



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

TESIS

**LOS DISFUNCIONAMIENTOS, BARRERAS QUE IMPIDEN EL RENDIMIENTO Y
DESARROLLO DE LA PYMES: ESTUDIO DE CASO EN EL ESTADO DE
AGUASCALIENTES**

PRESENTA

Roberto Ezequiel Franco Zesati

**PARA OPTAR POR EL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

TUTOR

Dr. Jesús Salvador Vivanco Florido

COMITÉ TUTORAL

Dra. Silvia Pomar Fernández

Dra. Martha González Adame

Aguascalientes, Ags., Febrero del 2015



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

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

Por medio del presente como Tutor designado del estudiante **ROBERTO EZEQUIEL FRANCO ZESATI** con ID **24656** quien realizó la tesis titulada: **LOS DISFUNCIONAMIENTOS, BARRERAS QUE IMPIDEN EL RENDIMIENTO Y DESARROLLO DE LA PYMES: ESTUDIO DE CASO EN EL ESTADO DE AGUASCALIENTES**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirla, previa revisión por el Depto. de Información Bibliográfica, y así continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

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

ATENTAMENTE

"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 15 de enero de 2015.

Dr. Jesús Salvador Vivanco Florido
Tutor de Tesis

Dra. Martha González Adame
Integrante del Comité Tutorial

Dra. Silvia Pomar Fernández
Integrante del Comité Tutorial

- c.c.p.- Interesado
- c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado
- c.c.p.- Jefatura del Depto. de Administración Básica
- c.c.p.- Consejero Académico
- c.c.p.- Minuta Secretario Técnico





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

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

Por medio de este conducto informo que el documento final de Tesis titulado: **LOS DISFUNCIONAMIENTOS, BARRERAS QUE IMPIDEN EL RENDIMIENTO Y DESARROLLO DE LA PYMES: ESTUDIO DE CASO EN EL ESTADO DE AGUASCALIENTES.** Presentado por el Sustentante: **ROBERTO EZEQUIEL FRANCO ZESATI** con ID 24656 egresado del **DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, cumple las normas y lineamientos establecidos institucionalmente. Cabe mencionar que el autor cuenta con el voto aprobatorio correspondiente.

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

ATENTAMENTE
"SE LUMEN PROFERRE"
Aguascalientes, Ags., a 13 de febrero de 2015.

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

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





DICTAMEN DE REVISIÓN DE LA TESIS / TRABAJO PRÁCTICO

DATOS DEL ESTUDIANTE	
NOMBRE: ROBERTO EZEQUIEL FRANCO ZESATI	ID (No. de Registro): 24656
PROGRAMA: DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	ÁREA: COMPORTAMIENTO Y CULTURA ORGANIZACIONAL (LGAC)
TUTOR/TUORES: DR. JESÚS SALVADOR VIVANCO FLORIDO (Director de Tesis) DRA. MARTHA GONZALEZ ADAME (Lector 1) DRA. SILVIA POMAR FERNÁNDEZ (Lector 2)	
TESIS (X)	TRABAJO PRÁCTICO ()
OBJETIVO: Identificar los disfuncionamientos que han representado barreras para mejorar el rendimiento y el desarrollo de la PYME seleccionada objeto de estudio del sector textil en la industria de la confección y del vestido en el Estado de Aguascalientes, con la finalidad de hacer propuestas basadas en una estrategia socioeconómica y proactiva para incrementar su eficiencia y productividad.	
DICTAMEN	
CUMPLE CON CRÉDITOS ACADÉMICOS:	(SI)
CONGRUENCIAS CON LAS LGAC DEL PROGRAMA:	(SI)
CONGRUENCIA CON LOS CUERPOS ACADÉMICOS:	(SI)
CUMPLE CON LAS NORMAS OPERATIVAS:	(SI)
COINCIDENCIA DEL OBJETIVO CON EL REGISTRO:	(SI)

Aguascalientes, Ags. a 13 de Febrero de 2015

FIRMAS


 Dr. Jesús Salvador Vivanco Florido
 CONSEJERO ACADÉMICO DEL ÁREA


 Dra. Gabriela Citlalli López Torres
 SECRETARIO TÉCNICO DEL POSGRADO


 Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán
 SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

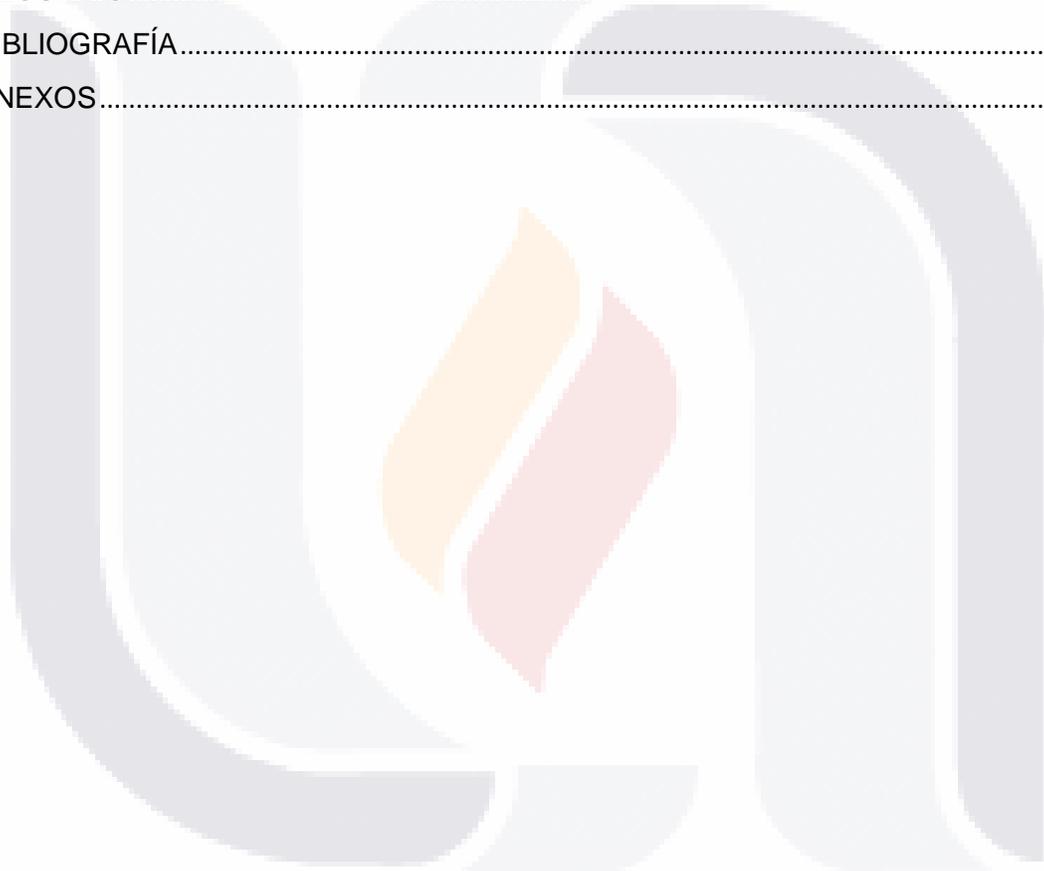
Código: FO-040200-23
 Revisión: 00
 Emisión: 21/02/11

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS	4
ÍNDICE DE GRÁFICAS	6
ACRÓNIMOS	8
RESUMEN.....	10
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN.....	14
Planteamiento del problema	15
Descripción del problema.....	15
Preguntas de investigación.....	18
Objetivos	20
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos	20
Metodología de la hipótesis de investigación	20
Hipótesis de investigación	24
Hilo conductor de la investigación	30
PARTE I. MARCO CONTEXTUAL DE LA PYME DEL SECTOR TEXTIL.....	33
CAPÍTULO I. LA PYME DEL SECTOR TEXTIL.....	33
1.1 Situación de la PYME en México	33
1.2 El sector textil y del vestido en Aguascalientes.....	37
1.2.1 Antecedentes Históricos	37
1.2.2 La industria Textil en México y Aguascalientes.....	41
PARTE II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y DE LA TEORÍA SOCIOECONÓMICA	51
CAPITULO II DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y TEORÍA SOCIOECONÓMICA.....	51
2.1 Rendimiento y Desarrollo	51
2.2 Teoría del Desarrollo Organizacional	69
2.2.1 Concepto de Desarrollo Organizacional	69
2.2.2 Modelo del Desarrollo Organizacional	72
a) Modelo del Cambio Planeado de Faria Mello	73
2.2.3 Características del Desarrollo Organizacional.....	75

a) Cambio Organizacional	75
b) El agente del DO o consultor.....	76
c) Investigación Acción	77
2.2.4 Diagnóstico Organizacional e Intervención	84
2.3 Teoría Socio Económica	104
2.3.1 Desarrollo de Estrategia Socioeconómica	104
2.3.2. Modelo Socioeconómico de calidad integral.....	107
2.3.3 Ejes de intervención Socioeconómica	110
2.3.4 Herramientas de Gestión Socioeconómica.....	111
2.3.5 Programa de descentralización HORIVERT	113
2.3.6 PAEINTEX y PAP.....	114
2.3.7 El Contrato de Actividad Periódicamente Negociable (CAPN)	115
2.3.8 Tablero de Control o pilotaje (TDBP)	120
2.4. Desarrollo Organizacional y Teoría Socioeconómica.....	121
PARTE III. ESTRUCTURA METODOLÓGICA DE LA INTERVENCIÓN.....	126
CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO.....	126
3.1 Justificación de por qué el estudio.....	126
3.2 Epistemología de la metodología de investigación-intervención	129
3.3 Tipo de acercamiento.....	135
3.4 Técnicas de recolección de información.....	138
3.5 Informantes.....	140
3.6 Operacionalidad de Variables.....	140
3.7 Estudio de caso.....	148
PARTE IV PROCESO DE INTERVENCIÓN SOCIOECONÓMICO.....	150
CAPÍTULO IV INTERVENCIÓN SOCIOECONÓMICA	150
4.1 Presentación de Caso.....	150
4.2 Descripción de la empresa.....	151
4.3 Diagnóstico Socioeconómico de la empresa	155
4.3.1 Factor de costo Empresa	180
4.3.2 Análisis del impacto de los Costos Ocultos	195
4.3.3 Efecto espejo	198

4.3.4 Punto de vista del Experto	200
4.3.5 Conclusiones.....	204
CAPÍTULO V PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO SOCIOECONÓMICO.....	208
5.1 El Proyecto de intervención	208
5.2 Recomendaciones al sector PYME y textil.....	219
CONCLUSIONES GENERALES	226
GLOSARIO.....	244
BIBLIOGRAFÍA.....	251
ANEXOS.....	267



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Desarrollo de temas de investigación.....	25
Tabla 2 Cuerpo de Hipótesis detallada.....	28
Tabla 3 Cuerpo de Hipótesis detallada (continuación).....	29
Tabla 4 Clasificación de Micro, pequeña y mediana empresa.....	34
Tabla 5 Industrias.....	42
Tabla 6 Personal Sector industrial textil.....	44
Tabla 7 Valor de Producción Sector Textil.....	45
Tabla 8 PIB Industria Textil.....	47
Tabla 9 Composición de empresas del sector textil.....	48
Tabla 10 Puestos de trabajo remunerados de la industria textil.....	49
Tabla 11 Personal y establecimientos por subsector textil.....	50
Tabla 12 Evolución de la evaluación del desempeño.....	59
Tabla 13 Indicadores de competitividad de las Pequeñas y medianas empresas.....	61
Tabla 14 Medición del rendimiento.....	68
Tabla 15 Metodología de Consultoría.....	89
Tabla 16 Matriz de Cuestionario de Diagnóstico Organizacional.....	96
Tabla 17 Análisis FODA.....	99
Tabla 18 Tipos de Intervención del DO.....	101
Tabla 19 Contrato de Actividad Periódicamente Negociable (CAPN).....	118
Tabla 20 Tablero de conducción estratégico.....	121
Tabla 21 Comparación Desarrollo Organizacional y Teoría Socioeconómica.....	124
Tabla 22 Variables independientes del análisis socio-económico.....	141
Tabla 23 Modelo General de Costos ocultos Indicadores - Componentes.....	146
Tabla 24 Factor de costo de Productividad y Sobretiempos.....	147
Tabla 25 Jornada anual de horas de trabajo.....	148
Tabla 26 Tipo de personal y porcentaje de participación Empresa.....	153
Tabla 27 del Personal entrevistado.....	156
Tabla 28 Clasificación de Disfuncionamientos - Indicadores y Componentes.....	156
Tabla 29 Análisis Disfuncionamientos Condiciones de trabajo.....	160
Tabla 30 Análisis Disfuncionamientos Organización del Trabajo.....	162
Tabla 31 Análisis Disfuncionamientos Comunicación-Coordinación-Concertación.....	167
Tabla 32 Análisis Disfuncionamiento Gestión del Tiempo.....	171
Tabla 33 Análisis disfuncionamientos Formación Integrada.....	174
Tabla 34 Análisis Disfuncionamientos Implementación Estratégica.....	176
Tabla 35 Ideas Clave Condiciones de trabajo.....	178
Tabla 36 Ideas Clave Organización del Trabajo.....	178
Tabla 37 Ideas Clave Comunicación - Coordinación – Concertación.....	178
Tabla 38 Ideas Clave Gestión del Tiempo.....	179
Tabla 39 Ideas Clave Formación Integrada.....	179

Tabla 40 Ideas Clave Implementación Estratégica.....	179
Tabla 41 Prototipo de Estado de Resultados	180
Tabla 42 Componentes del costo	181
Tabla 43 Determinación costos ocultos: Condiciones de trabajo.....	184
Tabla 44 Determinación costos ocultos: Organización del Trabajo	185
Tabla 45 Determinación costos ocultos: Comunicación Coordinación Concertación	187
Tabla 46 Determinación costos ocultos: Gestión del Tiempo	189
Tabla 47 Determinación costos ocultos: Formación Integrada.....	190
Tabla 48 Determinación de costos ocultos: Implementación Estratégica.....	191
Tabla 49 Resumen de determinación de Costos Ocultos: Disfuncionamiento/Componente	192
Tabla 50 Resumen de determinación de Costos Ocultos Indicadores/Disfuncionamientos	193
Tabla 51 Resumen de determinación de Costos Ocultos: Indicadores/Componentes.....	194
Tabla 52 Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas de los ejes estratégicos Asegurar el funcionamiento de la operación de la organización y Programa de creación de potencial del capital humano	213
Tabla 53 Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas del eje estratégico Asegurar la capacidad productiva de la organización	214
Tabla 54 Nivel de habilidad desarrollado por el personal.....	216
Tabla 55 Matriz de competencias.....	216
Tabla 56 Matriz de competencias Creación de Potencial.....	217
Tabla 57 Contrato de Actividad Periódicamente Negociable	218

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Temática Periférica de la investigación	26
Gráfica 2 Diagrama Estructura de hipótesis de investigación.....	27
Gráfica 3 Personal ocupado Industria Textil	44
Gráfica 4 Valor de Producción Sector Textil	45
Gráfica 5 Participación de la industria textil, de prendas de vestir y del cuero en el PIB y manufacturero 1993-2006.....	46
Gráfica 6 Distribución del sector textil por tipo de empresas	48
Gráfica 7 Modelos de eficiencia organizacional	57
Gráfica 8 Desempeño Económico y Desarrollo Social	63
Gráfica 9 Proceso de Desarrollo Empresarial	67
Gráfica 10 Modelo de DO de Faria Mello	74
Gráfica 11 Etapas de un proyecto de Investigación - Acción.....	83
Gráfica 12 Diagnóstico de Energía Vital.....	92
Gráfica 13 Diagnóstico de Morfología Bio Organizacional	93
Gráfica 14 Diagnóstico de Gravedad de Energía Vital.....	94
Gráfica 15 Diagnóstico Organizacional.....	97
Gráfica 16 Desarrollo de la energía estratégica	105
Gráfica 17 Desempeño Económico y Desarrollo Social	106
Gráfica 18 Calidad Integral	107
Gráfica 19 Dimensión cognitiva de la investigación	108
Gráfica 20 Estrella de gestión estratégica socioeconómica	109
Gráfica 21 Articulación de tres ejes de una intervención socioeconómica	110
Gráfica 22 Articulación de Herramientas de gestión socioeconómico.....	112
Gráfica 23 Enfoque de irrigación HORIVERT	113
Gráfica 24 Soporte material del CAPN	116
Gráfica 25 Esquema de articulación entre las herramientas de gestión Socioeconómicas	119
Gráfica 26 Proceso de generación de conocimiento modelo socio-económico.....	132
Gráfica 27 Proceso Disfuncionamientos-Indicadores-Componentes	145
Gráfica 28 Organigrama Empresa.....	154
Gráfica 29 Clasificación de frases testimonio	157
Gráfica 30 Frases testimonio cuantificadas en Costos ocultos	158
Gráfica 31 Proceso de Diagnóstico Socioeconómico.....	158
Gráfica 32 Estructura de análisis de entrevistas	159
Gráfica 33 Integración porcentual por Componente.....	182
Gráfica 34 Integración porcentual por Indicador	183
Gráfica 35 Integración porcentual por Disfuncionamiento	183
Gráfica 36 Análisis de Costos ocultos: Falta de planeación.....	195
Gráfica 37 Análisis costos ocultos: Ineficiencia de gestión	196
Gráfica 38 Arquitectura de intervención	209

Gráfica 39 Esquema de encuadramiento del Proceso de intervención económica 212
Gráfica 40 Desglose de Programa de Actividades Prioritarias 215



ACRÓNIMOS

CAPN: Contrato de actividad periódicamente negociable.

CC: Matriz de Competencias.

CCC: Comunicación – Coordinación – Concertación.

CDT: Condiciones de Trabajo.

CEP: Cuadro de evaluación de potenciales.

DO: Desarrollo Organizacional

DOF: Diario Oficial de la Federación.

FI: Formación Integrada.

GDT: Gestión del tiempo

I/A: Investigación - Acción

I/I: Investigación - Intervención

IISEN: Instituto de Investigaciones del Senado de la República (México).

INEGI: Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática.

ISEOR: Instituto de Socio Economía de las Empresas y de las Organizaciones.

MC: Matriz de Competencias.

OECD: Organization for Economic Cooperation and Development (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico).

OT: Organización del trabajo.

PAP: Plan de acciones prioritarias.

PAEINTEX: Plan de acciones estratégicas internas y externas.

PIB: Producto Interno Bruto.

PPE: Puesta en Práctica Estratégica.

PYME: Pequeña y Mediana Empresa.

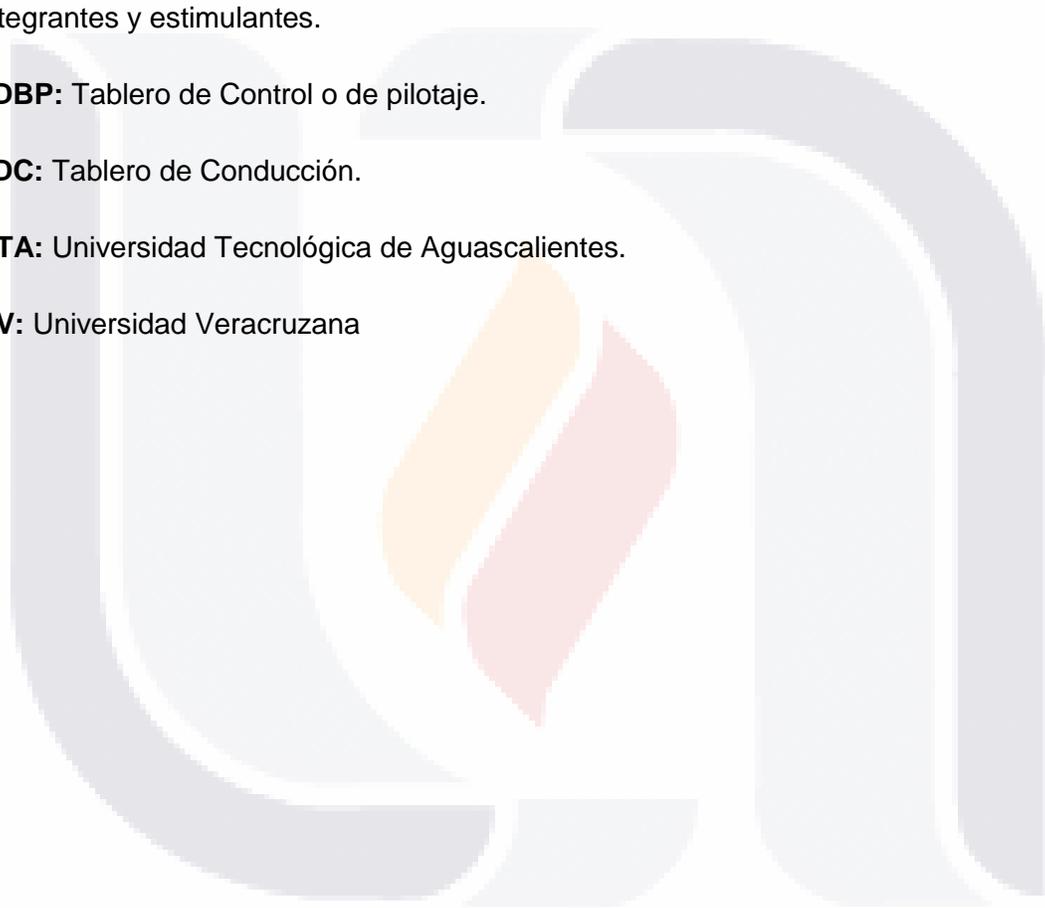
SIOFHIE: Sistema de informaciones operacionales y funcionales humanamente integrantes y estimulantes.

TDBP: Tablero de Control o de pilotaje.

TDC: Tablero de Conducción.

UTA: Universidad Tecnológica de Aguascalientes.

