



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO PRÁCTICO

DIAGNÓSTICO CON EL MODELO SOCIOECONÓMICO EN LA
PYME “LIMPIEZA ECOLÓGICA, S.A. DE C.V.”

PRESENTA

LRI. EVA CECILIA DELGADO PÉREZ

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CON ÁREA TERMINAL EN
ADMINISTRACIÓN

TUTORA

DRA. MARTHA GONZÁLEZ ADAME

COMITÉ TUTORAL

M. EN A. PATRICIA MARGARITA SILVA IBARRA

DRA. LAURA ROMO ROJAS

AGUASCALIENTES, AGS. NOVIEMBRE DE 2012



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

Oficio No. /CCEA / D / 062 / 2012

C.P. MARIA ESTHER RANGEL JIMENEZ,
JEFA DEL DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR,
P R E S E N T E .

Me es grato comunicarle que el alumno(a) **EVA CECILIA DELGADO PEREZ** con Id 42630, ha concluido satisfactoriamente su trabajo práctico para obtener el grado de MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS (AREA ADMINSTRACIÓN), con el título **DIAGNÓSTICO CON EL MODELO SOCIOECONÓMICO EN LA PYME "LIMPIEZA ECOLÓGICA, S.A. DE C.V."**, este proyecto se realizó bajo la dirección de su Comité Tutorial:

Director de Tesis
Lector 1
Lector 2

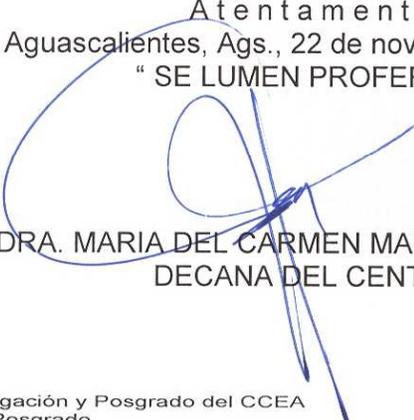
DRA. MARTHA GONZALEZ ADAME
M. en A. PATRICIA MARGARITA SILVA IBARRA
DRA. LAURA ROMO ROJAS

El cual se concluyó satisfactoriamente con **VOTO APROBATORIO** de acuerdo a lo señalado por el Art. 175 apartado II del Reglamento General de Docencia, anexando copia de la citada aprobación.

Sin otro particular por el momento quedamos a sus atentas órdenes para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente

Aguascalientes, Ags., 22 de noviembre de 2012
" SE LUMEN PROFERRE "


DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO


c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado del CCEA
c.c.p.- Depto. de Apoyo al Posgrado
c.c.p.- Minuta de Sec. Inv. y Posgrado
c.c.p.- Archivo Maestría

mchn



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como Comité Tutorial designado del alumno: **EVA CECILIA DELGADO PÉREZ**, con ID 42630, quien realizó la tesis titulada: **DIAGNÓSTICO CON EL MODELO SOCIOECONÓMICO EN LA PYME "LIMPIEZA ECOLÓGICA, S.A. DE C.V."** y con fundamento en el artículo 175, apartado II, del Reglamento General de Docencia, nos permitimos emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que pueda proceder a imprimirla, así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado correspondiente de la Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas, área Administración.

Ponemos lo anterior a su consideración y sin otro particular por el momento, le enviamos un cordial saludo.

ATENTAMENTE

Aguascalientes, Ags., 22 de Noviembre del 2012
"SE LUMEN PROFERRE"

DRA. MARTHA GONZÁLEZ ADAME.
DIRECTORA

M.A. PATRICIA MARGARITA SILVA IBARRA.
Lector 1

DRA. LAURA ROMO ROJAS.
Lector 2

c.c.p. Alumno
c.c.p. Secretaría de Investigación y Posgrado del CCEA
c.c.p. Secretaría Técnica de la MCEA
c.c.p. Jefatura Depto. Administración
c.c.p.- Consejero Académico, área Administración

AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradezco a Dios por darme vida y fortaleza para terminar este proyecto que tanto deseaba.

Agradezco a todos mis Maestros del Posgrado y a los de la Licenciatura en Relaciones Industriales ya que gracias a su esfuerzo y dedicación a la docencia obtuve los conocimientos necesarios para cumplir con mis metas.

También agradezco a mi comité tutorial: Dra. Martha González Adame, M.A. Patricia Margarita Silva Ibarra y Dra. Laura Romo Rojas ya que gracias a su motivación y amplia experiencia profesional en combinación con sus buenos consejos llegué a la culminación de este trabajo.

Agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por el apoyo brindado para la realización y culminación de mis estudios de posgrado.

Quiero agradecer a todo el equipo de trabajo del ISEOR por todas las atenciones brindadas durante mi estancia en la ciudad de Lyon, Francia para conocer la metodología utilizada en este proyecto: Amandine Savall, Renaud Petit y Franz Datry.

Mi agradecimiento más grande al Dr. Henri Savall y a la Dra. Véronique Zardet por ser los pioneros en la creación y aplicación de la metodología socioeconómica en empresas y organizaciones. Ojalá siga creciendo este conocimiento hacia todas las organizaciones de todos los cinco continentes.

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo a mi Familia. A mis padres pues sin ellos no estaría viva y también gracias a su educación me impulsaron día con día a ser mejor cada día. Este trabajo también es de ustedes pues con todo su apoyo he salido adelante siempre. A Claudia por haber aguantado todas las desveladas junto conmigo. ¡Los amo!

Este trabajo también es para ti flaco pues estuviste aquí a mi lado desde el inicio de este nuevo escalón en mi vida y a partir de ahora nos espera toda una vida juntos para lograr todos los logros que nos demos a la tarea de realizar y todos aquellos que lleguen a nuestro caminito; Nos tocarán muchos más escalones por vivir juntos. Gracias por haber estado y seguir estando cuando creo caer y dudar de mis capacidades. Te amo Eduardo.

A la Sra. Frida Giovanna Romo y Sr. Eduardo Rioja gracias también por todas sus palabras de aliento para lograr la culminación de este proyecto.

A mis amigos y amigas; unos muy cerca y otros lejos físicamente pero muy cerca del corazón. Gracias por brindarme su amistad y siempre impulsarme a ser mejor persona.

A todos mis compañeros del posgrado. Muchas gracias por estar ahí con sus comentarios, apoyo y sobre todo compañía.

También este trabajo es dedicado a mi alma máter la cuál llevaré siempre en mi corazón con mucho orgullo y cariño. Gracias a ti también por haber sido cuna de grandes amistades, buenos momentos y gratos recuerdos...

Los hombres no se hacen en el silencio,

sino en la palabra, en el trabajo,

en la acción, en la reflexión.

Paulo Freire

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE CUADROS5

ÍNDICE DE FIGURAS6

RESUMEN7

ABSTRACT8

INTRODUCCIÓN GENERAL9

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA..... 10

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 11

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN 11

OBJETIVOS..... 12

General 12

Específicos..... 12

JUSTIFICACIÓN 12

DISEÑO METODOLÓGICO 13

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 13

Informantes 14

Alcance y delimitación del proyecto..... 14

PARTE I

INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL Y MODELO SOCIOECONÓMICO

INTRODUCCIÓN A LA PARTE I..... 16

CAPÍTULO I

INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 Definición de intervención 17

1.2 Intervención y sociología de las empresas 18

1.3 La intervención y su relación con otras teorías 18

1.4 Intervención sociológica en las empresas 19

1.5 Consultoría vs Intervención organizacional 20

1.5.1 La consultoría..... 21

1.5.2 La intervención organizacional 21

1.6 La intervención organizacional como actividad profesional 22

CAPITULO II

INTERVENCIÓN SOCIO-ECONÓMICA DE LAS EMPRESAS

2.1 Origen de la gestión socio-económica de las organizaciones..... 23

2.2 Principios y conceptos básicos del modelo..... 24

2.3 Hipótesis fundamental del análisis socio-económico 26

2.4 Intervención socioeconómica vs consultoría científica..... 27

2.5 El papel de la confianza en la intervención socio-económica de las empresas 27

CAPITULO III

EL MODELO DE CAMBIO SOCIO-ECONÓMICO

3.1 Metodología del modelo socio-económico..... 29

3.2 Fases del proyecto socioeconómico..... 30

3.2.1 Primera parte 30

3.2.2 Segunda parte..... 31

3.4 Disfuncionamientos 32

3.5 Costos ocultos..... 35

3.6 Herramientas de gestión socioeconómica 36

3.6.1 Gestión del tiempo (GDT)..... 36

3.6.2 Tablero de conducción estratégica (TDCE) 37

3.6.3 Plan de acciones prioritarias (PAP) 37

3.6.4 Plan de acciones estratégicas internas-externas (PAEINTEX) 37

3.6.5 Matriz de competencias (MC)..... 37



3.6.6 Contrato de actividad periódicamente negociable (CAPN) 38

CONCLUSIÓN PARTE I 39

PARTE II

METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO CON EL MODELO SOCIOECONÓMICO EN LA PYME “LIMPIEZA ECOLÓGICA, S.A. DE C.V.”

INTRODUCCIÓN A LA PARTE II 40

CAPÍTULO IV

INICIO DE LA INVESTIGACIÓN – INTERVENCIÓN

4.1 Inicio de la investigación - intervención 41

4.2 Guía de entrevista 43

4.3 Elaboración de las entrevistas cualitativas 45

CAPÍTULO V

DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE LA EMPRESA

5.1 Ideas clave y frases testimonio obtenidas en la empresa 46

5.2 Frases testimonio no aplicables para el cálculo de costos ocultos 50

CONCLUSIÓN PARTE II 51

PARTE III

ANÁLISIS DE COSTOS OCULTOS, OPINIÓN DEL EXPERTO Y PROPUESTA DE MEJORA

INTRODUCCIÓN PARTE III..... 54

CAPÍTULO VI

COSTOS OCULTOS

6.1 Matriz de costos ocultos 55

6.1.1 Matriz de costos ocultos: Condiciones de trabajo 56

6.1.1.1 Matriz de costos ocultos: Materiales y suministros 56

6.1.1.2 Matriz de costos ocultos: Condiciones ambientales.....	57
6.1.1.3 Matriz de costos ocultos: Condiciones físicas de trabajo.....	57
6.1.1.4 Matriz de costos ocultos: Carga física de trabajo.....	58
6.1.1.5 Matriz de costos ocultos: Ambiente de trabajo.....	58
6.1.2 Matriz de costos ocultos: Organización de trabajo.....	59
6.1.2.1 Matriz de costos ocultos: Repartición de las tareas.....	59
6.1.3 Matriz de costos ocultos: Comunicación-coordinación-concertación (3C).....	59
6.1.3.1 Matriz de costos ocultos: 3C Interna al servicio.....	60
6.1.3.2 Matriz de costos ocultos: Relaciones con los departamentos.....	60
6.1.3.3. Matriz de costos ocultos: Transmisión de informaciones.....	60
6.1.4 Matriz de costos ocultos: Gestión del tiempo.....	61
6.1.4.1 Matriz de costos ocultos: Planeación y programación de actividades.....	61
6.1.4.2 Matriz de costos ocultos: Factores perturbadores de la gestión del tiempo.....	62
6.1.5 Matriz de costos ocultos: Formación integrada.....	63
6.1.5.1 Matriz de costos ocultos: Adecuación a la formación del empleo.....	64
6.2 Síntesis general de costos ocultos en la organización.....	65

CAPÍTULO VII

OPINIÓN DEL EXPERTO Y PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Opinión del experto.....	67
7.3 Propuesta de mejora para la empresa “Limpieza ecológica S.A. de C.V.”.....	71
CONCLUSIÓN PARTE III.....	74

CONCLUSIONES GENERALES

CONCLUSIONES GENERALES.....	76
GLOSARIO.....	78
BIBLIOGRAFÍA.....	85
ANEXOS.....	87



ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Primera fase del proyecto socioeconómico.....	30
Cuadro 2. Segunda fase del proyecto socioeconómico.....	31
Cuadro 3. Medios para analizar el costo generado por los disfuncionamientos.....	34
Cuadro 4. Inicio de la investigación - intervención.....	41
Cuadro 5. Matriz de costos ocultos. Condiciones de trabajo. Materiales y suministros.....	57
Cuadro 6. Matriz de costos ocultos. Condiciones de trabajo. Condiciones Ambientales...57	
Cuadro 7. Matriz de costos ocultos. Condiciones de trabajo. Condiciones físicas de trabajo.....	58
Cuadro 8. Matriz de costos ocultos. Condiciones de trabajo. Carga física de trabajo.....	58
Cuadro 9. Matriz de costos ocultos. Condiciones de trabajo. Ambiente de trabajo.....	59
Cuadro 10. Matriz de costos ocultos. Organización del trabajo. Repartición de las tareas.....	59
Cuadro 11. Matriz de costos ocultos. Comunicación-coordinación-concertación. 3C Interna al Servicio.....	60
Cuadro 12. Matriz de costos ocultos. Comunicación-coordinación-concertación. Relaciones con los departamentos.....	60
Cuadro 13. Matriz de costos ocultos. Comunicación-coordinación-concertación. Transmisión de informaciones.....	61
Cuadro 14. Matriz de costos ocultos. Gestión del tiempo. Planeación y programación de actividades.....	62
Cuadro 15. Matriz de costos ocultos. Gestión del tiempo. Factores perturbadores en la gestión del tiempo.....	63
Cuadro 16. Matriz de costos ocultos. Formación integrada. Adecuación a la formación del empleo.....	64
Cuadro 17. Síntesis de costos ocultos.....	65



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de la dinámica de las empresas	19
Figura 2. Modelo socioeconómico de las empresas y las organizaciones: El trébol de cuatro hojas.....	25
Figura 3. Hipótesis fundamental del análisis socioeconómico	26
Figura 4. Tipos de disfuncionamientos	32
Figura 5. Elementos para el cálculo de costos ocultos en la teoría socioeconómica	33
Figura 6. Componentes de los disfuncionamientos	35
Figura 7. Organigrama actual de la empresa “Limpieza ecológica, S.A. de C.V.”.....	43

RESUMEN

En la actualidad el mundo global vive una época en donde la competitividad, el desarrollo tecnológico, las transformaciones estructurales, la innovación, la globalización y los sistemas económicos afectan directa e indirectamente el ambiente empresarial creando como consecuencia que las empresas se cuestionen constantemente si sus prácticas de gestión administrativa son las correctas para ellas y crean valor agregado a las mismas. La mayoría de las empresas analizan principalmente sus indicadores económicos y contables para conocer cómo se comportan actualmente pero en la mayoría de los casos se pasan por alto factores que se cree no son importantes. Es aquí en donde la metodología socioeconómica desarrollada por el Dr. Henri Savall contribuye a desplegar el potencial humano en las organizaciones por medio de procesos de investigación-intervención para mejorar el desempeño global de una empresa midiendo el nivel de calidad del funcionamiento de la misma observando dos facetas: una social y una económica. Se busca la mejora del desempeño social por medio de seis dominios de disfuncionamientos y de insatisfacciones; éstos son: las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la gestión del tiempo, la comunicación-coordinación-concertación, la formación integrada y la implementación estratégica; y la mejora económica por medio de la identificación de costos ocultos dentro de la empresa para que éstos sean suprimidos y pueda existir una dimensión a corto plazo de resultados inmediatos en las organizaciones y otra a largo plazo en donde surja la creación de potencial material e inmaterial. Este trabajo práctico presenta los resultados de la intervención realizada a la empresa “Limpieza ecológica, S.A. de C.V.”

Palabras clave: Modelo socioeconómico, disfuncionamientos, costos ocultos, confianza organizacional, intervención organizacional.

ABSTRACT

In today's global world through a period in which competitiveness, technological development, structural change, innovation, globalization and economic systems directly and indirectly affect the business environment as a result creating that companies constantly question themselves whether how their administrative practices of management are right for them and create added value to them. Most of the companies look primarily economic and financial indicators to know how they are in the actual time but in most cases are overlooked factors thought unimportant. Here is where the socioeconomic methodology developed by Dr. Henri Savall contributes to deploy human potential in organizations through research-intervention processes to improve overall performance of a company by measuring the level of quality performance in the same observing two facets: social and economic. Seeking social performance improvement through six domains of dysfunctions and dissatisfactions, these are: working conditions, work organization, time management, communication, coordination, consultation, training and implementing integrated strategic , and economic improvement by identifying hidden costs within the company for them to be removed and there may be a short-term dimension of immediate results in organizations and other long-term where potential arises creating material and immaterial. This paper presents practical results of the socioeconomic intervention on the company "Limpieza ecológica, S.A. de C.V."

Keywords: Socio-economic analysis, malfunctions, hidden costs, organizational trust, organizational intervention.

INTRODUCCIÓN GENERAL

En la actualidad vivimos una época en donde la competitividad, el desarrollo tecnológico, las transformaciones estructurales, la innovación, la globalización y los sistemas económicos afectan directa e indirectamente el ambiente empresarial. Constantemente las organizaciones se cuestionan sobre las prácticas de gestión que llevan a cabo pues se anhela que el resultado sea la obtención de un valor agregado hacia la organización. Algunas en base a mucho esfuerzo y trabajo llegan a alcanzar el éxito deseado; otras lamentablemente no.

La mayoría de las empresas analizan sus indicadores económicos y contables para conocer su situación actual; ciertamente así conocerán un panorama general pero en la mayoría de los casos se pasan por alto factores que se cree no son importantes; Es aquí en donde la teoría socio-económica de las organizaciones interviene y nos ayuda a percibir el desempeño global de una empresa midiendo el nivel de calidad del funcionamiento de la misma observando la presencia de disfuncionamientos en seis ámbitos importantes dentro de todas las organizaciones como lo son las condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concentración, gestión del tiempo, formación integrada e implementación estratégica.

Esta teoría creada por el Dr. Henri Savall quien es fundador y director del Instituto de socio-economía de empresas y organizaciones¹ sostiene que las organizaciones deben ser asumidas como unidades socio-económicas la cual debe ser construida día a día con el aporte de cada miembro pues sin ellos no se tendría razón de ser.

