metas (¿adónde desea llegar la organización?)
 - b) Crecimiento, identidad y revitalización.
 - c) Eficiencia organizacional.
3. Se fundamenta en la conducta humana.
4. Los agentes de cambio o consultores por lo regular son externos, aunque una vez que se ha implantado el programa pueden ser personal de la organización.
5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
 - a) Mejoramiento de la capacidad interpersonal

- b) Transferencia de valores humanos
- c) Comprensión entre grupos
- d) Administración por equipos
- e) Mejores métodos para la solución de conflictos.

2.3 Modelo del Management Socioeconómico

El *Modelo del Management Socioeconómico* sirve de base para este trabajo ya que proporciona elementos que sirven para generar el plan de mejora, factible de llevarse a la práctica por adecuarse a las necesidades de la empresa objeto de estudio, y por ser un modo de gestión que integra la dimensión humana de la empresa y su desempeño económico, enfocándose en métodos de gestión global sustentable que se apoyan en el desarrollo humano como factor principal de la empresa para la eficacia a corto, medio y largo plazo, además de ser innovador; modelo que ha sido desarrollado y probado por Savall y el equipo del ISEOR, aspecto que soporta teórica y prácticamente este trabajo.

2.3.1 Costos Ocultos

“Se denominan Costos Ocultos a aquellos que no están identificados, ni cuantificados, ni controlados en los estados financieros tradicionales de la empresa, como la contabilidad general, analítica, o el control presupuestario. Estos Costos Ocultos, al presentar características diferentes de los costos visibles que están clasificados en rubros contables claramente determinados: salarios,

compras de materias primas, son difícilmente cuantificados y controlados a través de las herramientas tradicionales de gestión”. (Savall, Zardet, y Bonnet, 2008).

2.3.2 Disfuncionamientos y Costos Ocultos

La Gestión Socioeconómica indica a la empresa la dirección que ha de tomar, en la cual adquiere suma importancia la reducción de los costos ocultos y la transformación de los desempeños ocultos en desempeños visibles. (Savall, Zardet, y Bonnet, 2008). Los disfuncionamientos se definen como las diferencias entre los funcionamientos esperados por los actores internos y externos y el funcionamiento realmente observado en la empresa. Estas diferencias proceden de la interacción entre las estructuras de la empresa y los comportamientos humanos, como se muestran en la Tabla 2 y la

Tabla 3.

Tabla 2. Categorías de disfuncionamientos

Categorías de Disfuncionamientos
Condiciones de trabajo
Organización del trabajo
Comunicación-coordinación-concertación
Gestión del tiempo
Formación integrada
Implementación estratégica

Fuente: elaboración propia (Savall, Zardet, y Bonnet, 2008).

Tabla 3. Indicadores de costos ocultos

Indicadores de costos ocultos
Ausentismo
Accidentes de trabajo
Rotación de personal
No calidad
Falta de productividad directa

Fuente: elaboración propia (Savall, Zardet, y Bonnet, 2008).

2.3.1 Componentes que integran los costos ocultos.

La evaluación de los costos ocultos se fundamenta en el análisis de los disfuncionamientos y de sus incidencias financieras, teniendo un impacto en las cuentas de resultados de la empresa, los componentes, como se muestran en la Tabla 4 son los siguientes y se detallan a continuación (Savall, Zardet, y Bonnet, 2008):

Tabla 4. Componentes de los costos ocultos

Componentes
(Consecuencias financieras de los costos ocultos)
Sobresalarios
Sobretiempos
Sobreconsumos
No producción
No creación de potencial
Riesgos

Fuente: elaboración propia (Savall, Zardet, y Bonnet, 2008).

El sobresalario: se refiere a la realización por parte del personal de funciones subalternas en una empresa, ejecutados sobre pagos para asumir tareas fallidas.

El sobretiempo: puede definirse como el tiempo dedicado en la empresa a efectuar labores que no generan creación de valor añadido.

El sobreconsumo: representa todo el consumo de recursos que hubiera podido evitarse, dígase insumos y materiales.

La no-producción: se refiere a la recesión de las actividades productivas por un periodo de tiempo asociado a la perturbación o interrupción de la actividad vinculada a un disfuncionamiento.

La no-creación de potencial: se relaciona con la falta de capacitación y formación del personal para asimilar nuevas tecnologías, lo que puede propiciar, en un futuro, disfuncionamientos en la empresa.

Los riesgos: son los futuros costos a los que la organización pudiese enfrentarse, provocados por los actuales disfuncionamientos.

2.3.2 Principios y conceptos básicos del modelo.

Para mejor comprensión del modelo, se denota que, dentro de la teoría socioeconómica, la empresa se representa como un trébol de 4 hojas, donde las dos hojas pequeñas, representan las **estructuras** (físicas, tecnológicas, organizacionales, demográficas y mentales) y los **comportamientos** (individuales y colectivos). La interacción entre ambos produce disfuncionamientos, estos se identificaron en la teoría de gestión socioeconómica en 6 categorías señalados

anteriormente: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-concertación-coordinación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación de la estrategia; estos disfuncionamientos, generan costos ocultos los cuales se ven reflejados en distintos **indicadores** como: ausentismo, accidentes de trabajo, alta rotación de personal, falta de calidad, y el costo de lo no producido. Véase la Figura 1. Modelo socioeconómico de las empresas y las organizaciones: Trébol de 4 hojas.

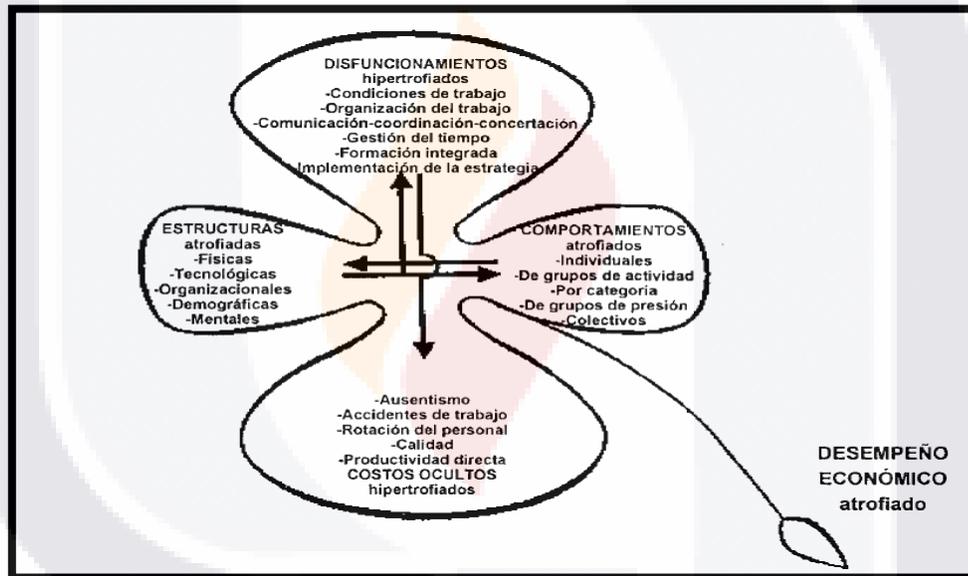


Figura 1. Modelo socioeconómico de las empresas y las organizaciones: Trébol de 4 hojas.

Fuente: ISEOR 2008, Savall; Zardet y Bonnet.

La propuesta fundamental del modelo es el análisis de la empresa desde el interior, es decir, que es indispensable observar que pasa dentro de ella, el papel que desempeña cada uno de los actores (internos y externos) y escucharlos para

comprender el funcionamiento de la empresa. Una vez que el funcionamiento de la empresa ha sido comprendido, será más fácil detectar las **variables** que pudieran estar provocando **disfuncionamientos**, como podemos observar en Tabla 5.

Tabla 5. Categorías de disfuncionamientos y Variables aplicadas en el Diagnóstico de Gestión Socioeconómica por disfuncionamiento

Categorías de disfuncionamientos y Variables aplicadas en el Diagnóstico de Gestión Socioeconómica por disfuncionamiento	
Condiciones de Trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> • Acondicionamiento y arreglo de los locales • Material y aprovisionamiento • Molestias (ruido, iluminación, climatización) • Horarios de trabajo • Ambiente de trabajo 	Organización del trabajo <ul style="list-style-type: none"> • Repartición de tareas, misiones y funciones • Regulación del ausentismo • Interés del trabajo • Autonomía en el trabajo • Carga de trabajo • Reglas y procedimientos
Gestión del tiempo	
<ul style="list-style-type: none"> • Respeto de los plazos • Planeación, programación de las actividades • Tareas mal asumidas • Factores perturbadores de la gestión del tiempo 	Comunicación-Coordinación-Concertación <ul style="list-style-type: none"> • entre la red de departamentos de la organización • entre los directivos y trabajadores del departamento • entre los grupos de trabajo de departamento • Dispositivos de Comunicación-Coordinación-Concertación (reuniones, eficacia de los dispositivos) • Transmisión de la información (insuficientes, perturbaciones, faltantes)
Formación Integrada	
<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación formación-empleo (muy débil o fuerte calificación) • Necesidades de formación (programas, organización) • Formación y cambio técnico 	Aplicación Estratégica <ul style="list-style-type: none"> • Orientaciones estratégicas (conocimiento, precisión, política) • Gestión de personal (sistema de remuneración, de promoción)

Fuente: elaboración propia (Savall, Zardet, y Bonnet, 2008).

Se considera que existe un disfuncionamiento cuando la interacción entre las estructuras y los comportamientos provoca un funcionamiento distinto al esperado el cual afecta el desempeño de las empresas y genera costos ocultos.

Tabla 6. Categorías de las estructuras organizacionales.

Físicas	Tecnológicas	Organizacionales	Demográficas	Mentales
1. Espacio físico.	1. Grado de uso	1. Organigrama.	1. Ajuste de	1. Estilo de gestión
2. Configuración	de los equipos	2. Sociograma.	efectivos.	de la dirección.
del lugar.	antiguos.	3. División del	2. Pirámide de	2. “Espíritu
3. Problemas:	2. Sofisticación,	trabajo.	edad y estructura	corporativo”
* Ruido	complejidad y	4. Métodos	de la población.	(cultura
* Calor	grado de	operacionales.	3. Instancias de	organizacional).
* Toxicidad	automatización.	5. Horarios y ritmos	representación y	3. Microclimas.
* Luminosidad	3. Adaptabilidad	de trabajo.	de concertación.	4. Concepciones
	de los equipos de	6. Procesos	4. Base	socioculturales
	acuerdo con las	7. Sistemas de 3c.	desempleo.	dominantes
	necesidades de la	8. Sistema de	5. Estructuras de	(ideologías
	actividad.	información	formación inicial.	profesionales).
	4. Incidencias	operacional y	6. Formación	
	sobre la	funcional.	continua.	
	adecuación de la		7. Estructuras de	
	formación/ empleo.		calificaciones.	
	5. Problemas		8. Filiales	
	ligados a los		profesionales y	
	materiales.		promociones.	
			9. Política de	
			reclutamiento.	

Fuente: elaboración propia (Savall, Zardet, y Bonnet, 2008).

Los comportamientos son las manifestaciones o conductas de los miembros observadas en la realización del trabajo y que influyen en su entorno psíquico y social.

Las estructuras como ya se mencionó, se dan en diferentes categorías, la Tabla 6 **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** describe a detalle las diferentes categorías de las estructuras organizacionales. La acción sobre las estructuras y los comportamientos permite disminuir los disfuncionamientos y bajar el impacto de los costos ocultos.

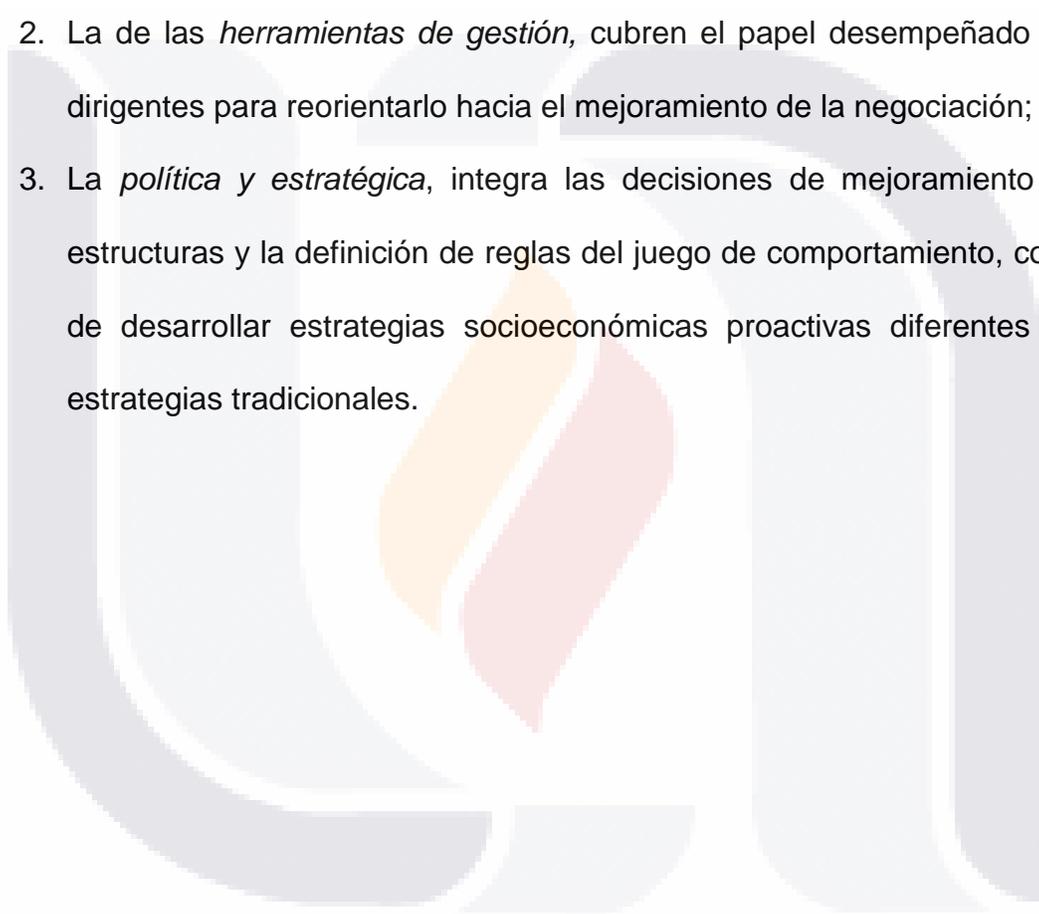
2.3.3 Ejes de la dinámica de la Teoría Socioeconómica.

La gestión socioeconómica se apoya en la transformación simultánea de las estructuras y de los comportamientos al seno de la organización (Savall y Zardet, 1995: 229), con la ambición de generalizar las acciones de innovación social. Para ello crea un proceso de dinamización global, “así concibe un método de transformación a profundidad y progresivo” (Savall y Zardet 1987; Savall, Zardet y Bonnet, 2000: Anexo I, 12).

La Metodología de Análisis y Gestión Socioeconómica de las organizaciones llama a estos ejes; eje de las decisiones políticas y estratégicas, eje de las herramientas y eje de mejoramiento. En ellos trabajan tres dimensiones al cambio (ver figura 2; Savall y Zardet, 1995):

La Figura 2. Los tres ejes Proceso de Cambio de la dinámica de la consultoría socioeconómica, presenta los tres ejes de ésta, en donde se muestra que:

1. La del *proceso de mejora*, consiste en integrar los disfuncionamientos percibidos por los participantes a fin de preparar proyectos de mejoramiento;
2. La de las *herramientas de gestión*, cubren el papel desempeñado por los dirigentes para reorientarlo hacia el mejoramiento de la negociación; y
3. La *política y estratégica*, integra las decisiones de mejoramiento de las estructuras y la definición de reglas del juego de comportamiento, con el fin de desarrollar estrategias socioeconómicas proactivas diferentes de las estrategias tradicionales.



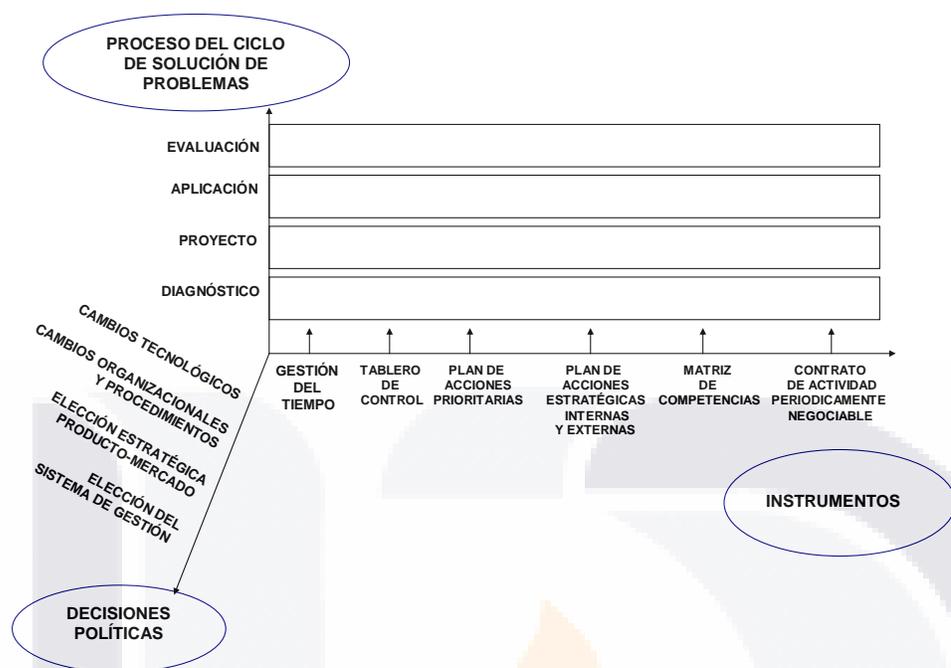


Figura 2. Los tres ejes Proceso de Cambio de la dinámica de la consultoría socioeconómica

Fuente: (Savall, Zardet y Bonnet, 2000)

Tomar en cuenta estos ejes permite la integración de visiones, las bases de sustento didáctico, la proactividad y la comprensión de los comportamientos organizacionales necesarios para el cambio.

El eje de proceso cíclico de solución de problemas o fases del proceso de mejora (eje A), inicia con la realización de un diagnóstico de disfuncionamientos y costos ocultos en la empresa, para que, a partir de este, se elabore de forma participativa un proyecto de innovación socioeconómica; posteriormente se aplican las acciones propuestas en este proyecto y finalmente se evalúa el impacto y los resultados tanto económicos como sociales.

El eje de herramientas (eje B), consiste en implantar dentro de la empresa, a través de una acción de capacitación de la dirección y mandos medios, herramientas sencillas y manejables de *management* estratégico y operacional, de las cuales ciertas herramientas tienen un gran impacto en la gestión de recursos humanos de la empresa. El objetivo es buscar soluciones a cada uno de los disfuncionamientos encontrados.