UV: Universidad Veracruzana



RESUMEN

En el mundo actual de los negocios es importante visualizar estrategias que permitan establecer y alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficiente, para ello, es preciso identificar todos aquellos factores que obstaculizan y afectan su logro. Por lo cual es necesario contribuir a la identificación de problemas y aplicación de estrategias que ayuden a reducir todos aquellos disfuncionamientos que sean una barrera que impidan el rendimiento y desarrollo de las empresas. Desde la perspectiva académica, la investigación contribuye al conocimiento de teorías, conjuntado la teoría con la práctica, sirviendo de guía en otros procesos de intervención similares y presentando una ejemplificación para la mejora del rendimiento y desarrollo de las empresas. El proceso de investigación parte inicialmente de clarificar los significados de eficacia, eficiencia, productividad, rendimiento y desempeño, conceptos importantes en el establecimiento de estrategias que permitan identificar indicadores y acciones para generar el cambio organizacional y mejorar resultados, factores que contribuyen el desarrollo empresarial. Se realiza una revisión del desempeño de la PYME y en particular sobre la industria textil del Estado de Aguascalientes. Se detallan los modelos del Desarrollo Organizacional y del “Management Socioeconómico”; teorías que nos presentan la metodología para lograr el cambio en las organizaciones a través de diferentes herramientas y técnicas en el proceso de mejora. También contribuyen al logro de resultados óptimos y rendimientos acordes a los objetivos de las empresas. Ambas metodologías se presentan con un enfoque basado en el cambio, en el comportamiento humano y la estructura de la organización, mediante un proceso de intervención planificada, aplicando los conocimientos de las ciencias del comportamiento para adaptarse y en lo posible anticiparse a los cambios externos, minimizando su impacto negativo o para aprovechar al máximo los beneficios. Orientan la acción para evaluar problemas, definir objetivos, mejorar los procesos y comportamientos internos, reducir los costos, incrementar el rendimiento y adecuando las estructuras guiando la evolución y desarrollo de la organización. Se presenta el sustento metodológico de la investigación, la epistemología de la intervención – investigación, señalando las bases de la creación del conocimiento científico, la interacción cognoscitiva, los principios de intersubjetividad contradictoria, de contingencia genérica, la racionalidad aumentada, de inacabado e Isonomía y del método del caso, explicando la manera de llegar a las condiciones de validez de la investigación.

Se describe la metodología de intervención del “Management Socioeconómico”: el diagnóstico socioeconómico, las entrevistas, el efecto espejo y la opinión del experto. Se detallan las variables de investigación, definidas por las dimensiones de los disfuncionamientos, se explica su clasificación y su relación con los costos ocultos. Se presenta el proceso de Intervención de acuerdo al párrafo anterior, se detallan los hallazgos encontrados en la empresa objeto de estudio, para definir posteriormente la Propuesta del Proyecto de intervención. Finalmente se concluye sobre los resultados con las respuestas a las preguntas de investigación y de las hipótesis, encontrando que debido a la falta de respuesta y adecuación a la inestabilidad de la demanda del mercado y a la falta de planeación y de coordinación son generados altos costos ocultos. Los costos ocultos determinados representan un importe superior a los salarios anuales devengados, principal partida del costo de manufactura de la empresa y su impacto representa un fuerte desperdicio de recursos. El incumplimiento de la empresa en tiempo y forma de los compromisos laborales ha tenido como consecuencia la pérdida de confianza de los trabajadores, incidiendo en pérdida de personal calificado, incremento de la rotación de personal y ausentismo. Todos estos factores han sido causa de ineficiencia y de disminución de productividad. Los disfuncionamientos generados por la falta de adecuación y articulación de las estructuras y los comportamientos han reducido el rendimiento de la empresa y son barreras para su desarrollo.

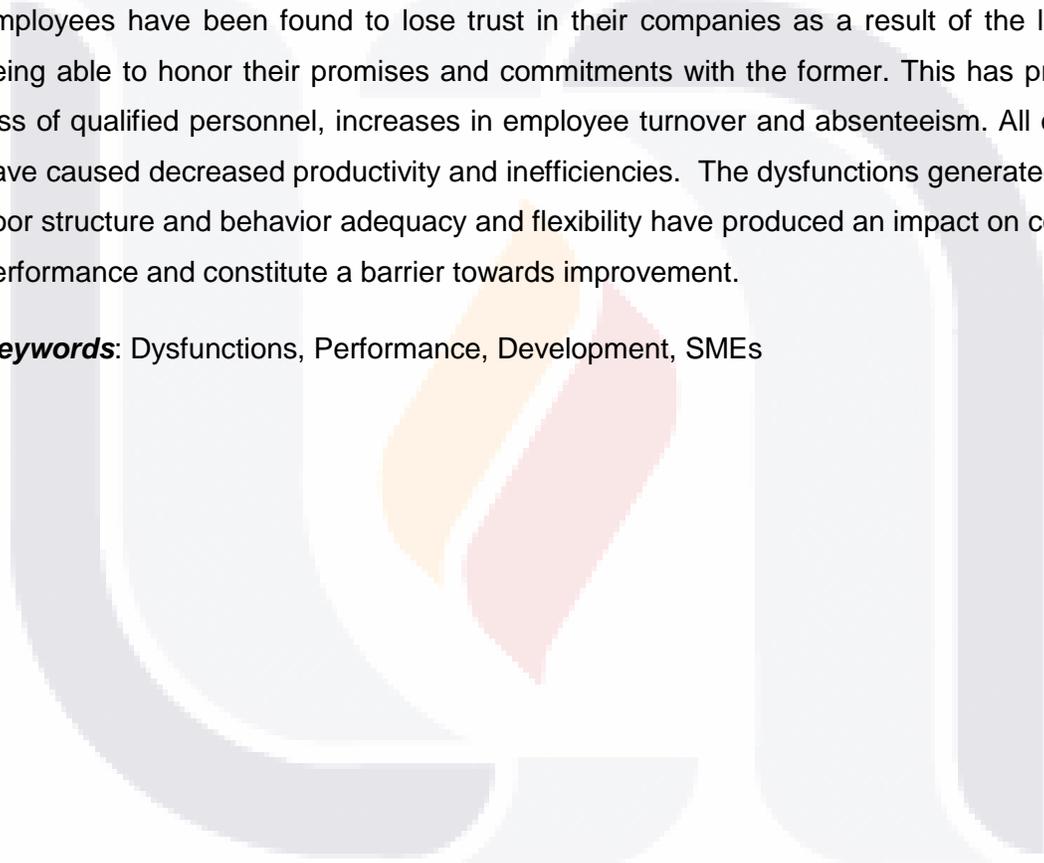
Palabras Clave: Disfuncionamientos, Rendimiento, Desarrollo, Pymes

ABSTRACT

In today's business world it is important to envisage strategies that will efficiently set and reach organizational goals. In order to do this, it is essential to be able to identify those factors that hinder company achievements. Therefore, it is necessary to contribute to the identification of problems and application of strategies that will help reduce dysfunctions that impede performance and development within companies. From an academic perspective, this research contributes to the knowledge of theories, fusing theory with practice, and serves as a guide for other similar processes. It as well presents a modeling intervention for improving the yield and development of companies. The research process starts by clarifying the meaning of concepts such as: effectiveness, efficiency, productivity, yield and performance. This is the first step in the process of establishing a strategy that will allow us to identify indicators and actions that help create organizational change while improving outcomes. It is analyzed performance in SMEs, and particularly in those of the textile industry in the State of Aguascalientes, Mexico. The Organizational Development and the Socio-Economic Management models are explained; these models comprise a methodology to achieve change in organizations through different tools and techniques during the improvement process. They also help attain optimal results and returns consistent with company objectives. Both methodologies are used, focusing on three aspects: change, human behavior and organizational structure. A process of planned intervention is carried out, using behavioral sciences to adapt and, if possible, to anticipate external changes, thus minimizing their negative impact or maximizing their benefits. These two methodologies also help guide actions to evaluate problems, set goals, improve internal processes and behaviors, reduce costs, and increase performance. The analysis allowed also us to compare their methodologies. The methodological framework is explained (the epistemology of the intervention – research), recognizing the bases for the creation of scientific knowledge: cognitive interaction and the principles of contradictory intersubjectivity, generic contingency, increased rationality, incompleteness and isonomy, as well as the case method. These bases describe how the conditions for the validity of this research are met. It is described the Socio-Economic Management intervention methodology, formed by: socio-economic diagnosis, interviews, the mirror effect and expert's opinion. The study then further elaborates on the research variables, as defined by the dimensions of the dysfunctions. Their classification and their relationship to the hidden costs are explained. The process of intervention, as described in the previous

paragraph, is explained. The findings on the firm under study are described. This in turn helps to further define an intervention project proposal. Finally we reach the pursued results by answering the research questions and testing the hypotheses. We could conclude that high hidden costs are generated through a process that includes the following problems: a lack of proper response to a varying market demand, a lack of planning and poor department coordination. These hidden costs represent a figure higher than that of the accrued annual wages, which are a basic measure to calculate the production costs. These hidden costs represent a significant waste of resources. Also, employees have been found to lose trust in their companies as a result of the later not being able to honor their promises and commitments with the former. This has produced loss of qualified personnel, increases in employee turnover and absenteeism. All of these have caused decreased productivity and inefficiencies. The dysfunctions generated by the poor structure and behavior adequacy and flexibility have produced an impact on company performance and constitute a barrier towards improvement.

Keywords: Dysfunctions, Performance, Development, SMEs



INTRODUCCIÓN

La eficiencia y productividad de las pequeñas y medianas empresas, (PYME), se ven afectadas por una diversidad de factores internos y externos que repercuten directamente en su rendimiento, crecimiento, desarrollo y permanencia. Dentro de los primeros existen un sinnúmero de anomalías y perturbaciones que erosionan el funcionamiento deseado, deteriorando la productividad y la competitividad, poniendo en grave riesgo la supervivencia de las organizaciones, por esta razón, se describen el Desarrollo Organizacional (DO) y la Teoría Socioeconómica que presentan estrategias para la solución de problemas, la mejora del rendimiento y del desarrollo de las empresas.

Es importante mencionar el papel de quienes dirigen las empresas y la manera de lograr involucrar al personal en la consecución de los objetivos de la empresa, al respecto como señalan Savall y Zardet (2009), las competencias y los potenciales humanos constituyen la primera palanca estratégica de mejoramiento sustentable del desempeño económico evitando en parte comportamientos no deseados.

Consistentemente con Hanson (1986) la habilidad de los directivos para manejar efectivamente el personal es tres veces más poderosa que factores combinados de participación de mercado, magnitud de los bienes y el tamaño de la empresa en activos. Así mismo, Savall y Zardet (2009) citan a Bienaymé (1980), quienes afirman que las empresas en dificultades tienen a menudo problemas de relaciones humanas, lo que limita el desarrollo de la empresa.

Considerados como factores de alto impacto, dentro de otros, los disfuncionamientos en condiciones de trabajo, en la organización del trabajo, en la comunicación-coordinación-concertación, en la gestión del tiempo, en la formación integrada, en la implementación de estrategias son fuentes de costos ocultos (Savall y Zardet, 2009) que comprometen y consumen recursos tecnológicos, financieros y humanos.

Estos disfuncionamientos y pérdidas internas al no ser identificadas, ni cuantificadas se convierten en una carga silenciosa y oculta, que incrementa los costos, dificulta las operaciones, afecta la calidad de los servicios y en gran medida reduce los márgenes de rentabilidad y la eficiencia operativa.

Como lo indica el DO, para mejorar es necesario encontrar la discrepancia entre la visión del futuro deseado y la situación actual, identificar y evaluar problemas, definir objetivos

del cambio y meta(s), considerando alternativas, efectos, costos, riesgos, resistencia, para después evaluar el potencial del cambio (Faria Mello, 1995), lograr la evolución de los procesos, los comportamientos y las estructuras hacia un desarrollo que beneficie el rendimiento de las empresas.

Sabiendo la importancia de las PYME, por su impacto económico para reducir la pobreza e incrementar el empleo, (Amorin y Rocha, 2011; Sha, Sha Shikh, Munir y Shaikh, 2012; Bristricié, Agatic y Trosic, 2011), así como los grandes retos y dificultades que enfrentan, se ha direccionado la investigación sobre los diferentes problemas sobre el proceso de su desarrollo, a identificar los disfuncionamientos que la aquejan, así como de las principales estrategias del desarrollo organizacional y de gestión socioeconómica utilizadas, para determinar deficiencias, fallas o falta en su aplicación, para buscar soluciones y hacer propuestas para la disminución de problemas y el uso de herramientas para incrementar su eficiencia ante la necesidad de que crezcan y sean competitivas.

De manera concreta abordaremos y nos enfocaremos a una PYME que pertenece al sector industrial de la confección y del vestido del sector textil del Estado de Aguascalientes, industria en la que tradicionalmente desde épocas pasadas ha sido fuente de desarrollo económico de la región, pero que actualmente atraviesa un lento avance y con signos de declinación en los dos últimos años (INEGI, 2011). Por otro lado, el Plan Sexenal del Estado (2010-2016), dentro de las debilidades expuestas menciona la carencia de infraestructura moderna y la reducida calidad respecto al ámbito internacional, por lo cual señala como objetivo el favorecer el implementar sistemas para la innovación y desarrollo industrial y de manera específica se menciona la consolidación del sector textil.

Planteamiento del problema

Descripción del problema

Las PYME son factor de desarrollo económico, fuente y generación de empleo, pues están constituidas como el principal número de empresa en México, su importancia es relevante para la economía (Rodríguez, 2010), pues representan en su conjunto el 99.5% de las empresas en el país, el 95.2% de las microempresas y el 4.3% las pequeñas (INEGI, 2010). Sin embargo, su nivel de competitividad es muy bajo para traspasar las fronteras y competir con los mercados internacionales. Contribuyen al bienestar social al

mejorar el nivel de ingreso de la población al crear un mecanismo redistributivo de la propiedad y son un mecanismo de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos (Rodríguez, 2010). Sin embargo, la PYME presenta una alta mortandad, que va desde el 50% en los primeros 2 años, hasta el 80% a los 5 años de existencia (Fernández, 2001).

En un intento de fortalecer y favorecer el desarrollo de la pequeña empresa los gobiernos han implementado diferentes estrategias y programas de apoyo para incrementar su productividad, su eficiencia y lograr su crecimiento; así mismo, los estudiosos de la materia, de diferentes países, entre ellos Vivanco (2010), a Zeriali (2007) en Italia; Choueke y Armstrong (1998), en Inglaterra, Lacayo (2000) en Salvador y Minh (1999) en Vietnam, han empezado a realizar investigaciones para identificar las variables de éxito de aquellas que se han logrado consolidar transformándose en empresas con mayor volumen de ventas, mejores rendimientos y que se han distinguido por la calidad en sus productos y servicios.

Los enfoques para su estudio han variado en sus contenidos, se han considerado factores competitivos como la cultura organizacional, (Vivanco 2010); la planeación estratégica, alianzas y acuerdos de cooperación (Veracruzana, 2003); estructura organizativa y los recursos humanos; la tecnología, la calidad, la innovación (García, 2006; Corona, 1997; Contreras y Jarquín, 1997), los sistemas tecnológicos de comunicación, sin dejar por supuesto fuera los análisis contables y financieros, la rentabilidad, la liquidez y las fuentes de financiamiento utilizadas (OECD, 2004).

Sin embargo faltan estudios sobre elementos más específicos que nos puedan dilucidar con mayor claridad los factores necesarios para su desarrollo y los problemas que impiden su competitividad. Para ello es importante analizar en qué tipo de disfuncionamientos se encuentra sumergida la PYME, cuáles son los recursos perdidos, los costos ocultos que minimizan sus resultados y las estrategias necesarias para superar sus dificultades y lograr su desarrollo.

Bajo ésta óptica, el “management socioeconómico” contribuye con su visión de disminución de los disfuncionamientos, la reducción de los costos ocultos y a la mejora del desempeño económico y social. En su caso, el enfoque del desarrollo organizacional basado en el cambio, en los procesos y en los comportamientos a través de sus diferentes modelos, busca la solución de problemas y la mejora del rendimiento. Ambas

metodologías hablan de una organización sana y enferma, recolectan datos para el diagnóstico organizacional, planean el proceso de intervención, generan el cambio hacia la mejora y el rendimiento a través de cursos de acción monitoreados y acompañados a través de un agente.

El contexto no es nada halagador, por un lado se observa que muchas empresas surgen continuamente, pero en un periodo corto desaparecen, para el año del 2010 cerraron en México de manera definitiva más de veintiocho mil empresas con la consiguiente pérdida de empleo para más de un millón quinientos ochenta mil personas (Róbles, 2011), así mismo, muchas otras han permanecido por años con su estructura original, manteniéndose en un nivel de subsistencia pero sin un cambio radical que les permita sobrepasar los grandes retos que ahora se enfrenta en este mundo globalizado, donde se compite ya no sólo de manera local sino con otros, mucho más voraces y más competitivos provenientes del extranjero, intensificándose en volumen y en precio, traduciéndose en pérdidas de rentabilidad (Mesa y Perilla, 2007)

Por otro lado, los programas gubernamentales han sido insuficientes y no han logrado impactar con políticas y programas adecuados para desarrollar sistemáticamente las pequeñas y medianas empresas (IISEN, 2002), de igual manera este fenómeno se presenta en Croacia de acuerdo a Bristicić *et al.*, (2011) dejándolas a expensas de sus propios recursos y medios para seguir adelante, a los riesgos de inestabilidad económica y con peligro de su desaparición, (En casos como España, de las empresas que nacieron en 1996, cuatro años después permanecen en activo el 53%, Fernández, 2001).

Muchas de ellas como micro industrias de producción tienden a desaparecer convirtiéndose únicamente en comercializadoras de productos extranjeros, al encontrarse en desventaja en múltiples sentidos, con administración ineficiente, altos costos de operación, falta de planeación estratégica, carencia de recursos para implementar mejores y eficientes métodos de trabajo y uso de tecnología, entre otras muchas razones externadas por los mismos empresarios y las agrupaciones empresariales (Patlán, Delgado y Musik, 2010).

Los investigadores han abordado ya su problemática en la búsqueda de variables causales de éxito y fracaso (Franco y Urbano, 2010; Vivanco, 2010, entre otros), pero estos estudios no han sido suficientes para encontrar soluciones fundamentadas que

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

puedan generalizarse e implementarse de manera eficaz y colectiva. Por ello, el esfuerzo en el presente estudio es contribuir en este múltiple y complejo ámbito de las pequeñas empresas, analizando desde la perspectiva del análisis de los disfuncionamientos, considerando que de acuerdo a Savall y Zardet (2009) las competencias y los potenciales humanos constituyen la primera palanca estratégica del mejoramiento sustentable del desempeño económico, parte esencial que es el capital humano de toda organización. Para ello se determinarán propuestas de mejora partiendo de la estrategia socio-económica según la metodología de investigación intervención propuesta por los autores.

Sin embargo la complejidad y múltiples actividades que desarrolla la PYME hace imperioso acotar su análisis, para ello se encontró que el sector de manufactura textil y del vestido de Aguascalientes resulta de interés, debido a su comportamiento económico, como señala Vivanco (2010), ha pasado por etapas de bonanza, de crecimiento y de declinación, presentando un problema muy significativo en Aguascalientes. Como cualquier PYME enfrenta una gran variedad de dificultades originadas por factores externos e internos, pero que en común las empresas del mismo giro pueden estar sobrellevando. Para ello resulta de interés económico y social el conocer que problemas enfrenta la PYME de este sector y cómo impacta en su desarrollo y desempeño.

Preguntas de investigación

La intención de las preguntas de investigación es determinar en primera instancia si los disfuncionamientos en la PYME maquiladora de prendas de vestir, es decir, si las diferencias entre el funcionamiento deseado y el realmente observado, si están correlacionados con el desarrollo de la PYME del sector textil. Es de interés en la investigación cuestionar acerca de ¿Qué disfuncionamientos inciden en su funcionamiento? ¿Cuáles y a cuánto ascienden sus costos ocultos? ¿Qué relación presentan sus disfuncionamientos? ¿Qué estrategias pueden implementarse para mejorar su eficiencia?

Sobre esta base, las preguntas que guían esta investigación son:

- a. ¿Qué disfuncionamientos impiden el desarrollo de la PYME objeto de estudio del sector textil?
- b. ¿Qué costos y sobreconsumos de recursos tecnológicos, financieros y humanos originados por los disfuncionamientos, son barreras que afectan el desarrollo de la PYME objeto de estudio del sector textil?
- c. ¿Cuáles condiciones de trabajo provocan malestar en el personal; incrementan costos por ausentismo, rotación de personal, falta de compromiso del personal y son obstáculos en el desarrollo de la PYME objeto de estudio del sector textil?
- d. ¿Cómo impacta el uso de la gestión del tiempo en los costos y la productividad, la entrega de pedidos y en los servicios al cliente en la PYME objeto de estudio del sector textil?
- e. ¿Existen fallas de comunicación, coordinación y concertación que originen conflictos al interior de la organización y que impiden la eficiencia y su desarrollo?
- f. ¿Cómo es el funcionamiento interno y que efectos provoca en el compromiso, la motivación del personal, el ambiente de trabajo y la productividad, y su impacto en el desarrollo de la PYME objeto de estudio del sector textil?
- g. ¿Se carece de una buena estrategia empresarial que repercute en la calidad de los productos y los servicios? ¿Qué efectos genera en los plazos de entrega, en la calidad de los productos y en los servicios? ¿Cuál es el impacto en el desarrollo de la PYME objeto de estudio del sector textil?
- h. ¿El sobre consumo e impacto de los costos ocultos generados por los disfuncionamientos, podría generar suficientes recursos para adquirir infraestructura y equipo para ser más eficientes en los procesos operativos y pasar de lo manual a lo mecánico o sistematizado?

Objetivos

Objetivo General

Identificar los disfuncionamientos que han representado barreras para mejorar el rendimiento y el desarrollo de la PYME seleccionada objeto de estudio del sector textil en la industria de la confección y del vestido en el Estado de Aguascalientes, con la finalidad de hacer propuestas basadas en una estrategia socioeconómica proactiva para incrementar su eficiencia y productividad.

Objetivos Específicos

- a. Identificar los disfuncionamientos derivados del comportamiento de los Recursos Humanos y su impacto en el desarrollo de la empresa seleccionada de la industria de la confección y del vestido del sector textil del Estado de Aguascalientes.
- b. Cuantificar el costo de los principales disfuncionamientos de la PYME del estudio de caso de una empresa del sector textil del Estado de Aguascalientes.
- c. Identificar los disfuncionamientos en la gestión del tiempo, la organización del trabajo, la comunicación, coordinación y concertación, las inadecuadas condiciones de trabajo y medir el impacto que impide el desarrollo de la PYME objeto de estudio del sector textil del Estado de Aguascalientes.
- d. Determinar la falta de formación integrada en la dimensión humana y social en la gestión socioeconómica, como factor que impide el funcionamiento interno y dificulta la interacción con el medio ambiente externo, como barrera en el desarrollo de la PYME del sector textil del Estado de Aguascalientes.
- e. Identificar la eficiencia en la elaboración y aplicación de estrategias para consolidar el desarrollo social y económico de la PYME del sector textil.
- f. Analizar los modelos socioeconómico y del DO para realizar un estudio comparativo.