¹ ISEOR – Institut de socio-économie des entreprises et des organisations – Ecully cedex France
www.iseor.com



ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa “Servicios en limpieza industrial ecológica” en el año de 1992 cuando su dueño emprende un negocio de limpieza y desinfección de aljibes y tinacos; así crea un proceso para la elaboración de este tipo de trabajos, siendo el primero en prestar este servicio a la población de la ciudad de Aguascalientes. Con el mismo equipo de limpieza de aljibes y tinacos comienza a incursionar en nuevos ramos, como lo son: cisternas industriales, pozos profundos, servicios de desazolves y destapadas de drenajes en hogares. A los seis años de la creación de la empresa adquiere un equipo especializado para ingresar al ramo de los desazolves ecológicos atendiendo la limpieza de fosas sépticas, cárcamos, trampas de grasa, digestores, y cualquier depósito de agua, lodos y grasas en las empresas. A partir de esta nueva expansión, “Servicios en limpieza industrial ecológica” se consolidó como líder en el mercado, y posteriormente adquiere un nuevo equipo de destape y desazolve de drenajes industriales así como de drenajes de fraccionamientos del sector privado. “Servicios en limpieza industrial ecológica” a expandido su mercado fuera de la ciudad de Aguascalientes, realizando trabajos en Nayarit, León, Guadalajara y Zacatecas. Actualmente su plantilla es de veinte trabajadores de los cuales diez pertenecen al área operativa, seis al área administrativa y cuatro al área de mantenimiento; su antigüedad es de siete años en promedio y su edad es de los 27 a 28 años. Mantiene contacto frecuente como prestador de servicios con las siguientes empresas: Eaton, Bachoco, Vianney, Nissan, Jatco, Leche San Marcos, Ugasa, Gilsa y Gobierno del Estado de Aguascalientes.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el primer contacto que se tuvo con la Pyme se llevó a cabo una entrevista inicial con el director administrativo para conocer su sentir general hacia la empresa y el comentó diversas variables las cuáles él considera como problemas para la organización; entre ellos: la empresa no posee manuales de organización ni procedimientos, el almacén no está organizado y esto conlleva que se pierda tiempo buscando material para realizar actividades dado que no se encuentra organizados y algunos colaboradores no conocen sus actividades; es por ello que se decidió realizar un análisis integral a partir del sentir de toda la organización y obteniendo las opiniones y puntos de vista de todos los colaboradores por medio de entrevistas guiadas estructuradas de manera individual y grupal para determinar problemas y costos ocultos que la empresa desconoce. Así pues se realizará un diagnóstico integral de calidad de la empresa de acuerdo a seis variables clave: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concentración, gestión del trabajo, formación integrada y ejecución estratégica.

El presente trabajo tiene como objetivo particular que a través de un estudio de caso realizar el diagnóstico socioeconómico de la Pyme “Limpieza ecológica, S.A. de C.V.” para detectar disfuncionamientos y determinar sus costos ocultos para realizar propuestas de mejora.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Qué implicaciones tienen las condiciones de trabajo en la empresa?
2. ¿Qué implicaciones tiene la organización del trabajo dentro de la empresa?
3. ¿Qué implicaciones tiene que la comunicación-coordinación-concentración de las actividades de los asociados de la empresa?
4. ¿Qué implicaciones tiene la gestión del tiempo en la empresa?
5. ¿Qué beneficios tiene para la empresa una formación integrada de sus asociados?
6. ¿Qué beneficios tiene para la empresa la ejecución estratégica de las actividades de los asociados en la empresa?
7. ¿Qué implicaciones tiene la empresa si posee disfuncionamientos y éstos a su vez le generan costos ocultos?

OBJETIVOS

General

- Realizar el diagnóstico socioeconómico de la PYME "Limpieza ecológica, S.A. de C.V." para detectar disfuncionamientos y determinar los costos ocultos para realizar propuestas de mejora.

Específicos

- Se obtendrán las opiniones de los asociados a la empresa por medio de entrevistas guiadas estructuradas para comenzar con el diagnóstico integral de la empresa identificando los disfuncionamientos que posee la empresa respecto a las condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concentración, gestión del tiempo, formación integrada e implementación estratégica.
- Se determinarán los costos ocultos generados para hacer consciente al empresario de su situación actual y que debe dar un seguimiento regular a estos mismos.
- Se realizará una propuesta de mejora al conocer los resultados del diagnóstico obtenido de la empresa.

JUSTIFICACIÓN

Se espera que la empresa se beneficie con el análisis socio-económico de la misma para lograr una mayor confianza organizacional y así prevenir los disfuncionamientos y costos ocultos que esto pueda generar a futuro. De esta manera la empresa obtendrá una guía práctica de soporte y comunicación para lograr una eficiente administración y así se posean elementos más eficaces para la toma de decisiones pues se facilitará el aprendizaje y orientación precisa para los trabajadores de la empresa. Con todo lo anterior se espera que la empresa tenga una mejor gestión administrativa y pueda

obtener una mejora hacia los problemas fundamentados en el primer contacto con la organización.

DISEÑO METODOLÓGICO

Se pretende explorar la situación actual de la empresa mediante entrevistas guiadas individuales y grupales para identificar los disfuncionamientos de la organización así como los costos ocultos que éstos generan. De esta manera se iniciará el diagnóstico para realizar la intervención socio-económica hacia la empresa.

Las variables utilizadas en este trabajo práctico constituyen a la vez variables explicativas identificadas durante el diagnóstico de la organización y variables de acción en la fase de mejoramiento del desempeño.

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se realizarán una serie de entrevistas guiadas estructuradas al personal de la empresa dedicando un 90% del tiempo a la escucha de los colaboradores y hacer anotaciones respecto a lo que comenta cada persona y el 10% restante a la dirección de la entrevista, reformular preguntas y solicitar precisiones con el objetivo de obtener frases testimonio las cuales mostrarán los disfuncionamientos señalados por ellos mismos. Todas las entrevistas se realizarán de manera anónima y los testimonios serán anotados tal cual ellos lo manifiestan ya que serán la clave para determinar más adelante las ideas clave y la obtención del costo oculto.

La guía de entrevista estará basada en preguntas respecto a las seis familias de disfuncionamientos detectados en las variables: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concentración, gestión del trabajo, formación integrada y ejecución estratégica que impiden alcanzar sus metas y actividades y su desempeño en la empresa.

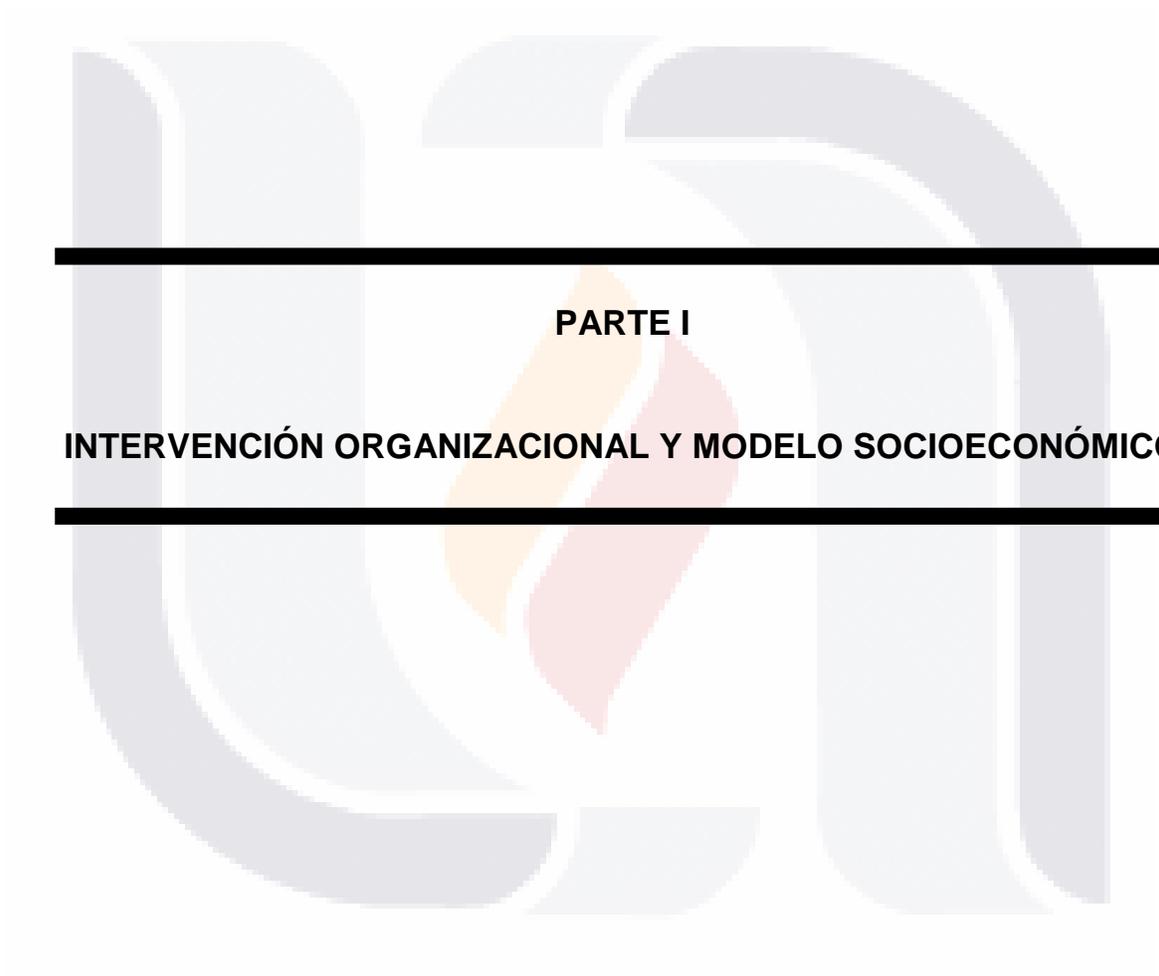


Informantes

Los informantes principales para este estudio serán todas los colaboradores de la empresa ya que por medio de la presentación de los resultados obtenidos se espera crear conciencia entre el personal sobre los problemas expresados y mostrar una imagen fija de los comportamientos de la organización para que ellos mismos modifiquen sus comportamientos y generen valor agregado hacia la misma.

Alcance y delimitación del proyecto

El alcance de este trabajo consistirá en la elaboración del diagnóstico integral de la empresa aplicando el análisis en base a la teoría socio-económica de las organizaciones para poder determinar su funcionamiento general actual y calcular los costos ocultos que se generen por dichos disfuncionamientos. De acuerdo a los resultados que se obtengan se realizará una propuesta de mejora.



PARTE I

INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL Y MODELO SOCIOECONÓMICO



INTRODUCCIÓN A LA PARTE I

En la primer parte de este caso práctico se expone por medio de tres capítulos los fundamentos teóricos de la acción de intervención organizacional y el modelo socioeconómico de las empresas y organizaciones.

En el capítulo uno se explica el concepto de intervención organizacional con un enfoque hacia la sociología; esto nos brinda como resultado el concepto y acción de la intervención sociológica en las empresas la cual realiza actividades similares a la consultoría; la diferencia entre las mismas se explica en el apartado de “*Consultoría vs Intervención organizacional*” para que así se logre comprender que ambas actividades no realizan las mismas acciones.

En el capítulo dos se expone el tema de intervención socioeconómica de las empresas y partiremos desde su nacimiento, principios y conceptos básicos para comprender su objetivo general el cual es lograr la eficiencia integral de toda la organización concentrándose en una parte social y otra económica para realizar cambios desde el interior de la misma sin tener que recurrir a recursos financieros externos. También se realiza una explicación de la diferencia entre la intervención socioeconómica y la consultoría científica para elaborar estudios de investigación-intervención dentro de las organizaciones.

Por último en el capítulo tres se podrá observar más detalladamente cada parte de la metodología socioeconómica comenzando por su proceso y fases del proyecto; así como los conceptos de disfuncionamientos y costos ocultos de la organización los cuales son primordiales para poder comprender la energía de la metodología.



CAPÍTULO I

INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

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

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

1.1 Definición de intervención

La palabra intervención proviene del latín *interventio* y se define como la acción y efecto de intervenir². Tiene relación con diferentes campos profesionales como la ingeniería, la administración, la psicología, la sociología y la pedagogía; y en todas ellas posee distintos objetivos. Es una acción en la cual una tercera persona participa en el exterior de la carga normal de actividades o sucesos habituales del lugar intervenido.

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

Herreros considera que la intervención es una práctica específica que conduce a un tercero a colocarse entre los protagonistas de una situación (una empresa, una institución...) en la cual se está al principio como alguien ajeno, y esto a petición de un solicitante (individual, colectivo, público o privado) en la perspectiva de establecer con él y

² Diccionario de la Real Academia de la Lengua - <http://www.rae.es/rae.html>

la entidad una relación de ayuda pudiendo tomar múltiples formas pero cuya dimensión siempre está presente por medio de un análisis, una mirada, un consejo u opinión (Herrerros, Pour une sociologie d'intervention, 2002) .

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

1.2 Intervención y sociología de las empresas

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

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

1.3 La intervención y su relación con otras teorías

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

Así pues al no existir una teoría y método específicos para la intervención entonces no existe una sola forma de ponerla en práctica. El campo de la intervención privilegia el desarrollo disciplinario y la generación de conocimiento el cual se puede encontrar en el estilo de intervención organizacional propuesto por la sociología de la empresa.

1.4 Intervención sociológica en las empresas

Un estilo de intervención es el que se lleva a cabo por la corriente denominada “sociología de la empresa” en donde el objeto de estudio son las regulaciones sociales de la empresa (Sainsaulieu, 1987). Según este planteamiento, la dinámica social de las empresas descansa en la combinación de tres dimensiones de regulaciones (B. Ollivier y R. Sainsaulieu, 2001) (Uhalde, 2002): la estrategia en torno a las reglas de la organización (ver figura 1).

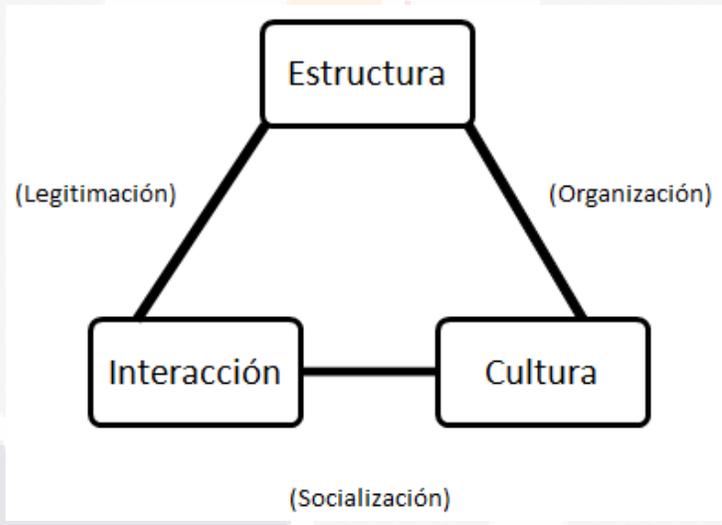


Figura 1. Diagrama de la dinámica de las empresas

Fuente: B. Ollivier y R. Sainsaulieu, 2001

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



De esta manera las empresas poseen una estructura organizacional en la cual se busca la regulación del control en todas las actividades y procesos que se llevan a cabo en ella, durante este proceso se activa una dimensión interna llamada “cultura” pues ésta es el resultado de la participación de todas las personas pertenecientes a la organización; se generan identidades, diferentes puntos de vista y formas de dar sentido a las actividades lo cual se denomina como “formas de socialización”, mismas que pueden entrar en tensión cuando las ideas difieren ya que no todas las personas se encuentran al mismo nivel y no tienen los mismos comportamientos y pensamientos; es en esta interacción cuando ambos actores busquen la legitimación entre los dos niveles para obtener como resultado un mejor desempeño en conjunto y por lo tanto como empresa.

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

Para esto se considera necesario llevar a cabo:

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

1.5 Consultoría vs Intervención organizacional

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



1.5.1 La consultoría

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

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

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

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

1.5.2 La intervención organizacional

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

La intervención fomenta el reconocimiento por parte de los integrantes de su propia realidad revelando mediante una investigación profunda los factores socio-



productivos que afectan las actividades utilizando el aprendizaje como vía para el cambio y mejora continua; considera a cada persona en función de sus pensamientos y acciones no sólo como una persona más dentro de la organización sino brindando un sentido más humano y de cooperación por parte de todos ellos.

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

1.6 La intervención organizacional como actividad profesional

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

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

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

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



CAPITULO II

INTERVENCIÓN SOCIO-ECONÓMICA DE LAS EMPRESAS

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

Se debe de lograr una combinación correcta la cual cree una armonía y beneficios para todas las organizaciones. La gestión socio-económica de las organizaciones nos propone el uso de las herramientas de negociación elaboradas y experimentadas por el ISEOR³.

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

2.1 Origen de la gestión socio-económica de las organizaciones

La hipótesis fundamental del enfoque socioeconómico exige el reconocimiento previo de la existencia de una interacción entre factores sociales y económicos, entre calidad de funcionamiento y desempeño económico entre estructuras y comportamientos (Savall, Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail, 1979). Ésta metodología inicia con la reevaluación de contribuciones teóricas de la escuela clásica de las organizaciones de Frederick Taylor⁴ que hablaba sobre la administración científica, Henry Fayol⁵ con la teoría de la administración y Weber⁶ con su teoría de la racionalidad legal y por otro lado la escuela de las relaciones humanas de Elton Mayo⁷ que intentaba explicar el factor humano.

³ ISEOR. Instituto de socio-economía de empresas y organizaciones. www.iseor.com

⁴ Taylor, F.W.: *The principles of Scientific Management* (Nueva York, 1911)

⁵ Fayol, H.: *Administration industrielle el générale* (Paris, 1916)

⁶ Weber, M. *Économie et société*.

⁷ Mayo, E.: *The human problems of an industrial civilization* (Nueva York, 1933)



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

Después del análisis y realización de diversas investigaciones en el tema por parte del Dr. Henri Savall⁸ nace la teoría socio-económica de las organizaciones desde el año de 1973 y ha sido experimentado en más de 1200 empresas de 35 países en 4 continentes.