El eje de decisiones políticas (eje C), representa la dinámica propia de la empresa, su orientación general, las reglas del juego, el enfoque estratégico que la impulsa y la toma de decisiones en cuanto a la gestión de los recursos humanos, productos, mercado y sistemas de administración,

Procesos del ciclo de solución de problemas o fases del proyecto de mejora

La adopción de este proceso de mejora se da a través del apoyo de un interventor que aporta energía y visión externa para trabajar sobre dos asuntos principales: la implantación de herramientas de conducción del cambio y lograr el compromiso de los miembros de la organización con un proceso de innovación socioeconómica, compuesto de cuatro fases (Savall, 1978; Savall y Zardet, 1987, 1995b: 234 y 235):

- un *diagnóstico*, que identifica disfuncionamientos y estima costos ocultos que atrofian la fuerza estratégica de la empresa

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- un *proyecto de innovación*, que busca las soluciones destinadas a reducir los disfuncionamientos y costos ocultos, a fin de aumentar la eficiencia y eficacia estratégica de la empresa
 - una *puesta en marcha*, o realización programada de las acciones concebidas y decididas en la fase del proyecto
 - una *evaluación*, que dirige el balance de realizaciones y de sus efectos sobre el desempeño y la acción estratégica

2.3.4 Herramientas de la Gestión Socioeconómica.

Esta metodología considera importante no sólo desarrollar cabalmente las fases del desarrollo de un proyecto, sino que además proporciona herramientas de gestión. Los individuos de la organización son dotados de herramientas de gestión para estimular las acciones correctivas y de anticipación.

Los instrumentos cumplen a la vez varios fines:

- guardar la memoria colectiva y plasmar parte del conocimiento existente en la organización,
- ser medio de negociación, en los cuales se determine claramente no sólo la responsabilidad de las tareas, sino también los medios para su realización;
- servir de apoyo pedagógico, por ser medios de comunicación y coordinación;
- servir de apoyo a la vigilancia de los avances y logros de las acciones.

Los instrumentos propuestos son variados, de ellos se citan los más relevantes e ilustrativos en cuanto a los fines antes citados, mostradas en la Tabla 7 a continuación.

Tabla 7. Herramientas de la Management Socioeconómico

Herramientas de la Management Socioeconómico		
	La matriz de competencias (GC)	El plan de acciones prioritarias (PAP)
El contrato de actividad periódicamente negociable (CAPN)		
El tablero de conducción estratégica (TDCE)	La matriz de autoanálisis del tiempo o de la gestión del tiempo (GDT)	El plan de acciones estratégicas internas y externas (PAEINTEX)

Fuente: Savall, Zardet, y Bonnet, 2008.

El contrato de actividad periódicamente negociable (CAPN) formaliza los objetivos prioritarios y los medios puestos a disposición de cada miembro de la empresa (incluidos los operarios y empleados) a través de un doble diálogo, semestral e individual, con el superior jerárquico directo. Se retribuye con un incentivo salarial la consecución de los objetivos colectivos, de equipo e individuales, autofinanciados por la reducción de los costos ocultos.

La matriz de competencias (GC) es un cuadro sinóptico que permite visualizar las capacidades reales disponibles de un equipo y su organización concreta. Permite elaborar un plan de formación integrada y especialmente adaptada tanto a cada una de las personas como a las necesidades evolutivas de la unidad.

El plan de acciones prioritarias (PAP) es un inventario de las acciones que se han de realizar en un semestre para alcanzar los objetivos prioritarios tras un arbitraje sobre las prioridades y pruebas de factibilidad según recursos disponibles.

El tablero de conducción estratégica (TDCE) reúne los indicadores colectivos, cuantitativos, o financieros utilizados por cada mando intermedio para conducir concretamente al personal y las actividades de su sector de responsabilidad. Permite medir, evaluar y seguir la realización de las acciones y supervisar los parámetros importantes de las actividades operativas y estratégicas.

La matriz de autoanálisis del tiempo o de la gestión del tiempo (GDT) tiene como objetivo buscar una estructura más eficaz del empleo del tiempo a través de la elaboración de una programación individual y grupal y la delegación concertada.

El plan de acciones estratégicas internas y externas (PAEINTEX) clarifica la estrategia de la empresa a 3 años, o 5 años tanto de cara a sus metas externas (clientes, abastecedores, competidores, instituciones...) como a sus metas internas (desde el gerente general hasta el empleado y operario). Se reactualiza cada año para integrar la evolución de su entorno externo pertinente y su "entorno" interno (el personal en realidad va y viene entre el exterior y el interior de la empresa de modo permanente). (Savall, Zardet, y Bonnet, 2008).

2.3.5 Diagnóstico de la Gestión Socioeconómica

Para la realización del diagnóstico socioeconómico, se emplea la metodología de investigación-intervención, que contempla entrevistas semiestructuradas y a profundidad, al tomar como eje conductor los disfuncionamientos. Posteriormente se analizan los criterios tomados, que se clasifican de acuerdo con los campos de acción considerados por el modelo Savall, Zardet y Bonnet (2008). Asimismo, se cuenta en este tipo de método de investigación con el análisis de documentos y la observación directa de las empresas estudiadas. La investigación-intervención pretende el mejoramiento o cambio de las organizaciones, a partir de un diagnóstico en el cual se identifican un subconjunto de disfuncionamientos expresados por todos los actores a través de entrevistas. El método de los costos ocultos busca la reconciliación entre la dimensión económica y la dimensión social de la empresa, con el objetivo de una gestión más eficaz. Este concepto le permite a la empresa descubrir su margen de maniobra, en pos de aumentar el desempeño económico sin deteriorar el desempeño social y sin fuentes de financiamiento exteriores adicionales. Investigaciones realizadas por el Instituto de Socio-Economía de Empresas y Organizaciones (ISEOR) han definido los puntos clave de la calidad de funcionamiento de una organización, que componen el denominado desempeño social dentro de esta. El MSE considera seis enfermedades organizacionales que inciden directamente en la calidad integral de la empresa u organización: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación estratégica (Savall, 2006). El proceso de investigación-

intervención socioeconómico del Método de Consultoría Científica comprende el desarrollo de cuatro fases, que se presentan en la Tabla 8.

Tabla 8. Fases del proceso de investigación-intervención socioeconómico del método de consultoría científica.

Fase	Descripción
Diagnóstico socioeconómico:	Es la realización del inventario de los disfuncionamientos existentes en la empresa y en la evaluación de su repercusión financiera; busca ayudar a la dirección en una evaluación más precisa de las consecuencias financieras de los disfuncionamientos.
Proyecto socioeconómico:	El objetivo del proyecto socioeconómico que se apoya en el análisis del diagnóstico es impedir que se creen disfuncionamientos en lugar de simplemente reparar de modo repetitivo los daños causado. Es un instrumento de apoyo orientado a la obtención de un mejor funcionamiento, a través de una gestión del trabajo en equipo, con lo cual favorece la creatividad para encontrar los medios de prevenir los disfuncionamientos
Implementación del proyecto socioeconómico:	Constituye la planificación y la puesta en práctica de diferentes acciones, tanto cotidianas como estratégicas, para mejorar el futuro rendimiento
Evaluación de los resultados socioeconómicos:	Se fundamenta en la comparación entre el inventario de los costos de disfuncionamientos identificados durante la fase de diagnóstico y los costos realmente evaluados en el transcurso de un periodo.

Fuente: Elaboración propia con base en Ruiz-González, Bodes-Bas y Dominics-Matas (2016)

La evaluación constante de estos indicadores por parte de la empresa ofrece herramientas para la medida o evaluación de las áreas y subsistemas, con lo cual es posible mantener regulados los elementos que podrían afectar seriamente el valor de la actividad empresarial.

2.3.6 Gestión global y desempeño sustentable de las organizaciones.

El problema de las empresas radica en la división que se produce por falta de articulación entre las diferentes funciones de la organización. La función básica de

orquestración que constituye el corazón de la empresa, de un servicio o de una actividad, cualquiera que sea su tamaño, es muy compleja y a menudo se lleva a cabo con dificultades, disfuncionamientos y costos ocultos. El objetivo no radica en intervenir en el campo de las especializaciones que tienen tendencia a desarrollarse correctamente en las empresas y organizaciones, sino concentrarse en el corazón de éstas para evitar su división que resulta debilitadora y a veces fatal.

La gestión global y sustentable de las organizaciones tiene por lo tanto por vocación fortalecer el corazón de la organización favoreciendo el trabajo en equipo en todos los niveles, desde la gerencia general hasta el jefe de agencia o de taller. La observación científica del funcionamiento de las empresas revela que, en la práctica, el concepto de equipo es más fiel que real, a pesar de los discursos encantadores de los teóricos y prácticos de la gestión. La gestión general socioeconómica de las organizaciones tiende a reforzar el "corazón" de las organizaciones para que ésta sea más fiable, más robusta y con mejores rendimientos sustentables (ISEOR, 1999).

2.3.7 Investigaciones y estudios empíricos del MSE.

En este apartado se presentan antecedentes de campo que contribuirán en la comprensión de los costos ocultos con la finalidad profundizar tanto nacional como internacionalmente en las Investigaciones que se han realizado empleando el *Modelo del Management Socioeconómico*.

Dentro de los antecedentes se encuentra el estudio presentado en Aguascalientes por Delgado-Pérez (2012, pág. 7). Quien hace un diagnóstico con el modelo socioeconómico en la PyME Limpieza Ecológica S.A. de C.V., justificando que la competitividad, el desarrollo tecnológico, las transformaciones estructurales, la innovación, la globalización y los sistemas económicos afectan directa e indirectamente el ambiente empresarial concluyendo que las empresas se cuestionen constantemente si sus prácticas de gestión administrativa son las correctas para ellas y crean valor agregado a las mismas.

Más adelante, en el año 2014 dos tesis de la Universidad Autónomas de Aguascalientes, dos alumnas presentan sus diagnósticos. Villanueva-Rodríguez (2014, págs. 4-5) hace un diagnóstico financiero mediante el método socioeconómico (caso práctico de 2 PyMEs de la industria restaurantera del Estado de Aguascalientes), el cual dice que un sinnúmero de establecimientos cuyo giro o actividad es la preparación de alimentos y bebidas en sus diferentes variantes del estado de Aguascalientes, se han visto afectados por diversos factores tanto externos como internos lo cual hace difícil que sigan operando después de dos años de haber iniciado, por lo tanto en su trabajo ella aplica el método socioeconómico, para detectar los problemas principales y disfuncionamientos existentes dentro de los restaurantes, detallando la información general y la problemática de cada una de las empresas estudiadas así como el total de costos ocultos que no permiten que se generen ganancias y que

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

el desarrollo de los restaurantes se vea truncado, finalizándolo con recomendaciones y sugerencias que ayuden al restaurant a eliminar los costos ocultos y ayudando a generar las ganancias perdidas, creando un negocio rentable.

Salazar (2014, pág. 12) presenta un “Diagnóstico con el modelo de gestión socioeconómico para una empresa microindustrial en el Estado de Aguascalientes”, en donde se muestran los principales resultados obtenidos: un inventario de disfuncionamientos clasificados en seis categorías: condiciones de trabajo, organización de trabajo, gestión del tiempo, comunicación-coordinación-concertación, formación integrada y aplicación estratégica; y evaluación de la repercusión financiera de dichos disfuncionamientos para la empresa, ya que esta se encuentra inmersa en un ambiente macroeconómico de mayor complejidad, siendo una empresa del sector textil, por esto, ha sido deteriorada en los últimos años; así como por factores en su gestión empresarial.

Villajos y Sanchis (2013), presentan el artículo: Las empresas sociales y el management social, en el cual tratan de establecer una base teórica entorno al concepto Empresa Social y cuál es el management más adecuado para ellas. Un concepto que había tenido en los últimos años una importancia sin precedentes, tanto desde las altas esferas políticas, como en el campo empresarial y académico, con numerosos artículos escritos que se analizaron a través de todo el artículo, haciendo hincapié en las empresas que se ocupan de la inserción laboral de los colectivos en riesgo de exclusión social. Se establecieron también, las

diferentes pautas y herramientas que ha de seguir el manager de la Empresa Social para poder competir en igualdad de oportunidades en el mercado, así como para establecer un proceso social en la dirección de empresas y juntar a todos los stakeholders en el mismo entorno.

Maldonado, López y Pinzón (2016, págs. 27-40) en su artículo, “La dimensión social en el modelo socioeconómico de las organizaciones: Un estudio de la PyME de México”, apoya el artículo anterior comentando que el nuevo ambiente de los negocios, que caracteriza al actual siglo, exige a las organizaciones, principalmente a las pequeñas y medianas empresas (PyME), un redireccionamiento de sus estrategias para adecuarlas al nuevo entorno empresarial que presenta un mercado cada vez más globalizado y altamente competitivo. Por ello, la dinámica actual de la PyME conduce a cuestionarse seriamente sus prácticas actuales de gestión, fundamentadas en un alto porcentaje en indicadores económicos y contables, dejando de lado las condiciones sociales tanto de sus empleados y trabajadores como de la localidad donde se desarrolla. En este sentido, la dimensión social del modelo socioeconómico de las organizaciones, parece ser un indicador esencial que permite identificar los disfuncionamientos del personal de la organización, y los costos sociales que conlleva esta problemática de la PyME.

Ruíz, Bodes y Dominics (2016, págs. 77-90) presentan en su trabajo “Una metodología de intervención socioeconómica: una experiencia en la empresa

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

cubana”, los autores abordan los aspectos más relevantes que intervienen en la gestión socioeconómica, enfatizando la importancia y el valor que ésta reviste para las organizaciones actuales. Realizan un diagnóstico socioeconómico en una empresa estatal cubana, a partir del empleo del método de investigación-intervención, entendido como un proceso de interactividad cognitiva entre los actores de la empresa y el investigador. Se exponen los resultados derivados del diagnóstico a través del inventario de disfuncionamientos detectados en la empresa, los que se concentraron principalmente en los indicadores relacionados con la falta de productividad con una representación en la variable “No producción”; calculan las repercusiones financieras en costos ocultos que afectan a la organización, convirtiéndose en una herramienta estratégica capaz de controlar los indicadores que alteran la eficiencia económica, al ofrecer una catalogación de los componentes de costo asociados, lo que motiva la necesidad de cambiar la forma de gestión actual.

Bustamante y Bustamante (2017, pág. 9) enfocan su investigación con un modelo de desarrollo organizacional de las empresas públicas para impulsar los proyectos de desarrollo socio económico en la provincia de Manabí (Ecuador) teniendo como objetivo: “Determinar la eficiencia en el modelo de desarrollo organizacional de las empresas públicas mediante el análisis de la producción y ejecución de proyectos de desarrollo socioeconómico en la población de la provincia de Manabí”, Patronato Provincial, y Manabí Construye realizan una labor eficiente en la gestión de proyectos de desarrollo socioeconómico de la población Manabita,

mencionando que, estos proyectos no son autogenerados sino que surgen de otros organismos interviniendo en la parte ejecutoria.

Para el Desarrollo Organizacional es inevitable un cambio y de ahí parte este trabajo. Para poder efectuarlo es necesario un diagnóstico donde se puedan evaluar las necesidades de la empresa, además de las acciones prioritarias que parten de las acciones que resultan de las estrategias externas y prevenir los disfuncionamientos derivadas de la estrategia interna, las cuales se hacen visibles empleando el *Modelo del Management Socioeconómico* para así poder ofertar un plan de mejora con una propuesta de valor que sea eficaz y contundente para la organización, dentro del Modelo y como parte del proceso administrativo es de suma importancia la etapa de planeación, ya que ayuda a alcanzar los objetivos identificados de manera emergente y aportando mejoras a la organización.

MARCO CONTEXTUAL

2.4 Definición de empresa

Según el diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones menciona que la empresa es una "unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos" (Española, 2019).

Bengoechea-Pujol (1999), define a la empresa como una "unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad".

García-del Junco y Casanueva-Rocha (2001) autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", definen la empresa como una "entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados".

Romero (2005) autor del libro "Marketing" define a la empresa como "el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela" (Romero, 2005).

Andrade (2005) autor del libro "Diccionario de Economía", la empresa es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios" (Simón, 2005).

2.4.1 Tipos de empresa

Los tipos de empresa que aquí se presentan pretende identificar la Clasificación de estas, debido a la importancia que tienen los siguientes para los establecimientos, es que dejan de ser un fenómeno de carácter individual y de interés colectivo.

2.5.1.1 Según el Sector de Actividad

De Zuani (2003) presenta los tres sectores en los que conforman las empresas:

Empresas del Sector Primario: También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc. (De Zuani, 2003).

Empresas del Sector Secundario o Industrial: Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan

diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc. (De Zuani, 2003).

Empresas del Sector Terciario o de Servicios: Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc. (De Zuani, 2003).

2.5.1.2 Según el Tamaño

Existen diferentes criterios que se utilizan para determinar el tamaño de las empresas, como el número de trabajadores, ventas anuales, autores, etc., la clasificación siguiente es con base en los conceptos dados en la página oficial de La Secretaría de Economía, México (Economía, 2019).

Las microempresas son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos y representan el 95 por ciento del total de las empresas y el 40 por ciento del empleo en el país; además, producen el 15 por ciento del Producto Interno Bruto (Economía, 2019).

Las pequeñas empresas son aquellos negocios dedicados al comercio, que tiene entre 11 y 30 trabajadores o generan ventas anuales superiores a los 4 millones y

hasta 100 millones de pesos. Son entidades independientes, creadas para ser rentables, cuyo objetivo es dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad (Economía, 2019).

Las medianas empresas son los negocios dedicados al comercio que tiene desde 31 hasta 100 trabajadores, y generan anualmente ventas que van desde los 100 millones y pueden superar hasta 250 millones de pesos (Economía, 2019).

Se consideran grandes empresas a aquellos negocios dedicados a los servicios y que tienen desde 101 hasta 251 trabajadores y tienen ventas superiores a los 250 millones de pesos (Economía, 2019).

2.5.1.3 Según el Capital

Según De Zuani (2003) tomando en cuenta de dónde proviene el capital la empresas se clasifican de la siguiente forma:

Empresa Privada: La propiedad del capital está en manos privadas.

Empresa Pública: Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser nacional, provincial o municipal.

Empresa Mixta: Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.

2.5.1.4 Según el Sector de Actividad

Todo lo que se encuentra en la naturaleza y que puede ser aprovechado por el hombre es un recurso natural, por ejemplo: los ríos, lagos, bosques, minerales, el suelo, petróleo, aire y hasta el sol (Economía, 2019). Las personas trabajan para obtener, transformar o intercambiar los recursos naturales y utilizarlos en su beneficio. Para ello, realizan actividades económicas que pueden pertenecer a los sectores primario, secundario o terciario. Las actividades de los tres sectores según Geografía (2009) están ligadas entre sí (Geografía, 2014).