Metodología de la hipótesis de investigación

La selección adecuada del método de investigación en las ciencias de administración es un factor importante para desarrollar y mantener el rigor científico que permita presentar de tal forma un trabajo de investigación sólido y válido, es decir, un nivel aceptable de validez de los resultados producidos. Dada su importancia y también por su complejidad, por el dualismo existente entre el positivismo y el constructivismo, así como de los

métodos cualitativos y cuantitativos en su uso dentro de la comunidad académica en las ciencias de la administración, resulta esencial precisar el método a utilizar en la investigación.

La postura epistemológica y el tipo de razonamiento para la generación de ideas y la manera de cómo las hipótesis son construidas y el uso de la información para validarlas son elementos esenciales para estructurar el trabajo de investigación (Sánchez, 2006).

De la misma forma, definir el proyecto de investigación en el campo de la administración supone decidir cuál objeto de investigación será estudiado dentro de ese campo y dentro de cuál problemática, que debe ser de interés para la sociedad civil (Savall y Zardet, 2011). Para esto, es necesario definir una hipótesis central acerca de este objeto a través de una regla de conocimiento, para descomponerla posteriormente en una serie de sub-hipótesis interconectadas y temas relacionados reconociendo la complejidad y la naturaleza multidimensional del objeto estudiado.

La metodología seleccionada para la investigación del Instituto de Socio Economía de las Empresas y de las Organizaciones (ISEOR) propuesta por Savall y Zardet (2004) que permite observar con profundidad y cercanía el objeto de estudio dada su naturaleza compleja, dinámica y de constante evolución y así evitar formular propuestas que puedan ser rápidamente obsoletas ofrece como primer etapa establecer tres tipos de hipótesis:

- **Hipótesis Central**, integra el propósito central del investigador en el trabajo de investigación científica, se resumen en forma breve formulada de manera positiva mediante una frase clave, especificando su ambición, su grado de elaboración y su campo.
- **Hipótesis Máxima**, representa la ambición ideal del investigador y la continuación de su tesis en una generalización de los resultados obtenidos. Se desarrolla en el campo y que puede lograrse en un periodo usualmente de dos años.
- **Hipótesis Mínima**, conjunto de contribuciones relacionadas y alcanzables durante el proceso de investigación que corresponden a las demostraciones o a los resultados esenciales que el investigador espera lograr (Savall y Zardet, 2007).

El proceso de desarrollo de la investigación continúa con la generación del “cuerpo de la Hipótesis” que está integrado por tres elementos esenciales que le dan forma:

- **Arborescencia.** Consiste en integrar una lista de temas y de subtemas para ensamblar las ideas de investigación y organizar el trabajo de construcción científica, sirve de hilo conductor para la demostración de la investigación y para la incorporación/enriquecimiento de elementos que van a dar el cuerpo a la tesis (ideas clave, ideas fuerza, citas, la observación de los hechos sobre el terreno de observación científica y otros). Para ello con base a la Hipótesis Central se genera una tabla compuesta de una serie de preguntas sobre la manera en la cual el sujeto va a ser abordado y que a su vez, dará nacimiento a los diferentes temas de la investigación.
- **Temática Periférica.** Frontera que el investigador se enfrenta a limitar el alcance de su labor de investigación y al mismo tiempo evita ir demasiado lejos del corazón del problema.
- **Hipótesis detallada.** Conjunto de subtemas emanados de los temas principales y que permite limitar el objeto de investigación y tener una imagen rica del objeto de estudio.

A partir de los hallazgos efectuados por el proceso interactivo e iterativo a través del terreno de observación científica y a través del estudio de la literatura se construye gradualmente el cuerpo de la hipótesis, que se basa en los conceptos de los temas e ideas principales surgidos en la hipótesis central, (Sánchez, 2006).

Giordano (2003) para referir que el ensamblaje de preguntas construidas por el investigador sobre la naturaleza y la factibilidad de su proyecto es una combinación compleja y no un encadenamiento lineal de diferentes módulos que, progresivamente lo condujeron a una “problemática” u objeto de investigación.

El proceso de investigación de ir y venir, de inmersión en el terreno de observación científica y de alejamiento para el análisis y reflexión en el laboratorio, profundizando sobre las preguntas de investigación a través de los temas y subtemas estructurados permiten de acuerdo a Savall y Zardet (2009) limitar el objeto de investigación y tener una imagen rica del objeto estudiado.

El proceso de investigación propuesto así mismo a través de la denominada “clarificación de la postura científica” (Savall y Zardet, Citado en Brindis, 2007) sumerge al investigador en tres niveles de posicionamiento: descriptivos, explicativos y prescriptivos; generados sobre el terreno de observación científica, la revisión del estado del arte, la intervención y la interacción con los investigadores.

- **Hipótesis Descriptivas.** Constituyen afirmaciones sujetas a confirmación, responden a un problema de carácter descriptivo, describen un objeto de investigación, situaciones de gestión particulares al objeto y campo de investigación. Corresponden fundamentalmente a las manifestaciones o aspectos externos de los procesos y estructuras.
- **Hipótesis Explicativas.** Dan respuesta a un problema más complejo, con lo cual se eleva el nivel de investigación, se refieren a la esencia de los fenómenos (causas, instancias fundamentales) y en razón de ello, la hipótesis debe proporcionar los elementos explicativos de los problemas de investigación, su finalidad es proponer una interpretación de los fenómenos descritos y observados, la comprensión, o las posibles causas/orígenes de las situaciones de gestión a través de la interpretación del investigador o de las propuestas de la literatura (Sánchez, 2006).
- **Hipótesis Prescriptivas.** La finalidad principal es proponer acciones de transformación para modificar el estado de las cosas observadas, la prescripción de herramientas de gestión o de acciones a realizar que van a permitir un mejor funcionamiento de la empresa.

Hipótesis de investigación

Nombre del Protocolo de investigación: “Los disfuncionamientos, barreras que impiden el rendimiento y el desarrollo de la PYME: Estudio de Caso en el Estado de Aguascalientes”.

- **Hipótesis Central**

La aplicación de una Estrategia Socioeconómica genera el compromiso del personal y adecúa la estructura organizacional para incrementar la productividad y eficiencia permitiendo disminuir los disfuncionamientos barreras que impiden el rendimiento y desarrollo de una PYME del sector textil y del vestido.

- **Hipótesis Mínima**

La falta de una Estrategia Socioeconómica disminuye el compromiso del personal con los objetivos de la organización e incrementa los disfuncionamientos, barreras que impiden mejorar el rendimiento y el desarrollo global de la empresa.

- **Hipótesis Máxima**

A mayor disminución de los disfuncionamientos mayor será la disminución de los costos ocultos, liberando recursos para incrementar la productividad y eficiencia generando mayor rendimiento y desarrollo de la PYME.

Emanadas de la hipótesis central las ideas clave o principales a desarrollar en la investigación se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1 Desarrollo de temas de investigación

Hipótesis Central	Temas de Investigación identificados
<p>La aplicación de una Estrategia Socioeconómica genera el compromiso del personal y adecúa la estructura organizacional para incrementar la productividad y eficiencia permitiendo disminuir los disfuncionamientos barreras que impiden el rendimiento y desarrollo de una PYME del sector textil y del vestido.</p>	<p>El desempeño global de la empresa: ¿En qué proporción la aplicación de una Estrategia Socioeconómica permite disminuir los disfuncionamientos que impiden el rendimiento y desarrollo de la PYME del sector textil y del vestido?</p>
	<p>Proceso de disminución de disfuncionamientos: ¿En qué proporción la estrategia mejora el comportamiento de los individuos, del grupo y de la organización de la PYME disminuyendo los disfuncionamientos e impulsando el desempeño de la empresa?</p>
	<p>Rendimiento y Desarrollo de la PYME del sector textil y del vestido: ¿Cuáles son los cambios organizacionales con que contribuye la gestión de estrategias para el rendimiento y desarrollo de la PYME? ¿En qué proporción las fallas de comunicación, coordinación y concertación reducen la eficiencia de la organización, generando no productividad y bajo desarrollo de la PYME caso de estudio del sector textil?</p>
	<p>Estrategia Socioeconómica: ¿Es posible que la PYME establezca una planeación estratégica socioeconómica que permita mejorar la productividad y el desempeño global?</p>
	<p>Teoría del Desarrollo organizacional: ¿El esfuerzo planificado como respuesta al cambio cómo permite a la PYME lograr la mejora del desempeño y sus objetivos estratégicos?</p>

Fuente: Elaboración personal

La delimitación del proyecto de investigación apoyada en la periférica temática expone los aspectos del rendimiento y desarrollo de la PYME del sector textil y del vestido nacional y estatal, enumerando los antecedentes en Aguascalientes para comprender los cambios históricos y señalar su situación actual.

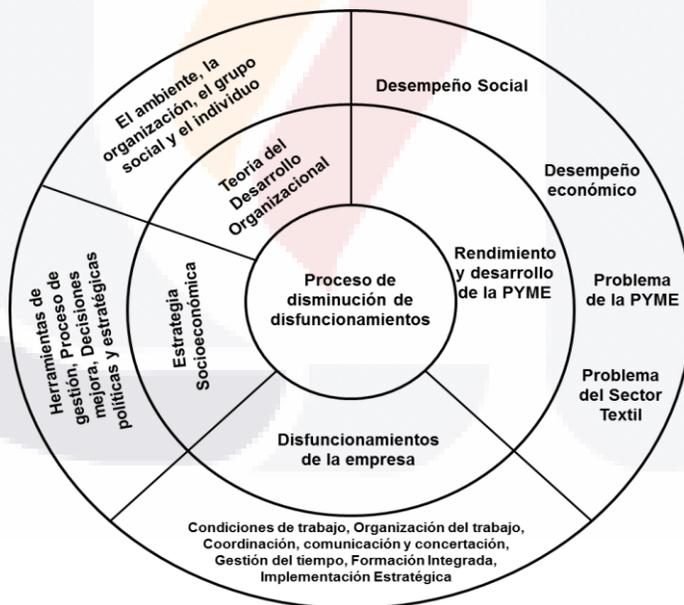
A través de la metodología de investigación-intervención se debe profundizar y analizar sobre los disfuncionamientos y su posible disminución. Una vez hecho el diagnóstico organizacional y definida la problemática, es necesario la medición de los desempeños y

el rendimiento actual de la empresa, dado que aquello que no se mide, no se puede mejorar.

El proceso de análisis de los disfuncionamientos de las empresas objeto de estudio se llevará bajo la perspectiva de las teorías de gestión: desarrollo organizacional y gestión socioeconómica para analizar la manera en que cada teoría trata el cambio organizacional para lograr los objetivos empresariales. Se llevará a cabo una comparación entre ambas teorías para identificar las similitudes y sus convergencias.

Antes de proceder al proceso de disminución de disfuncionamientos, es preciso identificar las estrategias de gestión que mediante un esfuerzo planificado desarrolle la calidad integral y utilice un sistema humano social como palanca del mejoramiento de la infraestructura y superestructura de la empresa; mejoras del comportamiento del personal y de las estructuras para aumentar el desempeño, ofreciendo mayor calidad del producto y lograr la satisfacción del cliente.

El análisis y la interacción de estas temáticas en su conjunto lo podemos observar en la siguiente gráfica:



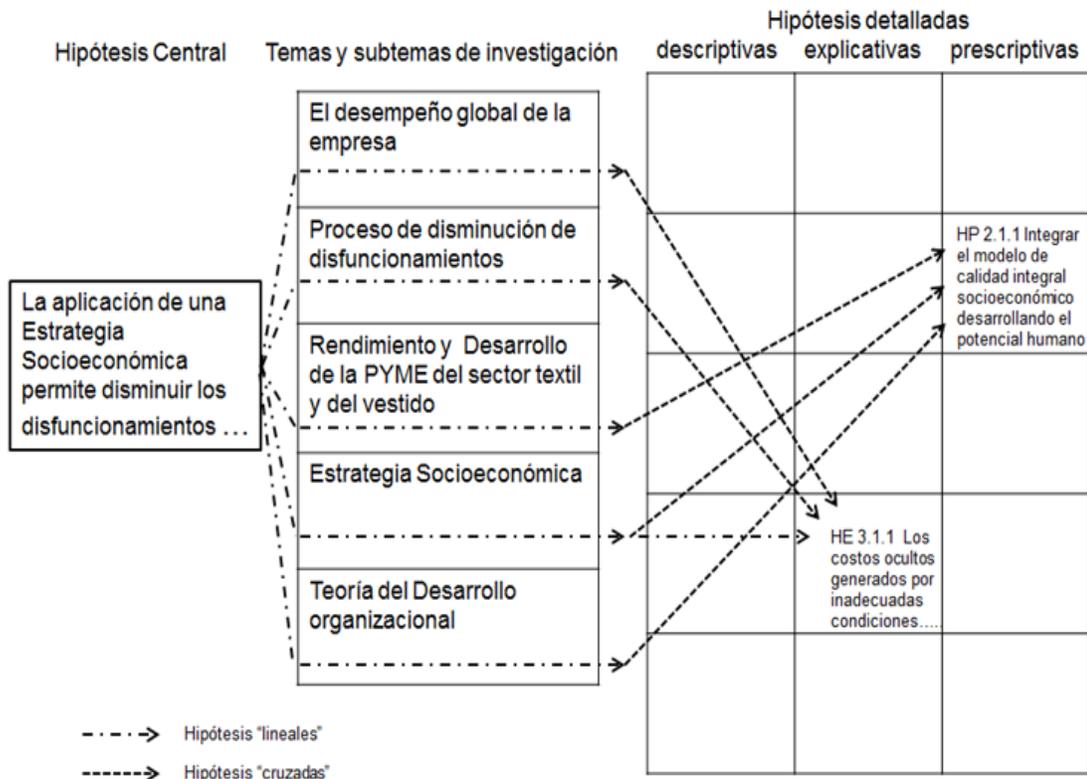
Gráfica 1 Temática Periférica de la investigación

Fuente: Elaboración propia

La interconexión e interacción de los temas y subtemas auxilian en la integración del proyecto de investigación, las “hipótesis “lineales” corresponden a los razonamientos que

forman parte un mismo tema, mientras que las hipótesis cruzadas representan las aportaciones de diferentes temas de razonamientos del investigador, (Sánchez, 2006).

Dentro de otras cosas, podemos observar que la disminución de los disfuncionamientos se supone ligada al desempeño de la empresa y que es afectada por los costos ocultos. A su vez, para lograr un mayor rendimiento y desarrollo, la Estrategia socioeconómica y el Desarrollo organizacional contribuyen al modelo de calidad integral desarrollando el potencial humano y de la empresa, aspectos presentados en la siguiente gráfica:



Fuente: Adaptación de Savall y Zardet (2004), Recherche en Sciences de Gestion: Une approche qualimétrique.

Gráfica 2 Diagrama Estructura de hipótesis de investigación

De esta forma se van generando los diferentes tipos de hipótesis que guían el trabajo de investigación (ver tabla siguiente).

Tabla 2 Cuerpo de Hipótesis detallada

Hipótesis Central: “La aplicación de una Estrategia Socioeconómica genera el compromiso del personal y adecúa la estructura organizacional para incrementar la productividad y eficiencia permitiendo disminuir los disfuncionamientos barreras que impiden el rendimiento y desarrollo de una PYME del sector textil y del vestido”.			
Tema 1: Rendimiento y Desarrollo de la PYME del sector textil y del vestido.			
Subtema 1: Problemática y desempeño de la PYME			
Código	Hipótesis Descriptivas	Hipótesis Explicativas	Hipótesis Prescriptivas
1.1	HD 1.1.1. La PYME del Sector Textil y del vestido presenta disfuncionamientos barreras que impiden su rendimiento y desarrollo.	HE 1.1.1. El rendimiento y el desarrollo de la empresa se ven afectados principalmente por costos y sobreconsumos de recursos tecnológicos, financieros y humanos originados por los disfuncionamientos.	HP 1.1.1. Es necesaria la aplicación de estrategias socioeconómicas que disminuyan el uso de recursos en actividades improductivas.
	HD 1.1.2. La PYME del Sector Textil y del vestido tiene problemas organizacionales que disminuyen su eficiencia y desempeño para alcanzar sus objetivos.	HE 1.1.2. La falta de compromiso del personal, de coordinación, comunicación y concertación, las malas condiciones de trabajo, la mala organización y la no formación inciden en la disminución del desempeño personal y organizacional.	HP 1.1.2. El involucramiento del personal en la planeación estratégica favorece el compromiso del personal y el mejor desempeño organizacional.
Tema 2: Proceso de disminución de disfuncionamientos			
Subtema 1: Los disfuncionamientos y los costos ocultos.			
Código	Hipótesis Descriptivas	Hipótesis Explicativas	Hipótesis Prescriptivas
2.1	HD 2.1.1. La ineficiencia de gestión originada en la interacción de comportamientos y la estructura, ocasiona la generación de disfuncionamientos y de costos ocultos en la empresa.	HE 2.1.1. La no calidad, no productividad y los sobreconsumos de recursos originados por los disfuncionamientos y los costos ocultos al ser disminuidos son fuente de recursos para el desarrollo organizacional.	HP 2.1.1. Integrar el modelo de calidad integral socioeconómico desarrollando el potencial humano puede ayudar a la liberación de recursos para el desarrollo de la empresa.

Fuente: Elaboración personal

Tabla 3 Cuerpo de Hipótesis detallada (continuación)

<p>Hipótesis Central: “La aplicación de una Estrategia Socioeconómica genera el compromiso del personal y adecúa la estructura organizacional para incrementar la productividad y eficiencia permitiendo disminuir los disfuncionamientos barreras que impiden el rendimiento y desarrollo de una PYME del sector textil y del vestido”.</p>			
<p>Tema 3: Estrategia Socioeconómica Subtema 1: Herramientas de gestión socioeconómica en la PYME Textil</p>			
Código	Hipótesis Descriptivas	Hipótesis Explicativas	Hipótesis Prescriptivas
3.1	HD 3.1.1. La ineficiencia en la elaboración y aplicación de estrategias afectan consolidar el desarrollo social y económico de la empresa.	HE 3.1.1. Los costos ocultos generados por inadecuadas condiciones y organización del trabajo, la mala gestión del tiempo y la falta de comunicación, coordinación y concertación son origen de ineficiencia en el desempeño de la empresa.	HP 3.1.1. La aplicación de estrategias socioeconómicas mediante el proceso de mejora y de herramientas de gestión contribuye a la disminución de los disfuncionamientos y costos ocultos.
<p>Tema 4: Teoría del Desarrollo organizacional Subtema 1: Cambio organizacional y la adaptación a los cambios externos</p>			
Código	Hipótesis Descriptivas	Hipótesis Explicativas	Hipótesis Prescriptivas
4.1	HD 4.1.1. El esfuerzo planificado como respuesta al cambio permite a la PYME lograr más fácilmente la mejora del desempeño y sus objetivos estratégicos.	HE 4.1.1. La inadecuada adaptación del comportamiento organizacional y de su estructura a los cambios externos disminuye el rendimiento y desarrollo de la empresa.	HP 4.1.1. A través del cambio interno organizacional, del comportamiento del personal y de sus estructuras es posible responder a los cambios externos y mejorar los desempeños de la empresa.

Fuente: Elaboración personal

Hilo conductor de la investigación

El desarrollo de demostración de la tesis está organizado a través de un desglose de capítulos bajo el enfoque de presentación de la investigación en Ciencias de la Administración propuesto en “The Qualimetrics Approach” observing the complex object” (Savall y Zardet, 2011).

El punto de partida en el **Capítulo Primero** se enfoca a describir la importancia de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) y particularmente se expone la situación del sector textil y del vestido en Aguascalientes donde se encuentra situada la empresa objeto de estudio, detallándose los antecedentes históricos de la industria textil en Aguascalientes, así como de los resultados económicos en México y en el Estado, lo cual justifica el proceso de investigación orientado a esta rama industrial.

El **Capítulo Segundo** toma los disfuncionamientos como barrera que impiden el rendimiento y desarrollo de las empresas, por lo cual está orientado a discernir y explicar los elementos que comprenden el proceso que lleva al desarrollo de las empresas, desde el diagnóstico organizacional, los resultados y el rendimiento que obtiene, la función de los indicadores, el proceso de medición del desempeño, la función de la estrategia, los tipos de desempeño, el cambio y el desarrollo de las empresas.

También analiza los enfoques del Desarrollo Organizacional y de la Teoría de Gestión Socioeconómica para llevar a cabo un comparativo de los procesos por el cual se establecen los métodos para la solución de problemas, reducción de la ineficiencia, la mejora de la organización y acerca de cómo se realiza el cambio organizacional que genera la evolución y el desarrollo empresarial.

De acuerdo a la propuesta del Proceso de “Desarrollo Empresarial”, se analizan las diferentes características de sus elementos principales: el cambio organizacional, el papel del “Agente del DO”, la metodología de investigación, el proceso de diagnóstico organizacional y la intervención.

Dentro del análisis del diagnóstico organizacional se estudian diferentes metodologías y sus enfoques para la determinación de la situación del estado de las empresas y las herramientas que se utilizan.

De igual manera en este segundo capítulo se detalla el proceso de la Teoría Socioeconómica donde se va justificando desde el desarrollo de su postura de formulación de estrategia, la medición del desempeño, la dimensión cognoscitiva de la investigación, el proceso de mejora, los ejes de articulación de la estrategia socioeconómica y el detalle de sus herramientas de implementación.

Al finalizar este capítulo se comparan las metodologías y se justifica la decisión de enfocar el trabajo de tesis con base a la Teoría Socioeconómica.

El **Capítulo Tercero** detalla el diseño metodológico del proceso de investigación sustentando en la Gestión Socioeconómica, realizando el estudio de la epistemología de la metodología de Investigación-Intervención, se discierne sobre el tipo de acercamiento, la operacionalización de las variables, las técnicas de recolección de información, los informantes y la descripción del método de casos.