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

2.2 Principios y conceptos básicos del modelo

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

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

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

El desempeño social se define por el mejoramiento de seis dominios de disfuncionamientos y de insatisfacciones; estos son: las condiciones de trabajo, la

⁸ Dr. Henri Savall. *Director del ISEOR y catedrático en ciencias de gestión en la Universidad Jean Moulin Lyon 3, Francia.*

organización del trabajo, la gestión del tiempo, la comunicación-coordinación-concentración, la formación integrada y la implementación estratégica

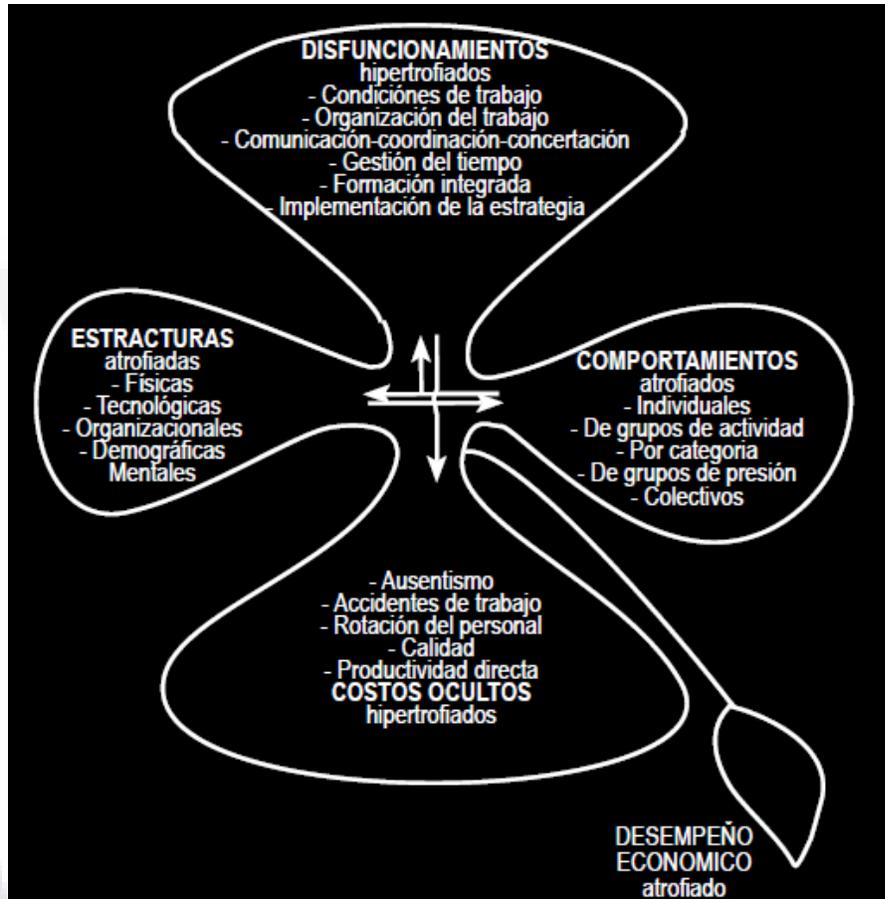


Figura 2. Modelo socioeconómico de las empresas y las organizaciones: El trébol de cuatro hojas

Fuente: (Savall, Zardet, & Bonnet, Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica, 2000)

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

El análisis socioeconómico considera cinco tipos de estructuras que se entienden como elementos relativamente permanentes en la organización pues se caracterizan por

tener capacidad de duración con una evolución autónoma, lenta y progresiva; un alto nivel de gasto de energía social individual y colectiva, más o menos consciente material y financiera necesaria para la realización de una evolución más rápida (Savall & Zardet, 1992) e interactúan con cinco tipos de comportamientos humanos los cuales son las manifestaciones del hombre hacia su entorno.

Es por ello que este modelo aparece concientizando a las personas para así modificar sus comportamientos y que éstos no afecten a la empresa o que su reacción hacia ella sea positiva; no negativa. La acción sobre las estructuras y los comportamientos permite disminuir los disfuncionamientos y bajar el impacto de los costos ocultos.

2.3 Hipótesis fundamental del análisis socio-económico

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

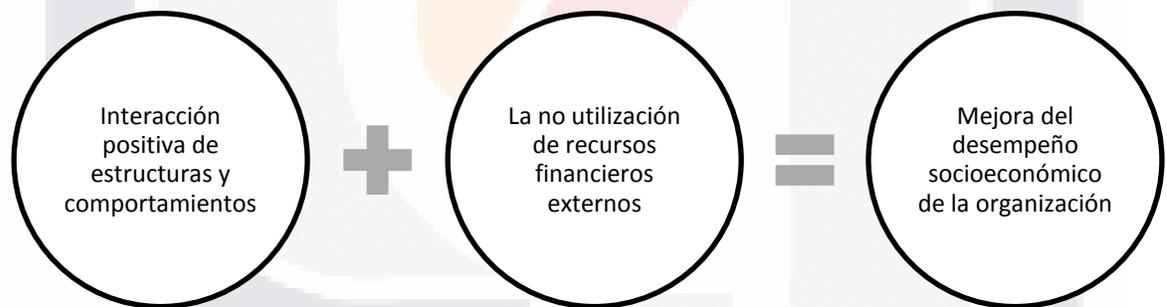


Figura 3. Hipótesis fundamental del análisis socioeconómico

Fuente: Elaboración propia

En otras palabras, las organizaciones pueden poseer procesos de investigación-intervención sin invertir recursos económicos en ello realizando una gestión global de la empresa fundándose sobre el desarrollo y crecimiento del potencial humano como el indicador más importante para obtener el mejoramiento económico.

Ésta hipótesis en conjunto con el rol de confianza deben ser transmitidas hacia toda la organización pues siendo una metodología que logra la participación de cada una de las partes especializándose en el desarrollo de la parte humana logrará resultados jamás esperados dentro de la misma.

El objetivo central será el incrementar los logros socioeconómicos mejorando dos tipos de desempeños: uno social y otro económico.

2.4 Intervención socioeconómica vs consultoría científica

El modelo socioeconómico utiliza técnicas de intervención en las empresas muy próximas a la consultoría a lo cual se le llama consultoría científica. Esto es la tecnología de su investigación en las empresas; el objetivo no es poseer contratos con las empresas lo que se necesita es tener empresas y organizaciones exitosas y obtener éxito en las intervenciones.

Así pues, por medio de un proceso de investigación-intervención se realiza el diagnóstico y se implementa el cambio en las organizaciones y siempre se debe intervenir en equipo de trabajo. Para facilitar el análisis se necesita interactuar con los colegas de la empresa directamente para obtener información confiable y evitar una manera de contaminación del investigador por la empresa.

2.5 El papel de la confianza en la intervención socio-económica de las empresas

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

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



La teoría socioeconómica posee la capacidad de crear confianza desde la parte directiva hacia la parte operativa de la empresa ya que todas las partes deben creer y sentir el proceso estando conscientes de que cada acción realizada dentro del estudio es para una mejora global; sensación que debe ser experimentada por cada una de las partes al mismo tiempo.

El modelo socioeconómico nace gracias al Dr. Henri Savall quien es director del ISEOR (*Instituto de socio-economía de empresas y organizaciones*) quien al descubrir que las contribuciones teóricas de Taylor, Fayol y Weber (el virus TFW) en lugar de ayudar a obtener mejores sistemas de gestión administrativa contribuía a la separación misma de las organizaciones enfermándolas y por consecuencia logrando su extinción.

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



CAPITULO III

EL MODELO DE CAMBIO SOCIO-ECONÓMICO

La metodología socioeconómica posee como principal objetivo el crear una mejora continua y valor agregado en las organizaciones creando procesos de investigación-intervención en las mismas partiendo de la premisa de realizar cambios desde el interior de la empresa para que éstos se vean reflejados hacia su exterior.

Para poder realizar un proyecto socioeconómico de investigación-intervención se necesitan ciertos pasos a seguir; primeramente se necesita conocer a la empresa desde su interior, así pues el interventor funge el papel de médico de organizaciones.

En primer lugar se necesita saber ¿qué es lo que le duele a la organización? Y para conocer esto necesita realizar una serie de preguntas para conocer la situación actual y en base a ese testimonio dar tratamiento y cura a la misma.

A continuación se expone paso a paso la metodología de la intervención socioeconómica de las organizaciones.

3.1 Metodología del modelo socio-económico

La premisa del modelo socioeconómico es crear valor agregado en las organizaciones desde su interior, pues para conocer e investigar una empresa se necesita estar dentro de ella. Se debe interactuar con las personas para ayudarlos a crecer, innovar,

Es muy importante comenzar la investigación-intervención siguiendo la jerarquía de la empresa. El objetivo es que cada persona participe en el cambio

Es importante mencionar que todas las intervenciones socioeconómicas que se conducen necesitan tres principios para llegar al cambio verdadero:

1. ENERGÍA

El líder de la organización debe de poseer bastante energía para transmitirla a su equipo para organizar e implementar cambios, de otra manera el proyecto no podría funcionar sin esta energía.



2. COOPERACIÓN

La cooperación es compartir el contenido de las decisiones y acciones realizadas. No es posible trabajar e implementar la metodología por si solo pues se necesita la cooperación de TODO el equipo. Es importante construir y fomentar la cooperación dentro de la organización ya que no es algo que nace naturalmente por las diferencias individuales de cada persona.

3. INSTRUMENTACIÓN

Las herramientas creadas por el ISEOR deben utilizarse correctamente para implementar la energía y la cooperación dentro de la empresa. Sin ellas no se puede seguir con el proceso de cambio y mejora continua.

3.2 Fases del proyecto socioeconómico

Para comenzar un estudio socioeconómico se deben seguir las siguientes fases:

3.2.1 Primera parte

Cuadro 1. Primera fase del proyecto socioeconómico

<p>Entrevista inicial con el director de la empresa</p>	<p>Es la primer entrevista que se realiza la cual debe ser con el responsable del micro espacio en donde se plantea la aplicación del proyecto, se hace la solicitud de documentos relevantes para el proyecto y se realiza la programación de las entrevistas cualitativas con el personal de base.</p>
<p>Visita a la empresa</p>	<p>Se procede a realizar una visita a la empresa para detectar disfuncionamientos de comunicación, de calidad de condiciones de trabajo, de instalaciones, etc. Por medio de la observación directa.</p>



<p>Entrevistas cualitativas + observación directa</p>	<p>Se realizan las entrevistas en conjunto con la observación directa a los mandos medios tratando de obtener el mayor número de frases testimonio de todos los actores.</p>
<p>Examen de las entrevistas y análisis de los documentos</p>	<p>Se procesan las frases testimonio obtenidas transformándolas en ideas fuerza para poder así realizar entrevistas de costos ocultos.</p>

3.2.2 Segunda parte

Cuadro 2. Segunda fase del proyecto socioeconómico

<p>Entrevistas de costos ocultos + observación directa</p>	<p>Se elaboran las entrevistas de costos ocultos y en conjunto con la observación directa se explota la información recolectada.</p>
<p>Presentación oral de los resultados</p>	<p>Una vez obtenidos los resultados de costos ocultos se realiza la presentación del efecto espejo a todos los actores de la empresa.</p>
<p>Presentación de la opinión del experto como complemento del diagnóstico</p>	<p>Se presenta un documento escrito a la dirección de la empresa con la opinión del investigador-interventor y se decide cuál será el nivel de difusión de ese documento.</p>

3.4 Disfuncionamientos

La teoría socioeconómica de las organizaciones destaca que todas las empresas generan disfuncionamientos que se traducen en costos ocultos los cuales afectan gravemente el desempeño global de la misma no generando valor agregado.

Un disfuncionamiento es el producto de las interacciones entre las estructuras de una organización y los comportamientos de los actores internos y externos. El nivel de disfuncionamientos que existen en una empresa se explica como una mala interacción entre estructuras y comportamientos. Se clasifican como muestra la siguiente figura.



Figura 4. Tipos de disfuncionamientos

(Savall, Zardet, & Bonnet, Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica, 2008)

Los disfuncionamientos guardan dentro de sí mismos costos ocultos los cuales se calculan en base a cinco indicadores: ausentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal, falta de calidad y falta de productividad.

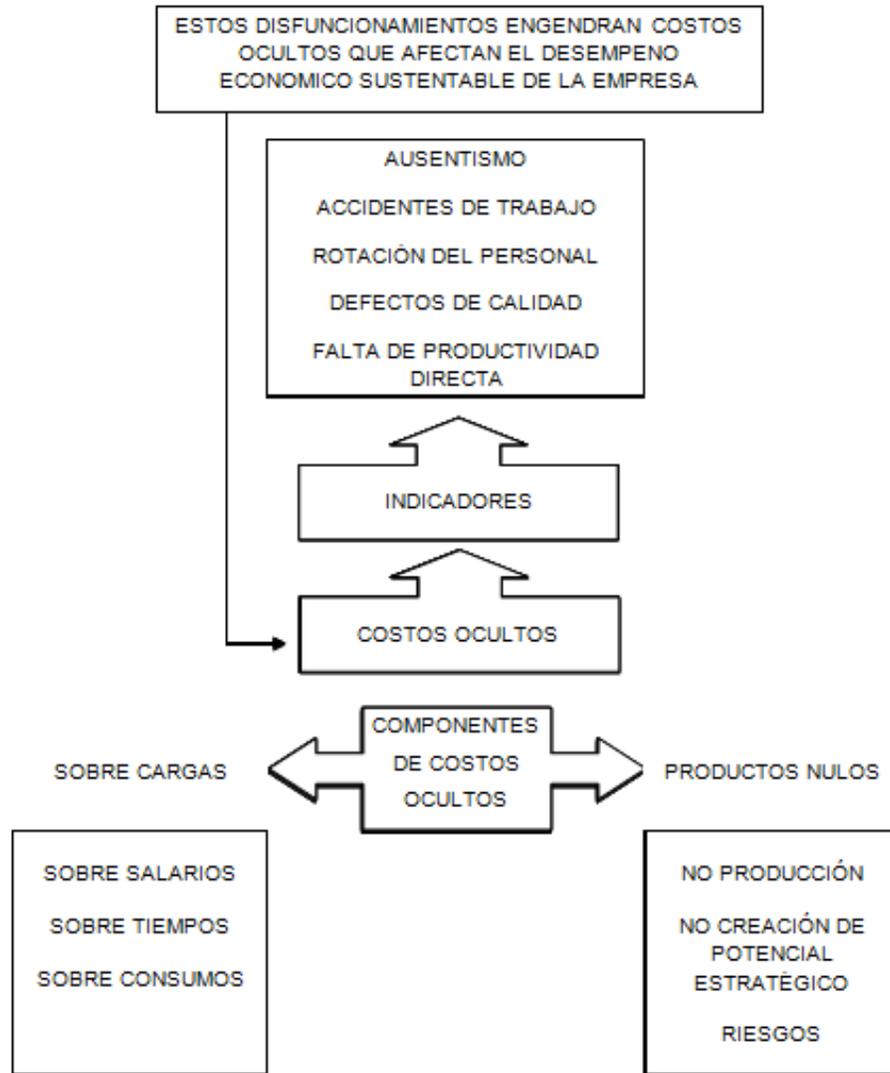


Figura 5. Elementos para el cálculo de costos ocultos en la teoría socioeconómica

Fuente: (Savall & Zardet, Maistriser les coúts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable, 1995).

Un disfuncionamiento no significa que la empresa sea negativa o que no pueda solucionar sus problemas; al contrario pues éstos son controlables a partir de acciones de



cambio. En el modelo socio-económico se aplica un análisis para conocer el costo generado por los disfuncionamientos por medio de dos facetas:

Cuadro 3. Medios para analizar el costo generado por los disfuncionamientos

FACETA SOCIAL	FACETA ECONÓMICA
<p>Se observa la repetitividad del trabajo, condiciones de trabajo desalentadoras, una comunicación-coordinación-concentración limitada, potencial humano desaprovechado, estrategias poco activas y ambiciosas y calidad limitada en los servicios de usuarios.</p>	<p>Evaluación económica de los disfuncionamientos observados para medir el impacto que tienen sobre la empresa.</p>

La acción aplicada sobre las estructuras y los comportamientos permite disminuir los disfuncionamientos y bajar el impacto de los costos ocultos y sobre todo lo más importante es concientizar a las personas para así modificar sus comportamientos y que éstos no afecten a la empresa.

Frente a cada disfuncionamiento detectado en una unidad, un departamento o una empresa se deben generar acciones correctivas para movilizar los recursos financieros y evitar la generación de costos ocultos.

Para estudiar estas las regulaciones de manera precisa, se han clasificado dos componentes de los disfuncionamientos:

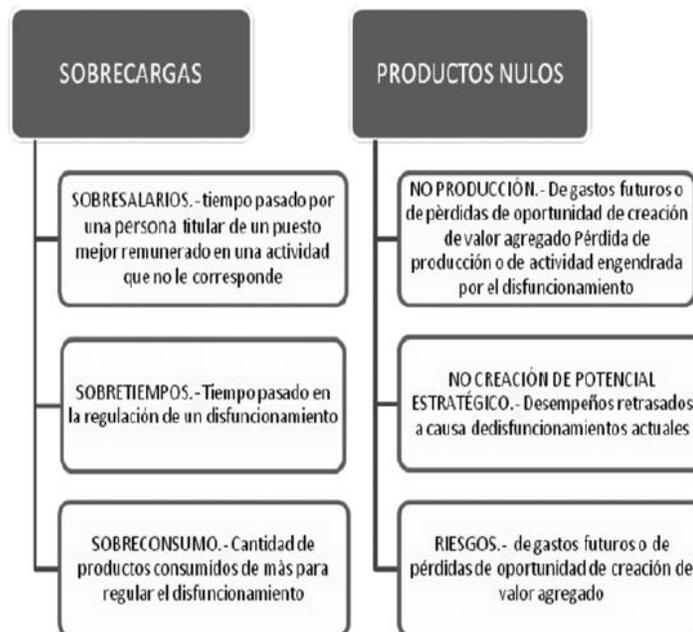


Figura 6. Componentes de los disfuncionamientos

Fuente: ISEOR 2008, Savall H ; Zardet V. y Bonnet M.

3.5 Costos ocultos

El concepto propuesto en el modelo socio-económico y del cual depende el nivel de desempeño de la empresa es el de costo oculto.

Como un ejemplo; en el mercado dos empresas que tienen el mismo nivel de capitalización y la misma plantilla pueden poseer dos niveles de rentabilidad muy diferente debido a sus costos ocultos.