Sector primario: Incluye todas las actividades donde los recursos naturales se aprovechan tal como se obtienen de la naturaleza, ya sea para alimento o para generar materias primas.

- Agricultura
- Explotación forestal
- Ganadería
- Minería
- Pesca

Sector secundario: Se caracteriza por el uso predominante de maquinaria y de procesos cada vez más automatizados para transformar las materias primas que se obtienen del sector primario. Incluye las fábricas, talleres y laboratorios de todos los tipos de industrias. De acuerdo con lo que producen, sus grandes divisiones son construcción, industria manufacturera y electricidad, gas y agua (Geografía, 2014).

- Construcción
- Industria Manufacturera

Sector terciario: En el sector terciario de la economía no se producen bienes materiales; se reciben los productos elaborados en el sector secundario para su venta; también ofrece la oportunidad de aprovechar algún recurso sin llegar a ser dueños de él, como es el caso de los servicios. Asimismo, el sector terciario incluye las comunicaciones y los transportes (Geografía, 2014).

- Comercio
- Servicio
- Transportes

2.5.1.5 Según su Forma Jurídica

Ley General De Sociedades Mercantiles Capítulo I

De la constitución y funcionamiento de las Sociedades en general (Unión, 2018).

- Artículo 1o.- Esta Ley reconoce las siguientes especies de sociedades mercantiles:

Tipos de Sociedades: La legislación mexicana contempla distintas clases de sociedades mercantiles.

- a) Sociedad en nombre colectivo (arts. 25-50 de la LGSM);
- b) Sociedad en comandita simple (arts. 51-57 de la LGSM);
- c) Sociedad de responsabilidad limitada (arts. 58-86 de la LGSM);
- d) Sociedad anónima (arts. 87-206 de la LGSM);

- e) Sociedad en comandita por acciones (arts. 207-211 de la LGSM);
- f) Sociedad cooperativa (art. 212 de la LGSM);
- g) Sociedad por acciones simplificada (arts. 260-273 de la LGSM).

Es importante destacar que estas sociedades también pueden constituirse en la modalidad de capital variable.

2.5 Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs)

En este apartado se mencionará el mercado del sector de actividad terciario que el que encuentra la PyMEs del estado de Aguascalientes para finalmente hacer objeto de estudio los disfuncionamientos de la empresa, lo cual constituye el objetivo principal del estudio de caso que actualmente se desarrolla.

Las pequeñas y medianas empresas, las PyMEs, son muy importantes para la economía de cualquier país. Tan sólo en México son más de cuatro millones, generan 72% del empleo y aportan 52% del Producto Interno Bruto (PIB). Estos negocios son los que hacen competitivo a un país, los que atraen inversiones y fortalecen las industrias. Sin embargo, la incertidumbre económica en el mundo ha hecho que algunas empresas en desarrollo no se consoliden apropiadamente y sean vulnerables ante los constantes cambios. Para México las PyMEs, son un eslabón fundamental, indispensable para el crecimiento de México (Sánchez, 2015).

2.5.1 Definición de las Pequeñas y Medianas Empresas

Como ya se mencionó en el apartado 2.4.1 Tipos de empresa, Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2014), las PyMEs en México se clasifican de acuerdo al número de trabajadores que se empleen en ellas; en el caso de las pequeñas empresas del sector industrial el número de empleados oscila entre 11 y 50, las medianas se conforma de 51 a 250 trabajadores. Las pequeñas y medianas empresas son las organizaciones dominantes en todos los países del continente, representan más de 95% de los negocios existentes en el mundo y cuentan con algunas ventajas competitivas con respecto a las grandes empresas, debido a su menor tamaño y facilidad de adaptarse a los cambios en la economía y patrones de la demanda (Vayas-Mejía y Tubón-Morales, 2018). Además de ser dominantes, son parte fundamental en la creación de empleo en todos los países, ya que gran parte de este es generado gracias a ellas, así como su contribución al crecimiento económico (Vazquez y Arredondo, 2014).

2.5.2 Importancia de las PyMEs en México

De acuerdo con ProMéxico (2013, párr. 1), las PyMEs constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y también por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. Según INEGI (2014), en México existen aproximadamente 4 015 000 unidades empresariales, de las cuales 99.8% son micro, pequeñas y medianas empresas —MiPyMEs— que generan 52% del PIB y

72% del empleo (ProMéxico, 2013, párr. 1), consecuentemente las PyMEs se han convertido en una importante fuente de trabajo en el país (Ibarra, 2017).

Las Pequeñas y Medianas empresas son las responsables de levantar las economías nacionales ya que aportan a la producción y distribución de bienes y servicios, impulsando el desarrollo económico, tienen la tendencia a realizar actividades autónomas relacionándose con empresas más grandes siendo sometidas por estas, minimizando su desarrollo o estableciendo su interdependencia, además de tener escasa participación en inversiones para tecnología, infraestructura, seguridad, entre otras, lo que las lleva a estar estancadas en su propio crecimiento (COEPES, 2015).

El negocio informal ha tenido una gran proliferación y no genera ingresos fiscales, se sustenta en el contrabando y prácticas ilegales provocando competencia desleal contra las empresas legalmente establecidas además de corrupción dentro del sector público.

Las PyMEs comprenden alrededor del 90% de las empresas constituidas en el país, aunque como dato importante: de cada 100 empresas que se crean 90 no llegan a los dos años. Hay una alta rotación de estas ya que, así como mueren, se crean una gran cantidad de empresas nuevas, haciendo que la mayor parte de esta expansión empresarial sean de iniciativas de autoempleo con sobrevivencia precaria. La falta de competencia y de la desaparición de las PyMEs en México se

agudiza ya que el mercado mexicano ya no está protegido por barreras arancelarias y no arancelarias que den a las PyMEs un posicionamiento en un nicho específico, sino compitiendo con productos vendidos del exterior, con valor agregado y a precios más bajos. Así que es conveniente que sean consideradas organizaciones pequeñas con rasgos sociales, o de una naturaleza familiar con el objetivo de sostenerse en el mercado, con el fin de mantener y dar prosperidad a la familia. (COEPES, 2015).

2.5.3 Situación actual de las PyMEs en México.

La situación actual de las PyMEs es que, de cada 100 empresas, 90 no llegan a los dos años siendo este un índice de mortalidad altísima debido a la alta tasa de rotación de sus empresas. En este marco de globalización las PyMEs deben ser consideradas organizaciones pequeñas y con razones sociales, lo cual da como objetivo económico satisfacer el mercado con el fin de mantener la prosperidad de la familia (PIED, 2019).

2.5.4 Problemáticas de las PyMEs en México.

Existen en el país grandes problemas que afectan en gran medida principalmente a las PyMEs, dentro de las problemáticas podemos encontrar la falta de liquidez económica para invertir en tecnología, sus infraestructuras que las lleva a tener más riesgos que las grandes empresas; la falta de seguridad tanto del personal como de sus instalaciones. Estos problemas llevan a muchas de ellas a no crecer dentro del mercado porque llegan a un estancamiento (PIED, 2019).

2.5.5 Ventajas y desventajas de las Pequeñas y Medianas Empresas

A continuación, se presentan las ventajas y desventajas que normalmente se encuentran en las PyMEs, ya que es de vital importancia conocer las fuerzas y debilidades que muestran este tipo de empresas, la Tabla 9 muestra algunas de ellas.

Tabla 9. Ventajas y Desventajas de las PyMEs

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Son un importante motor de desarrollo para el país.• Cuentan con una gran movilidad permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta.• Cambiar el tipo de proceso técnico gracias al dinamismo.• Pueden llegar a convertirse en una empresa grande.• Absorben una porción importante de la población económicamente activa.• Tienen la capacidad de generar empleos.• Adaptan y asimilan nuevas tecnologías de la información para poder mejorar su producción.• Establecen diversas políticas y contribuyen al desarrollo local y regional.	<ul style="list-style-type: none">• No tienen la capacidad para mejorar el equipo y las técnicas de producción.• En ocasiones es difícil contratar personal con capacitación por no poder pagar salarios competitivos.• La caída de la producción cuenta con algunas deficiencias, puesto que no hay controles de calidad o son mínimos.• No se pueden absorber los gastos de capacitación.• Algunos problemas son derivados de la falta de organización tales como ventas insuficientes, mal servicio, precios altos o calidad mala, mala atención al público, activos fijos excesivos, etcétera.

Fuente: Elaboración propia con base en la Plataforma Integral para la Economía Digital. (2019).

2.6 La Industria Restaurantera en México

En el 2010 La gastronomía mexicana fue, al ser declarada Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), lo cual favorece nuestra economía al ser uno de los atractivos para turistas nacionales y extranjeros, ya que se apoya en productos originarios y una gran creatividad en sus cocineros, combinando técnicas contemporáneas que le otorgan el carácter de innovación y adaptación constante (Fernández, 2016). En México, la industria restaurantera es la segunda mayor empleadora a nivel nacional y la primera en autoempleo, además la mayoría de los comercios y restaurantes están integrados por Pequeñas y Medianas Empresas (CANIRAC, 2012). La afluencia más significativa se da en restaurantes de destinos turísticos y de playa, debido al turismo nacional y extranjero, apoyando a la generación de empleo.

2.6.1 Definición de la Industria Restaurantera

Con base en el Censo Económico INEGI, (2014). Se define como:

“...Los servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato. En general, consiste en la mezcla y/o cocción de los ingredientes para obtener un guiso, independientemente del grado de complejidad que represente su elaboración, se caracterizan por no efectuar ningún procedimiento de conservación o envasado del producto, de esta manera, entre la preparación de los alimentos y bebidas y su consumo, existe una brecha temporal muy corta, lo cual implica que no se puedan formar inventarios.”

2.6.2 Clasificación de la Industria Restaurantera en México

Los Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas se encuentran clasificados dentro del Sector 72 que contempla 568,866 unidades económicas, de las cuales el 97%, es decir 544,937 pertenecen al subsector de servicios de preparación de alimentos y bebidas. Separando las ramas de preparación de alimentos por encargo (7223) y centros nocturnos, bares, cantinas y similares (7224); 515,059 establecimientos se dedican exclusivamente a la preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN 2013) Datos Censo Económico (CANIRAC, 2014).

2.6.3 La Industria Restaurantera como un motor para la economía nacional.

Con ingresos de más de 1000 millones de pesos anuales, la industria restaurantera destaca como uno de los principales motores de la economía nacional aunado a que es una de las divisiones de mercado que más PyMEs genera en México dónde actualmente existen más de 4 millones, la industria restaurantera, promueve el emprendedurismo, sin embargo, es uno de los nichos de mercado con uno de los mayores índices de fracaso. (Mundo Ejecutivo , 2017). De acuerdo con la secretaría de economía por cada 10 nuevos negocios de alimentos sólo dos logran mantenerse después de los primeros dos años de un total de 515000 establecimientos registrados en la Asociación mexicana de restaurantes 95% son micro pequeñas y medianas empresas, el resto lo ocupan

las grandes cadenas y franquicias (Economía, 2019). Por otro lado, la industria restaurantera es la segunda empleadora más importante del país con una plantilla de un millón 300 mil trabajadores y aporta un 4.1 % al PIB nacional, el crecimiento proyectado para el 2017 fue del 2 al 3 por ciento. México ocupa uno de los primeros lugares a nivel mundial en calidad y variedad gastronómica (Vargas, 2018).

2.6.4 El Sector restaurantera como generador de mdp en ventas

El sector restaurantera en México cuenta con más de 450,000 establecimientos que representan más de 1,000 mdp en ventas, reflejan datos del reporte Endeavor Insight (Forbes México, 2016), gran parte de este auge es debido a que muchos emprendedores establecieron nuevas compañías mediante la incorporación de restaurantes internacionales en México, señalando que este crecimiento se concentra en las áreas metropolitanas, especialmente en la Ciudad de México.

En este escenario, la empresa en cuestión es del interés colectivo ya que contribuye en el desarrollo de la economía del país y creación de empleos sin dejar de mencionar que podría llegar a convertirse en una empresa grande, al contar con ventajas competitivas además de haber superado los dos años de vida, pero sino hace énfasis en un plan de mejora podría caer en alguna de las desventajas de las PyMEs mencionadas anteriormente, derivando en la caída de la producción al dejar de satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en el mercado contribuyendo a la falta de liquidez al estancarse ya que, la

industria a la cual pertenece es uno de los nichos de mercado con mayor índice de fracaso, así que es un buen momento puesto que el nicho del mercado de la empresa, está en auge y podríamos tomar ventaja de este punto actual en la Industria Restaurantera.



**PARTE II. METODOLOGÍA Y PROPUESTA DEL PLAN DE
MEJORA ADMINISTRATIVA**



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

CAPITULO III. METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA ADMINISTRATIVO

Tomando como base el *Modelo del Management Socioeconómico*, el presente caso busca desarrollar una propuesta de mejora administrativa en una empresa de tamaño medio en el estado de Aguascalientes del sector terciario, exponiendo de manera simultánea el desarrollo de la intervención-acción mostrando como equipo de colaboradores enfrenta comportamientos particulares, los pasos a seguir para elaborar el diagnóstico, como se llevó a cabo, los resultados, así como las sugerencias para su implementación.

3.1 Intervención

A continuación, en la Tabla 10 se describe el diseño metodológico a seguir, acorde con el *Modelo del Management Socioeconómico*.

Tabla 10. Etapas del Modelo del Management Socioeconómico

Etapas	Descripción de la intención	Descripción de las actividades
Entrevista con el responsable del microespacio.	Crear confianza, con escucha crítica y lúcida, eficaz pero no creer todo lo que dice,	primer encuentro con la empresa se explica el enfoque con el que el modelo ayudará a definir el tipo de intervención y estrategia a seguir para ofertar nuestra propuesta, la cual consta de una fase cualitativa y una cuantitativa
Observación del microespacio.	Conocer las posibles causas de falta de confianza que no siempre mencionan los actores	observación directa de duración corta, sin intervenir ni alterar el ambiente para que sea válido, asistiendo como cliente al establecimiento y apreciar cómo funciona, ya que, al ser advertidos, se podrían comportar de manera diferente al sentirse monitoreados

Entrevistas y observación para la identificación de disfuncionamientos.	Detectar las frases-testimonio que invocan los disfuncionamientos mencionados por los actores	A todos los trabajadores en los diferentes niveles de jerarquía se les aplico la misma entrevista, la cual fue individual, abierta y semiestructurada. Cada una de estas entrevistas tendrá una duración de 40 minutos
Recopilación y análisis de documentos.	Identificar las ideas-fuerza, implícitas en los testimonios, relativas a las 6 categorías propuestas por el modelo	Se clasifican las frases-testimonio en alguno de las 6 dimensiones (tema, subtema), se analiza el conjunto de frases-testimonio clasificadas en cada subtema, para obtener la(s) idea-fuerza o idea general que resuma dichas frases-testimonio.
Entrevista y observación para la identificación de costos ocultos.	se busca conocer la causa raíz e ir descubriendo los costos ocultos que propicia la regulación de cada disfuncionamiento detectado, a partir de la comprensión global de la empresa	Una vez identificados los disfuncionamientos, se procede al cálculo de costos ocultos. Para la realización del cálculo de costos ocultos es necesario determinar el factor de oportunidad
Análisis de datos y presentación de resultados.	Se seleccionan las ideas-fuerza que aparezcan como relevantes según la opinión del experto, ya sea por su frecuencia de aparición, o por ser un tema tabú, o por la magnitud de los costos ocultos, las que el consultor considere esenciales para sugerir un plan de mejora o de prevención de riesgos.	A partir de las frases testimonio obtenidas de la aplicación de entrevistas se obtuvo un inventario de disfuncionamientos en condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación- coordinación- concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación estratégica

Fuente: elaboración propia

- **Tipo de estudio**

Por su naturaleza: caso práctico.

- **Unidad de análisis**

Una PyME del Estado de Aguascalientes dedicada a la industria terciaria (restaurantera),

- **Informantes clave del estudio**

El personal de la PyME en estudio, que está conformado por 2 gerentes, 2 supervisores, y 13 personas que son personal operativo y de servicio de la empresa. La muestra estuvo compuesta por 17 personas integrantes de la organización, de todos los niveles jerárquicos: gerentes, supervisores y trabajadores.

3.1.1 Generalidades de la empresa

La empresa es una PyME dedicada al sector terciario, industria restaurantera artesanal, ubicada en el estado de Aguascalientes.

Integrada en su totalidad por 17 colaboradores como se muestran en la Tabla 11, conformada por 13 personas entre servicio y producción, 2 supervisores y 2 gerentes además de las diferentes áreas de la empresa. Véase la Figura 3. Áreas de la empresa.

Tabla 11. Composición del personal y número de entrevistas

Nivel colaboradores	Número de personas entrevistadas
Gerentes	2
Supervisores	2
Servicio, Producción, Administración, Caja, Cocina, Panadería	13
Total	17

Fuente: elaboración propia



Figura 3. Áreas de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

La empresa nace teniendo como principal objetivo romper con la industrialización y masificación de los alimentos, dando importancia a la alimentación natural y regresando al tiempo en que comer era todo un ritual para compartir. Por esta razón el menú se adapta a cualquier tipo de alimentación siendo un espacio incluyente. La relación con su comunidad es importante, ya que buscan ser una plataforma donde las personas puedan desarrollar sus conocimientos, habilidades y compartir sus intereses. Para ésta, es importante tomar conciencia sobre el origen de los alimentos, las prácticas artesanales y su impacto en la salud, la economía, el ecosistema y la comunidad. Compartiendo lo que hacen y haciendo que sus clientes se sientan acogidos por un ambiente íntimo, agradable y sencillamente natural.

3.1.2 Protocolo de aplicación

Una vez establecido el enfoque del modelo de costos ocultos con la empresa, y que ésta estuvo de acuerdo con los estatutos y objetivos, se detallará a continuación que: en el primer encuentro con la empresa se explica el enfoque con

el que el modelo ayudará a definir el tipo de intervención y estrategia a seguir para ofertar una propuesta de intervención, la cual consta de una fase cualitativa y una cuantitativa.

1.- Como primera instancia uno de los métodos de recolección de datos será la observación directa, sin intervenir ni alterar el ambiente para que sea válido, asistiendo como cliente al establecimiento y apreciar cómo funciona, ya que, al ser advertidos, se podrían comportar de manera diferente al sentirse monitoreados.

2.- En segunda instancia, se realizaron entrevistas a todos los trabajadores en los diferentes niveles jerárquicos, la cual fue individual, abierta y semiestructurada, para la obtención de frases testimonio y establecimiento del inventario de disfuncionamientos, el cual se hace con base en la intervención en donde se obtienen los testimonios de los trabajadores, dejando que el protagonista sea el relato hecho por el entrevistado, dando respuestas claras de cierta extensión, que sean bien construidas, y que tengan sentido para el entrevistador aclarando lo que no quede claro, consiguiendo profundizar en los aspectos relevantes. Cada una de estas entrevistas tendrá una duración de 40 minutos. Una vez obtenidos estos testimonios se catalogarán acorde a las 6 categorías propuestas por el modelo.