El **Capítulo Cuarto** comprende la Intervención Socioeconómica, iniciando con la presentación del caso y de la empresa, se desarrolla y detalla de manera muy específica el diagnóstico socioeconómico de la empresa, explicando el proceso de determinación y de clasificación de los disfuncionamientos y la cuantificación de costos ocultos, se discurre sobre el impacto de los disfuncionamientos y los costos ocultos en la eficiencia y desempeño de la organización. A continuación se expone el resultado de la entrevista espejo y la opinión del experto, elementos importantes que validan los hallazgos encontrados.

El proceso de desarrollo del capítulo cuarto permite sustentar la teoría y las hipótesis del proceso de investigación, así como establecer la propuesta de estrategias a implementar para disminuir los disfuncionamientos e ineficiencias para incrementar la eficiencia de la organización.

En el **Capítulo Quinto** se presenta una Propuesta de Proyecto de implementación estratégica, incluyendo la integración del equipo y la arquitectura de intervención, la justificación y el esquema del encuadramiento del proceso de intervención con la propuesta del PAEINTEX y la matriz de competencias.

Finalmente se presentan las **Conclusiones** del trabajo de investigación, en el cual se establece la validación de las hipótesis de investigación, las limitaciones encontradas y el planteamiento de posibles directrices de continuación de los resultados obtenidos.



PARTE I. MARCO CONTEXTUAL DE LA PYME DEL SECTOR TEXTIL

El objetivo de esta parte es describir brevemente la importancia de la Pequeña y mediana empresa, así como de los antecedentes históricos del sector textil y del vestido en Aguascalientes. Se abordará también la clasificación y situación de la industria textil en México y del Estado de Aguascalientes, su composición por tipo, personal ocupado y su contribución al producto interno bruto.

CAPÍTULO I. LA PYME DEL SECTOR TEXTIL

Este primer capítulo tiene como finalidad describir brevemente sobre la Pequeña y mediana empresa (PYME) para después enfocarnos sobre el sector textil y del vestido en Aguascalientes aspectos relacionados sobre el tema de investigación.

1.1 Situación de la PYME en México

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) según el Censo Económico de 2009 existen 5'144.056 empresas en México, con un total de 27'727,406 personas ocupadas, distribuidos en todas las ramas económicas. El mayor porcentaje lo ocupan las denominadas microempresas con una participación del 95.2% del total de empresas y un 45.6% del total del personal ocupado, seguidos por las pequeñas empresas con un 4.3% y 23.8% respectivamente; contribuyendo a su vez con el 52% del Producto Interno Bruto (PIB).

En el Estado de Aguascalientes la micro, pequeña y mediana empresas conforman el 98.9% y un 58.5 del personal ocupado con una similitud con el promedio general del país, mientras que en el Producto Interno Bruto (PIB) su porcentaje de participación es del 40% y en países como Canadá el 43%, Francia 50%, Chile 46%, entre otros que mantienen un porcentaje similar o superior al de México, de acuerdo a lo citado por Rodríguez (2010).

Según esta magnitud y por su efecto en su conjunto (Rodríguez, 2010), es indudable el impacto económico y social en el desarrollo y crecimiento del país de las pequeñas empresas, y se constituye como un eje de atención y apoyo obligatorio para los diferentes niveles de gobierno.

Es conveniente precisar que la clasificación de micro, pequeña, mediana y grande empresa ha variado con el tiempo, de investigador a investigador y de criterio de país en país. Para Basil (citado por Rodríguez, 2010), la pequeña empresa es *“cualquier empresa de tipo industrial o comercial con menos de cien empleados asalariados”*; la Small Business Administration la define como *“aquella que posee el diseño en plena libertad, dirigida autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera”*; para Resenik *“son aquellas consideradas siempre y cuando el director - propietario pueda controlar personalmente el conjunto de actividades y la cantidad de empleados”*. Para México, el último ordenamiento data del 30 de junio de 2009 publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) en el que hace la diferenciación por sector económico, rango de número de trabajadores, rango de ventas anuales y tope máximo combinado, configurando una estructura que dificulta la comparación y complica la investigación para la detección de apoyos y líneas de desarrollo entre países.

Tabla 4 Clasificación de Micro, pequeña y mediana empresa

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

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009

Dada la gran diversidad y características de las PYMES se han detectado numerosos problemas y deficiencias, expuestos en diversos estudios (García, 2006; CIPI, 2009; Zapata, 2004), los cuales, para su mayor comprensión, pueden ser clasificados en externos e internos.

Los factores externos se relacionan con:

- La economía, el nivel de inflación, las variaciones del tipo de cambio, las tendencias del crecimiento económico, las proyecciones del Producto Interno Bruto (PIB), que nos pueden alertar por posibles recesiones, que afectan la demanda de productos; y en general, otras variables como suficientes fuentes de financiamiento, la tasa de interés y el costo del dinero, las políticas gubernamentales en materia de impuestos y del circulante monetario.
- La política, el cambio de partidos políticos en el poder, la inestabilidad social, la corrupción, la inseguridad y el narcotráfico.
- La tecnología, sus cambios acelerados, la aparición de nuevos productos y servicios, maquinarias y equipos.
- La globalización y la competencia internacional.

Los factores internos:

- Falta de planeación estratégica.
- Procesos de comunicación informales.
- Desarticulación de las estructuras y los comportamientos
- Carencia de programas de gestión del recurso humano.
- Bajo o nulo nivel de capacitación y adiestramiento.
- Falta o alto costo de financiamiento.
- Carencia de información financiera y falta de presupuestos.
- Falta de estudios del mercado y de estrategias de mercadotecnia.
- Tecnología de producción inadecuada y productividad insuficiente.
- Barreras al acceso de tecnología.
- Problemas de gestión del factor humano.
- Falta de indicadores de rendimiento y de evaluación del desempeño.

Todos estos factores afectan los resultados de la operación de la empresa, su rendimiento e impiden en gran manera su desarrollo.

Otro factor de impacto para el desarrollo de la PYME, es la sucesión generacional. Las empresas en México en su mayoría son micro, pequeñas y medianas empresas, de carácter familiar, donde trabajan más de dos personas miembros de una familia, y por lo

tanto, de manera general, están expuestas a desarrollar un proceso de sucesión en un momento determinado.

En España, suelen culminar con éxito entre el 10% y el 15% de las sucesiones, y entre un 10% al 25% en la Unión Económica Europea (Zúñiga y Sacristán, 2009). En países como Colombia, la tasa de mortandad en las empresas familiares es del 70% en la sucesión de la primera a la segunda generación y menos del 10% pasan a la tercera (Arenas y Rico, 2014). Mientras que en México el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE), el 90% de las empresas o negocios mexicanos son familiares y el 66% no logra sobrevivir la transición a la segunda generación, el 85% desaparece para la tercera generación, para la cuarta generación sólo el 5% se mantiene con vida (Heredía, 2014).

Se ha buscado desde diferentes perspectivas para encontrar factores o elementos que influyen tanto en el desarrollo, como otros factores como la competitividad, el crecimiento y productividad de la PYME. Por su parte Karin *et al.*, (2009) analizan cuatro factores externos que influyen en el desarrollo de la actividad gerencial como las medidas que implanta el gobierno, de competencia, circunstancias macroeconómicas del país y tecnológicos.

Se ha focalizado la importancia del trabajo en equipo como señala Franco y Velásquez (2000), al indicar que la labor de los grupos o equipos consiste en identificar las causas que inciden en los factores dominantes que afectan la eficiencia y determinar las acciones para mejorar.

Puga y Martínez (2008) se encaminan a las competencias que, en la lógica de la realidad actual, los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, considerando dentro de estas: orientación hacia el conocimiento, liderazgo, habilidades de comunicación, valores éticos y trabajo en equipo.

Dentro de diferentes publicaciones hay quien se atreve a enumerar una variada cantidad de habilidades de los gerentes para mejorar la eficiencia y el desarrollo de las empresas, en su caso Cobina (2010) enmarca diez, Dirección o enfoque estratégico, Comunicaciones interpersonales, Estrategias y técnicas de negociación, Manejo de conflictos, Trabajo en equipo, Liderazgo y motivación, Diagnóstico de problemas y toma

de decisiones, Administración del tiempo y delegación, Reuniones productivas, y Gerencia del cambio.

Por su parte Man *et al.*, (1999) diseñan para las pequeñas y medianas empresas un modelo en base a cuatro constructos: alcance competitivo, capacidad de la organización, competencias empresariales y su desempeño. Dentro de su estudio identifican tres aspectos claves que afectan su efectividad: factores internos, factores externos y la influencia empresarial.

Praag y Cramer (2001) en su introducción citan a Marshall (1890, 1930: 312) quien enmarca que hay una correspondencia más estrecha entre la capacidad de los hombres de negocios y el tamaño de las empresas de su propiedad que a primera vista parece probable, continúan explicando, que es importante para la madurez de las empresas productivas, la habilidad de coordinación del empresario líder del negocio, lo cual, por lo cual es posible vislumbrar la necesidad de examinar y profundizar más sobre las habilidades empresariales, que guían a la madurez de las unidades económicas.

1.2 El sector textil y del vestido en Aguascalientes.

1.2.1 Antecedentes Históricos

Los antecedentes históricos de los textiles en México se remontan más allá del imperio azteca, los primeros vestigios de actividad textil y del vestido fueron encontrados en cuevas del norte, en las costas del Pacífico y en las regiones de Puebla, Oaxaca y Guerrero.

Las telas de las fibras más variadas, desde el henequén y el ixtle, el cáñamo, el chichicaxtle y hasta el algodón, así como los colores de las prendas, intensos tonos de azul, el rojo intenso de la grana y el morado entre otros, causaron gran admiración a los conquistadores españoles. Dichas prendas eran tejidas por las mujeres y eran ocasión de pago de tributos a los señores de Tenochtitlan, (De Alba, 2000).

Por esa tradición de los nativos de América de hilar y tejer, no fue difícil entonces, una vez consumada la conquista, que se establecieran los primeros talleres para la producción de telas y prendas de vestir, con los primeros e incipientes obrajes alrededor de 1527, (De Alba, 2000).

“Los españoles acostumbrados a telas menos recias, comenzaron el mestizaje textil con la incorporación de fibras de lana, de las primeras ovejas traídas del “viejo mundo” y posteriormente de seda, que datan de vestigios de moreras desde 1538. Así como la incorporación de sastres peninsulares, que con el tiempo organizaron talleres de manufactura en los que empleaban a indígenas con una exigua paga y un trabajo agobiante; talleres, que posteriormente recibieron el nombre “obrajes”, en los cuales se hacía toda la labor del cardado, hilado, tejido, teñido, cardado de envés, el perchado y otros”, (De Alba, 2000).

La industria textil empezó a tener reconocimiento en México a partir de 1830. Para el año de 1837 se crearon 4 fábricas modernas de hilados en Puebla con 8,000 husos, y en 1844 existían ya 47 fábricas en todo el país con 113, 813 husos. Durante mucho tiempo se tejía mediante antiguas prácticas artesanales, lo cual explica la baja productividad que caracterizaba a la industria textil mexicana, además de que existían en 1842, 2,932 husos parados por falta de algodón y 5 fábricas habían cerrado en Puebla, (Arroyo y Cárcamo, 2010).

Durante los años de 1830 -1870 la mano de obra poco calificada, altos impuestos, abasto insuficiente de materia prima, el auge de la industria fue innegable, como lo demuestra el hecho de que en 1850, de la inversión total de 100 millones de pesos en la industria, un 10% correspondía a la industria textil, mientras que en los veinte años del período de 1850-1870, la inversión textil creció hasta llegar a ser de entre veinte a veinticinco millones de pesos, constituyendo el 25% de la inversión total en industria. (Arroyo y Cárcamo, 2010).

Los primeros antecedentes de la industria textil de Aguascalientes nos remontan a la cría para ganado lanar durante el siglo XVII donde se contribuía al sector lanar, a través del sistema de Haciendas de Rincón Gallardo en Aguascalientes, Ciénega de Mata y otras entidades, y para el año de 1804 producía 8,250 mantas (Nuño, 1998).

De hecho el primer gran establecimiento industrial que contó Aguascalientes en agosto de 1800 fue la edificación de la fábrica de paños de Jacinto López y Pimentel en el que eran ocupados unos 350 obreros, para procesar anualmente unas cinco mil arrobas de lana. La apertura del Puerto de Veracruz (1804) a las importaciones de Estados Unidos, la abolición de las políticas proteccionistas (1821), la llegada a los mercados locales de los tejidos ingleses, fueron un múltiple embate que pudo subsistir la fábrica, tal vez por

haberse mantenido los contratos de abastecimiento con el ejército durante la guerra de Independencia (Gómez, 1988).

Vivanco (2010) cita a De Alba (2000) quien relata las actividades con la fábrica de paños en el barrio de Triana, Aguascalientes, denominada “El Obraje” o “El Obraje de Pimentel” la cual podía tener los tejedores, teñidores, cortadores, los que cosían las prendas y les daban el toque de acabado.

Aunque muy venida a menos estaba todavía El Obraje, la fábrica de tejidos de lana y algodón fundada por Jacinto López Pimentel en los primeros años del siglo XIX. En sus mejores épocas este taller dio ocupación a varios cientos de obreros. La ruina de esta fábrica (que cerró en 1835), que en el fondo se debía a la inestabilidad que imperaba en todo el país y a la competencia de los tejidos extranjeros, de mayor calidad y mejor precio (IISEN, 2002).

Después de 1835 subsistieron muchos talleres de artesanos, que eran una de las principales fuentes de empleo de la ciudad y que producían pieles, rebozos, zapatos y otros muchos productos de regular calidad (IISEN, 2002).

En 1861 los franceses Pedro Cornú y Luis Stiker construyeron al modelo de las llamadas “colonias industriales” desarrollado en Inglaterra (Gómez, 1988), por el rumbo de la Hacienda Nueva, una fábrica de hilados y tejidos de lana llamada San Ignacio, en la cual invirtieron más de cien mil pesos. Además se gastaron \$80,000.00 pesos en la maquinaria, que incluía cardadoras, telares, sacapelos y exprimidoras. En ella se fabricaban casimires, chalinas, sarapes, jergas, cobertores y telas de distintas clases que encontraban colocación en la propia ciudad de Aguascalientes y en algunas otras cercanas, como San Juan de los Lagos, Lagos de Moreno y León. A esta fábrica se añadieron otras dos, técnicamente similares pero más pequeñas: La Purísima, fundada en 1881 por Reyes M. Durón, que en realidad era la misma fundada por Pimentel, transferida en un principio a Juan de Dios Belaunzarán y después a Evans Mthewson y Francisco Fox (Gómez, 1988) y La Aurora, abierta en 1883 por Francisco y Valentín Stiker, hermanos de don Luis (De Alba, 2000).

Un elemento que permitió impulsar la industria textil fue mediante la creación y ampliación de la red ferroviaria 1889 – 1911 (Galán, 2010), sin olvidar que con excepción de la industria extractiva, sólo unas cuantas fábricas podrían considerarse modernas y el

grueso de la actividad de transformación era de tipo artesanal no sólo en centros urbanos sino en zonas rurales

Posteriormente a través de la industria familiar prosperaron los deshilados en Aguascalientes, que se inspiraban en los antiguos deshilados de Flandes y Venecia, pero ya enriquecido con el sello morisco de la Talavera árabe, producto que adquirió demanda con la venta en la estación del ferrocarril. La artesanía del deshilado se fue extendiendo paulatinamente de la ciudad a las pequeñas comunidades, especialmente a Jaltiche de Arriba y La Labor, en el municipio de Calvillo (PGEA, Portal de Gobierno del Estado de Aguascalientes, 2012).

Para 1929 los propietarios de la empresa denominada la Industrial de Aguascalientes, que con anterioridad se habían dedicado al negocio de sarapes, al tejido y la fabricación de prendas de abrigo: suéter, chalina chaleco; ampliaron sus áreas de fabricación con personas de Los Altos de Jalisco, (empresa que perduró hasta finales de los años 90's), (De Alba, 2000).

En el año de 1939 operaban otros talleres de sarape, como la negociación del "Sarape Azteca" con telares de madera, que no se empezaron a modernizar sino hasta 1950 que para complementar el trabajo de los telares, se construyó una pequeña máquina de cardar que tenía apenas 60 centímetros, permitiendo la producción de cobijas (De Alba, 2000).

El año de 1953 vio nacer al que hoy fuera conocido como el Grupo Textil San Marcos gracias a la máquina de cardar que favoreció el éxito de las operaciones productivas y que inició un nuevo proceso de industrialización, que posteriormente junto con la incorporación de maquinaria de la liquidación de otra empresa textil y la importación de dos máquinas más provenientes de Estados Unidos impulsó para el año de 1957 una época de desarrollo industrial dejando los antiguos telares (De Alba, 2000).

Durante los años 50's con la apertura al público de la empresa "La Quemazón" que comercializaba telas, pantalones y camisas, se promovió la maquila de pequeños talleres familiares para estas prendas de vestir y a su vez, para lograr mejores acabados su propietario comenzó a adquirir maquinaria, llegando a consolidar la fábrica de pantalones de mezclilla, pionera de la exportación en Aguascalientes, conocida como "Industrias JO-BAR".

En las décadas de 1960 a 1980 la industria textil cobró importancia, tanto en algunas fábricas como en pequeños talleres caseros, se confeccionó blusa deshilada y bordada, suéteres, sábanas, almohadones, colchas, manteles y juegos de cocina, así como otras prendas de vestir, a través de empresas de tradición en Aguascalientes como Grupo Maty, Vianney Textil, Casa Roldán, Bordados Paquito, Deportes García, Bordados Padilla y Confecciones Gontex entre otros más. (De Alba, 2000).

Hoy en día operan diferentes giros de la Industria Textil como:

- a. Sastrería a la medida.
- b. Fabricación de camisas.
- c. Fabricación de Pantalones.
- d. Confección de ropa interior para dama.
- e. Diseñadores de Alta costura.
- f. Fabricación de uniformes.
- g. Fabricación de blancos, análogos y similares.
- h. Maquiladores.
- i. Fabricación de ropa de niños y bebés.
- j. Fabricación de ropa deportiva.
- k. Fabricación de bordados.
- l. Fabricación de Chamarras.
- m. Fabricación de ropa de tejido de punto.
- n. Fabricación de trajes.

Contando además con una variada lista de proveedores para la industria textil (López, 2012).

1.2.2 La industria Textil en México y Aguascalientes

La clasificación Mexicana de Actividades y Productos (CMAP, INEGI, 1995) agrupa dentro la Gran División 3 Industria Manufacturera, la División II: Textiles, Prendas de Vestir e Industria del Cuero y del Calzado que comprende los establecimientos y trabajadores por cuenta propia que se dedican a:

- a. Manufactura de hilados y tejidos de algodón;
- b. Producción de hilados y tejidos de fibras artificiales, así como de otras fibras blandas, tales como lana y mezclas de las mismas;

- c. Producción de alfombras, fieltros y entretelas, colchas, toallas, sábanas, manteles, telas impermeabilizadas, encajes, tejidos angostos, algodón hidrófilo y vendas;
- d. Confección de ropa exterior e interior de todo tipo, incluso de punto, tales como calcetines, medias y suéteres y la producción de calzado de todo tipo, excepto los de hule o plástico moldeado.
- e. Actividades relativas a la preparación, hilado y tejido de henequén y otras fibras duras.
- f. Curtido y acabado de cuero y piel, así como la elaboración de otras prendas y accesorios fabricados a base de piel, cuero y sucedáneos.

Esta división abarca las siguientes ramas:

- 24.- Hilados y Tejidos de Fibras Blandas.
- 25.- Hilados y Tejidos de Fibras Duras.
- 26.- Otras Industrias Textiles.
- 27.- Prendas de Vestir y Otros Artículos de Punto.
- 28.- Cuero, Calzado y Otros Artículos de Piel.

Por su parte el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN 2012) para el sector textil nos presenta la siguiente agrupación:

Tabla 5 Industrias

31 Industrias Manufactureras		
313 Fabricación de insumos textiles		
3131 Preparación e hilado de fibras textiles y fabricación de hilos	3132 Fabricación de telas	3133 Acabado y recubrimiento de textiles
313111 Preparación e hilado de fibras duras naturales. 313112 Preparación e hilado de fibras blandas 313113 Fabricación de hilos para coser y bordar.	313210 Fabricación de telas anchas de trama 313220 Fabricación de telas angostas de trama y pasamanería CAN. 313230 Fabricación de telas no tejidas 313240 Fabricación de telas de punto CAN	313310 Acabado de fibras, hilados, hilos y telas. 313320 Recubrimiento de telas
314 Confección de productos textiles, excepto prendas de vestir		
3141 Confección de alfombras, blancos y similares	3149 Confección de otros productos textiles, excepto prendas de vestir	
314110 Tejido y confección	314911 Confección de	

<p>de alfombras y tapetes 314120 Confección de cortinas, blancos y similares CAN.</p>	<p>costales. 314912 Confección de productos de textiles recubiertos y de materiales 314991 Confección de productos bordados y deshilados. 314992 Fabricación de redes y otros productos de cordelería. 314993 Fabricación de productos textiles reciclados. 314999 Fabricación de banderas y otros productos confeccionados</p>	
315 Fabricación de prendas de vestir		
3151 Tejido de prendas de vestir de punto	3152 Confección de prendas de vestir	3159 Confección de accesorios de vestir
<p>315191 Tejido de ropa interior de punto 315192 Tejido de ropa exterior de punto</p>	<p>315210 Confección de ropa de cuero, piel y materiales sucedáneos. 315221 Confección en serie de ropa interior y de dormir. 315222 Confección en serie de camisas 315223 Confección en serie de uniformes 315224 Confección en serie de ropa especial 315225 Confección de ropa sobre medida. 315229 Confección de otra ropa de materiales textiles.</p>	<p>315991 Fabricación de sombreros y gorras 315999 Confección de otros accesorios de vestir.</p>
316 Curtido y acabado de cuero y piel		
3161 Curtido y acabado de cuero y piel	3162 Fabricación de calzado	3169 Fabricación de otros productos de cuero, piel y materiales sucedáneos
316110 Curtido y acabado de cuero y piel	<p>316211 Fabricación de calzado con corte de piel y cuero. 316212 Fabricación de calzado con corte de tela. 316213 Fabricación de calzado de plástico 316214 Fabricación de calzado de hule.</p>	<p>316991 Fabricación de bolsos de mano, maletas y similares. 316992 Fabricación de artículos de talabartería</p>

	316219 Fabricación de huaraches y calzado de otro tipo de materiales	
--	---	--

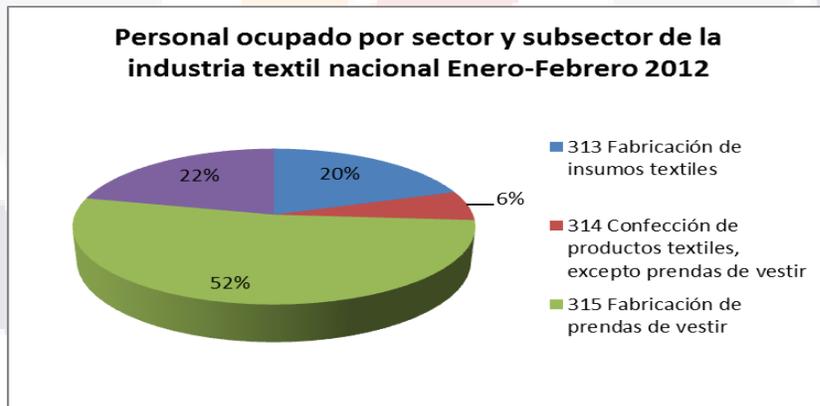
Fuente: Elaboración personal con datos del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte SCIAN 2012.