En la práctica cotidiana no existen cálculos ni registros de costos ocultos dentro de la empresa por lo cual se necesita de la ayuda de personas externas para detectarlos y ayudar a convertirlos en valor agregado.

Los costos ocultos provienen de disfuncionamientos por los cuales la empresa genera regulaciones. Los costos de los disfuncionamientos, definidos como la diferencia entre el funcionamiento deseado y el funcionamiento real, están agrupados en cinco indicadores: ausentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal, no calidad, falta de productividad directa.

Los disfuncionamientos provocan costos ocultos y una mala salud económica y se representan con indicadores como ausentismo laboral, accidentes de trabajo, rotación del personal, no calidad en productos o servicios y falta de productividad directa.

Los costos ocultos pueden ser internalizados y externalizados y éstos últimos pueden ser a corto plazo y que se pueden integrar a largo plazo; sin embargo, el nivel de costos ocultos representan un nacimiento de mejora del desempeño de la empresa ya que siendo éstos detectados se trabaja en el cambio positivo para crear valor agregado a la organización.

3.6 Herramientas de gestión socioeconómica

El ISEOR posee herramientas de gestión las cuales están destinadas a ayudar a la dirección y mandos intermedios de las organizaciones a pasar el cambio de una dirección centralizada a uno que posee más participación de todos los actores. Todas las herramientas están en conexión y aumentan el pilotaje de los objetivos a cumplir. Se funciona más si se usan todas las herramientas en conexión. Las herramientas de gestión socioeconómica son las siguientes:

3.6.1 Gestión del tiempo (GDT)

Es un documento que incluye herramientas para delegar actividades o cierto número de tareas de los niveles jerárquicos superiores a los subalternos de una manera muy participativa. Puede ser la primer herramienta en utilizarse pues de esta manera se espera que los mandos intermedios posean más tiempo para dedicar sus acciones a su desarrollo personal. Fue creada ya que se parte de la idea de que existen personas que poseen cualquiera de los dos casos siguientes:

- **Política de la liebre**
Son las personas que requieren hacer todo a la brevedad posible pero la sobreexcitación, el estrés y la precipitación de sus actividades repercuten negativamente en el trabajo de los demás.
- **Política de la avestruz**

Son las personas que no toman en cuenta las sobrecargas de trabajo y se encierran en su rutina provocando resultados negativos con su pereza y temor de realizar sus actividades

Con esta herramienta se puede lograr el incrementar de los tiempos para poder administrar mejor el tiempo; cada actor se debe dar tiempo para todo y así poder administrar el tiempo personal de la mejor manera.

3.6.2 Tablero de conducción estratégica (TDCE)

Es una herramienta que posee indicadores relativos al mejoramiento de resultados inmediatos y de creación de potencial de cada persona. Los resultados inmediatos provienen directamente de la reducción de costos ocultos, del incremento de las ventas y de los márgenes de beneficios. La creación de potencial proviene de acciones de mejoramiento definidas en la herramienta: Plan de acciones estratégicas internas y externas.

3.6.3 Plan de acciones prioritarias (PAP)

Es la herramienta que consiste en planificar las acciones estratégicas que se realizarán en la empresa y cada uno de los departamentos asegurando de esta manera la implementación de la planeación estratégica y la reducción de costos ocultos.

3.6.4 Plan de acciones estratégicas internas-externas (PAEINTEX)

Es un plan crucial para lograr una lógica entre los objetivos estratégicos internos e internos de la organización sobre todo cuando se producen nuevos productos, cuando se dirige la empresa hacia un nuevo mercado, nuevas tecnologías y potencial humano.

3.6.5 Matriz de competencias (MC)

Son dos herramientas que favorecen la involucración de la dirección y mandos medios en la formación de subalternos. Esta matriz nos muestra las actividades que debe realizar cada puesto y nos ayuda a la implementación de capacitación y desarrollo al observar si existen actividades que no realiza al cien por ciento la persona.



3.6.6 Contrato de actividad periódicamente negociable (CAPN)

Es una que debe usarse a manera individual con cada uno de los actores de la empresa y es un contrato que se elabora para llegar a acuerdos de manera semestral entre el patrón y el trabajador. Para poder evaluar los contratos de actividad periódicamente negociables se debe de poseer previamente el tablero de pilotaje estratégico y el plan de acciones estratégicas internas y externas.





CONCLUSIÓN PARTE I

En esta primer parte se pudo observar que el proceso de intervención requiere del conocimiento real de la empresa y del involucramiento al cien por ciento del interventor para poder obtener datos precisos brindando de esta manera acciones de mejora que realmente ayuden a la organización a obtener valor agregado.

También se pudo analizar la diferencia entre intervención en organizaciones y la consultoría como actividades profesionales; no es lo mismo aplicar un proceso u otro ya que la intervención nace de la inquietud de aplicar cambios a manera de investigar todos los problemas posibles dentro de las organizaciones y dar tratamiento desde su inicio y la consultoría es una práctica que se “compra” para que se brinde solución a problemas que el mismo empresario detecta creyendo que es ahí en donde todo se puede solucionar sin pensar que tal vez no es por donde se tiene que comenzar.

Así pues nace como una propuesta diferente la intervención socioeconómica de las organizaciones para realizar acciones de investigación-intervención para detectar problemas de la empresa desde su interior separándolos desde una faceta social y otra económica.

Esta metodología parte de la idea que se puede crear valor agregado con los mismos recursos financieros que se quedan al aire dentro de la misma empresa; no se necesita obtener recursos externos (como la consultoría) para poder realizar cambios reales.

PARTE II
METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO CON EL MODELO
SOCIOECONÓMICO EN LA PYME
“LIMPIEZA ECOLÓGICA, S.A. DE C.V.”



INTRODUCCIÓN A LA PARTE II

En la segunda parte de este caso práctico se explicará por medio de dos capítulos el proceso de aplicación del modelo socioeconómico dentro de la empresa “Limpieza ecológica S.A. de C.V.”

En el capítulo cuatro se explicará cómo se debe dar inicio de la investigación-intervención con la empresa, preparar la guía de entrevista para la obtención de las frases testimonio con las cuales se trabajará posteriormente para obtener las ideas fuerza que nos ayudarán para la determinación del costo oculto de cada una de ellas.

En el capítulo cinco se muestran las frases testimonio obtenidas del área administrativa, operativa y mantenimiento de la empresa así como las ideas clave generadas para la continuación del estudio.



CAPÍTULO IV

INICIO DE LA INVESTIGACIÓN – INTERVENCIÓN

El inicio del proceso de investigación-intervención dentro de las organizaciones es fundamental para conocer la situación real y conocer cómo se va a actuar durante toda la intervención para brindar valor agregado a la empresa.

A lo largo de este capítulo se muestra la manera en cómo se inició con el proyecto y se mostrarán las frases testimonio e ideas fuerza que más adelante serán de vital apoyo para el cálculo de costos ocultos de la organización.

4.1 Inicio de la investigación - intervención

La base para iniciar el proceso de investigación – intervención es el organigrama de la empresa. La primer entrevista fue realizada con el gerente de la empresa para conocer su sentir hacia la organización y cómo él la percibe; es aquí cuando inicia la construcción del proceso a manera de investigación.

Cuadro 4. Inicio de la investigación - intervención

CATEGORÍA DEL PERSONAL	TIPO DE ENTREVISTA (DURACIÓN)	NÚMERO DE PERSONAS	OBJETIVO
Director general	Individual (30 - 45 minutos)	1	Conocer los disfuncionamientos generales de la organización
Departamento de Administración	Colectiva (1 hora aproximadamente)	5	Conocer los disfuncionamientos generales de la organización
Departamento de Operación y Mantenimiento	Colectiva (1 hora aproximadamente)	14	Conocer los disfuncionamientos generales de la organización



En la figura “X” se observa el organigrama actual de la empresa. Es importante mencionar que el mismo es la percepción del cómo se encuentra la plantilla actual de trabajadores después de haber tenido la entrevista con el gerente.

Actualmente en la empresa “Limpieza ecológica S.A. de C.V. es de veinte trabajadores los cuales están distribuidos en tres departamentos principales a los cuales se les denominará “*Administración general*”, “*Operación general*” y “*Mantenimiento*”.

Para el comienzo del proceso de investigación – intervención en primer lugar se realizará el diagnóstico de la empresa en su totalidad general comenzando por la aplicación de entrevistas cualitativas para poder determinar las ideas clave que identificarán los disfuncionamientos de la empresa con los cuales se identificarán los costos ocultos que posee la empresa.

Es muy importante que al final y como resultado del proceso se utilicen las herramientas de gestión recomendadas por el ISEOR para preservar el cambio dentro de la organización y saber utilizarlas de acuerdo a su objetivo ya que si no lo conocemos se va a actuar en contra de lo que realmente hay que elaborar.

Todas las herramientas están en conexión y aumentan el pilotaje de los objetivos a cumplir. Se funciona más si se usan todas las herramientas en conexión.

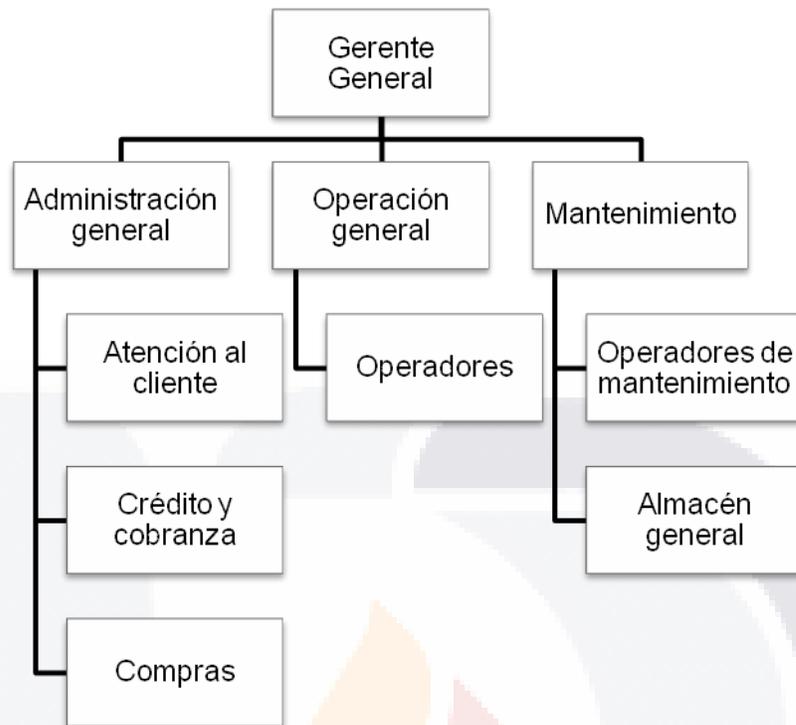


Figura 7. Organigramma actual de la empresa “Limpieza ecológica, S.A. de C.V.”

4.2 Guía de entrevista

Para la obtención de las opiniones de los asociados a la empresa se elaboró una guía de entrevista la cual contiene los seis dominios de acción que comprenden los ámbitos de: condiciones de trabajo, organización del trabajo, gestión del tiempo, comunicación-coordinación-concertación, formación integrada y aplicación de la estrategia; estos seis dominios de acción a su vez se subdividen de la siguiente manera:

1. CONDICIONES DE TRABAJO

- 1.1. Acondicionamiento de locales.
- 1.2. Materiales y suministros.
- 1.3. Condiciones ambientales.
- 1.4. Condiciones físicas de trabajo.
- 1.5. Carga física de trabajo.
- 1.6. Horarios de trabajo.
- 1.7. Ambiente de trabajo.



2. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

- 2.1 Repartición de las tareas.
- 2.2 Regulación del ausentismo.
- 2.3 Interés del trabajo.
- 2.4 Autonomía en el trabajo.
- 2.5 Carga de trabajo.
- 2.6 Reglas y procedimientos.
- 2.7 Organigrama

3. COMUNICACIÓN – COORDINACIÓN – CONCENTRACIÓN (3C)

- 3.1 3c interna al servicio.
- 3.2 Relaciones con los departamentos.
- 3.3 Entre empresa matriz y filiales.
- 3.4 Entre el equipo de dirección.
- 3.5 Entre representantes y funcionarios.
- 3.6 Dispositivos de 3C.
- 3.7 Transmisión de informaciones.
- 3.8 3C Vertical.
- 3.9 3C Horizontal.

4. GESTION DEL TIEMPO

- 4.1 Respeto de plazos.
- 4.2 Planeación y programación de actividades.
- 4.3 Tareas mal asumidas.
- 4.4 Factores perturbadores de la gestión del tiempo.

5. FORMACIÓN INTEGRADA

- 5.1 Adecuación formación de empleo.
- 5.2 Necesidades de formación.
- 5.3 Competencias disponibles no solicitadas en el empleo.
- 5.4 Dispositivos de formación.
- 5.5 Cambios de tecnología.



6. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

- 6.1 Orientación estratégica.
- 6.2 Autores de la estrategia.
- 6.3 Desglose y operacionalización de las estrategias.
- 6.4 Herramientas.
- 6.5 Sistemas de información.
- 6.6 Medios, gestión de recursos humanos.
- 6.7 Estilo de dirección.

4.3 Elaboración de las entrevistas cualitativas

Después de realizar la guía de entrevista se procede a elaborar las entrevistas cualitativas a los actores de la empresa. Se debe de crear un ambiente óptimo en donde no existan interrupciones y ambas partes se encuentren totalmente concentradas en la acción de la entrevista.

Como se mencionó anteriormente, durante la entrevista el interventor debe invertir un noventa por ciento del tiempo en la escucha de todos los actores de la organización y el diez por ciento restante para escribir toda frase que los actores comuniquen; también el interventor podrá realizar preguntas de profundidad con las cuales puede obtener frecuencias para el cálculo posterior de los costos ocultos sin antes hacer mención que se debe de clasificar las frases testimonio para después obtener las ideas fuerza de cada ámbito.



CAPÍTULO V

DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE LA EMPRESA

Durante la aplicación de las entrevistas se obtienen diferentes frases testimonio las cuales deben de ser posteriormente estudiadas para determinar las ideas fuerza de cada uno de los ámbitos a medir. Para esto es necesario que el papel del interventor sea totalmente preciso ya que de la obtención de cada frase testimonio depende que se realice un adecuado cálculo de costos ocultos para la organización.

A continuación se muestran las frases testimonio obtenidas durante la aplicación de las entrevistas cualitativas al personal de la empresa “Limpieza ecológica S.A. de C.V.” las cuales están divididas de acuerdo al departamento; en este caso son tres departamentos: Administrativo, Operativo y Mantenimiento.

5.1 Ideas clave y frases testimonio obtenidas en la empresa

Durante el proceso intervención inicial en la empresa se realizaron las entrevistas a los asociados de la empresa en las cuales se obtuvieron las siguientes frases testimonio⁹ con las cuales se determinará el cálculo del costo oculto:

1. CONDICIONES DE TRABAJO

1.2. Materiales y suministros.

IDEA CLAVE: No se brinda equipo de protección personal a los trabajadores.

“Tenemos un año solicitando material para nosotros respecto a botas, impermeables, para nuestra propia protección”

IDEA CLAVE: La toma de herramientas de trabajo de otras áreas impide la realización de actividades

“Los chavos de operación luego agarran la herramienta y no me la regresan y después tengo que ver como hago el trabajo”

⁹ Durante el proceso se obtuvieron frases testimonio positivas que no son aplicables para el cálculo del costo oculto. Éstas se encuentran en el Anexo A de este trabajo.



1.3. Condiciones ambientales.

IDEA CLAVE: Se pone en riesgo la salud y seguridad de los trabajadores

“Siento que tengo riesgos hasta andando en la calle pues a veces las chavas me tienen esperando en la línea del celular mucho y me siento inseguro manejando solo con una mano he dado varios volantazos y me ha pasado muchas veces”

“Nosotros trabajamos con riesgo de infectarnos de algunas cosas y no tenemos una regadera para poder asearnos”

1.4. Condiciones físicas de trabajo.

IDEA CLAVE: El eco y ruido generado en el área de oficinas es fuente de confusión en el servicio

“Los teléfonos están bien pero el problema es el eco que se hace en la oficina”

“Me molesta el ruido y me afecta porque no escucho al cliente cuando llaman”

1.5. Carga física de trabajo.

IDEA CLAVE: No se tiene un control ni cálculo de pago de horas extra al personal de la empresa

“No nos pagan horas extra y a veces nos quedamos más tiempo”

“Nosotros entregamos un reporte de horas extra y a veces no nos creen y pues no nos las pagan”

1.6. Ambiente de trabajo.

IDEA CLAVE: Se ignora al personal cuando realiza solicitudes de materiales

“Creo que no le importamos tanto al área de administración; cuando realizamos petición de materiales la mitad de las veces que lo hacemos nos ignoran. Tenemos que insistir mucho. Por lo regular de dos a tres veces por semana hacemos solicitud”

“El ambiente laboral es muy bueno pero creo que en general el patrón no sabe en qué condiciones trabajamos”



2. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

2.8 Repartición de las tareas.

IDEA CLAVE: Falta una correcta repartición de las tareas dentro de la organización

“No nos organizamos bien, muchas veces hacemos cosas que debe hacer otra persona. No tenemos bien asignadas las tareas y llegamos a perder de dos a tres veces por semana desde una hora a hora y media en cosas que no nos corresponden”

3. COMUNICACIÓN – COORDINACIÓN – CONCENTRACIÓN (3C)

3.1 3c interna al servicio.