Se parte de un catálogo de disfuncionamientos el cual se presenta en la Tabla 12 donde se señala para cada categoría de disfuncionamiento los principales temas

de disfunción, que permitan posteriormente clasificar las frases testimonio obtenidas de cada entrevista.

Tabla 12. Catálogo de Disfuncionamientos por categoría y subcategoría

Temas y subtemas para el análisis de los disfuncionamiento	
<p>Condiciones de Trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acondicionamiento y arreglo de los locales • Material y aprovisionamiento • Molestias (ruido, iluminación, climatización) • Horarios de trabajo • Ambiente de trabajo 	<p>Organización del trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Repartición de tareas, misiones y funciones • Regulación del ausentismo • Interés del trabajo • Autonomía en el trabajo • Carga de trabajo • Reglas y procedimientos
<p>Gestión del tiempo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto de los plazos • Planeación, programación de las actividades • Tareas mal asumidas • Factores perturbadores de la gestión del tiempo 	<p>Comunicación-Coordinación-Concertación</p> <ul style="list-style-type: none"> • entre la red de departamentos de la organización • entre los directivos y trabajadores del departamento • entre los grupos de trabajo de departamento • Dispositivos de Comunicación-Coordinación-Concertación (reuniones, eficacia de los dispositivos) • Transmisión de la información (insuficientes, perturbaciones, faltantes)
<p>Formación Integrada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adecuación formación-empleo (muy débil o fuerte calificación) • Necesidades de formación (programas, organización) • Formación y cambio técnico 	<p>Aplicación Estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientaciones estratégicas (conocimiento, precisión, política) • Gestión de personal (sistema de remuneración, de promoción)

Fuente: Elaboración propia con base en Savall, et al. 2008

3.2 Cálculo de Costos Ocultos

En esta parte se evalúa la repercusión financiera, con un enfoque preciso de las consecuencias financieras de los disfuncionamientos. Una vez identificados los disfuncionamientos, se procede al cálculo de costos ocultos.

Para la realización del cálculo de costos ocultos es necesario identificar por un lado el tipo de costo oculto según los componentes de los disfuncionamientos como puede verse en la Tabla 13, es decir si es por Sobrecargo (Sobresalario, Sobretiempo o Sobreconsumo), por No-producción o por Riesgo, y por otro lado determinar el factor de oportunidad.

Tabla 13. Componentes por Disfuncionamientos.

Componentes por Disfuncionamientos

Sobresalarios Actividades recreativas en días laborales.

Sobretiempos Tiempo muerto pagado, Falta de refrigeración, No Coordinación, No preparación de insumos, Falta de supervisión, Ausentismo, Problemas de retardos, Pérdida de platillos, Pérdida de pedidos, Pedidos sin pagar, Actividades recreativas en días laborales.

Sobreconsumos Pérdida de platillos, Pérdida de pedidos, Pérdida de bebidas, Pedidos sin pagar, Poca conciencia en el consumo de agua.

No producción Los clientes preferirían otra marca de café, Falta de insumos, Falta de refrigeración, Falta de personal, Ausentismo, Problemas de retardos, Pérdida de platillos, Pérdida de pedidos, Pérdida de bebidas, Pedidos sin pagar, Actividades recreativas en días laborales, Coordinación.

Riesgos El mobiliario derrama las bebidas, Pérdida de platillos, Actividades recreativas en días laborales.

No creación de potencial --.

Fuente: Elaboración propia

El factor de oportunidad es el costo de lo que la empresa está dejando de percibir como consecuencia de los disfuncionamientos existentes en la empresa; representa la contribución del valor añadido sobre los costos variables. Siguiendo con la metodología del modelo de gestión socioeconómica propuesto por el ISEOR, el factor de oportunidad se calcula con base en la información financiera¹ de la empresa de la siguiente forma:

$$\text{Factor de oportunidad} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Horas de trabajo planeadas}} = \frac{540'000}{37'440} = \$14.42$$

Para determinar las horas de trabajo planeadas al año se realizó el cálculo siguiente:

$$\text{Horas de trabajo planeadas} = \text{total de trabajadores}(\text{horas diarias de trabajo} * \text{días de trabajo a la semana} * \text{número de semanas al año})$$

$$15 (8 * 6 * 50) = 37'440 \text{ horas de trabajo planeadas al año.}$$

Las horas de trabajo planeadas se calcularon en base a 50 semanas, consideradas un año laboral, y contabilizando 48 horas semanales de trabajo. En el capítulo siguiente, se presenta el cálculo de costos ocultos por cada disfuncionamiento.

¹ Para efecto de este caso práctico la información financiera ha sido modificada para protección de esta.

CAPITULO IV. DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO: RESULTADOS

Los resultados del diagnóstico socioeconómico de la PyMe Restaurantera presentan por un lado la clasificación de las frases testimonio por categoría de los disfuncionamientos y las ideas fuerza que resultan del análisis del conjunto de frases testimonio, por otro lado, se presenta el inventario de los disfuncionamientos. Finalmente, relativo al cálculo de costos ocultos se presentan en detalle el cálculo para cada categoría de disfuncionamiento.

3.3 Clasificación de ideas fuerza y frases testimonio por categoría del disfuncionamiento

Una vez realizadas las entrevistas, se procedió al análisis de las frases testimonio y se clasificaron por categoría de disfuncionamiento, a fin de identificar las ideas fuerza que resumen la situación principal para cada categoría y subcategoría de los disfuncionamientos, según la clasificación propuesta por el modelo de gestión socioeconómica.

3.3.1 Frases testimonio: Condiciones de trabajo

Materiales y suministros

Idea fuerza: Los suministros no son de calidad

- El material de las tazas quema y es tóxico
- En veces el café caliente se vierte en un plástico tóxico
- Los clientes se quejan de que el café no les gusta

Idea fuerza: Escasez de insumos y productos

- Mucha demanda y faltan insumos

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Mantener el estándar buenos insumos
 - Los clientes prefieren más variedad de bebidas como jugo o té

Acondicionamiento y arreglo del local

Idea fuerza: Mal acondicionamiento del local

- Los clientes piden percheros
- Necesitamos más tapetes en cocina
- Se necesita otro refrigerador

Idea fuerza: El mobiliario no es adecuado

- El mobiliario se mueve y tira las bebidas
- El mobiliario necesita mantenimiento o ser cambiado
- Nuevo mobiliario por que los líquidos pueden dañar las pertenencias de los clientes y nosotros tendríamos problemas

Idea fuerza: Problemas de espacio y acomodo del local

- La caja estorba para la mesa de a un lado
- Se necesitan mesas más grandes
- Espacio más grande porque la demanda ha crecido
- Falta de espacio

Carga Física de trabajo

Idea fuerza: Mucha presión y falta de personal

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- El supervisor ejerce mucha presión sobre sus trabajadores
 - Estamos saturados
 - Falta una persona para pendientes y trabajo
 - Te empiezan a exigir si te ven en un pequeño descanso

Condiciones físicas de trabajo

- Idea fuerza: Aspectos insalubres
- Falta de higiene en la cocina-es insalubre
- Tenemos problemas sanitarios
- En el cuartito, el bote de basura está a un lado de los trastes

Idea fuerza: Problemas por el horno

- El horno siempre prendido daña
- Quitar el horno cerca de barra porque afecta mucho el calor

Idea fuerza: Mal acondicionamiento del local

- Falta de lugar para los clientes
- El cuarto de servicio es muy reducido
- El baño tira agua por días

Horarios de trabajo

Idea fuerza: Problemas de horarios

- Problemas de retardos

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Problemas de comunicación al checar
 - Que el desayuno sea temprano para realizar mejor el trabajo cuando lleguen los clientes

Ambiente de trabajo

Idea fuerza: Problemas de actitud

- Hay gritos entre el personal
- Ha habido intentos de agresión física
- Fomentar respeto
- La vibra es pesada
- Chismes, malentendidos, teléfonos descompuestos
- Platican los empleados

Idea fuerza: Pésima comunicación y trabajo en equipo

- Problemas entre departamentos por falta de comunicación
- Mejora del ambiente
- Que exista facilidad de pedirse ayuda entre todos
- Mejorar la comunicación entre todos
- Fomentar el trabajo en equipo para que salgan rápido las cosas
- Falta de disponibilidad
- No hay trabajo en equipo

3.3.2 Frases testimonio: Organización de trabajo

Repartición de las tareas

Idea fuerza: Los trabajadores tienen problemas en cuanto a sus funciones

- Reestructurar el checklist
- Coordinación
- Los chicos del servicio pueden ayudar en más cosas que sólo en sus funciones
- Las personas no tienen claras sus funciones
- Cuando hay comodín lo quieren para uso exclusivo
- En cocina hace falta un comodín

Interés de las tareas

Idea fuerza: Desmotivación de los colaboradores

- No aplican lo que dicen
- No agilizan las decisiones que han tomado
- Se hacen cambios y se recae en lo mismo

Idea fuerza: Los colaboradores necesitan reconocimiento

- Hay falta de reconocimiento
- Fortalecer reconocimientos

Idea fuerza: Apatía de los colaboradores

- Vienen de mal humor a trabajar
- No hay actitud

- Hay actitud negativa entre colaboradores

Carga de trabajo

Idea fuerza: Falta de personal y desorganización entre este

- Más gente los viernes porque es muy pesado
- Capacitar a alguien para barra (fijo)
- Se necesitan más personas en barra
- Cuando hay muchos pedidos, hay malentendidos
- Se tardan con las comandas
- La limpieza se hace mal por la carga de trabajo
- Rotación de personal para conocer todos los puestos

Autonomía en el trabajo

Idea fuerza: Los empleados no desempeñan sus funciones sin la presencia de la gerencia

- Es un caos cuando no están las jefas
- Cuando no se supervisa al cien ...el producto es diferente
- Hay tiempos muertos, en que los de servicio no preparan sus insumos
- Abastecer las cosas del servicio cuando hay tiempos muertos
- Los supervisores no solucionan los problemas por miedo a confrontaciones

Reglas y procedimientos

Idea fuerza: No se siguen procedimientos ni reglas en el local

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- No se separan los restos de comida
 - Proteger cabellos porque han caído en comida
 - Capacitar los lunes para no afectar la jornada laboral

Idea fuerza: El sistema de comandas es deficiente

- Se tardan con las comandas (platillos)
- Equivocaciones con las comandas al mismo tiempo por no pasar a la primera lo que se ordena primero
- Problemas con las comandas
- Puede pasar fácilmente, que se le dé ensalada a alguien que no está en comanda
- Que las comandas no incluyan las bebidas cuando lleven alimentos
- Se desaparecen las ensaladas
- Cuando es para llevar, los clientes se pueden ir sin pagar, ya que los chicos no checan para que clientes.

Organigrama

Idea fuerza: Los colaboradores no respetan jerarquías

- Estandarizar los puestos (todos iguales)

Regularización del ausentismo

Idea fuerza: Los empleados llegan tarde

- Problemas de retardos

- Problemas de comunicación al checar

3.3.3 Frases testimonio: Gestión del Tiempo

Tareas mal asumidas

Idea fuerza: Errores en los pedidos

- Platos mal entregados
- Quejas de los clientes (conocidos) por errores en servicio
- Los clientes se molestan por las órdenes mal servidas
- Se desaparecen las ensaladas
- Puede pasar fácilmente, que se le dé ensalada a alguien que no está en comanda
- Problemas con los servicios en los baguettes
- Abastecer las cosas del servicio cuando hay tiempos muertos

Idea fuerza: Falta de organización

- Problemas entre departamentos por falta de comunicación
- La limpieza se hace mal por la carga de trabajo
- Las personas no tienen claras sus funciones
- Un timer para limpieza que sea hábil
- Capacitar los lunes y no aventar nomás a la gente así

Planeación, programación de actividades

Idea fuerza: El equipo no ve sentido en actividades fuera de su jornada laboral

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Las juntas dan flojera porque siempre son en vano
 - Las actividades extras no son productivas

Factores perturbadores de la gestión del tiempo

Idea fuerza: Necesitan más tiempo para aprender sus funciones

- Falta de capacitación
- Piden tiempo de bandera para inducción y capacitación

Idea fuerza: Errores en los pedidos

- Se pierde mucho tiempo para sacar algo del refrigerador y volver a acomodar todo

Idea fuerza: Mal establecimiento en los horarios de desayuno

- Que el desayuno sea temprano
- Problemas para horarios de desayunos, que sea funcional con las personas a cubrir

3.3.4 Frases testimonio: Comunicación-Coordinación-Concertación (3C)

3c horizontal

Idea fuerza: Comunicación interna desalineada

- Comunicación (pésima)
- Problemas entre departamentos por falta de comunicación
- Chismes, malentendidos, teléfonos descompuestos

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Aprender a ser directos en cuanto exista la oportunidad que se hable del problema
 - No chismes
 - Mejorar la comunicación entre todos
 - Se pierde mucho el tiempo platicando

Idea fuerza: Dependencia y nulo trabajo en equipo

- Coordinación
- Se necesita apoyo entre colaboradores
- No hay trabajo en equipo
- Es un caos cuando no están las jefas

Idea fuerza: Quejas e insatisfacción laboral

- Los compañeros sufren de “comodidad en el empleo”
- Exceso de ego
- Poder asumido (se creen intocables)
- Se necesita que cada quién ame lo que hace
- Yo despediría a 12 trabajadores y me quedaría con los 3 que sólo sirven
- Se tiene gusto a la comodidad
- Lo que pasa es que todos pelean por mí puesto
- Aquí hay exceso de egos
- Se emplea una hora en limpiar nuestra área

3c vertical

Idea fuerza: Expectativas no cubiertas y mal flujo de comunicación

- Después de que se trabaja en la estructura se cae el sistema
- Me genera apatía que no entiendan mis instrucciones
- Es un caos cuando no están las jefas
- Falta capacitación y libertad, para la toma de decisiones
- El líder de servicio no da soluciones, porque todo tiene que consultar
- Falta de carácter de los supervisores (evitan afrontar las situaciones)
- Ya no quiero más chismes, los deberían de evitar las jefas
- El supervisor no apoya arriba como antes desde que se ascendió de puesto

Transmisión de las informaciones

Idea fuerza: Canales de comunicación cerrados

- Chismes, malentendidos, teléfonos descompuestos
- Que haya comunicación sin terceros
- Mejorar la comunicación entre todos, que haya resoluciones
- Aprender a ser directos en cuanto exista la oportunidad que se hable del problema
- Cuando hay muchos pedidos, hay malentendidos

3c interna al servicio

Idea fuerza: Errores en la atención al cliente

- Problemas con las comandas

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Quejas de los clientes (conocidos) por errores en servicio
 - Los clientes se molestan por las órdenes mal servidas
 - No detección de necesidades inmediatas de los clientes

3.3.5 Frases testimonio: Formación Integrada

Adecuación formación de empleo

Idea fuerza: Hay falta de eficiente formación para desempeñar funciones

- Después de que se trabaja en la estructura se cae el sistema
- Capacitar a alguien para barra (fijo)
- Falta de capacitación
- Capacitación para problemas de ergonomía para el cansancio
- Hacer hincapié de cómo deben de salir los pedidos
- Debe haber supervisión en el cierre y en el servicio al cliente
- Falta de capacitación equitativa, sin distinciones en limpieza y en higiene
- Más capacitación en servicio al cliente
- Estandarización de las porciones en barra
- Rotación de puestos, para conocer las funciones de todo el equipo

Dispositivos de formación

Idea fuerza: Necesidad de computadora extra

- Computadora extra para facilitar cuentas y pedir encargos telefónicos

Competencias disponibles

Idea fuerza: Poca higiene emocional

- Equipo de trabajo sano emocionalmente
- Discernir lo laboral de la amistad
- Hay crisis de problemas personales
- No se saben separar problemas laborales de los personales
- Se confunde amistad con trabajo
- Fomentar el respeto
- Problemas laborales se convierten en personales

Idea fuerza: No hay capacidad de comunicación verbal, Liderazgo y empatía

- Falta de carácter de los supervisores (evitan afrontar el problema)
- Falta de profesionalismo
- El líder de servicio no da soluciones
- Falta capacitación para la toma de decisiones
- No hay actitud
- Piden dinámicas de integración
- Los supervisores no solucionan los problemas por miedo a confrontaciones
- No se le ve como una autoridad al encargado

Necesidades de formación

Idea fuerza: No hay formación completa en seguridad e higiene y servicio al cliente

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Proteger cabellos porque han caído en comida
 - Falta de conocimiento con lo que se debe hacer con las bolsas y plásticos
 - Hay mucho desperdicio de agua
 - Falta de higiene en la cocina-es insalubre
 - No se separan los restos de comida
 - Talleres
 - Más capacitación en servicio al cliente
 - Falta de conciencia ambiental (no separan residuos)
 - Problemas sanitarios
 - Falta de capacitación
 - Falta de capacitación equitativa, en limpieza y en higiene
 - Más capacitación en servicio al cliente

3.3.6 Frases testimonio: Aplicación Estratégica

Autores de la estrategia

Idea fuerza: no cubren expectativas laborales y esto arruina la estrategia

- Falta de carácter de los supervisores (evitan afrontar ciertas situaciones)
- No se le ve como una autoridad al encargado
- No existe el liderazgo ni la toma de decisión
- El líder de servicio no da soluciones
- Las jefas No son objetivas

Gestión de personal

Idea fuerza: Falta de personal capacitado para apoyo en áreas

- Falta personal para barra

Se necesitan dos personas de tiempo completo para trastes

- Una persona para pendientes y trabajo
- Capacitar a alguien para barra (fijo)
- Se necesitan más personas en barra

3.4 Inventario de Disfuncionamientos

En este apartado se presentan las ideas fuerza que se derivan de las frases testimonio obtenidas de la aplicación de entrevistas y que conforman el inventario de disfuncionamientos, el cual se presenta en la

Tabla 14.