De la encuesta mensual manufacturera de febrero de 2012 con la clasificación de SCIAN se encuentra la mayor proporción de personal ocupado, que lo tiene el subsector 315 Fabricación de prendas de vestir, con 154,734 personas, que representa el 52.43% del total ocupado del sector textil a esa fecha como se puede observar en la tabla y gráfica siguiente:

Tabla 6 Personal Sector industrial textil

Personal ocupado por sector y subsector de la industria textil nacional Enero-Febrero 2012				
Concepto	Febrero	Porcentaje	Enero	Porcentaje
313 Fabricación de insumos textiles	58,963	19.98%	56,788	19.73%
314 Confección de productos textiles, excepto prendas de vestir	18,135	6.15%	18,031	6.26%
315 Fabricación de prendas de vestir	154,734	52.43%	148,126	51.46%
316 Curtido y acabado de cuero y piel	63,266	21.44%	64,903	22.55%
Total	295,098		287,848	

Fuente: Encuesta Mensual manufacturera EMIN, SCIAN 2007, INEGI , Febrero 2012



Gráfica 3 Personal ocupado Industria Textil

Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta Mensual manufacturera, EMIN, SCIAN 2007, INEGI Febrero 2012

Sin embargo el valor de la producción de los productos por subsector para ese periodo la partida más importante lo representa el subsector 313 Fabricación de insumos textiles con un importe de 3´797,632 (miles de pesos) que conforma el 40.11% del total del sector textil, como lo podemos observar en la tabla y gráfica siguiente:

Tabla 7 Valor de Producción Sector Textil

Valor de producción de los productos elaborados por subsector de actividad (miles de pesos)				
Concepto	Febrero	Porcentaje	Enero	Porcentaje
313 Fabricación de insumos textiles	3,797,632	40.11%	3,852,218	39.15%
314 Confección de productos textiles, excepto prendas de vestir	833,928	8.81%	839,668	8.53%
315 Fabricación de prendas de vestir	2,746,355	29.01%	2,924,807	29.72%
316 Curtido y acabado de cuero y piel	2,090,163	22.08%	2,224,155	22.60%
Total	9,468,078		9,840,848	

Fuente: Encuesta Mensual manufacturera EMIN, SCIAN 2007, INEGI , Febrero 2012



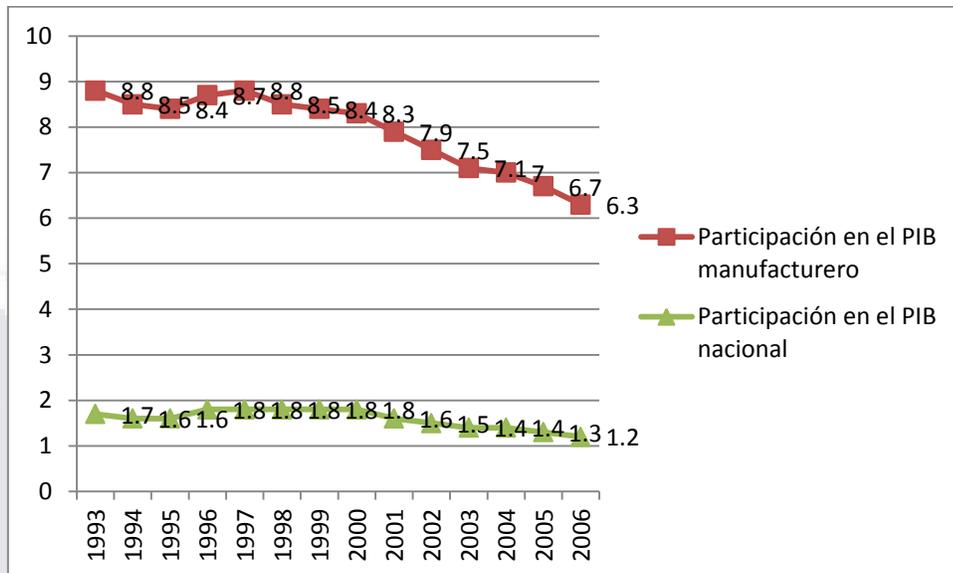
Gráfica 4 Valor de Producción Sector Textil

Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta Mensual manufacturera, EMIN, SCIAN 2007, INEGI Febrero 2012

El sector que comprende a la industria textil tiene una participación muy relevante en la economía de México, considerando la generación de empleos y la contribución al producto interno bruto nacional.

Las contribuciones al producto interno bruto del país por parte de la industria textil en la década de los noventa tuvo un auge muy importante con una aportación del 1.7% al PIB total nacional y del 8.8% y al PIB manufacturero nacional. A partir de 2001 dicha

participación se ha reducido, representando en 2006 el 1.2% y el 6.3% del PIB total nacional y PIB manufacturero del país, respectivamente (INEGI, 2008).



Gráfica 5 Participación de la industria textil, de prendas de vestir y del cuero en el PIB y manufacturero 1993-2006

Fuente: INEGI, Banco de Información Económica, 2008.

De acuerdo al Sistema de Cuentas Nacionales del INEGI la participación de Aguascalientes al PIB del país creció del año 2006 de 1.11% al 2010 del 1.18% a pesos constantes.

En el año 2003, este subsector ocupaba el tercer lugar en importancia para la industria manufacturera del país tomando en cuenta de manera combinada los indicadores de unidades económicas, personal ocupado total, producción bruta total, remuneraciones, valor agregado censal bruto y total de activos fijos (Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa: Estratificación de los Establecimientos. Censo Económico 2004). Para el año 2008, este subsector pasó a ocupar el cuarto lugar viéndose desplazado por el subsector de los productos metálicos (Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa: Estratificación de los Establecimientos. Censo Económico 2009).

Como se observa en las tablas estadísticas del periodo de 2006 – 2010 la participación de Aguascalientes (pesos constantes) en el PIB del sector Textil ha representado entre el 2.76% (2006) y el 3.15% (2009), con altibajos en el periodo; mientras que su variación

porcentual presenta similar comportamiento, arrojó un ligero crecimiento del 1.78% tomando como base el año 2006 respecto al 2010. Mientras que a nivel nacional a precios constantes se aprecia una clara disminución del -8.77% (2006 de \$85,949.9 a 2010 de \$78,414.2) respecto al mismo periodo.

Tabla 8 PIB Industria Textil

PIB Textiles prendas de vestir y productos de cuero (miles de pesos)					
PIB Precios Corrientes	2006	2007	2008	2009	2010
Nacional	94,541,587	93,524,855	96,374,797	91,246,158	99,649,238
Aguascalientes	2,656,513	2,820,563	2,736,125	2,902,461	2,986,810
Participación	2.81%	3.02%	2.84%	3.18%	3.00%
INEGI Sistemas de Cuentas Nacionales PIB 2006 - 2010 Base 2003					

PIB Textiles prendas de vestir y productos de cuero (miles de pesos)					
PIB Precios Constantes	2006	2007	2008	2009	2010
Nacional	85,949,863	82,686,815	81,284,292	73,614,392	78,414,191
Aguascalientes	2,372,489	2,432,939	2,268,845	2,316,200	2,414,632
Participación	2.76%	2.94%	2.79%	3.15%	3.08%
Variación porcentual		2.55%	-6.74%	2.09%	4.25%
INEGI Sistemas de Cuentas Nacionales PIB 2006 - 2010 Base 2003					

Fuente: Elaboración personal.

En 2010 y 2011 la industria textil reportó un alza en sus indicadores. La recuperación y crecimiento de esta industria textil ha permitido que a enero de 2011 el sector textil haya generado 13,795 empleos formales para un total de 395,000 plazas de trabajo, con lo cual no sólo se recuperan los trabajos que se perdieron con la crisis de 2009, sino que se habían creado más (Galán, 2010).

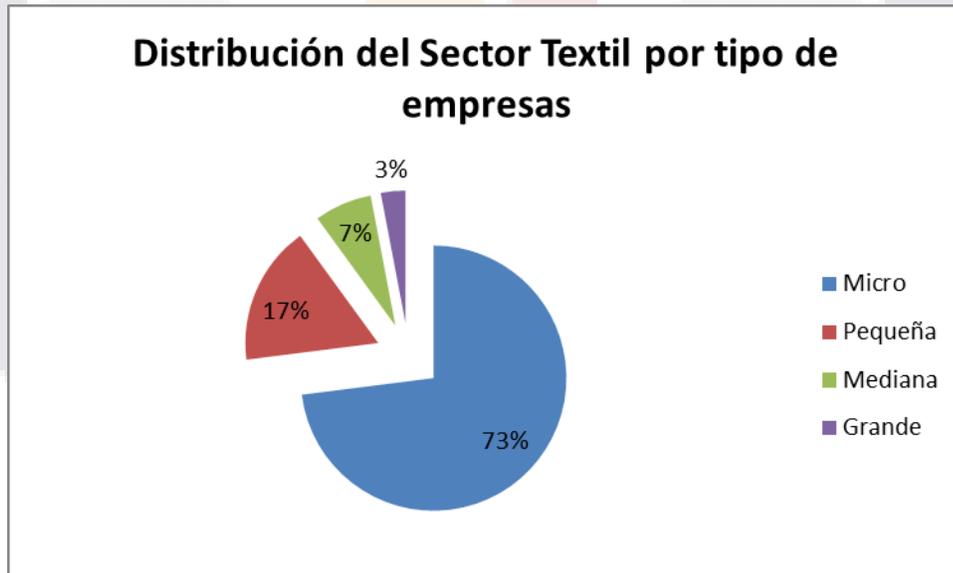
Los resultados del año 2011 nos presentan que la industria textil está colocada como la séptima actividad generadora de valor de la industria manufacturera, pero con una disminución del 2.7% respecto al año 2010. En enero del 2012 a nivel nacional se integra por un total de 8,800 empresas y un total de 309,042 empleados, (López, 2012).

Tabla 9 Composición de empresas del sector textil

Sector Textil 2012			
Tipo	%	Empresas	Empleados
Micro	73%	6,423	21,003
Pequeña	17%	1,532	34,138
Mediana	7%	618	68,405
Grande	3%	227	185,496
		8,800	309,042

Fuente: Elaboración propia con datos de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido, Signos vitales de la Industria del vestido, Enero 2012.

Principalmente lo conforman micro empresas con 73%, sin embargo éstas absorben sólo el 6.80% del personal ocupado.



Gráfica 6 Distribución del sector textil por tipo de empresas

Fuente: Elaboración propia con datos de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido, Signos vitales de la Industria del vestido, Enero 2012.

A continuación podemos observar la siguiente tabla respecto a puestos de trabajo:

Tabla 10 Puestos de trabajo remunerados de la industria textil

Puestos de trabajo remunerados de la industria textil y del vestido por subsector Cuadro 2.1.10
Serie anual de 2005 a 2010
 (En unidades)

Subsector	2005 ^P	2006	2007	2008	2009	2010
Total	723 218	691 093	649 019	587 387	522 393	530 497
Fabricación de insumos textiles	99 101	95 545	89 274	80 406	69 918	71 411
Confección de productos textiles, excepto prendas de vestir	50 720	51 926	49 232	43 030	35 689	34 590
Fabricación de prendas de vestir	409 910	378 682	351 479	314 009	277 446	278 650
Fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos, excepto prendas de vestir	163 487	164 940	159 034	149 942	139 340	145 846

Nota: Las cifras de este cuadro no presentan, en estricto sentido, el número de personas ocupadas en cada actividad, sino el número promedio de puestos remunerados que se estima fueron requeridos para la producción. En consecuencia, una misma persona puede ocupar uno o más de dichos puestos dentro de una o varias actividades económicas.

Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Cuentas de Bienes y Servicios 2006-2010 Base 2003. Primera versión. Aguascalientes, Ags. 2011.

A nivel nacional los puestos de trabajo remunerados presentan una franca disminución, del total del sector del año 2005 por 723,218 puestos, en el 2010 representaron 530,497, equivalentes a tan sólo el 73.35%, siendo el sector con mayor impacto a la baja el subsector de Fabricación de prendas de vestir con 131,260 puestos, que representan una disminución del 32.02% respecto a ese mismo año.

El análisis comparativo para el Estado de Aguascalientes por los años de 2003 y 2008 nos presentó un incremento de 126 establecimientos, pero una pérdida 4,675 empleos del 19.16%

Tabla 11 Personal y establecimientos por subsector textil

Personal y establecimiento por subsector textil	2003		2008	
	Unidades Económicas	Personal Ocupado Promedio	Unidades Económicas	Personal Ocupado Promedio
Textiles, prendas de vestir e industria del cuero	449	24,402	575	19,727
Fabricación de insumos	35	3,875	28	2,003
Confección de productos textiles excepto prendas de vestir	94	3,500	150	2,090
Fabricación de prendas de vestir	283	16,699	366	15,122
Fabricación de productos de cuero, piel y otros materiales sucedáneos, excepto prendas de vestir	37	328	31	512
Total	449	24,402	575	19,727
Elaboración personal con datos del INEGI de la Industria textil y del vestido en México 2011				

Así mismo, la pérdida de empleo al inicio del 2012 representó un 2.48% (incluye sólo empleo registrado en el IMSS).

Citado por Vivanco *et al.*, (2012), se considera que son varias las causas que han ocasionado la declinación de esta industria como es la falta de cultura organizacional como medio de gestión, falta de tecnología avanzada que permita abatir los costos, falta de financiamiento accesible como apoyo a la PYME y la falta de programas de gobierno que se enfoquen a desarrollar la PYME de este sector.

El análisis del conjunto de la información nos presenta un panorama con la necesidad de impulsar el desarrollo y crecimiento del sector textil nacional como en cada uno de los estados del país.

PARTE II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y DE LA TEORÍA SOCIOECONÓMICA.

Esta parte intenta describir y analizar los conceptos sobre rendimiento y desarrollo de las empresas, mediante la reflexión sobre eficacia, eficiencia, productividad y el desempeño, para bosquejar el proceso del desarrollo empresarial. Se abordarán los aspectos teóricos sobre el rendimiento y el desarrollo, así como los modelos y características del Desarrollo Organizacional y la Teoría Socioeconómica.

CAPITULO II DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y TEORÍA SOCIOECONÓMICA

Como medios de lograr el desarrollo de las empresas se encuentran como metodologías muy importantes las Teorías del Desarrollo Organizacional y la Teoría Socioeconómica. En este capítulo se realiza un análisis con el propósito de establecer una red de especificaciones y convergencias entre la Teoría del Desarrollo Organizacional y la Teoría Socio Económica que nos permita aportar elementos pertinentes para establecer los objetivos de investigación.

2.1 Rendimiento y Desarrollo.

Las organizaciones tienen como finalidad cumplir los objetivos para los cuales fueron creados y lo deben de realizar de la mejor manera posible, esto implica como lo indica Reyes Ponce (2001) en su concepto de administración *“el lograr la máxima eficiencia en las maneras de estructurar y organizar el organismo social.”*, así como el logro mismo de los objetivos buscados. Esta idea lleva necesario establecer el concepto general sobre eficacia que consiste en la capacidad de un proceso u organización para cumplir con un resultado u objetivo deseado, dicho de otra manera, el grado de realización de las aspiraciones de los dirigentes en los objetivos específicos.

Así mismo, la eficiencia se haya referida usualmente al proceso de medición de la obtención de resultados en relación al uso óptimo de los recursos utilizados, aspecto estrechamente ligado al concepto de productividad, aunque esta será referida como la capacidad para producir bienes materiales e inmateriales apreciados por los actores “clientes” en un periodo dado, es decir, consiste en la relación de resultado obtenido y

recursos utilizados, la proporción de insumos usados e insumos obtenidos (resultado obtenido).

De acuerdo a Yacuzzi (2006) *“mientras que la productividad relaciona el resultado de las operaciones con los insumos necesarios para producirlas, el rendimiento como lo entendemos aquí mide muchos otros conceptos además de la productividad, como el grado de cumplimiento de las expectativas de los clientes por parte de la firma, la calidad de su vida laboral y la calidad de sus productos y servicios”*.

Se parte también de reconocer que existe una diversidad de empresas con fines y propósitos específicos, con estructuras, comportamientos y estrategias diferentes para lograr sus objetivos planteados. Un reconocimiento como señala Savall y Zardet (2009) de *“grupos sociales que desarrollan una actividad económica, deben ser conceptualizados como agentes relativamente autónomos (unidades activas) con carácter de organización; grupo social dotado de una individualidad, de un sistema de decisiones formales e informales, de un capital físico y de recursos psíquicos y culturales”*.

Las empresas consideradas como entes individuales con características propias, como un conjunto de estructuras físicas, tecnológicas, organizacionales, demográficas y mentales, en interacción con comportamientos humanos individuales, de grupos, de actividad, de categorías, de grupos de afinidad y colectivos (Savall y Zardet, 2009). Entes complejos y diferenciados que a pesar de realizar una actividad similar y poseer características comunes a otras, son únicas y que de acuerdo a Perroux (1972) son *“agentes económicos (empresas) dotadas de energía social, lo que les permite influir sobre su entorno inmediato a fin de desarrollar una actividad que procure efectos conformes a sus objetivos, a sus intereses”*. Entes con capacidad de actuar sobre el entorno, pero también de ser susceptibles de la acción del entorno sobre ellos, con capacidad de cambio para adecuarse a las nuevas condiciones imperantes.

Estas adecuaciones, constituyen parte del “desarrollo”, que es un proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de una organización en sí misma y a la plena realización de sus potencialidades, es una estrategia para mejorar la organización y a las personas que trabajan en ellas, *“la transformación cualitativa y cuantitativa de la empresa, de sus actividades, de sus estructuras y comportamientos, de sus desempeños económicos y sociales”* (Savall y Zardet, 2009).

El desenvolvimiento y evolución de las capacidades de la organización a través del cambio de sus estructuras y comportamientos para lograr con eficacia y eficiencia los objetivos propuestos forman el desarrollo empresarial.

La evolución se sitúa a través de los cambios necesarios para enfrentar la problemática de la influencia del medio ambiente externo, cuyos efectos tienen impactos directos o indirectos sobre la empresa; pero también de la necesidad de mejorar el desempeño del medio ambiente interno, de implementar estrategias exitosas, de hacer más eficientes sus procesos, la toma de decisiones y el quehacer de todos los miembros de la organización.

Para Savall y Zardet (2009) el desarrollo de la empresa responde mejor a través de una estrategia socioeconómica proactiva y endógena que permite el mejoramiento con calidad integral tanto externa como interna, sustentada principalmente sobre la base de “empresa activa”, del “desarrollo interno” y el “potencial humano”. Considerando la participación cada vez más activa y real de todos los trabajadores en los asuntos empresariales como clave de éxito en el desarrollo del proceso de perfeccionamiento y citando a Calori y Atamer (1993) *“Las verdaderas fuentes de ventajas competitivas son las competencias y la calificación de las personas”*.

Un “desarrollo interno” que permita la movilización de los recursos humanos, aprovechando una sinergia positiva, acorde a los ortofuncionamientos y que contribuya a la evolución de las estructuras.

El mejoramiento de la competitividad bajo esta premisa, tiene como palanca primordial el incremento de la productividad humana y un desempeño de la empresa más eficaz y eficiente (Savall y Zardet, 2009).

El cumplimiento de los objetivos organizacionales y el desarrollo de la empresa están vinculados a su desempeño, entendiendo éste, como *“algún tipo de logro de trabajo de una organización dentro de un período de funcionamiento que se compara con sus objetivos y estándares, criterios que han sido establecidos con anterioridad”* (Agus, 2013).

De igual manera este criterio sugiere que los niveles de medición tomados como base sean establecidos de forma correcta, permitiendo niveles aceptables de desempeño, competitivos y acordes a la función o actividad económica que se realiza.

Para esto la competitividad es entendida como: la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos, la búsqueda de un mejor desempeño comparando sus modos de funcionamiento y resultados de la empresa (procesos, organización de los equipos y los costos), con los líderes del sector.

Como señala Mc Adam y Bailie (2002) *“es aceptado que las empresas a menudo no logran convertir la estrategia en acción efectiva debido a inadecuadas o inapropiadas medidas”*, de acuerdo a Marshal et al., (1999) la medición del desempeño se define como: *“el desarrollo de indicadores y colección de información para describir, reportar y analizar el desempeño”*, mientras que para Neely et al., (1995) *“es el proceso de cuantificar eficiencia y eficacia de la acción”*, desde el punto de vista Socioeconómico integra los objetivos económicos de resultados inmediatos y los de creación de potencial diferidos en el tiempo, de tal manera podemos discernir que desempeño es la medición, cumplimiento y mejora de los indicadores establecidos como aceptables por la empresa, que sirven como base para medir la eficiencia, eficacia y productividad de la organización.

Si bien es cierto, en el tiempo, han sido cambiantes las formas de medir el desempeño y el evaluar, el cómo se van cumpliendo los objetivos propuestos, lleva sin duda alguna a la medición de los resultados obtenidos, a lo cual llamaremos rendimiento, de esa misma manera, Yacuzzi (2006) nos señala que *“la medición de rendimiento es el proceso de cuantificar la acción, donde la medición es el proceso de cuantificación y la acción lleva al rendimiento. Así, un sistema de medición de rendimiento es entonces un conjunto de métricas utilizadas para cuantificar la acción”*.