IDEA CLAVE: La comunicación interna no es clara y causa confusiones en cuanto a la prestación del servicio

“La comunicación no fluye correctamente hemos asistido hasta dos veces con el mismo cliente”

3.2 Relaciones con los departamentos.

IDEA CLAVE: La relación entre el departamento de compras y recepción impide el cumplimiento eficaz de algunos trámites internos

“A veces nos tardamos hasta dos días por semana con la relación entre el departamento de compras y recepción en algunos trámites”

3.3 Transmisión de informaciones.

IDEA CLAVE: No se transmiten correctamente las informaciones respecto a los pagos a realizar

“Cuando ya creemos que nos pasaron la información completa respecto a los pagos muchas veces regresamos a la misma y nos dicen que hubo faltantes, así que tenemos que salir nuevamente para realizar lo que no nos dijeron; perdemos de una a dos horas dos a tres veces por semana”



4. **GESTION DEL TIEMPO**

4.1 Planeación y programación de actividades.

IDEA CLAVE: No se realiza una correcta planeación y programación de actividades en el área de cobranza

“Yo llego temprano para hacer pendientes fuera de la empresa pero de dos a tres veces por semana me llaman para regresar a la empresa y dejo de hacer unas cosas por hacer otras; normalmente pierdo hasta dos horas en traslados y pendientes extra”

IDEA CLAVE: No se programa correctamente la ruta para realizar el servicio

“Nos ha llegado a suceder unas dos o tres veces que nos hemos equivocado de domicilio al que tenemos que hacer el servicio”

IDEA CLAVE: No se realiza un plan para la realización de compras

“No contamos con un plan para la realización de compras. Perdemos en promedio unas 3 horas por semana en esta actividad ya que nunca sabemos cómo las realizaremos y qué es lo que vamos a comprar”

“Perdemos una hora diaria en realizar actividades de intendencia y es un puesto que no existe actualmente”

4.2 Factores perturbadores de la gestión del tiempo.

IDEA CLAVE: Se pierde tiempo durante la petición del servicio por parte de los clientes

“A veces los mismos clientes perturban nuestro tiempo y nos entretienen en el teléfono dejando así de hacer otras cosas; perdemos como una hora diaria”

IDEA CLAVE: Pérdida de tiempo en la elaboración de notas o facturas del servicio

“Algunas veces no sabemos si realizar factura o nota pues no nos informan los clientes o la persona que sí lo sabe dentro de la empresa y hemos perdido hasta una semana en decidir si elaboramos factura o nota”



IDEA CLAVE: No se atienden correctamente las necesidades de los colaboradores que se encuentran en actividades externas a la empresa

“Cuando estamos fuera y tenemos que comunicarnos a las oficinas para arreglar algún asunto la mayoría de las veces no nos contestan los teléfonos y perdemos de media hora a una hora esperando a que nos contesten las muchachas. Esto nos pasa unas tres veces por mes”

5. FORMACIÓN INTEGRADA

5.6 Adecuación formación de empleo.

Se necesita un plan para adaptar correctamente a los nuevos integrantes de la organización

“Cuando entra alguien nuevo a la empresa se necesita que se adecúe a las actividades ya que en lo que la persona aprende respecto a las actividades tenemos que destinar nuestro tiempo para capacitarlo”

5.2 Frases testimonio no aplicables para el cálculo de costos ocultos

Durante la obtención de frases testimonio en la etapa de aplicación de entrevistas cualitativas se obtuvo información que no es aplicable para el cálculo de costos ocultos¹⁰ ya que el manifiesto de los empleados fue de manera positiva hacia algunos aspectos de la organización lo cual significa que no es necesario hacer cambio alguno en esos aspectos y por consecuencia no posee disfuncionamientos ni costos ocultos.

Para poder realizar la determinación de costos ocultos se tiene que partir de lo que no se encuentra de manera óptima dentro de la organización y causa disfuncionamientos; es por ello que para este trabajo práctico se tomaron en cuenta para el cálculo de costos ocultos solamente aquellas frases testimonio que fueron de aspecto negativo.

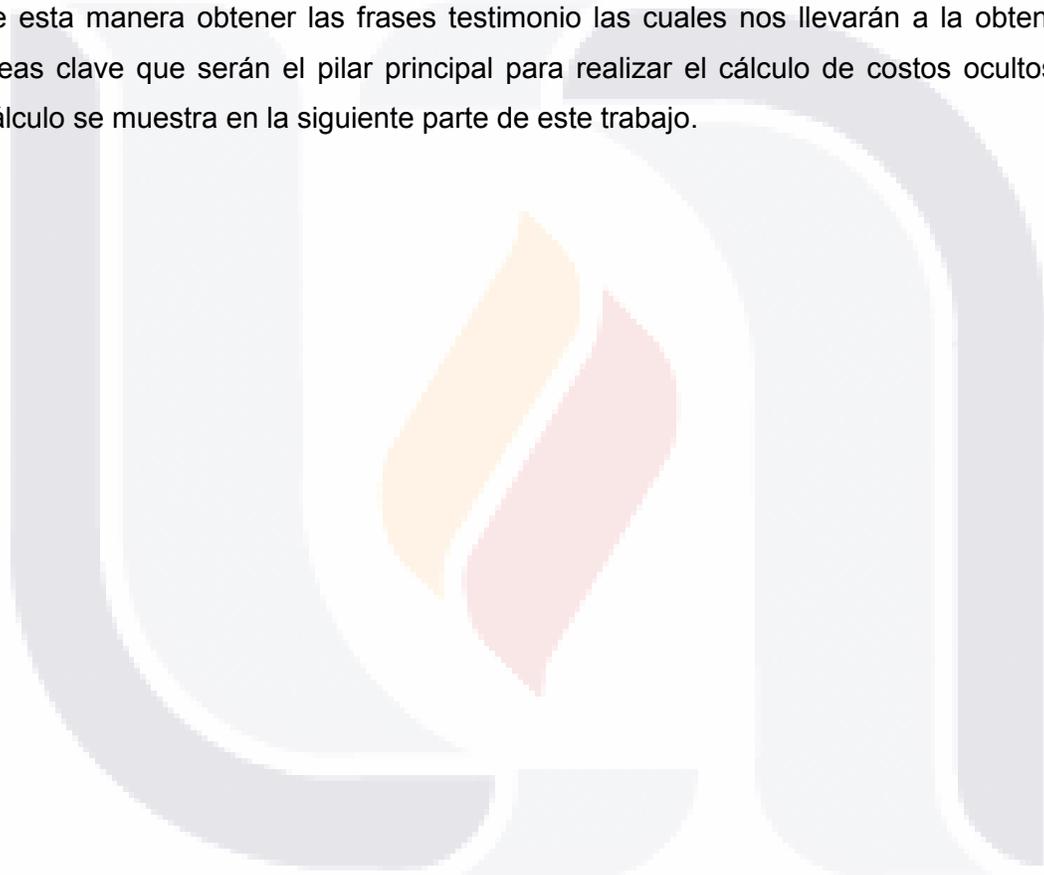
Después de haber obtenido las frases testimonio y elaborar las ideas clave de cada subtema de la familia de disfuncionamientos se procederá a determinar el cálculo del costo oculto que posee la organización el cual se observa en el siguiente capítulo.

¹⁰ Ver Anexo “B”



CONCLUSIÓN PARTE II

La metodología del diagnóstico con el modelo socioeconómico en las empresas requiere de algunos pasos para que ésta sea aplicada de manera adecuada pues en primer lugar se debe de tener el primer acercamiento con el empresario para poder conocer la situación general de la organización y posteriormente se prepara la guía de entrevista para la aplicación de entrevistas cualitativas a todo el personal de la empresa y de esta manera obtener las frases testimonio las cuales nos llevarán a la obtención de ideas clave que serán el pilar principal para realizar el cálculo de costos ocultos; dicho cálculo se muestra en la siguiente parte de este trabajo.





PARTE III
ANÁLISIS DE COSTOS OCULTOS, OPINIÓN DEL EXPERTO Y
PROPUESTA DE MEJORA

INTRODUCCIÓN PARTE III

En esta tercer parte del caso práctico se observarán los resultados obtenidos de la determinación de los costos ocultos de la organización los cuales podrán ser observados en cada una de las matrices de costos ocultos realizadas.

Posteriormente se realizará una propuesta de mejora hacia la empresa, la cual se espera sea de gran beneficio para la misma en conjunto con la opinión del experto en donde se analizarán en segundo plano el grado de los disfuncionamientos identificados en la organización aclarando los problemas a los cuales se enfrenta la misma y, por otra parte, se presenta lo “no dicho” que comprende los disfuncionamientos no expresados o poco expresados espontáneamente por los empleados pero captados a través de la observación directa.



CAPÍTULO VI

COSTOS OCULTOS

Todas las organizaciones poseen costos ocultos. Un costo oculto al no ser identificado ni cuantificado por la contabilidad de la empresa genera repercusiones directas sobre la calidad de los servicios ofrecidos hacia los clientes y la competitividad de la organización en general. Así pues el empresario al no ver ganancias reales opta por aumentar por sus costos de venta sin observar que el problema va más allá de todo esto.

Dentro de este capítulo se observarán las matrices de costos ocultos realizadas para la empresa “Limpieza ecológica, S.A. de C.V” para poder conocer la cantidad de costos ocultos que posee la misma.

6.1 Matriz de costos ocultos

Después de la obtención de frases testimonio por parte de los asociados de la organización se procedió a realizar el cálculo del costo oculto de la organización tomando como base para el mismo el salario mínimo general correspondiente a la zona “C”¹¹ (CONASAMI, 2012) ya que para fines de este trabajo la empresa no reveló sus salarios reales.

Para facilitar su comprensión las matrices de costos ocultos se presentan en una manera muy clara y sencilla; Cada una de ellas contiene señalado el disfuncionamiento elemental identificado el cual fue obtenido por medio de las frases testimonio de los trabajadores de la empresa; las causas invocadas¹² de los disfuncionamientos los cuales se miden en cinco indicadores (ausentismo, accidentes de trabajo, rotación del personal, defectos de calidad y falta de productividad directa); la frecuencia indicada¹³ la cual fue obtenida durante las entrevistas cualitativas acompañada del detalle y monto de cada cálculo realizado.

¹¹ De acuerdo a la tabla de salarios mínimos vigentes en nuestro país a partir del 1° de enero de 2012 elaborada por la Comisión Nacional de Salarios mínimos (CONASAMI) www.conasami.gob.mx, la zona “C” es la correspondiente a la ciudad de Aguascalientes, Ags. (Ver Anexo B).

¹² Se entiende como causa invocada al resultado que genera cada disfuncionamiento.

¹³ Los datos señalados (*) en el apartado de “Frecuencia indicada” en las matrices de costos ocultos son estimados.



A continuación se presentan las matrices realizadas de acuerdo a las seis familias de disfuncionamientos en compañía de sus subtemas.

6.1.1 Matriz de costos ocultos: Condiciones de trabajo

Para la familia del tema de condiciones de trabajo se realizó la matriz del cálculo del costo oculto correspondiente a los subtemas de materiales y suministros, condiciones ambientales, condiciones físicas de trabajo, carga física de trabajo y ambiente de trabajo. A continuación se puede observar cada una de ellas en compañía de una breve explicación sobre las mismas.

6.1.1.1 Matriz de costos ocultos: Materiales y suministros

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

1. No se brinda equipo de protección a los trabajadores.
Afectando a la empresa creando un riesgo de trabajo y la aparición de accidentes de trabajo e incapacidades por riesgo de trabajo las cuales en un futuro generarán costos más altos de las cuotas obrero patronales ante el IMSS¹⁴. Para este cálculo se toma como referencia el que una persona se incapacite un solo día en consecuencia de riesgo de trabajo provocando de esta manera un costo oculto de \$17,369.52 pesos.
2. La toma de herramientas de trabajo por parte de otras impide la realización de actividades.
Creando como consecuencia sobre tiempos y no producción por parte de los trabajadores. Se toma como dato estimado el que suceda de dos a tres veces por semana con una pérdida de una a dos horas obteniendo un costo oculto estimado de \$2,862.48 pesos.

Como se puede observar en la matriz de costos ocultos de estos disfuncionamientos identificados se obtiene un costo oculto por materiales y suministros de \$20,262.48 pesos anualmente.

¹⁴ Instituto Mexicano del Seguro Social.



Cuadro 5. Matriz de costos ocultos. Condiciones de trabajo. Materiales y suministros.

DISFUNCIONAMIENTOS ELEMENTALES	CAUSAS INVOCADAS DE DISFUNCIONAMIENTOS	1. CONDICIONES DE TRABAJO								TOTAL	
		Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre Salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos		
No se brinda equipo de protección a los trabajadores	Riesgo de trabajo	1 persona que se incapacite por un día en consecuencia de riesgo de trabajo	1 trabajador x 1 día de trabajo * 294 días de trabajo real * valor de trabajo por día \$59.08	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 17,369.52	\$ 17,369.52
La toma de herramientas de trabajo de otras áreas impide la realización actividades	Sobre tiempos No producción	*2 a 3 veces por sem de 1 a 2 horas	2 veces por sem x 1 hr x valor por hr. Trabajada \$7.38 x 49 semanas de trabajo real x 2 trabajadores involucrados	\$ -	\$ 1,446.48	\$ -	\$ 1,446.48	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,892.96
TOTAL				\$ -	\$ 1,446.48	\$ -	\$ 1,446.48	\$ -	\$ -	\$ 17,369.52	\$ 20,262.48

6.1.1.2 Matriz de costos ocultos: Condiciones ambientales

En el apartado de condiciones ambientales se identificó un solo disfuncionamiento elemental el cual consiste en la puesta en riesgo de la salud y seguridad de los trabajadores creando por consecuencia sobre salarios, no producción por parte de los empleados y riesgos laborales.

Al no tener la información suficiente respecto a este apartado se tomó como dato estimado el que un trabajador se incapacite por enfermedad general o accidente de trabajo obteniendo por resultado un costo oculto de \$661.72 pesos anuales.

Cuadro 6. Matriz de costos ocultos. Condiciones de trabajo. Condiciones Ambientales.

DISFUNCIONAMIENTOS ELEMENTALES	CAUSAS INVOCADAS DE DISFUNCIONAMIENTOS	1. CONDICIONES DE TRABAJO								TOTAL	
		Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre Salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos		
Se pone en riesgo la salud y seguridad de los trabajadores	Sobre salarios No producción Riesgos	*1 trabajador que se incapacite 1 día por enfermedad o accidente de trabajo	1 trabajador * Salario mínimo zona "C" \$59.08 * 3 días de incapacidad	\$ 177.24	\$ -	\$ -	\$ 177.24	\$ -	\$ -	\$ 177.24	\$ 531.72
TOTAL				\$ 177.24	\$ -	\$ -	\$ 177.24	\$ -	\$ -	\$ 177.24	\$ 531.72

6.1.1.3 Matriz de costos ocultos: Condiciones físicas de trabajo

En cuanto a las condiciones físicas de trabajo se identificó que el techo del área de oficinas es muy alto generando con esto eco y ruido el cual es fuente de confusión en el servicio y genera llamadas más largas pues no son bien escuchadas provocando de esta manera sobre tiempos en la actividad.



Tomando como promedio que una llamada puede alargarse hasta cinco minutos para aclarar cuestiones del servicio se obtuvo un costo oculto anual de \$72,373.00 pesos.

Cuadro 7. Matriz de costos ocultos. Condiciones de trabajo. Condiciones físicas de trabajo.

DISFUNCIONAMIENTOS ELEMENTALES	CAUSAS INVOCADAS DE DISFUNCIONAMIENTOS	1. CONDICIONES DE TRABAJO								
		1.4 Condiciones físicas de trabajo								
		Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre Salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos	TOTAL
El eco y ruido generado en el área de oficinas es fuente de confusión en el servicio y genera llamadas más largas	Sobre tiempos	Las llamadas no son bien escuchadas por el ruido y eco generado en la oficina	Duración promedio de una llamada larga 5 min / 60 * 50 llamadas por día * 294 días de trabajo real * Salario mínimo \$59.08	\$ -	\$ 72,373.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 72,373.00
TOTAL				\$ -	\$ 72,373.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 72,373.00

6.1.1.4 Matriz de costos ocultos: Carga física de trabajo

Dentro del apartado de carga física de trabajo se identificó que no se posee un control de las horas extra que trabaja el personal del área operativa y no se realiza pago alguno por este aspecto creando como consecuencia sobre salarios, sobre tiempos y sobre consumos.

Tomando como dato estimado que cada uno de los trabajadores del área operativa tenga que utilizar una hora extra diaria para poder terminar sus actividades se obtiene un costo oculto anual de \$65,091.60 pesos.

Cuadro 8. Matriz de costos ocultos. Condiciones de trabajo. Carga física de trabajo.

DISFUNCIONAMIENTOS ELEMENTALES	CAUSAS INVOCADAS DE DISFUNCIONAMIENTOS	1. CONDICIONES DE TRABAJO								
		1.5 Carga física de trabajo								
		Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre Salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos	TOTAL
No se tiene control ni cálculo de pago de horas extra al personal de la empresa	Sobre salarios Sobre tiempos Sobre consumos	*Una hora diaria extra por persona en el departamento de operación	1 hr * 294 días de trabajo real * 10 personas del depto. * valor por hr trabajada \$7.38	\$ 21,697.20	\$ 21,697.20	\$ 21,697.20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 65,091.60

6.1.1.5 Matriz de costos ocultos: Ambiente de trabajo

En cuanto al ambiente de trabajo se identificó que se ignora al personal cuando éste realiza petición de materiales contribuyendo de esta manera a la no creación de potencial del personal el cual para el caso en particular genera un costo oculto de \$28,949.20 pesos anualmente.



Cuadro 9. Matriz de costos ocultos. Condiciones de trabajo. Ambiente de trabajo.

DISFUNCIONAMIENTOS ELEMENTALES	CAUSAS INVOCADAS DE DISFUNCIONAMIENTOS	1. CONDICIONES DE TRABAJO								
		1.6 Ambiente de trabajo								
		Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre Salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos	TOTAL
Se ignora al personal cuando realiza solicitudes de materiales	No creación de potencial	2 a 3 veces por semana y se ignoran las peticiones en un 50% * Peticiones promedio 10	Peticiones ignoradas 5 * 2 veces por semana * 49 semanas de trabajo * Salario mínimo zona "C" \$59.08	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 28,949.20	\$ -	\$ 28,949.20
TOTAL				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 28,949.20	\$ -	\$ 28,949.20

6.1.2 Matriz de costos ocultos: Organización de trabajo

En cuanto a la familia de organización de trabajo se realizó la matriz del cálculo del costo oculto correspondiente al subtema de repartición de las tareas la cual se puede observar a continuación y se presenta una explicación de la misma:

6.1.2.1 Matriz de costos ocultos: Repartición de las tareas

Dentro de este apartado se identificó la falta de una correcta repartición de las tareas dentro de la organización generando de esta manera sobre tiempos en las actividades.