Tabla 14. Inventario de Ideas Fuerza por Categoría de Disfuncionamiento

Categoría	Ideas fuerza
Condiciones de trabajo	<ol style="list-style-type: none">1. Los suministros no son de calidad2. Escasez de insumos y productos3. Mal acondicionamiento del local4. El mobiliario no es adecuado5. Problemas de espacio y acomodo del local6. Mucha presión y falta de personal7. Aspectos Insalubres8. Problemas por el horno9. Mal acondicionamiento del local10. Problemas de horarios11. Problemas de actitud12. Pésima comunicación y trabajo en equipo
Organización de trabajo	<ol style="list-style-type: none">1. Los trabajadores tienen problemas en cuanto a sus funciones2. Desmotivación de los colaboradores3. Los colaboradores necesitan reconocimiento4. Apatía de los colaboradores

Categoría	Ideas fuerza
Gestión del tiempo	<ol style="list-style-type: none"> 5. Falta de personal y desorganización entre este 6. Los empleados no desempeñan sus funciones sin la presencia de la gerencia 7. Con se siguen procedimientos ni reglas en el local 8. El sistema de comandas es deficiente 9. Los colaboradores no respetan jerarquías 10. Los empleados llegan tarde
Comunicación- Coordinación- Concertación (3C)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Errores en los pedidos 2. Falta de organización 3. El equipo no ve sentido en actividades fuera de su jornada laboral 4. Necesitan más tiempo para aprender sus funciones 5. Errores en los pedidos 6. Mal establecimiento en los horarios de desayuno
Formación Integrada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación interna desalineada 2. Dependencia y nulo trabajo en equipo 3. Quejas e insatisfacción laboral 4. Expectativas no cubiertas y mal flujo de comunicación 5. Canales de comunicación cerrados 6. Errores en la atención al cliente
Aplicación Estratégica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hay falta de eficiente formación para desempeñar funciones 2. Necesidad de computadora extra 3. Poca higiene emocional 4. No hay capacidad de comunicación verbal, Liderazgo y empatía 5. No hay formación completa en seguridad e higiene y servicio al cliente
Aplicación Estratégica	<ol style="list-style-type: none"> 1. No cubren expectativas laborales y esto arruina la estrategia 2. Falta de personal capacitado para apoyo en áreas

Fuente: Elaboración propia.

En este inventario se identifican en total 41 disfuncionamientos en la empresa, se puede observar existe una significativa concentración de los disfuncionamientos en la categoría de condiciones de trabajo se encontraron 12 ideas-fuerza de los disfuncionamientos; en organización del trabajo se identificaron 10 , las categorías de Gestión del tiempo, las 3C con 6 cada una, mientras que en la de formación integrada se reflejan únicamente 5 y la de Aplicación estratégica es la que menos disfuncionamientos muestra tan solo 2. A partir de estos resultados, se hará el cálculo de los costos ocultos y se tendrá un acercamiento de su impacto en la situación financiera de la empresa.

3.5 Cálculo de los Costos Ocultos

El cálculo de los costos ocultos se realizará partiendo de la información rescatada en el inventario de disfuncionamientos y de la observación directa, así como del análisis de documentos y precisar detalles con los informantes para clarificar la frecuencia de los disfuncionamientos para poder proceder con el cálculo de los Costos ocultos de cada uno de los disfuncionamientos por categorías y subcategorías.

3.5.1 Costos Ocultos en Condiciones de Trabajo

Condiciones de trabajo Materiales y suministros

Para la empresa es una pérdida, si a los clientes no les gusta el café porque dejarán de beberlo, acorde con entrevistas esto sucede al menos dos veces por semana, cuando los clientes comentan que no es muy bueno, o si se tiene instantáneo, o té, corriendo riesgo de que la próxima vez en que el comensal nos visite deje de consumirlo. Multiplicado por las 50 semanas del año en las cuales labora la empresa y el promedio de las tres opciones de costo en café; generan un costo oculto por “no producción y riesgo” de \$1'650.00 pesos por el disfuncionamiento.

Al tener una escasez de insumos, se tiene una “no producción” dos veces por persona a la semana, multiplicado por 15 minutos que tomaría su preparación, por 50 semanas del año laborales al promedio del costo de lo no preparado, se estaría identificando un costo oculto de \$5'120.00 pesos con “sobre tiempos” incluidos ya que el chef generará ese tiempo muerto pagado, con un riesgo de que el cliente

no regrese el cual genera un promedio de \$100.00 pesos en cada consumo, que al año cuesta \$10'000.000 pesos, como se observa en la Tabla 15.

Tabla 15. Matriz de Costos Ocultos: Condiciones de Trabajo: Materiales y Suministros

DISFUNCIONAMIENTOS ELEMENTALES	CAUSA DEL DISFUNCIONAMIENTO	Frecuencia	Cálculo F.C. 14.42	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumo	No producción	No creación de potencial	Riesgos	Total
Los suministros no son de calidad	No producción Los clientes preferirían otra marca de café	1 vez por semana	1 vez *50 semanas * costo prom. Café (33)				\$1'650.00			\$1'650.00
	Riesgo	1 vez por semana	1 vez *50 semanas * costo prom. Café (33)						\$1'650.00	\$1'650.00
Escasez de insumos y productos	No producción Falta de insumos	2 veces por semana	2 veces *50 semanas *\$50 prom. ensalada				\$5'000.00			\$5'000.00
	Sobre tiempos Tiempo muerto pagado	2 veces por semana	2 veces *.15 hr. *50 semanas *8 pesos		\$120.00					\$120.00
	Riesgo	2 veces por semana	2 vez x sem *100 consumo cliente *50 semanas						\$10'000.0	\$10'000.0
Total										\$18'420.00

Fuente: Elaboración propia.

Condiciones de trabajo Acondicionamiento y arreglo de los locales

El mobiliario se mueve y tira las bebidas, por esta situación se corre un riesgo de reposición de \$18.00 pesos precio promedio de las bebidas que se pueden derramar, esto sucediendo al menos 1 vez por semana. Este riesgo tendría un costo de \$900.00 pesos anuales. Además, hace falta un refrigerador para almacenamiento de agua ya que hay ocasiones en que se han perdido grandes cantidades de agua de sabor porque no sabían bien. Una jarra equivale a 8 aguas chicas o 4 grandes, el costo promedio por agua chica o grande son \$18.00 pesos que en promedio darían 6 y se llena un vitrolero con 5 jarras, lo que da una ganancia de \$540.00 por vitrolero. Como se muestra en la Tabla 16.

Tabla 16. Matriz de Costos Ocultos: Condiciones de trabajo: Acondicionamiento y arreglo de los locales.

DISFUNCIONAMIENTOS ELEMENTALES	CAUSA DEL DISFUNCIONAMIENTO	Frecuencia	Cálculo F.C. 14.42	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumo	No producción	No creación de potencial	Riesgos	Total
<i>El mobiliario no es adecuado</i>	<u>Riesgo</u> El mobiliario derrama bebidas	1 vez por semana	1 vez *50 semanas * costo prom. bebidas (18)						\$900.00	\$900.00
<i>Falta de electrodomésticos</i>	<u>No producción</u> Falta de refrigeración	Al menos 1 vez por semana	5 jarras *50 semanas *F.C.				\$3'605.00			\$3'605.00
	<u>Sobreconsumo</u> Falta de refrigeración	Al menos 1 vez por semana	5 jarras *108*50 semanas				\$27'000.00			\$27'000.00
	<u>Sobretiempo</u> Falta de refrigeración	Al menos 1 vez por semana	1 vez *.20*50 semanas * F.C.		\$144.20					\$144.20
Total										\$31'649.20

Fuente: Elaboración propia.

Condiciones de trabajo Carga Física de trabajo

El faltante de personal en el negocio ocasiona que el equipo de trabajo se sienta saturado, en entrevistas se hace ver que cada colaborador deja de producir un promedio de 3 veces al día, desperdiciando al menos 15 minutos, los 6 días de la semana. Costando al año \$1'946.70 por esta “no producción”, como se observa en la Tabla 17.

Tabla 17. Matriz de Costos Ocultos: Condiciones de trabajo: Carga Física de trabajo.

DISFUNCIONAMIENTOS ELEMENTALES	CAUSA DEL DISFUNCIONAMIENTO	Frecuencia	Cálculo F.C. 14.42	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumo	No producción	No creación de potencial	Riesgos	Total
<i>Mucha presión y falta de personal</i>	<u>No producción</u> Falta personal	3 veces por día, 6 días a la semana	3 veces al día *.15 hora * 6 días *50 semanas * F.C.				\$1'946.70			\$1'946.70
Total										\$1'946.70

Fuente: Elaboración propia.

3.5.2 Costos Ocultos en la Organización de trabajo

Organización de trabajo Repartición de las tareas

De lo que más se aquejan los trabajadores, es el conflicto entre funciones afectando la coordinación entre ellos y entre departamentos, lo que causa un sobretiempo por la falta de coordinación entre éstos, pasando 2 veces al día, 6 veces por semana, por las 15 que laboran, tardando en volverse a coordinar en un promedio de 15 minutos, por 50 semanas multiplicadas por el factor costo, resulta \$19,467.00 pesos al año. Como se muestra en la *Tabla 18* a continuación.

Tabla 18. Matriz de Costos Ocultos: Organización de trabajo. Repartición de las tareas.

DISFUNCIONAMIENTOS ELEMENTALES	CAUSA DEL DISFUNCIONAMIENTO	Frecuencia	Cálculo F.C. 14.42	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumo	No producción	No creación de potencial	Riesgos	Total
Los trabajadores tienen problemas en cuanto a sus funciones	Sobretiempos Coordinación	2 veces al día	2 veces*1 día * 15 empleado* .15 hrs.*6 días * 50 semanas *F.C.		\$19'467.00					\$19'467.00
<i>Total</i>										\$19'467.00

Fuente: Elaboración propia.

Organización de trabajo Autonomía en el trabajo

Los colaboradores no tienen la autonomía de preparar sus insumos del servicio, tales como chiles, crema, azúcar, etc., esto ocasiona sobretiempos, con costo por este disfuncionamiento de \$1,297.80. Inclusive han llegado a regresar platillos porque está mal proporcionado en comparación de los demás, generando sobre tiempos para servicio y cocina al proporcionar platillos adecuadamente, esto ha llegado a suceder al menos una vez cada 15 días, haciendo esperar de nuevo al comensal, un promedio de 5 minutos. Véase la *Tabla 19*.

Tabla 19. Matriz de Costos Ocultos: Organización de trabajo. Autonomía en el trabajo.

DISFUNCIONAMIENTOS ELEMENTALES	CAUSA DEL DISFUNCIONAMIENTO	Frecuencia	Cálculo F.C. 14.42	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumo	No producción	No creación de potencial	Riesgos	Total
Los trabajadores no desempeñan sus funciones	<u>Sobretiempos</u> No preparar insumos	6 veces a la semana	6 veces*1 sem * .30 hr* 50 semanas *F.C.		\$1'297.80					\$1'297.80
	<u>Sobretiempos</u> Es un caos cuando no están las jefas	2 veces por mes	2 veces *.05*12 meses* F.C.		\$17.30					\$17.30
	<u>Riesgo</u> Es un caos cuando no están las jefas	2 veces por mes	2 veces*1 mes *100 consumo cliente *12 mes						\$2'400.00	\$2'400.00
Total										\$3'715.10

Fuente: Elaboración propia.

Organización del trabajo Regularización del ausentismo

Es rara la vez que se maneja ausentismo en la empresa, aunque sí se da una vez al mes, se tiene más frecuencia de retardos de un promedio de 15 minutos 3 veces por semana.

Tabla 20. Matriz de Costos Ocultos: Organización del trabajo. Regularización del ausentismo

DISFUNCIONAMIENTOS ELEMENTALES	CAUSA DEL DISFUNCIONAMIENTO	Frecuencia	Cálculo F.C. 14.42	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumo	No producción	No creación de potencial	Riesgos	Total
Problemas por retardos	<u>No producción</u> Ausentismo	1 vez al mes	1 persona *1 día*12 meses *(208.33)				\$2'500.00			\$2'500.00
	<u>Sobretiempos</u> Ausentismo	1 vez al mes	1 persona *1 día*12 meses *F.C.		\$173.04					\$173.04
	<u>No producción</u> Problemas de retardos	3 veces por semana	1 persona *.15 hora *3 días *50 semanas *(6.51)				\$146.47			\$146.47
	<u>Sobretiempos</u> Problemas de retardos	3 veces por semana	1 persona *.15 hora *3 días *50 semanas *F.C.		\$324.45					\$324.45
Total										\$3'143.96

Fuente: Elaboración propia.

Esto genera un atraso en producción además de sobretiempos por el resto del personal que tiene que cubrir esas actividades, tanto por causa del ausentismo como de retardos, con costo total de ambos disfuncionamientos de \$3,143.96 pesos anuales. Ver Tabla 20.

3.5.3 Costos Ocultos en la Gestión del Tiempo

Gestión del Tiempo tareas mal asumidas

Cada dos meses se tiene a un cliente regresando un platillo por que ha caído un cabello en este, esto es a causa de una mala o no colocación de la malla protectora la cual es obligatoria, este error generará 4 disfuncionamientos “sobreconsumo”, “no producción”, “sobretiempos” y “riesgo”. Nuestro costo promedio por platillo es de \$50.00 pesos, por supuesto cuando esto sucede no se le cobra el platillo al cliente, el platillo afectado se tira, se gasta tiempo al preparar el platillo que va a reponer el que se tiró, y no se produce el platillo siguiente sino que queda en espera, retrasando la producción, a su vez ocasionando un riesgo de que el cliente no regrese por este daño en la calidad, el cual hace perder un consumo por vez, de \$100.00 pesos promedio por cliente.

Así mismo, se tienen problemas con las comandas. Puede pasar fácilmente, que se le dé ensalada a alguien que no está en comanda, que las comandas no incluyan las bebidas cuando lleven alimentos, que se desaparezcan las ensaladas o baguettes; cuando es para llevar, los clientes se pueden ir sin pagar, ya que no se checa en un 100 por ciento para que clientes, sucediendo que no se cobre el

platillo o bebida, además de que hay desfase de comandas si alguna mesa hace algún pedido después de que ya se había comandado algo, ocasionando los disfuncionamientos ya mencionados en el párrafo anterior, todo esto con una frecuencia al menos de 3 veces por semana. Todo esto por una cantidad de \$24,776.61 pesos anuales. A continuación, en la tabla Tabla 21.

Tabla 21. Matriz de Costos Ocultos: Gestión del Tiempo Tareas mal asumidas.

DISFUNCIONAMIENTOS ELEMENTALES	CAUSA DEL DISFUNCIONAMIENTO	Frecuencia	Cálculo F.C. 14.42	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumo	No producción	No creación de potencial	Riesgos	Total
Errores en los pedidos	<u>Sobreconsumo</u> Pérdida de platillos	1 vez cada dos meses	1 vez *5 bim * 50 prom. por platillo			\$250.00				\$250.00
	<u>No producción</u> Pérdida de platillos	1 vez cada dos meses	2 platillos *5 meses * F.C.				\$144.20			\$144.20
	<u>Sobretiempos</u> Pérdida de platillos	1 vez cada dos meses	1 vez*.15 bim *5 bim*F.C.		\$10.81					\$10.81
	<u>Riesgo</u> Pérdida de platillos	1 vez cada dos meses	1 vez*5 bim * 100 consumo cliente						\$500.00	\$500.00
El sistema de comandas es deficiente	<u>Sobreconsumo</u> Pérdida de pedidos	3 veces por semana	3 veces * 50 sem * 50 prom. Platillo			\$7'500.00				\$7'500.00
	<u>No producción</u> Pérdida de pedidos	3 veces por semana	3 veces * 50 sem *F.C.				\$2'163.00			\$2'163.00
	<u>Sobretiempos</u> Pérdida de pedidos	3 veces por semana	.20 hora *50 sem *F.C.		\$144.20					\$144.20
	<u>Sobreconsumo</u> Pérdida de bebidas	3 veces por semana	3 veces * 50 sem * 18 prom. bebida			\$2'700.00				\$2'700.00
	<u>No producción</u> Pérdida de bebidas	3 veces por semana	3 veces * 50 sem *F.C.				\$2'163.00			\$2'163.00
	<u>Sobretiempos</u> Pérdida de platillos	3 veces por semana	.20 hora *50 sem *F.C.		\$144.20					\$144.20
	<u>Sobreconsumo</u> Pedidos sin pagar	3 veces por semana	3 veces * 50 sem * 45 prom. Por pedido			\$8'750.00				\$8'750.00
	<u>No producción</u> Pedidos sin pagar	3 veces por semana	3 veces * 50 sem *F.C.				\$2'163.00			\$2'163.00
	<u>Sobretiempos</u> Pedidos sin pagar	3 veces por semana	.20 hora *50 sem *F.C.		\$144.20					\$144.20
	Total									

Fuente: Elaboración propia.

Gestión del Tiempo Planeación, programación de actividades.

El equipo no ve sentido en actividades fuera o dentro de su jornada laboral, al pensar esto un 50% de las actividades recreativas serían en vano ya que

generarían una baja productividad al ser desenfocadas y no asertivas, además el tener este tipo de actividades en día laboral genera una pérdida de utilidad bruta de \$1,800.00 pesos, un sobresalario \$3,124.95 ya que de toda forma hay que cubrirlos, un sobretiempo que se podría utilizar para producir de \$17,30.40 y un riesgo, por cada cliente que vaya al establecimiento en este día y que no haya sido avisado de \$11,536.00 pesos, todo esto sumado por \$18,191.35 pesos anuales. Véase la Tabla 22 a continuación.

Tabla 22. Matriz de Costos Ocultos: Gestión del Tiempo. Planeación, programación de actividades

DISFUNCIONAMIENTOS ELEMENTALES	CAUSA DEL DISFUNCIONAMIENTO	Frecuencia	Cálculo F.C. 14.42	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumo	No producción	No creación de potencial	Riesgos	Total
<i>El equipo no ve sentido en actividades recreativas</i>	<u>No producción</u> Actividad recreativa en día laboral	1 vez por año	540,000 utilidad bruta anual /50 sem /6 días				\$1'800.00			\$1'800.00
	<u>Sobre salario</u> Actividad recreativa en día laboral	1 vez por año	1 vez*15 empleado*208.33 salario prom. día	\$3'124.95						\$3'124.95
	<u>Sobre tiempo</u> Actividad recreativa en día laboral	1 vez por año	1 vez*15 empleado*8 hora*F.C.		\$1'730.40					\$1'730.40
	<u>Riesgo</u> Actividad recreativa en día laboral	1 vez por año	1 vez*100 consumo Prom. Cliente* 8 hora*F.C.						\$11'536.00	\$11'536.00
<i>Total</i>										\$18'191.35

Fuente: Elaboración propia.

3.5.4 Costos Ocultos en la Comunicación-Coordinación-Concertación (3C)

Comunicación-Coordinación-Concertación (3C) 3c horizontal.

La pobre coordinación, ocasiona que se solicite apoyo entre colaboradores, lo cual traducen en que no hay trabajo en equipo, cocina necesita de servicio apoyando con bajar las aguas, lavar sus trapos, picar lechugas y centrifugar, lo cual da un promedio de 45 minutos, esto al menos 3 veces por semana. Comentan que

supervisor no apoya arriba como antes desde que se ascendió de puesto, y a cocina le ayudaría mucho esto para seguir dando prioridad a la producción. Ver Tabla 23.

Tabla 23. Matriz de Costos Ocultos. Comunicación-Coordinación-Concertación (3C): 3c Horizontal.