Ese conjunto de métricas necesarias son la base de la medición del desempeño, tradicionalmente realizado desde la perspectiva financiera mediante las razones financieras del rendimiento sobre el capital (ROE), el rendimiento sobre los activos (ROA) y el margen de utilidad (ROS), (Agus, 2013). Así como sobre la base de estar dedicada a la gestión de la información contable financiera externa (Johnson y Kaplan, 1987), el costo de negociar los recursos del costo de capacidad de reposición (Epstein y Manzoni, 1997),

o soportar la relación contractual y el mercado de capitales (Atkinson *et al.*, 1997) entre otros.

La mayoría de los investigadores en el campo de la Administración contable han estudiado la medición del desempeño como parte del ciclo de planeación y control, basándose en la información financiera (Punto de vista Cibernético), la toma de decisiones y la comunicación externa (Jean-François, 2004).

Así mismo Jean-François (2004) señala que el rol del corto plazo de la medición del desempeño financiero, empezó a ser inadecuado por la realidad de las organizaciones: el cambio acelerado en tecnología, necesidad para la innovación y flexibilidad, y los ciclos cortos de vida del producto.

Cameron y Whetten (1983) mientras tanto cuestionan los modelos existentes y el desarrollo de nuevas formas de medir el desempeño:

- ¿Desde cuál perspectiva es la efectividad siendo evaluada?
- ¿Sobre cuáles dimensiones de actividad se centra la evaluación?
- ¿Qué nivel de análisis está siendo usado?
- ¿Cuál es el propósito de evaluar la eficiencia?
- ¿Qué tipo de periodo está siendo empleado?
- ¿Qué información está usada para evaluar?
- ¿Cuál es el referente para que la eficiencia sea juzgada?

Por su parte investigadores como Neely (1999) expresan que desde una perspectiva estratégica hay siete razones principales para la medición del desempeño:

- Cambios en la naturaleza del trabajo.
- Incremento de la competencia.
- Iniciativas específicas de mejora.
- Premios nacionales e internacionales de calidad.
- Cambio de roles organizacionales.
- Cambio de las demandas externas.
- El poder de las tecnologías de la información.

Mc Adam y Bailie (2002) manifiestan que la literatura sugiere alinear la medición del desempeño y la estrategia de negocios debiendo haber consistencia entre la toma de decisiones y la acción, y que debe incluir medidas financieras, no financieras, tangibles, intangibles, equilibradas, mecanicistas y ecológicas. Así mismo en sus investigaciones realizan un análisis desde la perspectiva de los sistemas y modelos de calidad considerando en su estudio Total Quality Management (TQM), Total Productive Management (TPM), Performance Management Programme (PMP), Bombardier Engineering System (BES) y Six Sigma.

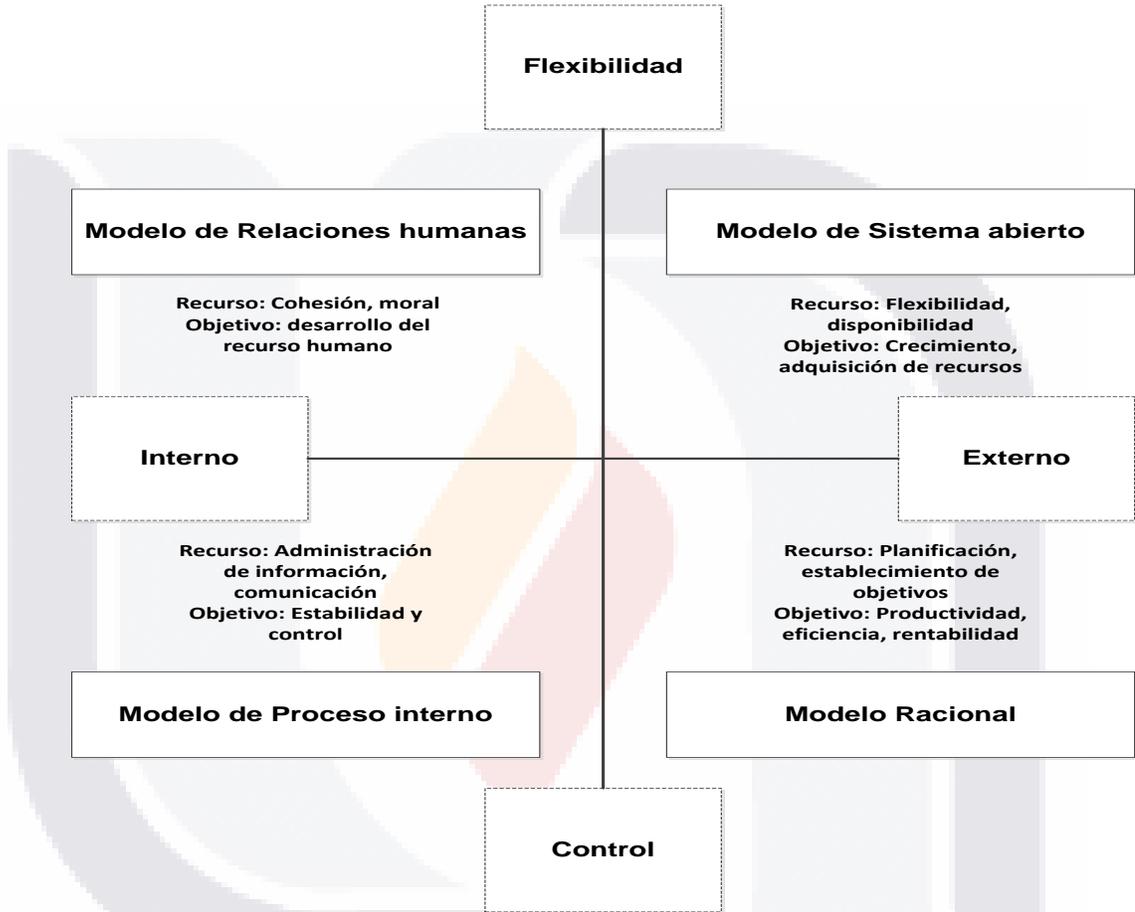
Dentro de las propuestas de medición del desempeño y el alineamiento de las estrategias de negocios están las de Kaplan y Norton (1996) con el “Balanced Scorecard” que es una metodología de trabajo que ayuda a las organizaciones a traducir la estrategia en términos de mediciones, de modo que impulse el comportamiento y el desempeño de las personas hacia el logro de los objetivos estratégicos a través de la perspectiva de cuatro categorías, financiera, de los procesos, del cliente y de aprendizaje.

Quinn y Rorhbaugh (1983) basados en análisis estadístico en su estudio conocido como “The Competing Values Framework” presentan una lista de indicadores de efectividad, a partir de dos dimensiones, la primera relacionada con el enfoque de la organización, desde un énfasis interno del bienestar y desarrollo del personal en la organización, a un enfoque externo del bienestar y el desarrollo de la organización en sí mismo. La segunda, se centra en la estructura organizacional y representa el contraste entre estabilidad y control y flexibilidad y cambio. Cuando las dimensiones son yuxtapuestas, un modelo espacial de cuatro cuadrantes emerge.

Los cuatro modelos emergentes de eficiencia organizacional (gráfica 7) representados son:

- El modelo de relaciones humanas centrado en la flexibilidad interna y el desarrollo de los recursos humanos;
- El modelo de sistema abierto enfocado a la flexibilidad externa, planteando como principales objetivos el crecimiento , la adquisición de recursos y el apoyo externo;

- El modelo racional enfocado hacia el control desde un punto de vista externo, con especial importancia a los criterios de eficiencia y productividad;
- El modelo de proceso interno centrado en la estabilidad y el control, dando especial importancia a la administración de la información.



Gráfica 7 Modelos de eficiencia organizacional

Fuente: Quinn, R., y Rorbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis, pp.369

García (2006) tomando como base estos modelos utiliza 12 variables como indicadores para medir el rendimiento:

- Incremento en cuota de mercado.
- Incremento en rentabilidad.
- Incremento de productividad.
- Organización de las tareas.

- Motivación/satisfacción de los trabajadores.
- Eficiencia de los procesos operativos internos.
- Reducción del absentismo laboral.
- Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados.
- Reducción de la rotación de personal.
- Posicionamiento de la imagen de la empresa.
- Calidad producto/servicio.
- Satisfacción del cliente.

Teeratansirikool y Siengthai (2011) concluyen que empresas que usan la medición financiera mejoran el desempeño organizacional, reflejan directamente la rentabilidad actual y la eficiencia operativa, sin embargo las medidas no financieras son más procesables y orientadas al futuro, y su uso puede mejorar la capacidad futura de la organización, de la planeación e implementación futura de las estrategias.

Jean-François (2004) desde un punto de vista Holístico observa la medición del desempeño como un proceso independiente usado como señalamiento y dispositivo de aprendizaje para propósitos estratégicos basado en múltiples medidas no financieras, que de acuerdo a Ittner y Larcker (1998) está juega un rol clave en el desarrollo de planes estratégicos y la evaluación del logro de los objetivos.

Así mismo, Jean-François (2004) realiza un análisis de la clasificación de modelos de la eficacia organizacional de Goodman *et al.*, (1977) y Cameron (1984) que establecen:

- Modelo Objetivo. La organización como un conjunto racional de acuerdos orientados hacia el logro de los objetivos, (Etzioni 1960).
- Modelo Sistema. La organización como un sistema abierto, (Yuchtman y Seashore, 1967).
- Modelo de circunscripción estratégica. La organización como una circunscripción interna y externa que negocia un complejo conjunto de contratos, metas y referentes, (Connolly *et al.*, 1980)
- Modelos de valor en competencia. La organización como un conjunto de valores en competición los cuales crean múltiples conflictos de objetivos, (Quinn y Rohrbaugh, 1983).

- Modelo de Ineficiencia. La organización como un conjunto de problemas y fallas, (Cameron, 1984). El modelo puede ser estudiado en términos de la utilidad percibida, capacidad de control, oportunidad y accionabilidad.

Jean-François (2004) también presenta un análisis comparativo de evolución de la medición del desempeño considerando los roles, el diseño y el impacto organizacional.

Tabla 12 Evolución de la evaluación del desempeño

	Punto de vista Cibernético	Punto de vista Holístico
Roles	<ul style="list-style-type: none"> - Elemento del ciclo de planeación y control. - Monitoreo de implementación de la estrategia. - Diagnóstico – Control - Aprendizaje de un simple bucle 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso independiente para proveer direccionamiento, señalamiento y aprendizaje. - Contribuye a la formulación e implementación de estrategias. - Diagnóstico y control interactivo. - Simple y doble bucle.
Diseño	<ul style="list-style-type: none"> - Medición Financiera. - Orientado al corto plazo. - Desagregado. - Estático. - Carencia de accionabilidad y señales de tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Medición financiera y no financiera. - Orientado al corto y largo plazo. - Agregado y detallado. - Dinámico. - Accionable - Oportuno
Impacto Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Alienta el conservadurismo. - Promueve confort y claridad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alienta la toma de riesgo. - Promueve experimentar y la curiosidad.

Fuente: Adaptado de Jean-François, H. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: bridging the gap. Managerial Finance, p. 15

En esta tabla comparativa se puede resaltar que desde el punto de vista “Cibernético” su rol es de Diagnóstico y control, el diseño principalmente está orientado al corto plazo y es estático, y el impacto es que alienta el conservadurismo; mientras el “Holístico” Contribuye a la formulación e implementación de estrategias, es orientado al corto y largo plazo y alienta la toma de riesgo principalmente.

Sánchez (2006) tomando como base a Cappelletti (1998) considera que un buen ensamblaje entre la complejidad de la empresa (por la gran diversidad de actores con objetivos diferentes) así como el grado variable de la autonomía de estos, permite a la empresa desarrollar sus estructuras y comportamientos con el objetivo de lograr un

desempeño global. De acuerdo con Kalika (1996) señala que el desempeño global visto por las ciencias de gestión comprende tres medidas de la eficiencia de las empresas: económica, social y organizacional, sin embargo Sánchez (2009) en lugar de utilizar la eficiencia como elemento de definición, prefiere hacer referencia al concepto de desempeño, por representar el agrupamiento de indicadores de una misma naturaleza.

La descripción del desempeño global utilizado por Sánchez (2006) derivado de su análisis e investigaciones relacionadas con Savall y Zardet (2009) incluye tres elementos:

1. **Desempeño Económico.** Ligado a las clásicas prácticas estratégicas considerando los factores del mejoramiento externo, incluyendo el mercado, la innovación tecnológica y la regulación de las instituciones públicas o de crédito. Comprende los análisis estratégicos de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter: la rivalidad entre competidores, el potencial de desarrollo de productos sustitutos, la entrada potencial de nuevos competidores, el Poder de negociación con proveedores y el poder de negociación con clientes.
2. **Desempeño Organizacional.** Ligados específicamente al medio interno, al funcionamiento de la empresa, los tradicionales factores de eficacia y eficiencia organizacionales y los medios de gestión seleccionados para la toma de decisiones. Considerando los medios necesarios para lograr los objetivos de la empresa tomando como base indicadores económicos y sociales.

Considera que es posible agrupar los indicadores de competitividad de las Pequeñas y medianas empresas según su nivel a través de la tabla propuesta del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México, que en su clasificación expone también el tipo de prácticas predominantes, que parten de un nivel elemental (nivel emergente) y se desplazan hacia mejores prácticas hasta llegar a los estándares de excelencia internacional (nivel de vanguardia), (CONACYT, 2002).

Tabla 13 Indicadores de competitividad de las Pequeñas y medianas empresas

Características de la empresa	Emergente	Confiable	Competente	Vanguardia
Prioridad	Supervivencia	Cumplimiento de normas	Diferenciación	Liderazgo
Mejores prácticas	Sistemas gerenciales y administrativos	Mejora continua y benchmarking	Desarrollo de nuevos productos	Tiende a cero defectos
Nivel de calidad	Errático	Controlada	4 ó 5 sigma	Tiende a cero defectos
Cobertura de mercado	Local	Nacional	Región Internacional	Global
Nivel distintivo de su administración	Operación	Calidad	Exportación	Gestión Tecnológica
Capacidad tecnológica	Imitación	Adopción y/o mejora	Desarrollo	Licenciamiento a terceros
Masa crítica organizacional	Dueño y operadores	Gerentes y equipos funcionales	Especialistas en departamentos clave	Grupos de desarrollo de tiempo completo
Actitud al cambio	Reacciona	Se adapta	Promueve	Origina

Fuente: CONACYT (2002), Programa especial de ciencia y tecnología (PECyT) 2001-2006, http://www.sicyt.gob.mx/sicyt/docs/Programa_Nacional_de_C_y_T_1970-2006/documentos/PECYT.pdf, p. 70

La definición de los niveles de competitividad empresarial se presenta a continuación.

- Emergente: habilidad para sobrevivir por medio de la improvisación en operación.
- Confiable: nivel de calidad repetible en las áreas principales de la empresa.
- Competente: áreas y personal especializado en el desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios.
- Vanguardia (Clase mundial): Control total del ciclo de desarrollo de nuevos productos, gestión tecnológica y prospectiva.

3. **Desempeño Social.** Integrado de un ambiente híbrido, los factores internos en relación a la satisfacción en el dominio social, con factores como las remuneraciones, la duración del trabajo, la comunicación interna; los factores externos del desempeño referidos a la responsabilidad social de la empresa

(RSE), definidos de acuerdo a la Comisión Europea (2002) como *“la integración voluntaria, de parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus actividades comerciales y en las relaciones con sus clientes internos y externos.”*

El desempeño social es visto no únicamente como factor del desarrollo organizacional sino también como la participación del hombre en los procesos de la organización, particularmente en la toma de decisiones.

De esta manera, ahora al referirnos a Savall y Zardet (2009) sobre el desempeño global de la empresa, señalan que lo que está en juego en la medición del desempeño económico global es la sobrevivencia y el desarrollo de la empresa, definiendo primeramente como rentabilidad la contribución a la capacidad de autofinanciamiento de la organización y de garantizar su permanencia de su potencial adquirido material e inmaterial. Sostienen que la realización de las decisiones estratégicas está fuertemente condicionada por el nivel de productividad global de la empresa. Productividad que está en relación entre sus costos y sus desempeños económicos.

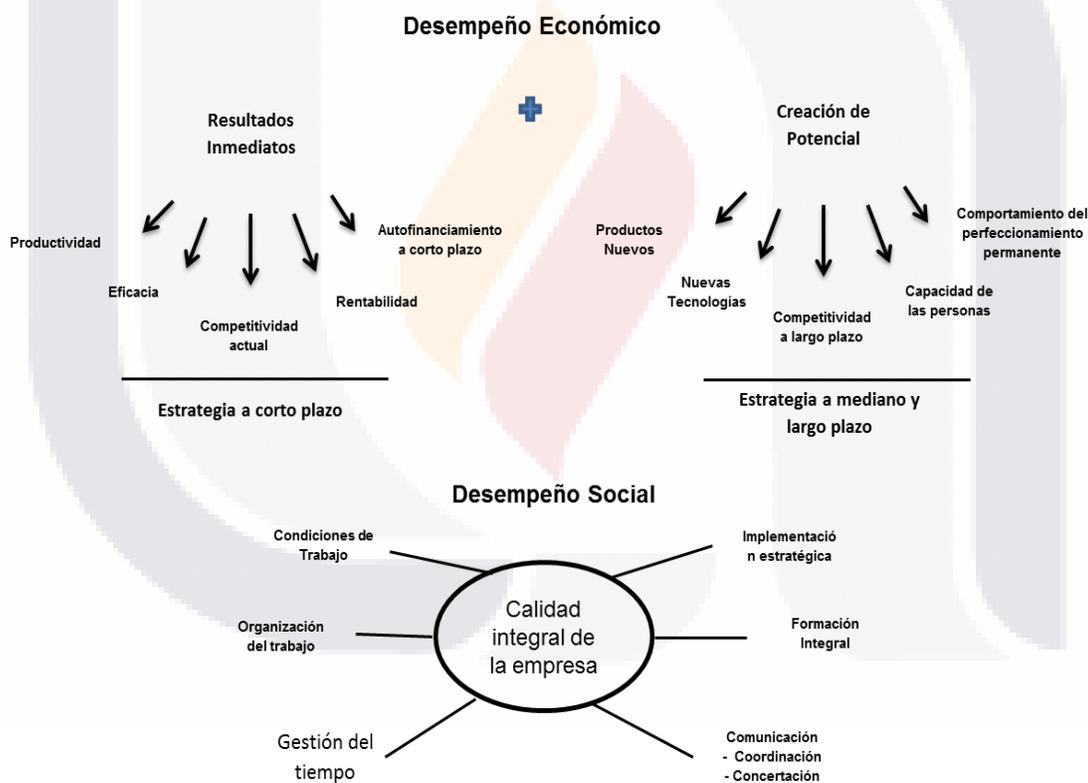
Savall y Zardet (2009) relacionan estrechamente la medición del desempeño con el establecimiento e implementación de la estrategia en la organización, a través de una Estrategia Socioeconómica proactiva y endógena, que define conjuntamente objetivos económicos y sociales como:

- *“El de una estrategia económica que está acompañada de desarrollos estructurados en el terreno social: dichos desarrollos estructurados están constituidos por acciones de envergadura sobre toda la empresa y son de larga duración.*
- *El de una estrategia social de desarrollo de los recursos humanos pilotada de tal manera que produzca efectos económicos positivos y duraderos”.*

La estrategia económica presenta una dualidad entre “Resultados inmediatos”, plan de acciones a corto plazo y la “Creación de potencial”, plan de acciones a mediano y largo plazo. Busca equilibrar los desempeños económicos con objetivos a corto plazo, pero asignando sistemática y conscientemente una fracción de recursos a acciones cuyos efectos sean diferidos en el tiempo, “acciones de creación de potencial”, el desafío consiste en dosificar a lo largo del tiempo la asignación de recursos entre esta dualidad.

Los criterios de evaluación de los desempeños económicos de resultados inmediatos involucran los conceptos de productividad, eficacia, competitividad actual y rentabilidad; mientras que los de creación de potencial son enfocados a la innovación de productos y procesos, tecnologías nuevas, competitividad a largo plazo, competencias del recurso humano y al comportamiento de perfeccionamiento permanente.

Los criterios de evaluación del desempeño social se enmarcan en la satisfacción de las necesidades ligadas a las aptitudes, a las expectativas y al nivel de formación de las personas y se encuentran ubicadas en seis dimensiones que miden la calidad integral de la empresa: condiciones del trabajo, organización del trabajo, implementación estratégica, administración del tiempo, formación integrada y comunicación-coordinación-concertación y que son medidos de manera cuantitativa a través del concepto de costos ocultos.



Fuente: Adaptation de Savall H. Zardet V. (1995a)
Ingenierie stratégique du Roseau, op. cit. P. 154

Gráfica 8 Desempeño Económico y Desarrollo Social

La medición del desempeño y la evaluación de costos ocultos consideran los niveles de funcionamiento no deseado (disfuncionamientos), generados por la hipertrofia en las estructuras y los comportamientos, y enfocados a su reducción y mejora.

Esto se ve realizado a partir de un tablero de control del pilotaje que pueda favorecer a la empresa en la previsión de movimientos bruscos provenientes del exterior para enfrentar con anticipación y eficiencia las condiciones adversas que amenacen el desempeño de la organización o para explotar las oportunidades de su sector de actividad.

Mientras que los enfoques tradicionales han priorizado la atención sobre los elementos periféricos de la empresa, la Estrategia Socioeconómica considera esencialmente la integración del potencial interno (en particular el potencial humano) en la construcción de ventajas competitivas. Una estrategia multifactorial que permite una inversión inmaterial, intelectual e incorporal ("4i"). La estrategia económica está acompañada de desarrollos estructurados en el terreno social, con acciones de envergadura sobre toda la empresa y de larga duración.

La metodología socioeconómica basa su medición en tres criterios: cualitativo expresado en palabras clave, cuantitativo expresado en cifras clave y financiero expresados en unidades monetarias.

Conclusiones

El proceso de desarrollo empresarial como se ha propuesto definir en este capítulo es una evolución continua que tiene como principio en sí misma una adecuada planeación y la acción de la organización para lograr los fines para los que fue creada.