Tomando como dato que se pierde de una a una hora y media de dos a tres veces por semana en la realización de tareas que no corresponden al puesto se obtiene un costo oculto anual de \$34,739.04 pesos.

Cuadro 10. Matriz de costos ocultos. Organización del trabajo. Repartición de las tareas.

DISFUNCIONAMIENTOS ELEMENTALES	CAUSAS INVOCADAS DE DISFUNCIONAMIENTOS	2. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO								
		2.1 Repartición de las tareas								
		Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre Salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos	TOTAL
Falta una correcta repartición de las tareas dentro de la organización	Sobre tiempos	Se pierde de 1 hora a hora y media de 2 a 3 veces en una semana en la realización de tareas que no corresponden al puesto	1 hr * 2 veces por semana * 294 días de trabajo real * Salario mínimo zona "C" \$59.08	\$ -	\$ 34,739.04	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 34,739.04
TOTAL				\$ -	\$ 34,739.04	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 34,739.04

6.1.3 Matriz de costos ocultos: Comunicación-coordinación-concertación (3C)

Dentro del apartado de comunicación – coordinación – concertación (3C) se realizaron matrices del cálculo del costo oculto correspondientes a los subtemas de 3C interna al servicio, relaciones con los departamentos y transmisión de informaciones. A continuación se presentan las mismas acompañadas de su explicación:



6.1.3.1 Matriz de costos ocultos: 3C Interna al servicio

En el apartado de comunicación-coordinación-concertación internas al servicio se identificó que la comunicación interna no es clara y causa confusiones en cuanto a la prestación del servicio creando sobre tiempos, sobre consumos y no producción por parte del personal de la empresa ya que se asiste hasta dos veces con los mismos clientes a realizar el servicio solicitado creando con esto un costo oculto de \$167.18 pesos.

Cuadro 11. Matriz de costos ocultos. Comunicación-coordinación-concertación. 3C Interna al Servicio.

DISFUNCIONAMIENTOS ELEMENTALES	CAUSAS INVOCADAS DE DISFUNCIONAMIENTOS	3. COMUNICACIÓN - COORDINACIÓN - CONCENTRACIÓN								
		3.1 3C Interna al Servicio								
		Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre Salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos	TOTAL
La comunicación interna no es clara y causa confusiones en cuanto a la prestación del servicio	Sobre tiempos Sobre consumos No producción	Se asiste hasta dos veces con algunos clientes a realizar el servicio solicitado anteriormente	1 vez adicional a realizar el servicio * Salario de 2 personas que asisten al servicio + valor de media hr. Trabajada \$3.64 * Valor de 1 litro de gasolina \$10.72	\$ -	\$ 157.18	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 157.18
TOTAL				\$ -	\$ 157.18	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 157.18

6.1.3.2 Matriz de costos ocultos: Relaciones con los departamentos

En este apartado se identificó que la relación entre los departamentos de compras y recepción impide del cumplimiento eficaz de algunos trámites internos ya que se espera hasta dos días por semana para la obtención de una respuesta por algún trámite de compras o solicitudes internas creando con esto un costo oculto anual de \$17,369.52 pesos.

Cuadro 12. Matriz de costos ocultos. Comunicación-coordinación-concertación. Relaciones con los departamentos.

DISFUNCIONAMIENTOS ELEMENTALES	CAUSAS INVOCADAS DE DISFUNCIONAMIENTOS	3. COMUNICACIÓN - COORDINACIÓN - CONCENTRACIÓN								
		3.2 Relaciones con los departamentos								
		Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre Salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos	TOTAL
La relación entre el departamento de compras y recepción impide el cumplimiento eficaz de algunos trámites internos	Sobre tiempos No creación de potencial	Dos días por semana para obtener respuesta en trámites internos	2 días para obtener respuesta * 49 semanas de trabajo * Salario mínimo zona "C" \$59.08	\$ -	\$ 5,789.84	\$ -	\$ 5,789.84	\$ 5,789.84	\$ -	\$ 17,369.52
TOTAL				\$ -	\$ 5,789.84	\$ -	\$ 5,789.84	\$ 5,789.84	\$ -	\$ 17,369.52

6.1.3.3. Matriz de costos ocultos: Transmisión de informaciones

En cuanto al tema de la transmisión de informaciones se identificó la falta de comunicación en los pagos a realizar generando con esto la pérdida de una a dos horas



dos veces por semana en la realización de los pagos ignorados obteniendo un costo oculto de \$11,228.84 pesos.

Cuadro 13. Matriz de costos ocultos. Comunicación-coordinación-concertación. Transmisión de informaciones.

DISFUNCIONAMIENTOS ELEMENTALES	CAUSAS INVOCADAS DE DISFUNCIONAMIENTOS	3. COMUNICACIÓN - COORDINACIÓN - CONCENTRACIÓN								
		3.3 Transmisión de informaciones								
		Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre Salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos	TOTAL
No se transmiten correctamente las informaciones respecto a los pagos a realizar	Sobre tiempos Sobre consumos	De una a dos horas dos a tres veces por semana en la realización de pagos ignorados	1 hr * 2 veces a la semana * valor por hr. trabajada \$7.38 * 49 semanas real laboradas por año * Consumo promedio semanal de gasolina (20 lts.) \$214.40	\$ -	\$ 723.24	\$ 10,505.60	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11,228.84
TOTAL				\$ -	\$ 723.24	\$ 10,505.60	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11,228.84

6.1.4 Matriz de costos ocultos: Gestión del tiempo

En el apartado correspondiente a la gestión del tiempo se realizaron matrices del cálculo del costo oculto de los subtemas de planeación y programación de actividades y factores perturbadores de la gestión del tiempo. A continuación se presentan las mismas acompañadas de su explicación:

6.1.4.1 Matriz de costos ocultos: Planeación y programación de actividades

De acuerdo al apartado de planeación y programación de actividades se encontraron tres disfuncionamientos elementales:

1. No se realiza una correcta planeación y programación de actividades en el área de cobranza.

Dado que no se cuenta con un plan de actividades se pierden dos horas en traslados extra de dos a tres veces por semana generando con esto sobre tiempos y sobre consumos obteniendo un costo oculto por \$11,962.08 pesos.

2. No se programa correctamente la ruta para realizar el servicio.

Como no se realiza un plan para la ruta a tomar para realizar los servicios se generan sobre tiempos, sobre consumos y no producción lo cual obtuvo un costo oculto anual por \$45,244.64 pesos.

3. No se realiza un plan para la realización de compras.



Ya que no se posee un plan para la realización de compras se identificó que la empresa obtiene sobre tiempos, sobre consumos y no creación de potencial obteniendo con ello un costo oculto anual de \$11,590.48.

En conjunto los tres disfuncionamientos crean no potencial, sobre consumos y sobre tiempos los cuales representan un total de \$68,787.18 pesos anualmente.

Cuadro 14. Matriz de costos ocultos. Gestión del tiempo. Planeación y programación de actividades.

DISFUNCIONAMIENTOS ELEMENTALES	CAUSAS INVOCADAS DE DISFUNCIONAMIENTOS	4. GESTION DEL TIEMPO								
		Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre Salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos	TOTAL
No se realiza una correcta planeación y programación de actividades en el área de cobranza	Sobre tiempos Sobre consumos	Dos horas en traslados extra dos a tres veces por semana	2 horas * 2 veces a la semana * valor por hr. trabajada \$7.38 * 49 semanas reales de trabajo por año Consumo promedio de gasolina por semana (20 lts) \$214.40	\$ -	\$ 1,446.48	\$ 10,505.60	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11,952.08
No se programa correctamente la ruta para realizar el servicio	Sobre tiempos Sobre consumos No producción	Dos a tres veces ha existido confusión del domicilio y no se realizan los servicios	2 veces * 294 días reales trabajados * Salario mínimo zona "C" \$59.08 49 semanas * Consumo promedio de gasolina \$214.40	\$ -	\$ 34,739.04	\$ 10,505.60	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 45,244.64
No se realiza un plan para la realización de compras	Sobre tiempos Sobre consumos No creación de potencial	Se pierden 3 horas por semana en la realización de compras	3 hrs * 49 semanas reales laboradas * costo por hora trabajada 7.38 49 semanas * consumo promedio de gasolina 214.40	\$ -	\$ 1,084.86	\$ 10,505.60	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11,590.46
TOTAL				\$ -	\$ 37,270.38	\$ 31,516.80	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 68,787.18

6.1.4.2 Matriz de costos ocultos: Factores perturbadores de la gestión del tiempo

En este apartado se identificaron tres disfuncionamientos elementales los cuales son los siguientes:

1. Se pierde tiempo durante la petición del servicio por parte de los clientes.
Se considera una hora diariamente lo cual genera sobre tiempos y no creación de potencial por parte de los empleados obteniendo con ello un costo oculto anual de \$4,339.44 pesos.
2. Pérdida de tiempo en la elaboración de notas o facturas en el servicio.
La mayoría de las veces se pierde hasta una semana en tomar la decisión de elaborar notas o facturas del servicio generando con esto sobre tiempos y no



producción por parte de los empleados lo cual representa un costo anual total de \$15,301.72 pesos.

- No se atienden correctamente las necesidades de los colaboradores que se encuentran en actividades externas a la empresa.

Los empleados pierden de una a una hora y media en tratar de comunicarse a la empresa pues no se contesta la llamada generando con esto sobre tiempos, sobre consumos y no producción; esto representa un costo oculto de \$8,684.76 pesos anualmente.

Para la familia de factores perturbadores en la gestión del tiempo dentro de la empresa los disfuncionamientos identificados representan costo oculto de \$28,325.92 pesos anualmente.

Cuadro 15. Matriz de costos ocultos. Gestión del tiempo. Factores perturbadores en la gestión del tiempo.

DISFUNCIONAMIENTOS ELEMENTALES	CAUSAS INVOCADAS DE DISFUNCIONAMIENTOS	4. GESTION DEL TIEMPO								TOTAL
		4.2 Factores perturbadores en la gestión del tiempo								
		Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre Salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos	
Se pierde tiempo durante la petición del servicio por parte de los clientes	Sobre tiempos No creación de potencial	Pérdida de una hora diariamente	1 hr diaria * 294 días de trabajo real * valor por hr. trabajada \$7.38	\$ -	\$ 2,169.72	\$ -	\$ -	\$ 2,169.72	\$ -	\$ 4,339.44
Pérdida de tiempo en la elaboración de notas o facturas del servicio	Sobre tiempos No producción	Pérdida de una semana por mes en tomar la decisión de elaborar nota o factura del servicio	49 semanas realmente laboradas - 12 semanas perdidas * 7 días de la semana * Salario mínimo zona "C" \$59.08	\$ -	\$ 15,301.72	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15,301.72
No se atienden correctamente las necesidades de los colaboradores que se encuentran en actividades externas a la empresa	Sobre tiempos Sobre consumos No producción	Pérdida de media hora a una hora esperando la contestación de la llamada de tres veces por mes	30 min/60 * 294 días realmente trabajados al año * Salario mínimo zona "C" \$59.08	\$ -	\$ 8,684.76	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8,684.76
TOTAL				\$ -	\$ 26,156.20	\$ -	\$ -	\$ 2,169.72	\$ -	\$ 28,325.92

6.1.5 Matriz de costos ocultos: Formación integrada

Para la familia de formación integrada se elaboró la matriz del cálculo del costo oculto correspondientes al subtema de adecuación a la formación del empleo. A continuación se puede observar la misma junto con una breve explicación.



6.1.5.1 Matriz de costos ocultos: Adecuación a la formación del empleo

Para el apartado de adecuación a la formación del empleo se identifico que la empresa necesita un plan para adaptar correctamente a los nuevos integrantes de la organización ya que mientras ellos se integran completamente sus actividades generan sobre tiempos, no producción y no creación de potencial. Los empleados señalaron que en promedio se toman un mes de adaptación a las actividades lo cual representa un costo anual total de \$1,027.99 pesos por persona nueva contratada.

Cuadro 16. Matriz de costos ocultos. Formación integrada. Adecuación a la formación del empleo.

DISFUNCIONAMIENTOS ELEMENTALES	CAUSAS INVOCADAS DE DISFUNCIONAMIENTOS	5. FORMACIÓN INTEGRADA								
		5.1 Adecuación a la formación del empleo								
		Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Sobre Salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos	TOTAL
Se necesita un plan para adaptar correctamente a los nuevos integrantes de la organización	Sobre tiempos No producción No creación de potencial	Adaptación de un mes al trabajo	30% * 58 horas de trabajo * salario mínimo zona "C" \$59.08	\$ 1,027.99	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,027.99
TOTAL				\$ 1,027.99	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,027.99

Para mostrar de una manera más detallada el costo oculto de cada una de las matrices de costos ocultos realizadas para la empresa “Limpieza ecológica S.A. de C.V.” se concentró toda la información en una síntesis general de costos ocultos la cual se presenta a continuación.



6.2 Síntesis general de costos ocultos en la organización

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

A continuación se puede observar la síntesis de costos ocultos realizada a la empresa “Limpieza ecológica, S.A. de C.V.”:

Cuadro 17. Síntesis de costos ocultos.

INDICADORES	SOBRECARGAS			NO PRODUCCIÓN			TOTAL
	SOBRE SALARIOS	SOBRE TIEMPOS	SOBRE CONSUMOS	NO PRODUCCIÓN	NO CREACIÓN DE POTENCIAL	RIESGOS	
AUSENTISMO	\$ 177.24	\$ -	\$ -	\$ 177.24	\$ -	\$ 177.24	\$ 531.72
ACCIDENTES DE TRABAJO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 17,369.52	\$ 17,369.52
ROTACIÓN DEL PERSONAL	\$ 21,697.20	\$ 21,697.20	\$ 21,697.20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 65,091.60
DEFECTOS DE CALIDAD	\$ -	\$ 72,373.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 72,373.00
FALTA DE PRODUCTIVIDAD DIRECTA	\$ 1,027.99	\$ 106,282.36	\$ 42,022.40	\$ 7,236.32	\$ 36,908.76	\$ -	\$ 193,477.83
TOTAL	\$ 22,902.43	\$ 200,352.56	\$ 63,719.60	\$ 7,413.56	\$ 36,908.76	\$ 17,546.76	\$ 348,843.67

N.E.: No evaluado, dado el tiempo impartido al estudio

Plantilla en el sector (tiempo completo): 20

Es decir **\$17,442.18** por persona por año

Para cada componente de costos ocultos existe un indicador; de esta manera los costos ocultos pueden representar una sobre carga o un sobre consumo y a su vez ausentismo, accidentes de trabajo, rotación del personal, defectos de calidad y falta de productividad directa. Como se observa en la figura anterior la empresa posee un total de costos ocultos por \$348,843.67¹⁵ pesos anuales; lo cual dividido entre veinte personas las cuales son la plantilla de tiempo completo en la organización nos representa un costo oculto anual de \$17,442.18 por persona.

¹⁵ Dado que algunos datos utilizados para el cálculo fueron tomados como estimados, la cifra total obtenida también se considerará de esta manera.



De la cantidad total de costos ocultos (\$348,843.67) podemos analizar, por un lado, que los disfuncionamientos que más cuestan a la organización son los relacionados a la falta de productividad directa debido a sobre tiempos cuyo monto es de (\$106,282.36); esta cantidad representa principalmente el tiempo que el personal pierde y/o excede para realizar sus actividades.

Otro aspecto costoso es el ocasionado por defectos de calidad debido a sobre tiempos cuyo monto se eleva a (\$72,373.00); en tercer lugar la falta de productividad directa debido a sobre consumos cuyo monto es de (\$42,022.40) y a la no creación de potencial cuyo monto es de (\$36,908.76).

Estas cifras nos brindan la pauta para la siguiente fase del proyecto el cual consiste en que el experto brinde su opinión al respecto de los disfuncionamientos identificados y percibidos por el investigador- interventor. En el siguiente capítulo de este trabajo se podrán apreciar éstas dos partes con detenimiento.



CAPÍTULO VII

OPINIÓN DEL EXPERTO Y PROPUESTA DE MEJORA

Después de conocer los disfuncionamientos que posee la empresa y los costos ocultos que estos generan, en este capítulo se presenta la opinión del experto la cual consiste en la opinión del investigador-interventor sobre las causas raíces y los disfuncionamientos prioritarios para señalarle a la organización cuáles son los puntos que debe revisar y vigilar con mayor prioridad para conducir acciones de cambio, posteriormente se podrá observar la propuesta de mejora realizada a la empresa “Limpieza ecológica S.A. de C.V.”

7.1 Opinión del experto

De acuerdo con el proyecto socioeconómico en las empresas el siguiente paso es presentar la opinión del experto del análisis realizado a la empresa “Limpieza ecológica S.A. de C.V”.

Esta opinión tiene como principal objetivo el advertir a la organización sobre los disfuncionamientos y las causas raíces detectadas como prioritarias los cuales son puntos que deben ser vigilados constantemente para conducir acciones de cambio dentro de la misma. En segundo lugar, se señalará la necesidad de acciones correctivas frente a las cuales la empresa deberá trabajar para convertir sus costos ocultos en valor agregado y se espera provocar un comportamiento transformador entre todos los actores de la organización.

El director general de la empresa mencionó durante el primer acercamiento que el percibía que el problema principal de la empresa era la desorganización del almacén de la empresa pues faltaba organizarlo correctamente para conocer todo el material que posee en él y que él creía que de ahí se derivaban todos los demás problemas; de cualquier manera solo creyendo en este problema el director general accedió a realizar la intervención socioeconómica en su empresa para conocer qué otros problemas podía poseer; así pues durante la intervención realizada a la organización se percibe que el almacén no es el problema principal de la misma, sino que es una serie de factores que a



continuación se presentan como opinión del experto la cual se encuentra organizada por cada una de las partes de los dominios estudiados durante el proyecto:

- **Condiciones de trabajo**

- 1) El no brindar equipo de protección a los trabajadores aumenta el riesgo interno de la empresa y se pone en riesgo la salud, integridad y seguridad de los empleados pudiendo causar con esto accidentes e incapacidades por riesgo de trabajo las cuales por consecuencia aumentará el pago de cuotas obrero-patronales del Instituto Mexicano del Seguro Social.
- 2) La toma de herramientas de trabajo por parte de otras áreas impide la correcta realización de actividades pues al tenerlas ocupadas otro departamento pierde tiempo causando con esto no producción durante el horario laboral ocasionado que al no poder realizar el trabajo completo durante la jornada surgirán horas extra de trabajo representando más costos de trabajo reflejados en el pago de nómina.
- 3) Las instalaciones de la empresa poseen altos techos lo cual provoca ruido y eco causando confusión en el servicio generando llamadas más largas y/o confusión de actividades entre compañeros fomentando un mal servicio en general el cual puede tener consecuencias muy graves como la pérdida de clientes potenciales para la organización.