DISFUNCIONAMIENTOS ELEMENTALES	CAUSA DEL DISFUNCIONAMIENTO	Frecuencia	Cálculo F.C. 14.42	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumo	No producción	No creación de potencial	Riesgos	Total
<i>Dependencia y nulo trabajo en equipo</i>	<u>No producción</u> Coordinación	3 veces a la semana	3 veces*1 sem * .45 hr* 50 semanas *F.C.				\$973.35			\$973.35
<i>Total</i>										\$973.35

Fuente: Elaboración propia.

3.5.5. Costos Ocultos en la Formación Integrada.

Formación Integrada Necesidades de formación.

Hay mucho desperdicio de agua y el baño tira agua por días ya que se descompone el inodoro, la falta de conciencia respecto a este aspecto genera un alza de 1700 pesos por mes ya que el recibo más caro ha sido de \$2500.00 y el más bajo de \$800.00 que anuales suman \$20,400 pesos de diferencia. Ver Tabla 24.

Tabla 24. Matriz de Costos Ocultos: Formación Integrada. Necesidades de formación

DISFUNCIONAMIENTOS ELEMENTALES	CAUSA DEL DISFUNCIONAMIENTO	Frecuencia	Cálculo F.C. 14.42	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumo	No producción	No creación de potencial	Riesgos	Total
Formación	Sobreconsumo Poca conciencia en el consumo de agua	El mes completo	2500 es el recibo más alto-800 recibo más bajo*12 meses			\$20'400.00				\$20'400.00
<i>Total</i>										\$20'400.00

Fuente: Elaboración Propia.

3.6 Resultado de los Costos Ocultos

En los resultados obtenidos del diagnóstico mediante el *modelo del management socioeconómico* sobre la PyME restaurantera objeto de estudio, se muestran las gráficas siguientes que reflejan el cálculo de costos ocultos por disfuncionamiento. En la Tabla 25, se presenta el resumen de los costos por categoría de disfuncionamiento. En general el disfuncionamiento que tiene mayor impacto financiero es el generado por las Condiciones de trabajo con \$ 52,015.90 pesos, le sigue la organización del trabajo con \$25,010.96 pesos y la Gestión del tiempo con \$24,941.35 pesos, en Formación integrada resultan \$20,400.00 y casi sin impacto financiero la Comunicación-Coordinación-Concertación con \$973.35 pesos.

Tabla 25. Resultados de Costos Ocultos por Categoría de disfuncionamientos.

Disfuncionamientos	Resultado
Condiciones de trabajo	\$52,015.90
Organización de trabajo	\$25,010.96
Gestión del tiempo	\$24,941.35

Comunicación-Coordinación-Concertación	\$973.35
Formación integrada	\$20,400.00
Implementación estratégica	\$00,000.00
<u>Total</u>	<u>\$142'683.27</u>

Fuente: Elaboración Propia.

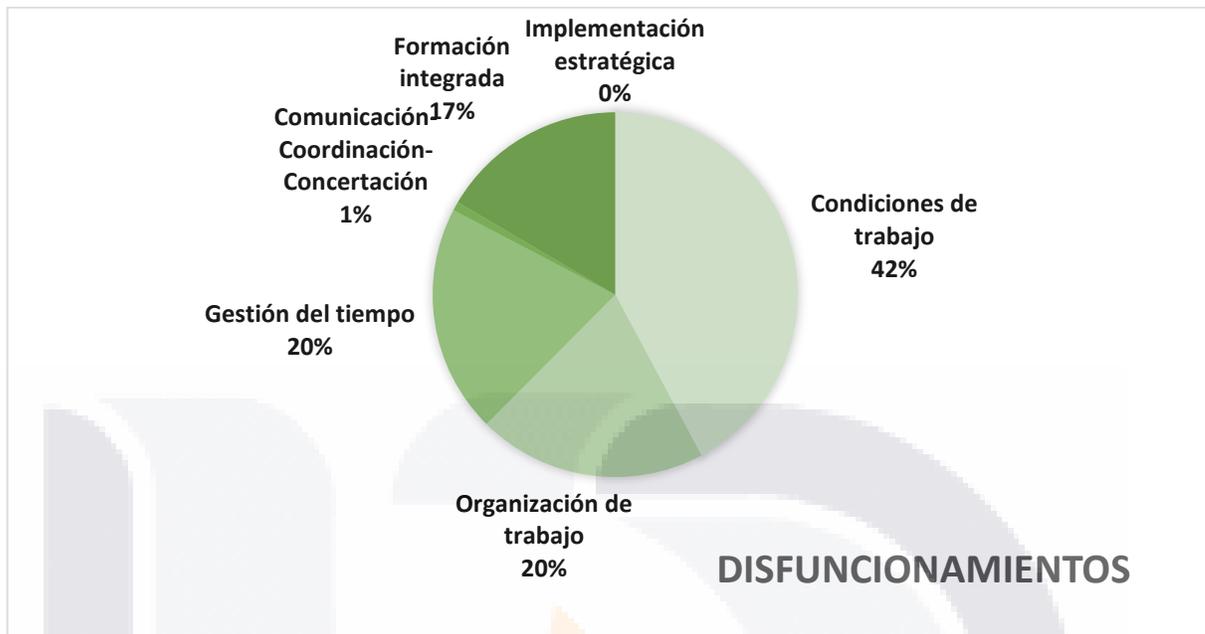
Al calcular los resultados de los disfuncionamientos, el que genera más costo se refiere a las condiciones de trabajo como se puede observar en Gráfica 1, por factores como: la escasez de insumos y productos, mobiliario, electrodomésticos y falta de personal. En segundo lugar, se encuentra la organización del trabajo con porque no hay coordinación en las funciones, o los colaboradores no las desempeñan y problemas de retardos. Al mismo nivel esta la Gestión del tiempo por errores en los pedidos, un sistema de comandas deficientes y nulo interés del equipo en actividades recreativas. Dentro de la Comunicación-Coordinación-Concertación se encuentra dependencia entre departamentos y bajo trabajo en equipo. En formación Integrada se necesita conciencia en el consumo de agua y, en Implementación Integrada no se encontraron costos ocultos.



Gráfica 1. Resultado de Costos Ocultos.

Fuente: elaboración propia.

En la Gráfica 2, se presentan los disfuncionamientos calculados en porcentajes. De mayor a menor se encuentran con mayor relevancia las Condiciones de trabajo con un 42%, seguidas de Organización de trabajo con un 20%, a la par la Gestión del tiempo con un 20%, en Formación integrada se tiene un 17%, Comunicación-Coordinación-Concertación genera un 1% y un 0% en la Implementación estratégica.



Gráfica 2. Resultados de los Disfuncionamientos representados en porcentajes

Fuente: Elaboración propia.

Resultados de los componentes de los disfuncionamientos.

En los resultados de los componentes, la no producción es el valor más alto con \$51,254.72 como ejemplo la marca de café, falta de insumos, refrigeración, falta de personal, y ausentismo, seguido de los sobreconsumos con \$37,600.00 por la pérdida de platillos, pérdida de pedidos, pérdida de bebidas, pedidos sin pagar y el exceso en el consumo de agua, en los riesgos se tienen pérdidas de \$26,986.00 que derivan de la pérdida de platillos, el costo de actividades recreativas en días laborales y el mobiliario, los sobretiempos son ocasionados por componentes como tiempos muertos pagados, la no preparación de insumos para servicio, el ausentismo, los retardos y la falta de coordinación por \$23,717.60 como se muestra en la Tabla 26 y Gráfica 3.

Tabla 26. Resultados de los componentes en los disfuncionamientos

Componentes de los disfuncionamientos	Resultado
Sobresalarios	\$3,124.95
Sobretiempos	\$23,717.60
Sobreconsumos	\$37,600.00
No producción	\$51,254.72
No creación de potencial	\$00,000.00
Riesgos	\$26,986.00
Total	\$142'683.27

Fuente: Elaboración propia.



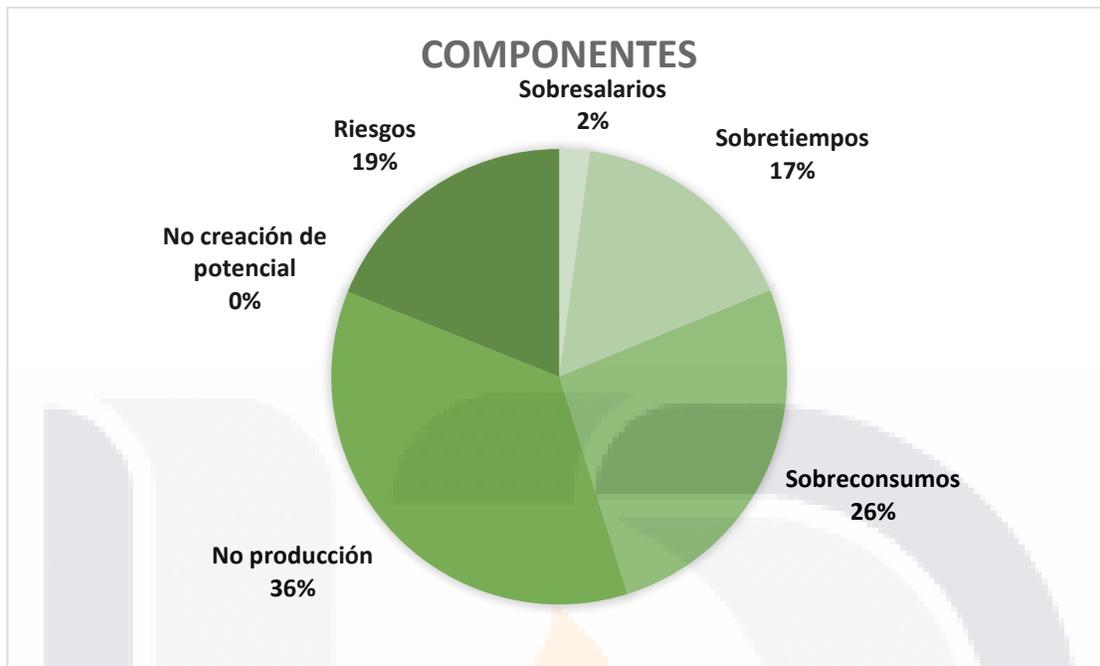
Gráfica 3. Resultados de los componentes de los disfuncionamientos.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados de los componentes de los disfuncionamientos en porcentajes.

La no producción representa el 36% del total de los componentes calculados, seguido por los sobreconsumos con un 26%, y con 19% se encuentran los riesgos, seguidos por un 17% en sobretiempos y un 2% en sobresalarios.

Se tiene un total de Costos ocultos por: \$142,683.27 mil pesos, que, entre los 15 colaboradores, genera un equivalente a \$9,512.21 pesos por empleado al año. Como se muestra en la siguiente Gráfica 4 a continuación.



Gráfica 4. Resultados de los componentes de los disfuncionamientos en porcentajes.

Fuente: Elaboración propia.

En base a los resultados vistos en el presente apartado se puede apreciar que los costos ocultos denotan mayor impacto financiero en el disfuncionamiento de Condiciones de trabajo representados por el 42% derivado de una no producción, los cuales se verán en el siguiente capítulo al hacer énfasis en las sugerencias con mayor concentración de ideas fuerza.

CAPITULO IV. PLAN DE MEJORA ADMINISTRATIVA PARA LA PYME RESTAURANTERA

En este capítulo se presentan las sugerencias para la propuesta de un Plan de mejora administrativa, punto central de este trabajo, una vez concluida la primera fase del eje de mejora y con base en los resultados del diagnóstico se desarrolla este plan como punto de partida para que la empresa cuente con elementos para hacer frente a los disfuncionamientos.

4.1 Plan de mejora para una PyME del estado de Aguascalientes

El Plan de Mejora propuesto para la Pyme restaurantera del estado de Aguascalientes, es parte del proceso de aplicación de la metodología, y en este caso, a partir de los seis temas, se identificaron los subtemas correspondientes, según las ideas fuente y el análisis de los costos ocultos, que fueron identificados en las entrevistas como aspectos de relevancia en la empresa caso de estudio; partiendo de dicha información en este apartado se presentan de forma esquemática, en forma de tabla, los temas, subtemas, los disfuncionamientos, las causas y las propuestas de mejora.

4.1.1 Plan de mejora: Condiciones de trabajo.

Materiales y suministros

El Plan de mejora en cuanto al tema Condiciones de trabajo, tomarán en consideración los subtemas de: Materiales y suministros, Acondicionamiento y

arreglo del local, carga física del trabajo, condiciones físicas del trabajo y ambiente de trabajo. Los temas y subtemas se presentan desglosados en las siguientes tablas, que muestran el tema, subtema, disfuncionamientos, la causa y las propuestas de mejora.

Tabla 27. Sugerencia: Condiciones de trabajo: Materiales y Suministros

Disfuncionamiento: Escasez de insumos

Causa 1: “no producción” un costo oculto de \$5’120.00 pesos con

Causa 2: “sobre tiempos” el chef generará un costo oculto de \$10’000.000 pesos

Propuesta de mejora:

- Las personas que realicen el inventario no deberían ser los mismos que elaboran los platillos.
- Rotar al personal que elabora el inventario.
- Hacer inventarios sorpresa, sin olvidar lo que se encuentra en producción.
- Tener un panorama general histórico de ventas, para un estado óptimo de stock.
- Contar con un stock de mínimos y máximos.
- Hacer las compras cada 3 días y no semanalmente.
- Optimizar al servicio para que enfoquen esfuerzos y promocióne los baguettes, o lo que vaya restando en inventario.
- Aplicar la regla 80-20, identificando cual ensalada se vende más, y concentrarse en ese inventario sin descuidar los demás. (Restaurantes Exitosos, s.f.)

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28. Sugerencia: Condiciones de trabajo: Materiales y Suministros

Disfuncionamiento: A los clientes no les gusta el café

Causa: “no producción y riesgo” de \$1´650.00 pesos

Propuesta de mejora:

- Ofrecer una opción de café de marca conservando el mismo costo.
-

Fuente: Elaboración propia.

Acondicionamiento y arreglo del local

Tabla 29. Sugerencia: Condiciones de trabajo: Acondicionamiento y arreglo del local

Disfuncionamiento: Ergonomía en trabajo de pie

Causa: “Riesgo” con un costo oculto de \$900.00

Propuesta de mejora:

Recomendaciones no posturales

- Usar prendas que no ciñan, ni entorpezcan la circulación y oxigenación y que aguanten el peso.
- Los zapatos deben de ser con tacones pequeños y empeine reforzado.
- Tener un asiento disponible para sentarse en determinados momentos.
- Evitar trabajar de pie encorvándose y girando la espalda excesiva y constantemente.
- La altura ideal en el caso de tareas de precisión debe ser de unos 5 a 10 cm. por encima de los codos. Entre 10 y 30 cm. por debajo de los codos, si son trabajos muy pesados y si son de nivel medio entre fuerza y precisión, la altura ideal es de 5 a 10 cm. por debajo de los codos.

Posturas correctas para trabajar de pie.

- Según la ergonomía la postura correcta para el trabajo de pie es cambiando
-

el pie de apoyo con regularidad, lo que reducirá la tensión en lumbares y espalda.

- Es necesario que el trabajador cuente con una base o escabel para los pies.
- Para realizar las tareas, los trabajadores no tienen que estirarse, sino a una distancia cómoda. Evitar girar la espalda o hombros en caso de tener que hacer algo a cualquiera de los lados y dirigir los pies en esa dirección y colocarse de frente de nuevo.
- Compra de pliegos de fomi para cortarlo de manera que no estorbe el perímetro de trabajo de los compañeros, esto se utiliza como base o escabel, para beneficio de los colaboradores. (Ortiz, s.f.).

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30. Sugerencia: Condiciones de trabajo: Acondicionamiento y arreglo del local

Propuesta de mejora: Problemas de espacio

- Construcción de una terraza o trasladar la cocina al local de al lado, y comunicarla para sacar los platillos. ya que ha crecido significativamente la demanda y esto ayudaría mucho, además de generar mayores ingresos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31. Sugerencia: Condiciones de trabajo: Acondicionamiento y arreglo del local

Propuesta de mejora: Problemas por mobiliario

- Citar a los colaboradores para ayudar con la reparación del mobiliario y evitar que se muevan.
 - Contratar un carpintero para que quede fijo el mobiliario. Ya que la empresa no cuenta con presupuesto para renovarlo.
-

Fuente Elaboración propia.

Tabla 32. Sugerencia: Condiciones de trabajo; Acondicionamiento y arreglo del local

Propuesta de mejora: Desperdicio de bebidas

- Adquirir un refrigerador pequeño y un despachador de aguas, ya que el local tiene problemas de espacio, tan solo para las aguas frescas, estos tienen un costo estimado de \$10,000 a \$21,500, es más conveniente que las pérdidas generadas por el desperdicio de aguas frescas.
-

Fuente: Elaboración propia.

Carga física de trabajo

Tabla 33. Sugerencia: Condiciones de trabajo; Carga física de trabajo.

Propuesta de mejora: Carga física de trabajo.

- Contratación de al menos un colaborador más, ya que, en la matriz se prueba que se pueden economizar costos ocultos y que además ayudará a mejorar las relaciones laborales en el negocio.
-

Fuente: Elaboración propia.

Condiciones físicas de trabajo

Tabla 34. Sugerencia: Condiciones de trabajo; Condiciones físicas de trabajo

Propuesta de mejora: Aspectos sanitarios

- Para la mejora de aspectos sanitarios se propone el estudio junto con los colaboradores del reglamento de control sanitario de productos y servicio. El protocolo de Inspección en Materia de Condiciones Generales de Trabajo, Seguridad e Higiene y Capacitación y Adiestramiento para Restaurantes, Restaurante-Bar y Hoteles, además de La NORMA Oficial Mexicana NOM-251-SSA1-2009, y las Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios del Sector Salud, para la mejora de estos comentarios en aspectos sanitarios ya que, si no se cumple con la normativa, no sólo se tienen quejas de los colaboradores sino además, podrían colocar una multa o incluso la clausura del establecimiento.
- Formar de nuevo al personal sobre pautas en higiene y manipulación de agua y alimentos, etc., con ayuda de las normas y reglamentos propuestos en el punto pasado.
- Búsqueda de referencias en la web para la regulación del control de plagas.
- Gestión de basura, inclusive se pueden generar ganancias con ésta.
- Sacar la basura en distintas ocasiones al día.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35. Sugerencia: Condiciones de trabajo: Condiciones físicas de trabajo

Plan de mejora: Desperdicio de agua en el retrete.

- Para resolver este problema se propone mandar pedir una pieza inteligente: SAPO 10 AÑOS SIEMP P/SANITARIO USO RUDO SM502 a “Casa Myers” la cual es inteligente y ajustable para decidir cuánta agua usar y con 10 años de duración y que tiene un costo de \$71.73 más envío, la cual cuenta con especificaciones para que cualquier persona la pueda instalar, ya que como se observó en la matriz de este apartado, que es mejor la reparación del inodoro, que el pago de recibos altísimos.