Considerando un proceso inicial de diagnóstico de la organización tomando en cuenta la influencia del medio ambiente externo y el medio ambiente interno, pero este último, discurrendo sobre su capacidad de responder con una estrategia planificada y proactiva que le permita hacer frente a las presiones externas, así como la detección y medición de disfuncionamientos y la mejora continua.

Como entidades únicas y con características de comportamiento y estructuras particulares la organización debe establecer indicadores de medición de su desempeño no solamente desde el punto de vista económico tradicional ("desempeño financiero"), sino también balanceando las estrategias con indicadores de medición al mediano y largo plazo, para la

creación de potencial futuro que contribuya a garantizar un mayor rendimiento posterior. Adicionalmente es necesario considerar la medición del desempeño social (“desempeño no financiero”) bajo la doble perspectiva: la interna, el compromiso de la organización para el bienestar y la creación del potencial del recurso humano, considerándolo como la palanca fundamental; la externa, mediante la inclusión de la responsabilidad social tanto desde el punto de vista ecológico, restituyendo el daño causado al medio ambiente, como el de bienestar social de la comunidad, a medida de las posibilidades de la empresa.

Desde esta perspectiva, se considera necesaria la alineación de las estrategias con la acción y la medición del desempeño, con un enfoque de disminución de la ineficiencia y de la búsqueda de garantizar la rentabilidad autosustentable. Es recomendable señalar la pertinencia de seguimiento y ajuste de los indicadores por periodo menores al año, preferentemente de forma semestral a fin monitorear los procesos con oportunidad y ajustar en los casos que así amerite.

El cambio organizacional planificado y las acciones implementadas van transformando y evolucionando las estructuras y los comportamientos en lo que se ha definido en esta sección como desarrollo empresarial. Bajo este tenor se reconoce la dinámica constante de las organizaciones, con una transformación lenta y gradual o rápida y total, con flexibilidad para atender a las demandas de los clientes externos (clientes, proveedores, sindicato, instituciones públicas y privadas), así como de los internos (recurso humano de todos los niveles).

El proceso de cambio y desarrollo demanda a las empresas flexibilidad y oportunidad para satisfacer a los clientes que sin duda, están hoy mejor informados y más exigentes; innovación de procesos y productos para enfrentar con competitividad el mercado e incorporación y adaptación de los avances tecnológicos para evitar la obsolescencia.

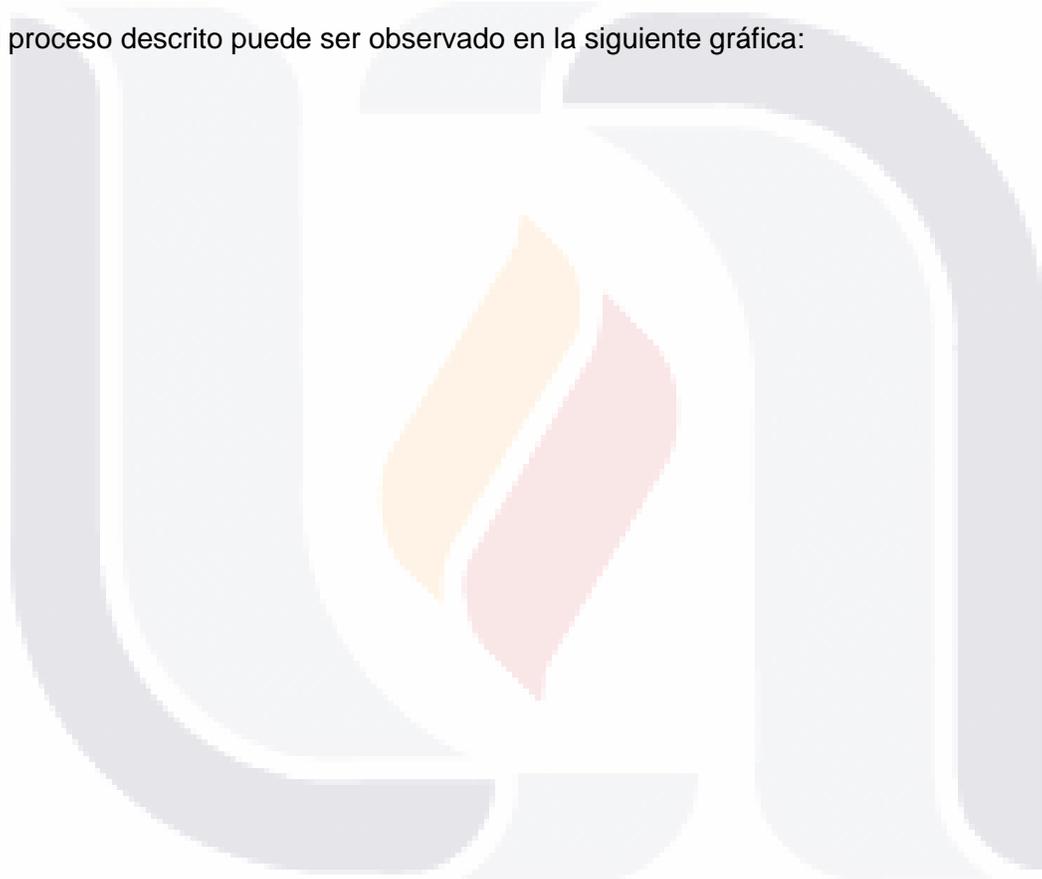
Para cerrar el ciclo es necesaria la medición del desempeño, evaluando los resultados y los niveles de eficiencia y rentabilidad alcanzados para retroalimentar nuevamente el proceso de planeación estratégica (Gráfica 9).

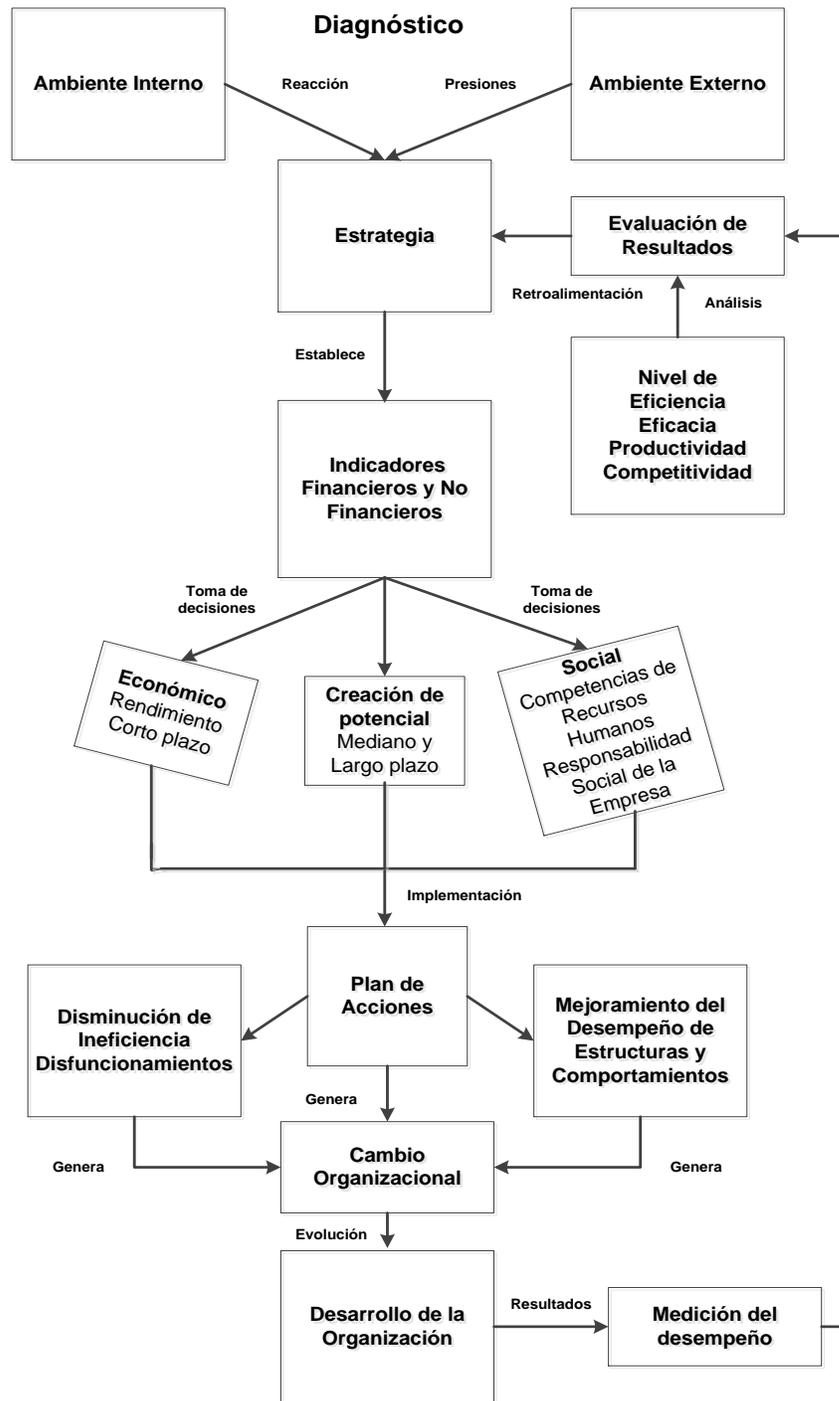
La alineación de las estrategias con la acción, así como la medición de los resultados y del rendimiento son un proceso vital para garantizar la eficiencia de la organización. El desarrollo de la empresa surge de una mejor interacción de las estructuras y de los comportamientos humanos cimentados en la confianza, en la capacidad del recurso

humano para evolucionar sus relaciones interindividuales para una mejor eficacia colectiva, que debe ser mantenida a lo largo del tiempo puesto que coadyuva sustancialmente al mayor desempeño económico de la empresa.

Bajo esta perspectiva el tema de investigación de tesis considera como premisa que los disfuncionamientos son barreras que reducen la eficiencia de la organización, disminuyen sus rendimientos e impiden su evolución y el sano desarrollo para lograr la competitividad necesaria para cumplir sus fines y garantizar su sobrevivencia.

El proceso descrito puede ser observado en la siguiente gráfica:





Gráfica 9 Proceso de Desarrollo Empresarial

Fuente: Elaboración personal

El rendimiento desde la perspectiva de Savall y Zardet (2009) puede ser medido en dos grandes dimensiones, del resultado inmediato (corto plazo) y de creación de potencial (largo plazo); de manera práctica y tradicional visto desde las áreas funcionales de la empresa, así como desde el desarrollo tecnológico y social.

Convenientemente se presenta a continuación una propuesta agrupando de acuerdo a estas variables y bajo los apartados del objetivo estratégico, los indicadores de resultados y las iniciativas estratégicas (Tabla 14).

Tabla 14 Medición del rendimiento

Medición del rendimiento			
	Objetivo Estratégico	Indicador de resultados	Iniciativas Estratégicas
Resultados Inmediatos	Financieros		
	Maximizar el valor agregado	Retorno sobre los activos	Dirección Financiera
		Retorno sobre el capital	
		Margen de utilidad	
		Valor agregado (EVA)	
		Costos ocultos	
	Mercadotecnia		
	Incremento y retención de clientes	Penetración de mercado	Crecimiento de mercados
		Retención del cliente	Programa de retención del cliente
		Satisfacción del cliente	Sistema de quejas y sugerencias
	Técnicos		
	Productividad y eficiencia	Sistemas de mejora continua	TQM, Six Sigma
		Equipos de alto rendimiento	Programa de Justo a tiempo
		Eliminación del desperdicio	Cero defectos
Reducción de mermas y fallas		Métodos de Solución de problemas	
Recursos Humanos			
Generar confianza al cliente	Medición del desempeño	Contratos de actividad periódicamente negociables	
	Productividad	Tablero de gestión	
	Ambiente de trabajo	Cultura Organizacional	
Creación de Potencial	Desarrollo e innovación		
	Desarrollo tecnológico	Desarrollo de productos	Programas de innovación e investigación
		Desarrollo de procesos	
		Desarrollo de tecnología	
		De Gestión	
	Calidad Integral		
	Desarrollo Social	Reconocimiento	Sistema de recompensas
		Desarrollo de competencias	Programa de Polivalencia
Desarrollo de pesonal		Plan de vida y carrera profesional	
Responsabilidad Social		Desarrollo Sustentable Manejo integral de residuos Filosofía Ganar-Ganar Calidad Familiar	

Fuente: Elaboración personal.

2.2 Teoría del Desarrollo Organizacional

En los fundamentos del Desarrollo organizacional se expresa que la tendencia natural de toda organización es crecer y desarrollarse. Esa tendencia tiene sus orígenes en factores endógenos (internos) y exógenos (externos). El desarrollo es un proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de sí misma y a la plena realización de sus potencialidades (Chiavenato, 1995), es una estrategia para mejorar la organización y a las personas que trabajan en ellas (French y Bell, 1995).

El desarrollo de una organización le permite:

- a. Conocimiento profundo y real de sí misma y de sus posibilidades.
- b. Conocimiento profundo y real del medio ambiente en que opera.
- c. Planeación adecuada y una ejecución exitosa de las relaciones con el medio ambiente y con sus participantes.
- d. Estructura interna suficientemente flexible con las condiciones para adaptarse en el tiempo a los cambios que ocurren tanto en el medio ambiente con el cual se relaciona como entre sus participantes.
- e. Los medios suficientes de información sobre el resultado de esos cambios y de lo adecuado de su respuesta adaptativa.

2.2.1 Concepto de Desarrollo Organizacional

Ante la diversidad de factores que enfrentan las organizaciones, las maneras de responder y la implementación de estrategias para seguir adelante se van diversificando en la práctica administrativa. El Desarrollo Organizacional como disciplina de las ciencias aplicadas busca de manera particular adaptarse, prosperar, mejorar y subsistir con un enfoque basado en el cambio, en el comportamiento humano y la estructura de la organización; cada enfoque de los estudiosos y practicantes del DO basan sus trabajos poniendo especial interés en algunas características, lo que hace necesario ubicarlos conceptualmente, para ello, es conveniente presentar las definiciones del DO.

Citados por Guízar (2008) se describe el concepto de Desarrollo Organizacional según los siguientes autores:

Bennis (1973) define el desarrollo como: *“una respuesta al cambio, una estrategia de*

carácter educacional cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de tal forma que éstos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos así como al ritmo vertiginoso del cambio”.

Para Beckhard (1980) *“es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento”.*

Ferrer (1976) lo expresa como: *“la aplicación creativa de largo alcance de un sistema de valores, técnicas y procesos administrados desde la alta gerencia y basados en las ciencias del comportamiento para lograr mayor efectividad y salud en las organizaciones, mediante un cambio planificado según las exigencias del medio ambiente”.*

El estudio de los procesos sociales implica que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa.

French (1995), la define como: *“la disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, dedicada a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado. Como un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema”.*

Algunas definiciones citadas por French y Bell (1995) nos señalan:

Porras y Robertson (1992) definen el DO como: *“una serie de teorías, valores estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo”.*

Burke (1994) por su parte señala que el DO *“es un proceso del cambio planificado en la cultura de una organización mediante la utilización de tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría”.*

Para la práctica actual "Organization Development Network" la Organización para el Desarrollo es un enfoque dinámico basado en los valores de cambio de los sistemas en las organizaciones y las comunidades, que se esfuerza para construir la capacidad de alcanzar y mantener un nuevo estado deseado que beneficie a la organización o comunidad y el mundo que les rodea.

Para Minors (2013) el *"DO es un campo dirigido a la intervención de los procesos de los sistemas humanos (grupos formales e informales, organizaciones, comunidades y sociedades) con el fin de aumentar su eficacia y la salud utilizando una variedad de disciplinas, aplicados principalmente a las ciencias del comportamiento. El DO requiere que los profesionales sean conscientes de los valores que guían su práctica y se enfoca en el logro de resultados a través de las personas"* (ODN, 2013).

En su caso Minahan (2013) el *"Desarrollo de la organización es un conjunto de conocimientos y prácticas que mejoran el desempeño de la organización y el desarrollo individual, ve la organización como un complejo sistema de sistemas que existen dentro de un sistema más grande, cada uno de los cuales tiene sus propias características y niveles de alineación. Las Intervenciones del DO en estos sistemas son metodologías que incluyen enfoques para la planificación estratégica, diseño organizativo, desarrollo de liderazgo, gestión del cambio, gestión del desempeño, coaching, la diversidad y el equilibrio del trabajo / vida "* (ODN, 2013).

Schein (1965), en su caso, entiende al Desarrollo Organizacional como *"el fortalecimiento de aquellos procesos humanos, estructurales y tecnológicos, dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento operativo para alcanzar las metas propuestas"*.

Faria Mello (1995) conceptualiza el DO como un proceso de cambios planeados en sistemas socio – técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados.

En su conjunto las definiciones presentan en común que el Desarrollo Organizacional es una estrategia o esfuerzo planificado para aumentar la efectividad y cumplir los objetivos de la empresa mediante la revisión de los procesos y los sistemas, aspectos que son observados ampliamente en cualquiera de las teorías y técnicas de la Administración, sin embargo, su énfasis basado en las ciencias del comportamiento, se sitúa principalmente en el cambio planificado y el proceso de intervención para la modificación de la

interrelación individual e intergrupal, de las conductas de los miembros y de las estructuras de la organización.

2.2.2 Modelo del Desarrollo Organizacional

El proceso de llevar a cabo el DO presenta de igual forma que las definiciones expuestas en la sección anterior etapas o fases en su implementación con matices, estrategias, secuencias y pasos diferentes.

De acuerdo a Chiavenato (1995) los modelos del Desarrollo organizacional consideran básicamente cuatro variables:

1. El ambiente, centrado en los aspectos externos y su impacto sobre las instituciones;
2. La organización, las características necesarias y el dinamismo y flexibilidad organizacional para sobrevivir en un ambiente dinámico;
3. El grupo social, considerando aspectos del liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, el conflicto y otros;
4. El individuo, resaltando las motivaciones, actitudes y las necesidades.

Por consiguiente los modelos se relacionan con los cambios estructurales, los cambios de comportamiento y los cambios estructurales de comportamiento.

Los diferentes modelos del desarrollo Organizacional citados por Chiavenato, Guizar y French consideran como elementos esenciales el liderazgo, el estilo gerencial, la función de los administradores como generadores de motivación del personal, el compromiso, el trabajo en equipo, el manejo del conflicto, el papel de consultores internos y externos, el proceso de intervención – acción, la adecuación de las estructuras y la cultura organizacional; centrados primordialmente en el aspecto humano, social y el mejoramiento tanto del individuo como de la organización.

Dentro del conjunto de modelos tradicionales del DO se encuentran:

- De tres etapas de Kurt Lewin
- Del cambio planeado de Ronald Lippit, Jeanne Watson y Bruce Westley.
- De Warner Burke y George Litwin.
- Del Cambio Planeado de Faria Mello.
- Del Análisis de flujo de Jerry Porras.

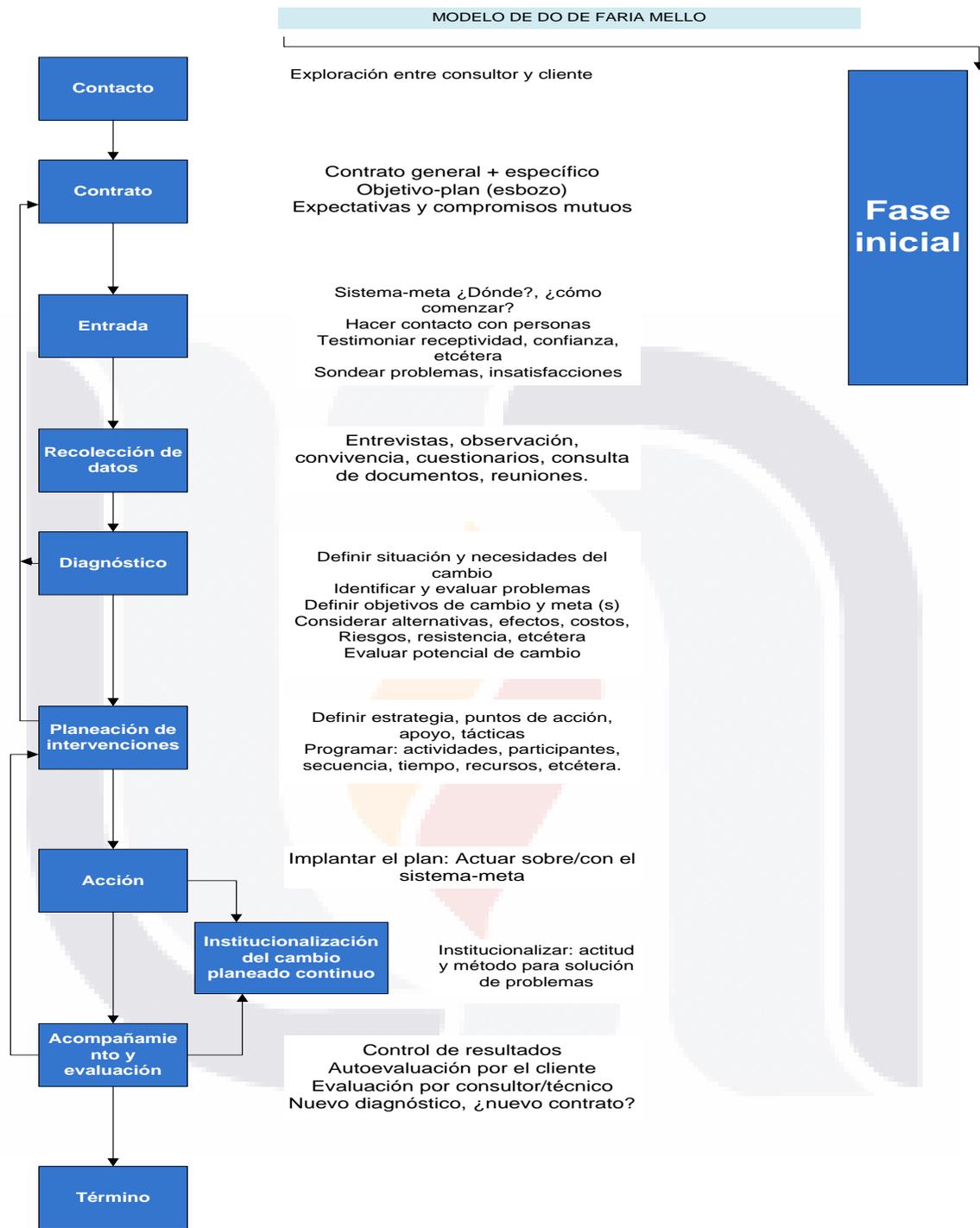
- De Intervención de Lippit y Lippit.
- De Cambio del sistema total de Ralph Kilmann.
- 3 “D” de William J. Reddin.
- De Lawrence y Lorsch.