- **Organización de trabajo**

- 4) No existe una correcta repartición de las tareas entre los miembros de la organización lo cual puede tener consecuencias como falta de responsabilidad por parte de los miembros, delegación insuficiente, tareas mal asumidas y realización de tareas que no corresponden con el puesto creando sobre tiempos y sobre consumos en algunas actividades.



- **Comunicación-coordinación-concertación (3C)**

- 5) El que la comunicación interna no sea clara generará como resultado numerosas tareas mal asumidas, sobre tiempos, sobre consumos, no producción, errores en los pedidos; causas que pueden tener consecuencias muy graves para la organización como la pérdida de clientes potenciales para la misma.
- 6) La relación de 3C entre los departamentos de compras y recepción no es buena por lo cual se impide el cumplimiento de trámites internos a la organización creando con esto sobre tiempos, no producción por parte de los integrantes y no creación de potencial interno. Esta falta de sincronización ocasionará perturbaciones en la actividad de cada uno de los departamentos.
- 7) La difusión y transmisión de información respecto a los pagos a realizar no son claros ocasionado con esto sobre tiempos al tener que dedicar tiempo extra al pago de lo no realizado y sobre consumos de gasolina y aumentando los gastos de mantenimiento de los automóviles de la empresa.

- **Gestión del tiempo**

- 8) No existe una correcta planeación y programación de actividades en los departamentos de cobranza, compras y operación creando con esto sobre tiempos en cuanto a traslados aumentando el costo de consumo de gasolina y mantenimiento del automóvil destinado para ésta área.
- 9) Se pierde tiempo durante la petición del servicio por parte de los clientes ya que los clientes al realizar llamadas muy largas los empleados consideran que se pierde tiempo en esta actividad pues las llamadas podrían ser más concretas y cortas.
- 10) Se pierde hasta una semana para tomar la decisión de elaboración de nota o factura del servicio generado. Esto crea sobre tiempos y no producción por parte de los empleados poniendo en riesgo también la credibilidad del cliente hacia la empresa.
- 11) Cuando algunos empleados se encuentran en tareas externas a la organización y tienen que comunicarse a la empresa por alguna razón no se contestan rápidamente dichas llamadas perdiendo este tiempo teniendo por consecuencias



sobre consumos y sobre tiempos. Si se trata de una emergencia no se puede resolver rápidamente pues la espera en el teléfono es larga.

- **Formación integrada**

12) Falta de adaptación de los nuevos integrantes hacia la organización crea mala prestación del servicio ya que al no conocer correctamente todas las actividades del puesto puede tener consecuencias sobre la calidad de venta y la pérdida de tiempo es alta al mismo tiempo que la imagen de la empresa puede verse comprometida pues el cliente al percibir que el empleado no conoce al cien por ciento la actividad puede dejar de solicitar el servicio.

- **Implementación estratégica**

13) Pareciera que la empresa no posee un plan de acciones concreto para alcanzar los objetivos estratégicos pues los actores parecen confundidos sobre lo que se espera de ellos y cómo trabajar en conjunto para lograr los objetivos de la organización.

Dados los costos ocultos que posee la empresa en conjunto con la opinión del experto se realizará una propuesta de mejora hacia la empresa para que con ello la misma pueda ahorrar el monto de estos costos y pueda ofrecer a sus empleados mayores oportunidades de crecimiento.



7.3 Propuesta de mejora para la empresa “Limpieza ecológica S.A. de C.V.”

La intervención socioeconómica realizada a la empresa “Limpieza ecológica S.A. de C.V.” permitió el conocer los diversos aspectos que generan costos ocultos dentro de la misma y, así pues derivado de los costos ocultos que posee la organización se brinda a la siguiente propuesta de mejora:

- **Condiciones de trabajo**

- 1) La empresa debería de brindar equipo de protección a los trabajadores para poder disminuir accidentes de trabajo y con ello los posibles ausentismos por incapacidades de riesgo de trabajo. Así también se pudieran estabilizar las cuotas de riesgo de trabajo para el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- 2) Dotar al departamento de mantenimiento de las herramientas necesarias para realizar las actividades de soporte y mantenimiento a los equipos; y al departamento de operación de las herramientas para realizar las actividades de limpieza y desinfección para evitar interrupciones por la búsqueda de la misma logrando de esta manera que se generen horas extra para terminar la actividad.
- 3) Si la situación económica de la empresa lo amerita se puede dotar a las personas cuya actividad principal es atender al cliente y utilizar la línea telefónica constantemente de una diadema auricular para evitar que la situación del ruido y eco afecte las llamadas.

- **Organización de trabajo**

- 1) Realizar reuniones periódicas para programar las actividades de toda la semana o el mes estipulando objetivos claros y sencillos; así cada integrante de la empresa conocerá qué es lo que debe realizar y/o a que meta debe de llegar aliviando de esta manera la falta de responsabilidad y realización de tareas que no le corresponden.
- 2) Utilizar en cada reunión una tabla de seguimiento de asuntos y una ficha de resoluciones para que quede estipulado por escrito quién queda encargado(a) de las actividades estipuladas a realizar y pueda darse el seguimiento correspondiente. (Anexo C y D).



- **Comunicación-coordinación-concertación (3C)**

- 1) Sería recomendable mejorar la comunicación así como la relación entre los departamentos para evitar mal entendidos de informaciones. La empresa podría hacer ver a los empleados que una buena coordinación y concertación nacen de una correcta comunicación entre ellos pues ésta última es primordial para el correcto entendimiento de todas las actividades dentro de la organización.
- 2) Mejorar la relación de 3C entre los departamentos de compras y recepción para evitar los sobre tiempos y no producción ahora generada por los integrantes. Se puede brindar un curso de capacitación con algunas dinámicas al respecto y así disminuir los costos ocultos que poseen en estos momentos.
- 3) Sería recomendable elaborar un plan mensual de pagos que se deben realizar y estipular una fecha para cada uno de ellos así se puede programar la actividad semanalmente y no perder de vista algún pago ahorrando de esta manera sobre consumos por gasolina y mantenimiento de los automóviles de la empresa.

- **Gestión del tiempo**

- 1) Se recomienda planear y programar correctamente las actividades de los departamentos de cobranza, compras y operaciones para evitar sobre tiempos en cuanto a traslados aumentando con estos los costos. Se sugiere utilice cada departamento las agendas de seguimiento de actividades y los documentos antes mencionados (Anexo C y D).
- 2) Las personas del área de ventas deberían ser concisas con los clientes para evitar que la llamada se alargue pues depende de ésta área dirigir correctamente las preguntas para cubrir las necesidades del cliente rápidamente.
- 3) Se aconseja elaborar un proceso para determinar la decisión de elaboración de nota o factura a los clientes evitando de esta manera la pérdida de tiempo actual.
- 4) Se sugiere elaborar un proceso de seguimiento de elaboración de notas o facturas para evitar la pérdida de tiempo en tomar la decisión de elaboración una u otra evitando de esta manera que se ponga en riesgo la credibilidad del cliente hacia la empresa.

- 5) Se podría instalar un identificador de llamadas para brindar prioridad a los compañeros que se encuentran realizando tareas externas a la organización para evitar la espera en la línea.

- **Formación integrada**

- 1) Realizar un plan de inducción a la empresa cuando surjan nuevas contrataciones y brindar especial capacitación y atención al nuevo integrante para evitar una mal adaptación al puesto contribuyendo a un buen aprovechamiento del tiempo.
- 2) Así también implementar el Contrato de Actividad Periódicamente Negociable con todos los integrantes de la organización para de esta manera definir objetivos claros y precisos desde su ingreso a la empresa, aumentar la motivación y hacer compatibles las estrategias individuales de cada empleado con la de la empresa.

- **Implementación estratégica**

- 1) Se sugiere que la empresa pueda realizar un plan de acciones concretas para alcanzar los objetivos estratégicos de la misma realizando un desglose y seguimiento periódico de todas las acciones que debe cumplir cada uno de los departamentos y cada uno de los integrantes de la organización.



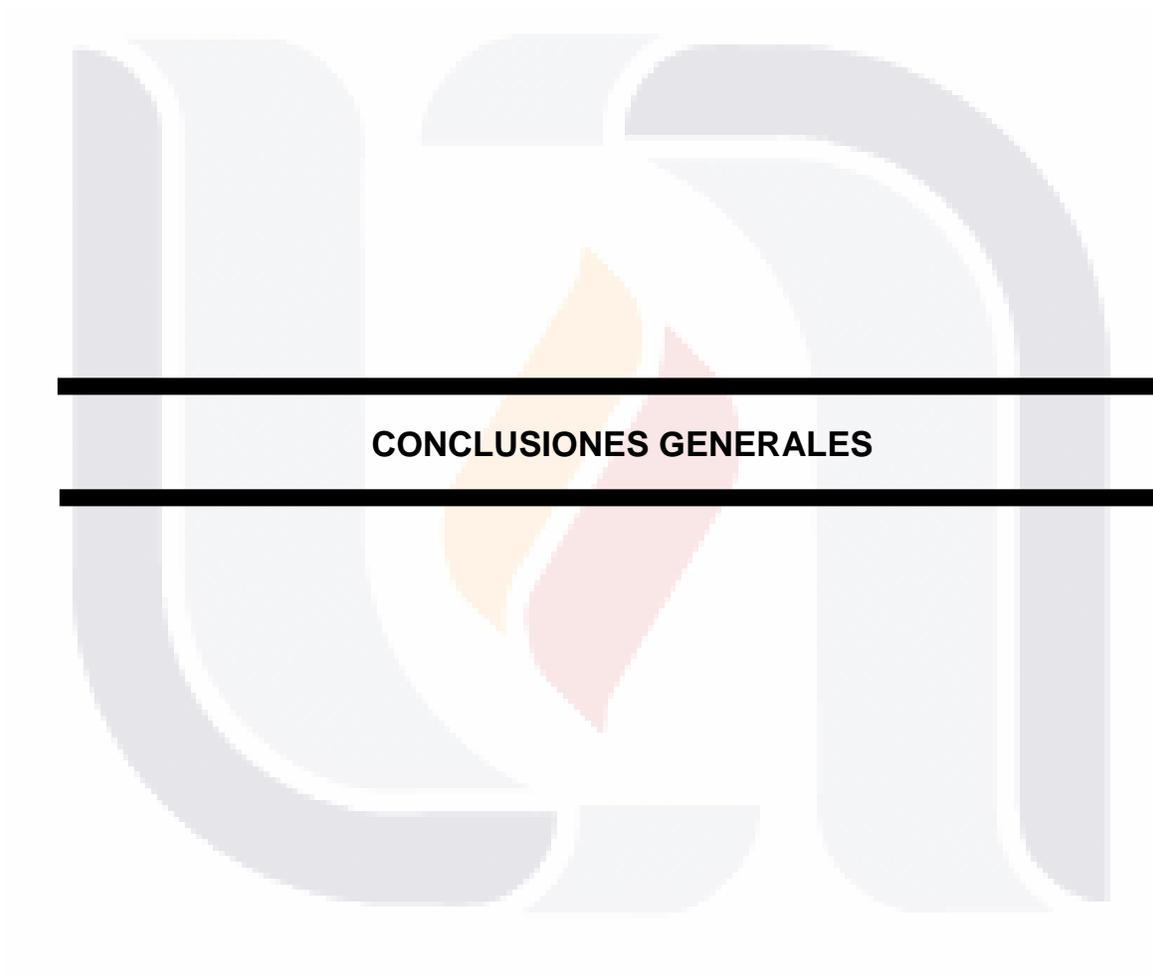
CONCLUSIÓN PARTE III

Durante el transcurso de esta tercera parte de este trabajo se observaron los resultados del proyecto socioeconómico aplicado a la empresa “Limpieza ecológica, S.A. de C.V.” los cuales fueron mostrados en diferentes matrices de costos ocultos las cuales fueron elaboradas considerando cinco de seis dominios de disfuncionamientos propuestos por el ISEOR: 1) Condiciones de trabajo, 2) Organización de trabajo, 3) Comunicación-coordinación-concertación, 4) Gestión del tiempo y 5) Formación integrada.

En cada matriz de disfuncionamientos elaborada se observaron los disfuncionamientos elementales identificados y sus causas, la frecuencia indicada y el detalle de cómo se elaboró cada cálculo y cada uno de éstos fue clasificado en una síntesis de costos ocultos de acuerdo a sus indicadores (ausentismo, accidentes de trabajo, rotación del personal, defectos de calidad y falta de productividad indirecta) y sus componentes (sobrecargas: sobre salarios, sobre tiempos y sobre consumos; y no producción: no producción, no creación de potencial y riesgos).

Se estimó que los costos ocultos generados por persona son aproximadamente de (\$17,500.00) el cual multiplicado por veinte personas quienes son la plantilla laboral total da un total estimado de (\$350,000.00); Esta cantidad que puede ser convertida en valor agregado para crear mejoras en la organización sin tener que invertir dinero extra.

También se presentó una propuesta de mejora hacia la empresa la cual se espera pueda elaborar ya que así se cumpliría con el objetivo general de la metodología socioeconómica en las empresas: generar valor agregado.



CONCLUSIONES GENERALES

CONCLUSIONES GENERALES

El redactar una conclusión a un proyecto como este y con tal importancia dentro de la formación académica de una persona llega a ser fácil o difícil pues se poseen tantas ideas en mente que no se encuentra la manera de transmitir al lector la finalización de este trabajo.

En primer lugar se mencionó el tema del proceso de intervención en empresas requiere de un conocimiento real de la misma e involucramiento de la totalidad de la atención del interventor para poder obtener datos lo bastante precisos para brindar de esta manera acciones de mejora que realmente ayuden a la organización a obtener valor agregado y mejora continua. En esta experiencia se llevó a cabo dicho proceso visitando a la empresa en repetidas ocasiones para poder conocerla a fondo y ayudarla desde su interior a sanar su exterior.

Se pudo observar y sentir la diferencia en tiempo real entre la acción de intervención en organizaciones y la consultoría empresarial como actividad profesional y se puede concluir que no es lo mismo aplicar un proceso u otro ya que la intervención nace de la inquietud de aplicar cambios dentro de la organización a manera de investigar cada uno de los problemas que existen dentro de ella, brindar tratamiento y curar a la empresa; Por otro lado el proceso de consultoría empresarial es una práctica que se “compra” para que brindar soluciones a problemas que el empresario detecta creyendo que es donde nacen todos sus problemas sin pensar que tal vez no es por donde se tiene que comenzar.

Es aquí donde nace una propuesta diferente: la intervención socioeconómica de las organizaciones para poder realizar acciones de investigación-intervención detectando problemas de la organización desde su interior separando dos tipos de facetas: una social y otra económica.

Esta metodología parte de la idea que se puede crear valor agregado con los mismos recursos financieros que se quedan al aire dentro de la misma empresa y no se necesita obtener recursos externos (como la consultoría) para poder realizar cambios reales.



En la segunda parte se expuso el tema de intervención socioeconómica en las empresas partiendo desde su nacimiento, principios y conceptos básicos logrando la comprensión de su objetivo general el cual es lograr la eficiencia integral de toda la organización concentrándose en una parte social y otra económica para realizar cambios desde el interior de la misma sin tener que recurrir a recursos financieros externos.

Posteriormente se observó detalladamente cada parte de la metodología socioeconómica comenzando su proceso y presentando las fases del proyecto; así como dos conceptos básicos: el de disfuncionamientos y el de costos ocultos de la organización los cuales son primordiales para poder comprender la energía de la metodología.

En la segunda parte de este caso práctico se expuso el proceso real de aplicación del modelo socioeconómico dentro de la empresa “Limpieza ecológica S.A. de C.V.”

Se observó cómo es que se debe dar inicio de la investigación-intervención con la empresa la cual comprende diversos pasos a seguir como que el primer contacto es esencial para conocer la situación real de la organización, preparar la guía de entrevista para la obtención de las frases testimonio de todos los empleados con las cuales se trabajará posteriormente para obtener las ideas clave las cuales contribuyeron a la determinación del costo oculto de la organización.

En la tercer parte del caso práctico se observaron los resultados obtenidos en la determinación de los costos ocultos de la organización los cuales se plasmaron en matrices de costos ocultos de los cuales se partió para realizar una propuesta de mejora hacia la empresa, la cual se espera sea de gran beneficio para la misma en conjunto con la opinión del experto en donde se analizaron en segundo plano el grado de los disfuncionamientos identificados en la organización aclarando los problemas a los cuales se enfrenta la misma.

Se espera que este trabajo práctico sea de gran ayuda a todas aquellas personas que requieran conocer más sobre la metodología de intervención socioeconómica en las empresas.

GLOSARIO

Cálculo socioeconómico: Cálculo dinámico que integra el análisis cualitativo, cuantitativo y financiero del conjunto de fenómenos sociales y económicos, actuales y futuros detectados por la empresa.

Carta CAPN: Documento por el cual la organización se compromete sobre las modalidades de puesta en práctica de los contratos de actividad periódicamente negociables (CAPN).

Comunicación-Coordinación-Concertación: o (3C), acrónimo para representar el conjunto de comunicación, coordinación y concertación.

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

Condiciones de trabajo: Noción que cubre a la vez las condiciones físicas de trabajo (espacios de trabajo, perjuicios del entorno físico, carga física y mental de trabajo, seguridad) y la condiciones y restricciones tecnológicas del trabajo (materiales de equipamiento, herramientas disponibles).

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

Contrato de actividad periódicamente negociable: Herramienta de management que formaliza los objetivos prioritarios y los medios puestos a disposición para cada persona dentro de la empresa (incluyendo obreros y empleados), a través de un doble diálogo semestral personalizado con el superior jerárquico directo. Está acompañado de un complemento de remuneración substancial ligado al logro de los objetivo de equipo e individuales, auto-financiado por la baja de los costos ocultos.