Fuente: Elaboración propia.

Ambiente de trabajo

Tabla 36. Sugerencia: Condiciones de trabajo: Ambiente de trabajo.

Plan de mejora: Un pobre clima laboral.

- Hacer una mejora de la Comunicación Organizacional: Recoger información sobre la manera en que los canales de comunicación son aprovechados para lograr los objetivos de la empresa incluyendo la comunicación interna y externa.
 - Liderazgo: Recoger impresiones acerca de la manera en cómo los mandos de la organización estimulan al equipo para el logro de objetivos, preocupándose por su desarrollo y dándoles la importancia que merecen.
 - Organización del trabajo: Hacer claras las funciones, responsabilidades y tareas que los colaboradores deben realizar en su puesto y cada una de la
-

áreas, así como la forma en que la empresa distribuye las cargas laborales.

- Relaciones Interpersonales: facilitar talleres de liderazgo, resiliencia, motivación trabajo en equipo, gestión del tiempo y estrés, e inteligencia emocional para favorecer la adaptación e integración del equipo de trabajo.
- Condiciones de trabajo: Hacer hincapié en la mejora de las instalaciones, mobiliario y equipos que la empresa ha puesto a disposición del colaborador para que cumpla sus funciones.
- Políticas de gestión de personas: Recoger las percepciones sobre los procesos típicos de gestión de personas como capacitación, compensación desempeños, etc. (Osorio, 2017).

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2 Plan de mejora: Organización de trabajo

En el tema de Organización de trabajo, los subtemas que se presentan en este Plan de Mejora son: Repartición de tareas, Interés del trabajo, Cargas de trabajo, Autonomía en el trabajo, reglas procedimientos, Organigrama y Regulación del ausentismo. Los cuales se presentan en las siguientes tablas que presentan el disfuncionamiento, la causa y la propuesta de mejora.

Repartición de las tareas

Tabla 37. Sugerencia: Organización de trabajo: Repartición de las tareas.

Disfuncionamiento: Conflicto entre funciones.

Causa: “Sobretiempo” con un costo oculto de \$19,467.00

Propuesta de mejora:

-
- Reestructuración del checklist para dejar de tener conflicto entre colaboradores porque no saben lo que tiene que hacer cada quién.
 - Convocar a reunión para que Gerencia elabore una lista de las tareas que generan controversia, y en ésta hacer una repartición equitativa, en presencia de los trabajadores.
-

Fuente: Elaboración propia

Interés del trabajo

Tabla 38. Sugerencia: Organización de trabajo: Interés del trabajo

Plan de mejora: Falta de interés y compromiso de los trabajadores.

-
- Alinear la compañía con un propósito.
 - Establecer los valores y la misión de la empresa, haciéndola parte de la función diaria del negocio y permitiendo que los equipos establezcan sus propios valores.
 - Empoderar a los empleados, permitiéndoles tomar decisiones para generar un sentido de responsabilidad y pertenencia, aumentando su compromiso.
 - Ayudar a los empleados a alcanzar sus metas profesionales, cuando los empleados denoten la intención de ocupar otra posición, ayudarlo a diseñar un plan que le permita prepararse para este puesto.
-

-
- Proveer al empleado de Mentoría, adiestramiento y Coaching (...), ofreciendo sesiones semanales para discutir las estrategias que pueden ayudarlos a un mejor desempeño.
 - Promover el aprendizaje y desarrollo personal, motivando al empleado a aprender cosas nuevas, concediendo al trabajador 30 minutos para trabajar en otros proyectos que los ayude en su desarrollo personal.
 - Implementar cada cierto tiempo, discursos motivacionales, talleres de creatividad y actividades de integración, considerando los intereses de los empleados además de compartir la cultura organizacional y, por lo tanto, los valores de tus empleados.
 - Creación de eventos sociales, como jugar boliches, deportes al aire libre, asistencia a eventos deportivos locales, picnics al parque, ir a comer helado, días de juegos de mesa, almuerzos, caminatas, toma de fotografías y colocación en alguna pared de la empresa, investigación de gustos, disgustos e intereses de los empleados para hacer un buen plan.
 - Promover el voluntariado y las actividades benéficas, ya que la mayoría de las personas prefiere trabajar en una empresa que aporte a su comunidad.
 - Enfoque en la colaboración, convocando a sesiones de ideas para luego compartirlas y asignar tareas.
 - Elogiar y agradecer a los empleados, por un trabajo bien hecho, cuando sea meritorio y siendo honesto al hacerlo.
 - Recompensar y celebrar el trabajo de los colaboradores, reconocer sus
-

logros personales, celebrar sus cumpleaños, ascensos, retiros, aniversarios de empleo y otros eventos importantes.

- Mantener abiertas las vías de comunicación, organizando sesiones de ideas con todas las jerarquías y preguntando: ¿Cuáles son sus necesidades de comunicación? y ¿Qué información debe compartirse y cuál sería una forma efectiva de compartirla?
- Gerencia deberá brindar su opinión y escuchar las opiniones de los demás, que los empleados sepan lo que están haciendo bien, lo que están haciendo mal y viceversa, animándolos a decir lo que piensan sin que se intimiden o enviando encuestas anónimas, con preguntas como las siguientes: ¿Cómo te estás sintiendo?, ¿Cómo crees que otros se sienten?, ¿Disfrutas tu trabajo?, ¿Por qué?, ¿Hay algo que la compañía pueda hacer para mejorar este aspecto?, ¿Estás satisfecho con tus oportunidades de crecimiento profesional?, ¿Tienes una buena relación de trabajo con tu gerente o supervisor?, ¿Y con tus compañeros de trabajo?, ¿Estás contento con tu compensación? y ¿Tienes algunas ideas que pudieran ayudar a mejorar tu trabajo, el equipo de trabajo o la compañía?
- Mostrar respeto, ganándolo a través de palabras y acciones respetuosas.
- Aclarar las metas y las responsabilidades, que los empleados entiendan cuál es su rol en la empresa y promover el apoyo que necesiten entrando en detalles haciendo y respondiendo preguntas y explicando los procesos cuidadosamente.

-
- Prestar atención a los nuevos empleados, ayudándolos y apoyándolos, presentándolos a todo el equipo, y planificando una salida con todo el equipo. (...).
 - Flexibilidad, que los supervisores cedan un poco el control con sus subordinados, siempre y cuando cumplan con su trabajo. (...).
 - Contratar en base a la cultura organizacional de la empresa y sus valores, incluyendo a los empleados en el proceso de contratación. (BMA Group, s.f.)
-

Fuente: Elaboración propia

Carga de trabajo

Tabla 39. Sugerencia: Organización de trabajo: Carga de trabajo

Propuesta de mejora: Falta de personal y desorganización.

- Como se mencionó en carga física de trabajo, es necesaria la contratación de al menos un colaborador más, ya que, en la matriz se prueba que se pueden economizar costos ocultos y que además ayudará a mejorar las relaciones laborales en el negocio.
-

Fuente: Elaboración propia.

Autonomía en el trabajo

Tabla 40. Sugerencia: Organización de trabajo: Autonomía en el trabajo

Disfuncionamiento: Baja productividad y autonomía por parte del equipo de trabajo.

Causa: “Sobretiempo” con un costo oculto de \$1,297.80

Propuesta de mejora:

- Dejar y repartir el control en los trabajadores, dándoles más poder y motivación desarrollando su autonomía, haciéndolos más productivos y competentes, afectando su sentido de pertenencia.
- Como se sugirió en el apartado de Interés en el trabajo es importante aclarar las metas y las responsabilidades, que los empleados entiendan cuál es su rol en la empresa y promover el apoyo que necesiten entrando en detalles haciendo y respondiendo preguntas y explicando los procesos cuidadosamente.
- Elaborar un tabla a vista de los colaboradores que refleje los progresos, antes y después.
- Aplicar evaluaciones de rendimiento.
- Mantener la retroalimentación para tener certeza de que se interpretó bien la información, haciendo claro cuál es su margen de libertad para decidir, y revisar si toman decisiones objetivamente correctas.
- Hacerlos responsables por las decisiones y errores tomadas.

Fuente: Elaboración propia.

Reglas y procedimientos

Tabla 41. Sugerencia: Organización de trabajo: Reglas y procedimientos.

Plan de mejora: Problemas en controles de higiene establecidos

Este punto se corrige al seguir los apartados anteriores ya mencionados, en condiciones físicas de trabajo, como:

- **Formar de nuevo al personal sobre pautas en higiene y manipulación de agua y alimentos, etc., con ayuda de las normas y reglamentos propuestos en el punto pasado.**
- **Asignar a líderes en cocina y servicio que, con horarios, revise las mallas protectoras de los empleados a diferentes horas del día.**
- **Para la mejora de aspectos sanitarios se propone el estudio junto con los colaboradores: del reglamento de control sanitario de productos y servicios, el protocolo de Inspección en Materia de Condiciones Generales de Trabajo, Seguridad e Higiene y Capacitación y Adiestramiento para Restaurantes, Restaurante-Bar y Hoteles, además de La NORMA Oficial Mexicana NOM-251-SSA1-2009, y las Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios del Sector Salud, para la mejora de estos comentarios en aspectos sanitarios ya que, si no se cumple con la normativa, no sólo se tienen quejas de los colaboradores sino además, podrían generar una multa o incluso la clausura del establecimiento.**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 42. Sugerencia: Organización de trabajo: Reglas y procedimientos

Plan de mejora: Mala gestión en comandas.

- Para tomar una comanda correctamente, es importante seguir una serie de pasos antes. (...). Existen diferentes tipos de comandas. Por ejemplo, de menú o carta, de vinos, licores y aguas, de postres, provisionales... En función del negocio, aplicaremos un tipo de comanda. (...).
- Se mandarán a hacer nuevo tipo de comandas.

Para la confección de la comanda, se deberán seguir estos puntos:

- Apuntar la fecha y el número de la mesa.
 - Señalar el número de personas que van a comer.
 - Indicar el número o el nombre del camarero que atenderá la mesa.
 - Anotar en el sentido contrario de las agujas del reloj los platos de cada cliente.
 - Separar con una raya cada plato. (...).
 - El invitado, si lo hay, será el primero en ser atendido independientemente de su sexo o edad.
 - Los niños: serán servidos siempre cuanto antes.
 - Una vez tengamos lista la comanda, se retiran cartas, y la comanda se debe entregar: la original para cocina, la primera copia para la caja, la segunda copia para el mesero.
 - Se seguirá el mismo proceso, con comandas independientes, ya sea para llevar (se engraparé al pedido) o para bebidas. (Bartalent Lab, s.f.)
-

-
- En cuanto una mesa termine de ordenar, se entregará la comanda a cocina (no tomar pedido de otra mesa hasta que no se cubra el pasado punto), ya que es importante no hacer esperar los alimentos de los clientes que llegan primero.

Fuente: Elaboración propia.

Organigrama

Tabla 43. Sugerencia: Organización de trabajo: Organigrama

Plan de mejora: Conflicto entre funciones.

-
- Organización del trabajo: Reestructuración del checklist para hacer claras las funciones, responsabilidades y tareas que los colaboradores deben realizar en su puesto y cada una de la áreas, así como la forma en que la empresa distribuye las cargas laborales, mencionando lo que se espera de ellos para cumplir con los objetivos.
 - Relaciones Interpersonales: facilitar talleres de liderazgo, resiliencia, motivación trabajo en equipo, gestión del tiempo y estrés, e inteligencia emocional para favorecer la adaptación e integración del equipo de trabajo

Fuente: Elaboración propia.

Regularización del ausentismo

Tabla 44. Sugerencia: Organización de trabajo: Regularización del ausentismo

Disfuncionamiento: Retardos.

Causa: “Sobretiempo” con un costo oculto de \$3,143.960

Propuesta de mejora:

Actualizar el sistema de checado para evitar conflictos entre compañeros y costos ocultos por este aspecto, descontar el día de falta y tener a alguien que lo cubra, como una persona disponible, ajena a la empresa para comodín y distribuir las cargas laborales (no cargar de trabajo a los demás), en caso de que lleguen tarde, pedir que lo repongan, el día que se tiene más gente, llegando más temprano de su horario, para ayudar a que pase frecuentemente.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3 Plan de mejora: Gestión del Tiempo

En el tema de Gestión del tiempo, los subtemas que se presentan en este plan de mejora son. Tareas mal asumidas y Planeación, programación de actividades; los cuales se presentan en las siguientes tablas tomando en cuenta el disfuncionamiento, la causa y la propuesta de mejora.

Tareas mal asumidas

Tabla 45. Gestión del tiempo: Tareas mal asumidas.

Disfuncionamiento: Devolución de platillos y problemas con las comandas.

Causa: “sobreconsumo”, “no producción”, “sobretiempo” y “riesgo”, con un costo oculto de \$24,776.61

Propuesta de mejora: Plan de mejora:

- Se sugiere trabajar en revisar las reglas y procedimientos, para que: los problemas en controles de higiene se corrijan y se evite la devolución de platillos y se realice una adecuada gestión en comandas.

Fuente: Elaboración propia.

Planeación, programación de actividades

Tabla 46. Gestión del tiempo: Planeación, programación de actividades.

Disfuncionamiento: Planeación, programación de actividades.

Causa: “sobreconsumo”, “no producción”, “sobretiempo” y “riesgo”, con un costo oculto de \$18,191.35

Propuesta de mejora:

-
- Lo ideal es no hacer juntas largas, repetitivas y desenfocadas. Para que sean asertivas, y a la par de las actividades recreativas, que los colaboradores tengan cuanto antes los talleres para Relaciones Interpersonales mencionados en el apartado de Organigrama, Conflicto entre funciones: Talleres de liderazgo, resiliencia, motivación trabajo en equipo, gestión del tiempo y estrés, e Inteligencia emocional para favorecer la adaptación e integración del equipo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.4 Plan de mejora: Comunicación-Coordinación-Concertación (3C)

En el tema Comunicación-Coordinación-Concertación, el subtema que se considera es el (3C) Horizontal, del cual se presenta en la Tabla 47 el disfuncionamiento, la causa y la propuesta de mejora.

3c Horizontal

Tabla 47. Sugerencia Comunicación-Coordinación-Concertación: 3C Horizontal.

Disfuncionamiento: Falta de coordinación.

Causa: “No Producción” con un costo oculto de \$973.35

Propuesta de mejora:

- Esta problemática tendrá corrección con la reestructuración y asignación de funciones, además de los talleres que necesita el equipo de trabajo mencionados con anterioridad.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.5 Plan de mejora: Formación integrada

En tema Formación integrada, el subtema que se considera es el de necesidades de formación, del cual se presenta en la siguiente tabla el disfuncionamiento, la causa y la propuesta de mejora.

Necesidades de formación

Tabla 48. Sugerencia: Formación Integrada: Necesidades de formación.

Disfuncionamiento: Fuga en sanitario

Causa: “No Producción” con un costo oculto de \$20,400

Propuesta de mejora:

- Disfuncionamiento cubierto en Condiciones físicas de trabajo, en el punto Para la mejora de aspectos sanitarios se propone el estudio junto con los colaboradores del reglamento de control sanitario de productos y servicio. El protocolo de Inspección en Materia de Condiciones Generales de Trabajo, Seguridad e Higiene y Capacitación y Adiestramiento para Restaurantes, Restaurante-Bar y Hoteles, además de La NORMA Oficial

Mexicana NOM-251-SSA1-2009, y las Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios del Sector Salud, para la mejora de estos comentarios en aspectos sanitarios ya que, si no se cumple con la normativa, no sólo se tienen quejas de los colaboradores sino además, podrían colocar una multa o incluso la clausura del establecimiento.

- Formar de nuevo al personal sobre pautas en higiene y manipulación de agua y alimentos, etc., con ayuda de las normas y reglamentos propuestas en el punto pasado.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.6 Plan de mejora: Aplicación Estratégica.

En este caso el tema de la aplicación estratégica no fue mencionado de manera explícita por los colaboradores en todos los niveles jerárquicos, sin embargo, a partir de lo observado por el interventor se deduce que un área de oportunidad para la empresa caso de estudio, y con la finalidad de mejorar el desempeño de los empleados y de la empresa misma se sugiere llevar a cabo una matriz de competencias que como lo menciona Savall (2008, p. 107)

El uso de matriz de competencias empleados clave/procesos, es un indicador importante de cómo las actividades pueden ser gestionadas en la empresa, en efecto permite la detección de las brechas de entrenamiento en ciertos procesos.

Es una herramienta fundamental por dos razones: por un lado, constituye un inventario de gran parte de los activos intangibles de le empresas u organización y por otro la matriz de competencias ayuda a tener un claro panorama de los conocimientos y experiencias del personal mediante una representación gráfica y sinóptica. Los datos se actualizan cada semestre al mismo tiempo que el PAP con el fin de programar las acciones de formación.



CONCLUSIÓN

En México muy pocas empresas conocen y emplean el Modelo Management Socioeconómico, su utilización en algunas ha reflejado que un sólo establecimiento afecta a todo el mundo empresarial, porque presenta nuevas formas prácticas de acabar con los disfuncionamientos de pequeñas y grandes empresas, la identificación y medición de los costos ocultos, aspectos que por mucho tiempo se había creído que no eran medibles, dan a las empresas herramientas para permanecer en el mercado y a la vez reducir sus costos y trabajar en beneficio de la organización en todas sus dimensiones.

Las PyMEs como es sabido impactan en las economía de los países, ya que generan fuentes de empleo y aportan al producto interno bruto, atrayendo inversiones y fortaleciendo industrias, por lo que es de importancia su permanencia en el mercado.

La empresa en estudio es una de esas PyMEs, perteneciente a la industria restaurantera, que en México es la segunda mayor empleadora a nivel nacional y la primera en autoempleo; empresa que requiere permanecer sana, por una parte por ser fuente de trabajo de 17 empleados y que redunda en apoyo económico a 15 familias, por otra parte por ser una empresa innovadora e incluyente con el entorno.

La incertidumbre económica puede hacer vulnerable a este tipo de PyMEs ante los constantes cambios, por eso es fundamental brindarles apoyo, ya que son un eslabón vital para el crecimiento de la economía en México, y al contribuir en mejorar su rentabilidad se logra contribuir al desarrollo de la industria.

El modelo de Costos Ocultos contribuyó en ayudar a detectar costos importantes que se generaban en la empresa y que no se tenía conciencia, parece de vital importancia la aplicación de este en todas las empresas antes de reducir los costos, ya que la mayoría de establecimientos lo que hace es despedir gente para recortar sueldos, y aquí se ve que perfectamente el modelo ayuda con la reducción de una buena parte, pero considero que esta metodología es para clientes de otro estilo y empresarios no tan radicales ya que toma su tiempo, pero una vez implementado es muy útil.