Coordinación: Ella se aplica a los dispositivos de intercambio de información entre los actores organizados para realizar un objetivo operacional o funcional de la actividad, en un periodo determinado.

Creación de potencial: Conciene a las acciones que tendrán efectos positivos diferidos sobre los resultados inmediatos de los ejercicios siguientes. Ella se compone de inversiones materiales y sobre todo de inversiones inmateriales.

Cualitativo: Método de evaluación que recurre a una apreciación no cuantificada. La evaluación cualitativa es preconizada con el enfoque socioeconómico para completar, enriquecer o reemplazar, llegando el caso a la evaluación cuantitativa y financiera, cuando ésta no ha podido ser hecha o es insignificante.

Delegación concertada: Acto por el que confía a alguien la realización de una operación tomando la precaución de asegurarse los medios de los que dispone el delegatario para realizarla. Ella incluye aportes pedagógicos del delegante al delegatorio.

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

Desempeño social: Fuentes múltiples, especialmente de naturaleza psico-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.

Diagnóstico socioeconómico: Diagnóstico de los disfuncionamientos de la organización surgidos de la interacción entre las estructuras y los comportamientos. El disfuncionamiento es calificado por los actores de la organización con respecto al referencial del orto-funcionamiento, es decir del funcionamiento tal como ellos lo desean.



Disfuncionamientos: Son el producto de las interacciones entre las estructuras de una organización y los comportamientos de los actores internos y externos. Ellos son calificados por los actores como diferencias con respecto al orto-funcionamiento, es decir del funcionamiento deseado.

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

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

Energía: Recurso que permite a los actores (organización, unidad, individuo) pasar a la acción o al acto.

Energía estratégica: Recurso que permite a los actores desarrollar su fuerza estratégica, su capacidad para transformar sus situaciones estratégicas.

Escucha: En la teoría socioeconómica de las organizaciones, se trata de una escucha fundada sobre la interacción de una verdadera mayéutica de tres fases: escucha pura, retroalimentación, validación, nueva escucha, etc.

Fuerza estratégica: Capacidad de una empresa para transformar el conjunto de los recursos materiales, humanos e inmateriales en acciones y actividades que permitan a la empresa modificar significativamente su situación estratégica, es decir su solidez en el entorno interno y externo, su capacidad de sobrevivencia-desarrollo y su poder de negociación con su doble entorno interno y externo.

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

Formación integrada: Formación realizada por un actor del entorno cercano por ejemplo, conllevando el superior jerárquico un aporte inductivo de pedagogía aplicada a las situaciones de trabajo locales, y capitalizando los saber-hacer (know-how) de experiencia por medio de la preparación de un manual de formación. Este es

además utilizado en la actividad permanente de la empresa como manual de funcionamiento.

Gestión del tiempo: La gestión del tiempo comprende los métodos de organización temporal del trabajo (reflejos de planificación, de programación...), el reparto del tiempo de los actores internos (individuo o entidad) entre sus grandes actividades: tiempo de prevención, de mejoramiento, de desarrollo y de pilotaje estratégico.

Herramientas clásicas de gestión: Herramientas relativamente estáticas de recolección y de tratamiento de informaciones, a menudo mal interconectadas, con fiabilidad relativa y sub-utilizadas en las micro y macro decisiones de la empresa.

Herramientas de management: Métodos, técnicas y soportes que acompañan a la acción de pilotaje y se aplican directamente a las relaciones humanas entre los actores, sobre todo internos.

Implementación estratégica: Realización de las acciones concretas para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, desglosadas y concertadas en cada nivel jerárquico y sincronizadas transversalmente con los diferentes socios internos y externos. Ella comporta la explicitación de objetivos estratégicos coherentes y la programación de la disponibilidad de los medios necesarios, materiales humanos e inmateriales.

Intervención socioeconómica: Basada sobre la hipótesis fundamental de la interacción entre las estructuras y los comportamientos humanos, ella consiste en emprender, en una empresa, una acción simultánea sobre el conjunto de las estructuras y sobre el conjunto de los comportamientos humanos interviniendo sobre los seis dominios de disfuncionamientos. Así, el funcionamiento de la organización es aprehendido en su globalidad con la preocupación de obtener de ella soluciones durablemente eficaces e innovadoras. Ella busca implantar un estado de management socioeconómico aclimatado a la organización, obteniendo desempeños socioeconómicos superiores a los obtenidos antes de la acción de innovación socioeconómica.

Investigador – interventor: Persona que utiliza los resultados de sus intervenciones para alimentar su investigación y sus conocimientos científicos para conducir sus intervenciones.

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

Matriz de competencias: Sinóptico que permite visualizar las competencias efectivas disponibles de un equipo y de su organización. Permite elaborar un plan de formación integrada particularmente bien adaptado a cada persona y a las necesidades evolutivas de la unidad.

Opinión del experto: Análisis en segundo grado de los disfuncionamientos, hecho por el consultor. La opinión del experto explica los principales disfuncionamientos evocados por los autores de la empresa. Él aclara los problemas más complejos que afectan frecuentemente a la estrategia interna de la organización. El objeto de la opinión del experto es poner el acento sobre los problemas a los cuales la empresa es relativamente insensible. De esta manera, la opinión del experto comprende dos partes: la jerarquización del efecto espejo por una parte, que clasifica las ideas expresadas por los actores internos, que parecen importantes al consultor, y que constituyen una palanca de acción en profundidad y, por otra parte, lo “no-dicho” que comprende los disfuncionamientos no expresados o poco expresados espontáneamente por los actores, pero captados a través de la información directa por parte del consultor.

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

Organización del trabajo: Comprende el reparto de las misiones, funciones, operaciones y tareas, su asignación más o menos especializada a actores internos, entidades e individuos y las reglas de relación entre ellos.

Orto-funcionamiento: Funcionamiento deseado por los actores internos y externos de la organización. El orto-funcionamiento es una noción relativa, un referencial flexible que admite cierta variabilidad en el tiempo, útil para definir *grosso modo*, la orientación de las acciones de progreso de la empresa.

Plan de acciones prioritarias: Inventario concertado de las acciones para realizar en un semestre para alcanzar los objetivos estratégicos prioritarios después de un arbitraje de prioridades y test de factibilidad. Las acciones son en parte motoras (proyecto activo sobre el entorno externo) y en parte reductoras de disfuncionamientos (acción sobre el entorno interno).

Plan de acciones estratégicas internas y externas: Clarifica la estratégica de la empresa a 3 años, incluso 5, tanto frente a sus actores-objetivo externos (clientes, proveedores...) como a sus actores-objetivo internos (del PDG al empleado y al obrero). El es reactualizado cada año para tener en cuenta la evolución de sus entorno externo pertinente y su entorno interno.

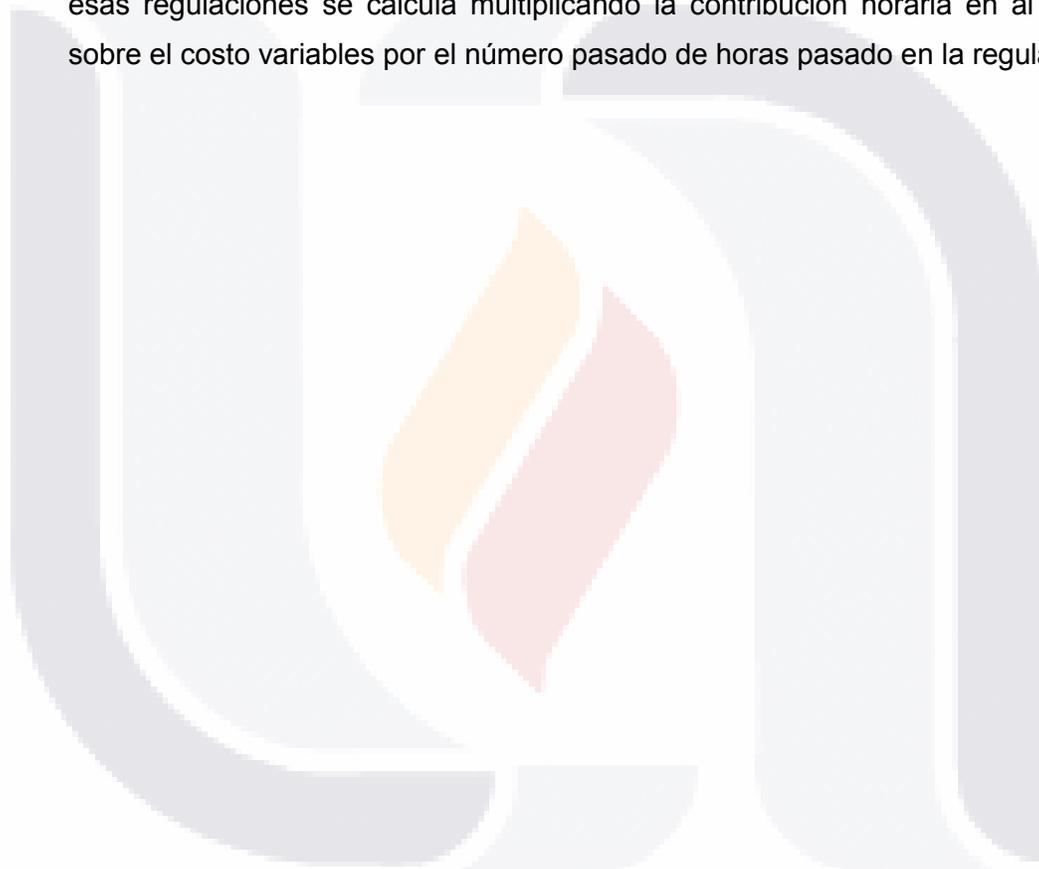
Proyecto socioeconómico: Es la segunda etapa del proceso de innovaciones socioeconómicas. El objetivo es buscar una canasta de soluciones (acciones de mejoramiento) que respondan a una canasta de disfuncionamientos. Un proyecto socioeconómico es un conjunto de acciones de innovación socioeconómica.

Sobre consumo: Componente del costo de ciertos disfuncionamientos representantes de la calidad de productos o servicios consumidos en exceso a causa de la regulación de disfuncionamientos evaluados financieramente a partir de los costos de compra para la empresa.



Sobre salario: Componente del costo de ciertos disfuncionamientos constituido por una diferencia de salario a causa de la realización de una actividad por una persona titular de una función mejor remunerada que la que hubiera debido asumir. Se trata también de salarios abandonados sin contrapartida de actividad, por ejemplo cuando hay una ausencia, sobre todo si ella es injustificada.

Sobre tiempo: Componente del costo de ciertos disfuncionamientos constituido por el tiempo pasado por humanos en regulaciones de disfuncionamientos. El costo de esas regulaciones se calcula multiplicando la contribución horaria en el margen sobre el costo variables por el número pasado de horas pasado en la regulación.



BIBLIOGRAFÍA

- Argyris, C. (1958). The organization: what makes it healthy? *Harvard Business Review* , 36 (6), pp. 107-116.
- B. Ollivier y R. Sainsaulieu. (2001). Intervenir pour la mise en débat en M. Uhalde (Coord.). *L'intervention sociologique en entreprise. De la crise à la régulation sociale*, Paris. Desclée de Brouwer, Collectif RITE, , pp.134-152.
- CONASAMI. (09 de 11 de 2012). Recuperado el 09 de 11 de 2012, de http://www.conasami.gob.mx/pdf/tabla_salarios_minimos/2012/01_01_2012.pdf
- Herreros, G. (2002). *Pour une sociologie d'intervention*. Toulouse : Éditions Erés.
- Herreros, G. (2004). Sociologie d'intervention: sociologie plastique. Métis et métissage. *Gérer & Comprendre* , 81-92.
- Herreros, G. (2004). Sociologie d'intervention: sociologie plastique. Métis et métissage. *Gérer & Comprendre* , pp.81-92.
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*. Ginebra: OIT.
- Minguet, G. (2001). "Taxonomie de modèles sociologiques d'intervention". En D. y. Kuty, *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*. (págs. 19-68). Bruxelles,: De Boeck and Lacier.
- Poulfelt, F. (1997). Ethics for management consultants. *Business ethics: A European Review* , 6 (2), pp. 65-70.
- Sainsaulieu, R. (1987). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris: Presses de Sciences Po. .
- Savall, H. (1979). *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail*. Paris, Dunod.
- Savall, H., & Zardet, V. (1995). *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*. Paris: Económica.



Savall, H., & Zardet, V. (1992). *Maitriser les coûts et les performances cachés*. París, Francia: Economica.

Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2000). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*. Ginebra: Económica.

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

Uhalde, M. (2002). Las transformaciones sociales de la empresa francesa en los años 1980-1990: los mundos sociales de la empresa. *Gestión y Política Pública XI(1)* , pp. 85-114.

Uhalde, M. y F. Osty. (2000). "Sociologie de l'entreprise et intervention sociologique", *Communication au Colloque international de l'AISLF, Quebec, Canadá, julio*, pp.10. Recuperado el 10 de Julio de 2012, de www.iresco.fr/labos/lsci/rite/index.html



ANEXOS



ANEXO A – FRASES TESTIMONIO POSITIVAS

- El ambiente laboral es bueno. No tengo problemas con mis jefes y algunas veces llega a haber problemillas pero nada fuera de lo normal.
- La forma de trabajo, el ambiente y la manera de cómo nos tratan tanto como las relaciones que se tienen con todas las áreas en general es buena.
- En cuanto a mi puesto y el lugar que me han dado en la empresa no me puedo quejar me han dado buen trato.
- Mi sueldo creo que está bien dentro de mis necesidades.
- Tenemos flexibilidad por parte de nuestro jefe.
- No siento estrés por venir a trabajar me gusta.
- La relación de mis jefes y supervisores es buena como una amistad laboral.
- Cuando hay algún problema tratamos de resolverlo rápido.
- Entre compañeros nos llevamos muy bien.
- Nuestras computadoras siempre están en buenas condiciones.
- No tenemos problema con nuestro horario de trabajo.
- Nuestro trabajo está bien repartido y cuando alguna de nosotros ocupa más ayuda pues le echamos la mano.
- Conocemos el organigrama de la empresa.
- Aquí es como todo en el ambiente a veces no nos llevamos bien tenemos nuestras diferencias pero en general sí nos llevamos bien.
- Yo le encuentro gusto a mi trabajo independientemente de las necesidades.
- Estamos a gusto y yo ya tengo como 9 años aquí laborando.
- Los sueldos están dentro de lo normal.

ANEXO B – TABLA DE SALARIOS MÍNIMOS VIGENTES A PARTIR DEL 1° DE ENERO DE 2012

SALARIOS MÍNIMOS		ÁREA GEOGRÁFICA			O F.
		Pesos diarios			
		A	B	C	
Vigentes a partir del 1 de enero de 2012					
ÁREA GEOGRÁFICA A					
BAJA CALIFORNIA: Todos los municipios del Estado					
BAJA CALIFORNIA SUR: Todos los municipios del Estado					
Municipios del Estado de CHIHUAHUA: Guadalupe Praxedis G. Guerrero Juárez					
DISTRITO FEDERAL					
Municipio del Estado de GUERRERO: Acapulco de Juárez					
Municipios del Estado de MÉXICO: Atzacapan de Zaragoza Ecatepec de Morelos Coscoatepec de Benito Juárez Naucalpan de Juárez Cuautlilán Tlalnaripetla de Baz Cuautlilán Iztacalli Tultitlán					
Municipios del Estado de SONORA: Agua Prieta General Plutarco Cananea Elias Calles Naco Puerto Prietasco Nogales San Luis Río Colorado Santa Cruz					
Municipios del Estado de TAMAULIPAS: Camargo Miguel Alemán Guerrero Nuevo Laredo Gustavo Díaz Ordaz Reynosa Matamoros Río Bravo Mier San Fernando Valle Hermoso					
Municipios del Estado de VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE: Agua Dulce Minatitlán Coatzacoalcos Minotocán Cosoleacaque Nanchital de Lázaro Las Choapas Cárdenas del Río Ixhuatlán del Sureste					
ÁREA GEOGRÁFICA B					
Municipios del Estado de JALISCO: Guadalajara Tlaquepaque El Salto Tonala Tajumalco de Zúñiga Zapopan					
Municipios del Estado de NUEVO LEÓN: Apodaca Monterrey San Pedro Garza García San Nicolás de los General Escobedo Garza Guadalupe Santa Catarina					
Municipios del Estado de SONORA: Altar Imuris Atil Magdalena Báscam Navojoa Benito Juárez Ojodepe Benjamin Hill Oquitos Caborca Pitáguaro Cajeme Santa Ana Carbó Río Muerto La Colorada San Miguel de Cuicupe Horcasitas Empalme Santa Ana Etchojoa Sábic Guaymas Suqui Grande Hermosillo Trincheras Huatabampo Tubutama					
Municipios del Estado de TAMAULIPAS: Aldama González Altamira El Monte Antiguo Morelos Nuevo Morelos Ciudad Madero Ocampo Gómez Parías Tampico Xicoténcatl					
Municipio del Estado de VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE: Coatzacoalcos Tuxpan Poza Rica de Hidalgo					
ÁREA GEOGRÁFICA C					
Todos los municipios de los Estados de:					
AGUASCALIENTES		NAYARIT			
CAMPECHE		OAXACA			
COAHUILA DE		PUEBLA			
ZARAGOZA		QUERÉTARO DE			
COLIMA		ARTAGUA			
CHIHUAHUA		QUINTANA ROO			
DURANGO		SAN LUIS POTOSÍ			
GUANAJUATO		SINALOA			
HIDALGO		TABASCO			
MICHOCÁN DE		TLAXCALA			
OCAMPO		YUCATÁN			
MORELOS		ZACATECAS			
Más todos los municipios de los Estados de: CHIHUAHUA, GUERRERO, JALISCO, MÉXICO, NUEVO LEÓN, SONORA, TAMAULIPAS Y VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE no comprendidos en las áreas A y B.					

La mujer y el hombre son iguales ante la ley, los salarios mínimos generales y profesionales deberán pagarse en igualdad de circunstancias independientemente del origen étnico o nacional, género, edad, discapacidades, condición social, salud, lengua, religión, opiniones, preferencia sexual y estado civil de las personas.