El aplicar el *Modelo del Management Socioeconómico*, tiene como objetivo no sólo reducir los costos ocultos sino que ayuda a la mejora continua en los diferentes departamentos y áreas de la empresa, al adentrarse en el funcionamiento completo de la misma; el Modelo propicia que se analice la organización y a los colaboradores; para detectar áreas y actividades que no son suficientes o no están enfocadas en lo que debían, debido a que al ser la organización un todo, lo que sucede en un lado repercute en otro, y se ven afectadas las áreas organizacionales y de recursos humanos.

El objetivo de este trabajo de “Detectar los disfuncionamientos existentes en la empresa objeto de estudio (Restaurante) y a partir de éste proponer un plan de mejora administrativo con base en el *Modelo del Management Socioeconómico*”, fue alcanzado, se logró conocer en la situación actual de la empresa, apoyándose en las encuestas aplicadas a los colaboradores y tabulando los datos obtenidos, que arrojaron información sobre los disfuncionamientos existentes en el establecimiento, que fueron la base para clasificar y analizar los costos ocultos, logrando establecer una propuesta de mejora, que desde ahora agrega un valor extra, a la organización, aun antes de implementarla, como propone el modelo,.

Algunas de las limitaciones se presentaron al realizar el cálculo de los costos, se hizo un estimado, por no tener acceso a la información real, se partió de los datos que se proporcionaron, sin embargo, se puede constatar que la información arrojada en los disfuncionamientos, fueron adecuados para generar las ideas fuerza y el análisis de los costos ocultos, que prueba la bondad del modelo.

La aplicación del MSE, permite a los empresarios darse cuenta de la existencia de los costos ocultos, que precisamente por ser ocultos, no se toman en cuenta ni se realizan acciones para reducirlos, considerando en ocasiones que sólo los aspectos visibles como es el ambiente laboral, es dónde se encuentra la única problemática existente. Tomando en cuenta la información estimada que se proporcionó, y el plan de mejora que se propone, si la empresa lleva a cabo la intervención con el proyecto y su puesta en marcha, al corregir los

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

disfuncionamientos, se puede integrar al equipo de trabajo y recuperar un aproximado \$142,683.27, lo que contribuir con su productividad.

En los resultados de los costos ocultos se aprecia que el disfuncionamiento de condiciones de trabajo es el que más afectado y presenta aspectos como: la escasez de insumos y productos, mobiliario, electrodomésticos y falta de personal.

Los componentes que están presente son: la no producción con el valor más alto, por la falta de insumos, refrigeración, falta personal, retardos, ausentismo, etc. todo esto en un equivalente a \$9,512.21 pesos al año por empleado.

Como se ha mostrado en este trabajo, las seis dimensiones de los disfuncionamientos han presentado aspectos de mejora, los cuales pueden reducirse considerando que por medio de la intervención socioeconómica es posible que en todas las empresas que lo apliquen se logre una sensible disminución de los costos ocultos.

Este trabajo ha contribuido, dejando un grano de arena, en la empresa caso de estudio, propiciando de alguna manera con la intervención “Que todos los actores tomen conciencia en la creación de disfuncionamientos, así como en la creación de potencial de tal forma que se promueva el cambio en la organización y las interacciones sociales” (Martínez- Vázquez, 2013, p. 65).

GLOSARIO

Concertación: Caracteriza a los tipos de intercambio de información entre actores que permiten definir un objetivo operacional o funcional común, a realizar en un periodo determinado, y reglas de juego de cooperación.

Condiciones de trabajo: Incluyen las condiciones físicas de trabajo (herramientas y material, entorno del puesto de trabajo), horarios y ambiente de trabajo, así como los factores de estrés.

Consultor: Es un actor externo o interno a la organización, que hace un diagnóstico de dicho funcionamiento y hace propuestas que tienen como objetivo el mejoramiento de dicho funcionamiento.

Costos Ocultos y desempeños Ocultos: Se definen como los costos y desempeños que no están registrados en los estados financieros de la empresa u organización, estos no incluyen las sobrecargas y los costos de oportunidad. Existen 5 categorías de Costos Ocultos: ausentismo, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, rotación de personal, no calidad y falta de productividad directa. Cada indicador puede medirse a través de seis componentes: sobresalarios, sobretiempos, sobreconsumos, no producción, no creación del potencial y riesgos. Un desempeño Oculto consiste frecuentemente en una creación de potencial.

Creación de potencial: Son las acciones que repercuten en los futuros resultados económicos de la empresa sin incidencias en los resultados inmediatos. Estas acciones incluyen inversiones tangibles e intangibles.

Disfuncionamientos: Son las diferencias entre los funcionamientos esperados por los actores, internos y externos, y el funcionamiento realmente observado en la empresa. Estas diferencias proceden entre las estructuras de la empresa y los comportamientos humanos. Existen seis categorías de disfuncionamientos: condiciones de trabajo, organización de trabajo comunicación- coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación estratégica.

Desempeño económico: Utilización racional a corto y largo plazo de los recursos de la organización, en el sentido de la racionalidad socioeconómica que es multidimensional y tiene en cuenta criterios psico-sociológicos y antropológicos para definir la finalidad de la acción económica.

Desempeño social: Fuentes múltiples, especialmente de naturaleza psico-fisio-sociológica de la satisfacción de los actores, clientes o productores de la organización en su vida profesional.

Desempeño socioeconómico: Según la teoría socioeconómica, reúne el desempeño social y el desempeño económico, e desarrollo de uno apoyándose sobre el del otro, no realizándose ninguno exclusivamente, en detrimento del otro.

Gestión Socioeconómica: Se creó para acelerar el ritmo exigido de transformación de las empresas y organizaciones en un entorno competitivo, para mejora de los desempeños económicos y sociales. Radica en que todo actor puede ofrecer un poder no oficial en la organización, ya sea para acelerar o disminuir el ritmo del cambio, lo que acarrea costos y

desempeños ocultos. El método socioeconómico se caracteriza por un alto involucramiento de todos los actores en el proceso de cambio para el desarrollo de capacidades empresariales.

Eficacia: Diferencia entre el resultado obtenido y el objetivo fijado previamente.

Eficiencia: Relación entre los resultados o productos obtenidos (desempeños) y los medios puestos en práctica (costos).

Formación: Conjunto de competencias adquiridas dentro del marco de la formación inicial, de la formación profesional continua (reciclaje y aportes formalizados nuevos) y por la experiencia profesional estructurada del individuo. La experiencia profesional corresponde al conjunto de situaciones profesionales en la historia de un actor (individuo o entidad) que crean un saber estructurado, técnicas y métodos de trabajo.

Implementación estratégica: Comprende la elaboración, realización y evaluación periódica de las acciones que permiten alcanzar los objetivos estratégicos internos y externos de la empresa. Estas acciones se reparten verticalmente (jerarquía) y horizontalmente (por proyecto), de manera sincronizada y eficaz. Para implementarla hay que formular y formalizar un plan estratégico coherente y garantizar disponer de los medios necesarios para su realización, tiempo especialmente.

Intervención socioeconómica: Basada sobre la hipótesis fundamental de la interacción entre las estructuras y los comportamientos humanos, consiste en emprender en una empresa, una acción simultánea sobre el conjunto de las estructuras y sobre el conjunto de los comportamientos humanos.

interviniendo sobre los seis dominios de disfuncionamientos. Así, el funcionamiento de la organización es aprendido en su globalidad con la preocupación de obtener de este, soluciones durablemente eficaces e innovadoras. Busca implantar un estado de Gestión socioeconómico aclimatado a la organización, obteniendo desempeños socioeconómicos superiores a los obtenidos antes de la acción de innovación socioeconómica.

Management socioeconómico: Se caracteriza por una participación y una dinamización incrementadas de la totalidad de las personas de la empresa o de la organización de una y otra parte, un desarrollo de todos los saber-hacer (know-how) y de las competencias humanas dentro de una estrategia de búsqueda conjunta de incremento de los desempeños sociales o cualitativos y de los desempeños económicos cuyas ventajas son más o menos repartidas entre los actores internos y los actores externos. El *management socioeconómico* apunta a la movilización del conjunto del potencial humano por medio de la descentralización sincronizada de las responsabilidades, especialmente apoyándose sobre la puesta en práctica de actos decisivos por parte del personal directivo como pilotos de su zona de responsabilidad.

Matriz de competencias: Cartografía de las competencias existentes en una empresa y en sus diferentes departamentos. Permite a la dirección y mandos intermedios visualizar las capacidades de modo sinóptico analizar la polivalencia e identificar los aspectos vulnerables de las capacidades

para cada operación realizada. Estas fomentan la adecuación entre la formación y el contenido del empleo, así como el trabajo en equipo. Aquí se definen las competencias como el conjunto de aptitudes laborales que una persona ha adquirido a través de su formación inicial y continua. Estas competencias solo son eficaces si se utilizan y desarrollan en un contexto profesional gracias a la reestructuración. De la organización del trabajo.

Opinión del experto: Análisis en segundo grado de los disfuncionamientos, hechos por el consultor. La opinión del experto explica los principales disfuncionamientos evocados por los autores de la empresa. Él aclara los problemas más complejos que afectan frecuentemente a la estrategia interna de la organización. El objeto de la opinión del experto es poner el acento sobre los problemas a los cuales la empresa es relativamente insensible.

Organización: Conjunto de estructuras internas que interactúan con comportamientos humanos para garantizar un funcionamiento que permita generar una producción de bienes materiales e inmateriales apreciados por los actores externos. La organización está en interacción con su entorno externo, con el cual ella negocia permanentemente los medios de su sobrevivencia-desarrollo.

Plan de acciones prioritarias: Es un inventario de todas las acciones de desarrollo que se han de emprender en un semestre determinado. Este inventario se establece después de seleccionar las acciones en función de su prioridad y factibilidad. Las acciones desarrollo conciernen tanto la

implementación de la estrategia como la prevención de los disfuncionamientos. El PAP establece una lista de acciones programadas de manera precisa, cuantificadas en términos de tiempo exigido y coordinadas entre los participantes.

Plan de acciones estratégicas internas y externas: Esta herramienta reúne y el conjunto de objetivos estratégicos fijados a tres o cinco años, se trate de objetivos externos y abastecedores o internos. Se actualiza cada año para integrar los cambios del entorno y los avances obtenidos en la consecución de objetivos a través de los Planes de Acciones Prioritarias.

Proyecto socioeconómico: Es la segunda etapa del proceso de innovaciones socioeconómicas. El objetivo es buscar una canasta de soluciones (acciones de mejoramiento) que respondan a una canasta de disfuncionamientos. Un proyecto socioeconómico es un conjunto de acciones de innovación socioeconómica.

Sobreconsumo: Componente del costo de disfuncionamiento vinculado a la diferencia de costos salariales. Corresponde a una actividad realizada por una persona con mayor cualificación y mejor retribuida que la persona que hubiera debido o podido realizar el trabajo en su lugar caso de realización de funciones subalternas o de sobrecualificación.

Sobresalarios: Componente de los costos ocultos vinculado a las diferencias de nivel de salarios. Se producen cuando realiza una actividad un miembro del personal con una retribución más alta que otro empleado que hubiese

debido a efectuar ese trabajo; por ejemplo, la realización de tareas subalternas.

Sobretiempo: Es el costo del tiempo dedicado a corregir los disfuncionamientos.

Tiempo perdido en corregir un fallo. La evaluación de este costo se realiza de la misma manera que para cuantificar la falta de producción, o sea, basándose en su contribución al valor añadido sobre los costos variables.



BIBLIOGRAFÍA

- Bartalent Lab.* (s.f.). Obtenido de <https://www.bartalentlab.com/academy/tecnicas-sala-barra/descubre-bartalent-lab-tomar-una-comanda-restaurante>
- Bengoechea, B. P. (1999). *Diccionario de Marketing*. Madrid: Cultural S.A.
- BMA Group.* (s.f.). Obtenido de <https://brendamarreropr.com/25-estupendas-ideas-para-lograr-el-compromiso-del-empleado-y-mejorar-la-cultura-corporativa/>
- Bouno, A., & Savall, H. (2015). *The Socioeconomic approach to management revisited. The evolving nature of SEAM in the 21st Century*. USA: Infomation Age Publishing Inc.
- Bustamante, M. E., & Bustamante, C. A. (2017). Modelo de desarrollo organizacional de las empresas públicas para impulsar los proyectos de desarrollo socio económico en la provincia de Manabí (Ecuador). *Espacios*. (38)., 9.
- Calderón, Á., & Ferraro, C. (2013). *Cómo mejorar la competitividad de la PYME en la Unión Europea y América Latina*. Santiago de Chile: CEPAL.
- CANIRAC. (12 de Abril de 2012). Obtenido de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/economia-para-todos/tema-del-dia/7810-industria-restaurantera-en-mexico>
- CANIRAC. (2014). Obtenido de <http://canirac.org.mx/images/files/TODO%20SOBRE%20LA%20MESA%20ESTUDIOS%20DE%20LA%20INDUSTRIA.pdf>
- Cardona A., D., & González Trucco, D. (2011). EL PROCESO ADMINISTRATIVO: UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL. *Revista Cultural UNILIBRE*, 62-69.
- Cesar. (23 de 05 de 2012). Obtenido de http://comparacionteoriasadministrativas.blogspot.com/2012/05/comparacion-entre-las-teorias_23.html
- COEPES. (2015). *Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior A.C.* Obtenido de <http://www.noticiascoepesgto.mx/articulos/255-pymesroque>
- De Zuani, E. R. (2003). *Introducción a la Administración de Organizaciones*. Maktub.
- Delgado Pérez, E. C. (2012). *Diagnóstico con el Modelo Socioeconómico en la PYME “Limpieza Ecológica, S.A. de C.V. Aguascalientes*.
- Economía, S. d. (10 de Febrero de 2019). *Secretaría de Economía*. Obtenido de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas>
- Española, D. d. (10 de Febrero de 2019). *Real Academia Española*. Obtenido de www.rae.es
- Fayol, H. (1916). *UNAM*. Obtenido de <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad4.pdf>

- Fernández, E. (Diciembre de 2016). *Forbes México* . Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/gastronomia-mexicana-patrimonio-de-la-humanidad/>
- Forbes México*. (4 de Marzo de 2016). Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/sector-restaurantero-genera-1000-mdp-ventas/>
- García del Junco, J., & Casanueva Rocha, C. (2001). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Geografía, I. N. (10 de Febrero de 2014). *INEGI*. Obtenido de <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/default.aspx?tema=E>
- Guízar Montúfar, R. (2013). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL. PRINCIPIOS Y APLICACIONES*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Ibarra, M. A. (2017). *Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California*. *Estudios Fronterizos*, 18(35), , 107-130, doi:10.21670/ref.2017.35.a06.
- Inegi*. (2014). Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/>
- ISEOR. (1999). *ISEOR*. Obtenido de http://164.132.163.82/Sitelseor/iseor_espagnol/presentation_iseor-ESP.asp
- Maldonado Guzmán, G., López Torres, G., & Pinzón Castro , S. (2016). La dimensión social en el modelo socioeconómico de las organizaciones: Un estudio de la Pyme de México. *Mercados y Negocios: Revista de Investigación y y Análisis.*, 27-40.
- Mundo Ejecutivo* . (13 de Septiembre de 2017). Obtenido de <http://mundoejecutivo.com.mx/economia-negocios/sectores/2017/09/13/industria-restaurantero-motor-economia-nacional/>
- Ortiz, J. J. (s.f.). *En buenas manos*. Obtenido de <https://www.enbuenasmanos.com/ergonomia-para-trabajar-de-pie>
- Osorio, A. (23 de 10 de 2017). *Orientacion Universia*. Obtenido de https://orientacion.universia.edu.pe/infodetail/proyeccion_laboral/orientacion/es-importante-el-clima-laboral-en-las-empresas-2560.html#
- P. Robbins, S. (1987). *Administración: Teoría y Práctica*. San Diego, California: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. .
- P. Robbins, S., & De Cenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Educación.
- PIED. (2019). *Que es una PyME, Importancia de Las PyMEs en México*. México: <https://www.pied.mx/blog/~GUmMjzCGigPp/>.

- Restaurantes Exitosos*. (s.f.). Obtenido de http://www.menuspararestaurantes.com/como_controlar_el_inventario_en_tu_restaurante/
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson.
- Romero, R. (2005). *Marketing*. Palmir E.I.R.L.
- Rothwell, Sullivan, & McLean. (1995). *Practicing organization development: A guide for consultants*. San Diego, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Ruíz González, M., Bodes Bas, A., & Dominics Matas, D. (5 de Septiembre de 2016). *Metodología de intervención socioeconómica: una experiencia en la empresa cubana*. Obtenido de *Economía y Desarrollo*, 157(2): http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842016000200006&lng=es&tlng=es.
- Salazar Cervantes, G. (2014). *Diagnóstico con el Modelo de Gestión Socioeconómica para una Empresa microindustrial en El Estado de Aguascalientes*. Aguascalientes.
- Sánchez Ambriz, G. (2009). EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO PARA LAS INSTITUCIONES DOCUMENTALES. *ANALES DE DOCUMENTACION*, Nº 12, PÁGS. 235-254.
- Sánchez, J. (2015). *Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros*. Obtenido de <https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes>
- Savall, H. (1999). *ISEOR*. Obtenido de http://164.132.163.82/Sitelseor/iseor_espagnol/editorial-ESP.asp
- SELA-IberPyME. (2010). *Una visión estratégica para el desarrollo económico y social*. Venezuela: Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe.
- Simón, A. (2005). *Diccionario de Economía* (Tercera Edición ed.). Andrade.
- Unión, C. d. (2018). *Ley General de Sociedades Mercantiles*. México.
- Vargas, T. M. (23 de Febrero de 2018). *El Economista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/economia/Mexico-registra-el-crecimiento-economico-mas-bajo-en-4-anos-20180223-0057.html>
- Vayas Mejía, C., & Tubón Morales, L. (Agosto de 2018). *La competitividad en la productividad de las Pymes*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera Organización de Empresas. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/28600>
- Vazquez, Y., & Arredondo, C. L. (Diciembre de 2014). Importancia de Las PyMEs en el Mundo. *Revista Cubana de Economía Internacional*. Obtenido de

https://www.academia.edu/12205576/Importancia_de_las_PyMEs_en_el_mundo._Recomendaciones_para_Cuba

Villajos Girona, E., & Sanchis Palacio, J. R. (2013). Las empresas sociales y el management social. *Gizarte Ekonomiaren Euskal Aldizkaria - Revista Vasca de Economía Social*, (10).

Villanueva Rodríguez, C. (2014). *Diagnóstico Financiero mediante el Método Socioeconómico (caso práctico de 2 PYMES de la Industria Restaurantera del Estado de Aguascalientes.)*. Aguascalientes.

y, J. G., García del Junco, J., & Casanueva Rocha, C. (s.f.). *Prácticas de la Gestión Empresarial*.