Se ha seleccionado mostrar el Modelo de Cambio Planeado de Faria Mello, por reunir las características esenciales del DO y porque presenta similitudes del proceso de cambio respecto a la Estrategia socioeconómica, como puede apreciarse en el siguiente apartado.

a) Modelo del Cambio Planeado de Faria Mello

Su modelo integra en su fase inicial un conjunto de tres elementos que denomina contacto, contrato y entrada, consistentes en: la exploración entre consultor y cliente, el acuerdo entre ambos, donde se estipulan con claridad las expectativas. Posteriormente, a través de las técnicas de recolección de datos, se observa, se analizan los datos, lo cual proporciona la primera visión de la situación de la empresa o del problema. Enseguida, mediante el diagnóstico, se define la situación y se evalúan los problemas, para proceder a la planeación de las estrategias y el programa, e ir a la acción (intervención) para implantar el plan.

El acompañamiento permite el seguimiento y la institucionalización del cambio, ejercer el control y finalmente la evaluación de resultados, aspectos que podemos visualizar en la siguiente gráfica:



Gráfica 10 Modelo de DO de Faria Mello

Fuente: Faria Mello (1995) Desarrollo Organizacional enfoque integral, p. 90

2.2.3 Características del Desarrollo Organizacional

a) Cambio Organizacional

Comenzaremos por definir “Cambio” como el dejar una cosa o situación para tomar otra, la modificación de un estado o condición, el cual puede darse lenta o rápidamente y que para algunos lo único “constante” es el “cambio”, como el proceso natural de las cosas, el día y la noche, el clima, las estaciones, los seres vivos, la sociedad, las organizaciones.

El cambio es un factor permanente y que hoy en día resulta cada vez más importante tener la capacidad para percibir y entender sus efectos, para adaptarse y en lo posible anticiparse a los nuevos cambios, para minimizar su impacto negativo o para aprovechar al máximo los beneficios. Las repercusiones de los cambios propiciados por factores externos e internos para las organizaciones no pueden pasar inadvertidas y sugieren a su vez la necesidad de una transformación, que para la Teoría del Desarrollo Organizacional es vital.

El ambiente general que envuelve las organizaciones es demasiado dinámico, y exige una elevada capacidad como condición básica de supervivencia. El ambiente general altamente dinámico, implica la explosión del conocimiento, de la tecnología, de las comunicaciones y la economía. El ambiente empresarial diferente a toda experiencia del pasado frente a la internacionalización de los mercados, a las diferentes y complejas relaciones entre líneas y staff, a la naturaleza variable del trabajo, origina una serie de exigencias completamente nuevas al administrador. Los valores actuales, que cambian a medida que mejoran las condiciones humanas (Chiavenato, 1995).

La manera de enfrentar y reaccionar al cambio puede ser de acuerdo a Faria Mello (1995), por la Negación de la realidad, la Resistencia pasiva o activa, la Acomodación inercial, la Subversión o revolución o como el único modo de que la organización y sus responsables puedan mandar en el proceso de cambio mediante el “Cambio Planeado”, el percibir, entender y asimilar el nuevo hecho, integrándolo con el que ya existe: desarrollar (se), evolucionar, innovar, perfeccionar, crear, prever y planear soluciones y acciones, cambiar de modo intencional, aprovechando toda la potencialidad de crecimiento personal u organizacional.

El cambio puede ser dirigido primordialmente de acuerdo a Chiavenato (1995) bajo dos modelos:

1. Cambios estructurales

- a) Cambios en los métodos de operación: Maneras de realizar el trabajo, disposición de las áreas de trabajo, equipos y normas operacionales.
- b) Cambios en los productos: Especificaciones de productos y procesos, materiales y estándares de calidad.
- c) Cambios en la organización: Estructura de la organización, niveles de supervisión, grupos de trabajo, supervisión.
- d) Cambios en el ambiente de trabajo: Condiciones de trabajo, estándares de desempeño, sistemas de recompensa y castigo, directrices y métodos de acción.

2. Cambios en el comportamiento.

- a) Desarrollo de equipos. Busca equipos administrativos cohesionados y homogéneos para mejorar las comunicaciones y la creatividad, vencer la resistencia al cambio y valorizar aspectos humanos de trabajo.

El cambio individual, sin la contrapartida de los cambios en las relaciones o “interfaces” del individuo con el grupo de éste con el contexto más amplio del sistema, tiende a no generar efecto duradero, (Faria Mello, 1995).

b) El agente del DO o consultor

Se puede decir que el agente del DO es un consultor externo capaz de desarrollar, en la organización, actitudes y procesos que permitan a la organización transaccionar proactivamente con los diversos aspectos del medio interno y externo (Faria Mello, 1995).

El papel del consultor es por lo común estructurar las actividades para ayudar a la organización a resolver sus propios problemas y aprender a hacerlo mejor, no proporcionan soluciones a los problemas, sirven como facilitadores y asistentes. (French y Bell, 1995).

El papel Básico del consultor incluye de acuerdo a Faria Mello (1995) cuatro tareas:

- Ayudar a generar datos válidos a través de entrevistas, cuestionarios, reuniones, consultar documentación, oír a las personas y comprenderlas

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Estimular la decisión consciente, libre y bien informada, sugerir soluciones, orientar acciones.
 - Asegurar el compromiso responsable en las acciones decurrentes de la decisión, por medio de estimular, catalizar, facilitar comportamientos y acciones conducentes a los objetivos de DO.
 - Desarrollar los potenciales y recursos del sistema, al desarrollar, capacitar o enseñar a personas o grupos.

El Papel y las funciones del agente del DO (Faria Mello, 1995) consisten precisamente en:

- Obtener datos sobre el funcionamiento del sistema; realizando entrevistas, oír a las personas y comprenderlas (aun cuando no concuerden); cuestionarios, reuniones, confrontar personas y grupos y consultando documentación.
- Diagnosticar situaciones y comportamientos.
- Trazar estrategias.
- Sugerir soluciones y orientar acciones.
- Intervenir directamente, asegurándose de que se tomen providencias.
- Liderar o dirigir grupos

c) Investigación Acción

En sus orígenes la Investigación – Acción (I/A) es un enfoque de investigación fundamental en las ciencias sociales, que nace de la reunión entre una voluntad de cambio y una intención de investigación. Persigue un objetivo doble que consiste en un proyecto de cambio deliberado y realizarlo, hacer avanzar los conocimientos fundamentales en las ciencias sociales. Se apoya en un trabajo conjunto entre todas las personas concernientes. Se desarrolla en el seno de un cuadro ético negociado y aceptado por todos, (Lewin, 1947). La I/A es el estudio de una situación social con la finalidad de mejorar la calidad de la acción dentro de la misma (Elliot, 2000).

“Es un proceso de investigación emprendida por los propios participantes en el marco del cual se desarrolla y que aceptan la responsabilidad de la reflexión sobre sus propias actuaciones a fin de diagnosticar situaciones problemáticas dentro de ellas e implementar

las acciones necesarias para el cambio. La situación problemática a investigar ha de surgir de los prácticos y al mismo tiempo ellos son los autores de la propia investigación” (Donoso, 1988; citado en Pérez, 1990).

Investigación – acción es en esencia una mezcla de tres ingredientes: la naturaleza altamente participativa del DO, el papel del colaborador y co-aprendiz del consultor y el proceso iterativo del diagnóstico y de la acción, (French y Bell, 1995). Mientras que (Liu, 1992) la resume de tres orígenes complementarios, la realización de un proyecto y el enfoque de investigación fundamental de Lewin, el trabajo conjunto usuario/investigador y la transformación de ciertas condiciones insatisfactorias propuesto por los seguidores de Tavistock (Curlé, 1949, citado en Liu, 1992).

La intervención es un acto deliberado de utilizar determinado método o técnica para obtener los cambios, es la acción de entrar a un sistema de relación y actividades de personas y grupos, con el propósito a ayudarlos a mejorar su funcionamiento, (Faria Mello, 1995). Las instituciones desean realizar un proyecto que plantea problemas de las cuales no dispone soluciones satisfactorias. Los investigadores en su caso juzgan que el proyecto corresponde a su problemática de investigación (Liu, 1992).

El concepto de “Investigación - Acción” es utilizado como la participación del investigador con los miembros de la organización sobre un aspecto, de importancia profunda, que no puede ser obtenida de otra manera y que provee de riqueza que concierne genuinamente a ellos y en el cual hay un intento por tomar acción basados sobre la intervención .

Han surgido diferentes interpretaciones y conceptos de la investigación-acción que están estrechamente relacionados, entre ellos están: Aprendizaje acción, Ciencia – acción, Investigación-acción participativa, Indagación – acción e Investigación colaborativa – participativa. Algunos están relacionados como un método para desarrollar la práctica profesional efectiva, cuyo enfoque es la práctica profesional individual más que de la organización. Los individuos así emprenden la investigación sobre su propia práctica personal, en su propio contexto práctico, y tratan de utilizar la investigación para su propio beneficio personal, como un auto desarrollo.

Los términos de investigación – acción y desarrollo organización se empiezan a utilizar como sinónimos.

La I/A es un proceso, que sigue una evolución sistemática, y cambia tanto al investigador como las situaciones en las que éste actúa, es una espiral en ciclos sucesivos que incluyen diagnóstico, planificación, acción, observación y reflexión – evaluación, (Bausela, 1992). Los Modelos de I/A varían en complejidad y desde diferentes enfoques (Burke, Elliot, Faria Mello, Kilmann, Kemis, Lawrence y Lorsch, Lewin, Lippit, Porras...), sin embargo podemos considerar en su proceso las siguientes etapas:

- Diagnóstico preliminar, recopilación de datos de la organización.
- Reflexión del investigador en la formulación de la problemática de investigación ligada a la situación de origen.
- Retroalimentación de datos obtenidos por usuario/investigador.
- Exploración, aclaración y discusión de información por usuario/investigador.
- Planificación de la acción de la organización por sus miembros y el investigador
- Implementación de la acción comprendida por los usuarios y el investigador que actúa como facilitador durante todo el proceso.
- Control de resultados, retroalimentación de información y Evaluación.
- Reinicio del proceso al repetir el ciclo.

De acuerdo a Kemmis y McTaggart (1988) el proceso de I/A se construye desde y para la práctica; incluye el diagnóstico y reconocimiento de la situación inicial. Implica el desarrollo de un plan de acción, críticamente informado, para mejorar aquello que ya está ocurriendo, a través de su transformación, al mismo tiempo que procura comprenderla. Conlleva la actuación para poner el plan en práctica y la observación de sus efectos en el contexto que tiene lugar, demanda la participación de los sujetos en la mejora de sus propias prácticas, por lo cual exige una actuación grupal por la colaboran coordinadamente en todas las fases del proceso de investigación. Implica la realización de análisis crítico de las situaciones y la reflexión en torno a los efectos como base para una nueva planificación. De esta manera se configura como una espiral de ciclos de planificación, acción, observación, reflexión y evaluación. Construir la teoría, como resultado de la I/A, incluye una serie de ciclos interconectados, será incremental, moviéndose a través de un ciclo de desarrollo de la teoría, de la acción a la reflexión combinando el proceso de explicación del conocimiento previo y la reflexión metódica para explorar y desarrollar la teoría formalmente, de lo particular a lo general en pequeños pasos (Eden y Huxham, 1996).

La I/A considera la situación desde el punto de vista de los participantes, describe y explica "lo que sucede" con el mismo lenguaje utilizado por ellos; o sea, con el lenguaje de sentido común que la gente usa para describir y explicar las acciones humanas y las situaciones sociales en la vida diaria. (Elliot, 2000). Al explicar "lo que sucede", la I/A construye un "guion" sobre el hecho en cuestión, relacionándolo con un contexto de contingencias mutuamente interdependientes, o sea, hechos que se agrupan porque la ocurrencia de uno depende de la aparición de los demás. (Elliot, 2000). La I/A contempla los problemas desde el punto de vista de quienes están implicados en ellos, sólo puede ser válida a través del diálogo libre de trabas, debe haber un flujo libre de información entre ellos. El proceso de la planificación - acción - reflexión permite dar una justificación razonada de la labor ante otras personas, porque se puede mostrar de qué modo las pruebas se han obtenido y la reflexión crítica que se ha llevado a cabo, ayudan a crear una argumentación desarrollada, comprobada y examinada críticamente a favor de lo que se hace (Elliot, 2000).

De manera concreta para (Eden y Huxham, 1996) las características de los resultados de investigación – acción se transcriben en:

1. El centro de la investigación-acción exige una intervención integral por el investigador en un intento de cambiar la organización. Este propósito puede no tener éxito, el cambio puede no tener lugar como resultado de la intervención y el cambio no puede ser como se pretende.
2. La investigación-acción debe tener algunas implicaciones más allá de los requeridos para la acción o la generación de conocimiento en el ámbito del proyecto. Debe ser posible prever hablar de las teorías desarrolladas en relación con otras situaciones, por lo tanto, debe quedar claro que los resultados podrían informar en otros contextos, al menos en el sentido de que sugieren áreas para su consideración.
3. Además de ser útil en la vida cotidiana, la investigación-acción exige la valoración de la teoría, con la elaboración de la teoría y el desarrollo como una preocupación explícita del proceso de investigación.
4. Si la generalidad obtenida de la investigación - acción es a ser expresada a través del diseño de herramientas, técnicas, modelos y método entonces esto, solo, no es suficiente. La base de su diseño debe ser explícita y mostrada para ser relacionada con las teorías

que informan el diseño y la investigación que, a su vez, están soportadas o desarrolladas a través de la investigación – acción.

5. La investigación-acción será concerniente con un sistema de teoría emergente, en el cual la teoría se desarrolla a partir de una síntesis que se desprende de la información y que emana de la utilización en la práctica del cuerpo de la teoría, de la intervención y la intención de la investigación.

6. Construir la teoría, como resultado de la investigación – acción, será incremental, moviéndose a través de un ciclo de desarrollo de la teoría a la acción a la reflexión para el desarrollo de la teoría, de lo particular a lo general en pequeños pasos.

7. Lo que es importante para investigación – acción no es una dicotomía entre prescripción y descripción, sino un reconocimiento de que la descripción será la prescripción, aun implícitamente, por lo tanto, los presentadores de investigación – acción deben ser claros acerca de lo que esperan que el consumidor pueda tomar y presentarla con una apropiada forma y estilo a este propósito.

8. Para alta calidad de investigación – acción un alto grado de método sistemático y es necesario reflexionar aferrarse a los datos de la investigación y a los resultados emergentes teóricos de cada episodio o ciclo de participación en la organización.

9. Para la investigación-acción, el proceso de exploración de los datos, más que la colección de datos, en la detección de teorías emergentes y desarrollo de las existentes o bien deben ser reproducibles, o por lo menos, capaz de ser explicadas a los demás.

10. El proceso total de investigación – acción incluye una serie de ciclos interconectados, donde escribir sobre los resultados de investigación a las últimas etapas de un proyecto de investigación - acción es un aspecto importante de exploración de la teoría y desarrollo, combinando el proceso de explicación del conocimiento previo y la reflexión metódica para explorar y desarrollar la teoría formalmente.

11. Incluir las características enumeradas anteriormente (1 a 10) es necesario pero no condición suficiente para la validez de investigación – acción.

12. Es difícil justificar el uso de investigación – acción cuando el mismo propósito puede ser satisfecho usando enfoques que pueden demostrar más transparentemente el link entre los datos y los resultados.

13. Las oportunidades para la triangulación que no se ofrecen con otros métodos debe ser explotado y reportado totalmente. Debe ser usado como una asesoría dialéctica que poderosamente facilite el incremento desarrollo de la teoría.

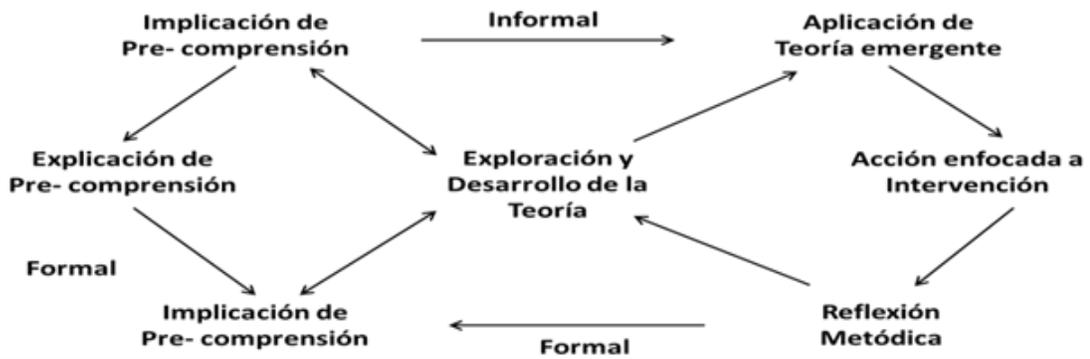
14. La historia y contexto para la intervención debe ser tomado como crítico para la interpretación del rango de probabilidad de validez y aplicabilidad de los resultados de la investigación – acción.

15. La investigación – acción requiere que el desarrollo de la teoría que es de valor general, se difunda de tal manera como para ser de interés para un público más amplio que aquellos involucrados integralmente con la investigación – acción.

Richard Beckhard considera que la toma de decisiones de una organización sana está localizada en donde se encuentran las fuentes de información, más que en un papel particular o en un nivel de la jerarquía, las metas de una organización saludable es desarrollar comunicaciones generalmente abiertas, una mutua confianza y una seguridad entre y a través de todos los niveles, “las personas apoyan lo que ayudan a crear”. A las personas afectadas por el cambio se les debe permitir una participación activa y un sentido de propiedad en la planificación y la puesta en práctica del cambio.

Para Faria Mello (1995) la retroalimentación por medio de la retroinformación, (cuyo propósito es lograr un cambio, Guizar, 2008) es, en esencia, una forma de investigación científica para conocer la verdad o la realidad y resolver científicamente los problemas de esa realidad, a través de tres procesos: recopilación de datos, retroinformación de los datos obtenidos y planeación de acciones.

Mientras que Eden y Huxham (1996) el proceso general de desarrollo de la teoría es un continuo proceso cíclico en el cual la combinación del desarrollo de la teoría desde la investigación y el conocimiento previo implícito, a los informes de la acción y la reflexión, hasta el informe del desarrollo de la teoría. Hay una cercana interconexión entre qué puede surgir de los datos, qué surgirá de los usos implícitos y explícitos y qué surgirá de la teoría en el manejo de la intervención (Gráfica 11).



Fuente: Adaptado de Eden & Huxham (1996)

Gráfica 11 Etapas de un proyecto de Investigación - Acción

Debe haber una comprensión de los roles a ser jugados por el investigador y los participantes, y un proceso de reflexión y de colección de información, lo cual es una actividad separada aunque conectada de la intervención. La I/A interpreta "lo que ocurre" desde el punto de vista de quienes actúan e interactúan en la situación problema (Elliot, 2000).

De Acuerdo a Eden y Huxham (1996) algunas de las características de los resultados de I/A consideran que su centro exige una intervención integral por el investigador en un intento de cambiar la organización. Este propósito puede no tener éxito, el cambio puede no tener lugar como resultado de la intervención y el cambio no puede ser como se pretende. A su vez debe tener algunas implicaciones más allá de los requeridos para la acción o la generación de conocimiento en el ámbito del proyecto. Debe ser posible prever hablar de las teorías desarrolladas en relación con otras situaciones y además de ser útil en la vida cotidiana, exige la valoración de la teoría, con la elaboración de la teoría y el desarrollo como una preocupación explícita del proceso de investigación.

Las oportunidades para la triangulación que no se ofrecen con otros métodos deben ser explotadas y reportadas totalmente. Debe ser usado como una asesoría dialéctica que poderosamente facilite el incremento y desarrollo de la teoría. La I/A requiere que el desarrollo de la teoría que es de valor general, se difunda de tal manera como para ser de interés para un público más amplio que aquellos involucrados.

El proceso de I/A establece muchos cuestionamientos para aseverar la veracidad de los resultados y con validez científica, sin embargo la lista de características necesarias para

una buena I/A, sugieren una metodología, aunque difícil de cumplir cabalmente en su totalidad, favorece el rigor necesario para una adecuada investigación científica.

2.2.4 Diagnóstico Organizacional e Intervención

El diagnóstico organizacional constituye el fundamento para cualquier tipo de intervención, representa información válida acerca del *status quo*, de los problemas y oportunidades, una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés, (French y Bell, 1995). Se enfoca a describir el operar de una organización (Rodríguez, 2005), definir la situación y necesidades del cambio, identificar y evaluar problemas, definir objetivos del cambio y meta(s), considerando alternativas, efectos, costos, riesgos, resistencia, para después evaluar el potencial del cambio (Faria Mello, 1995).

El análisis consiste en identificar el estado de la organización, del sistema total o alguna parte del todo, parte de preguntarse ¿Cuáles son sus puntos fuertes? ¿Cuáles son sus áreas problema? ¿Cuáles son las oportunidades? ¿Cuál es la discrepancia entre la visión del futuro deseado y la situación actual?

Desde el punto de vista del enfoque de sistemas la organización puede ser diagnosticada en tres niveles, el más alto que abarca la organización como un todo, segundo nivel, que involucra al grupo o departamento (grandes y pequeños subsistemas, intergrupos) y el nivel inferior que considera el trabajo individual y los roles.

De acuerdo a French y Bell (1995) desde esta perspectiva la información típica que se busca entre otras es:

1. Cómo es la cultura de la organización.
2. Normas y metas que la rigen.
3. Estado del ambiente de la organización.
4. Cómo funcionan los procesos claves de la organización.
5. Relación entre los subsistemas.
6. Es acorde la estructura de la organización.
7. Cómo es el desempeño.
8. Actitudes y sentimientos del personal hacia la organización y sus procesos.

9. Relaciones entre miembro/líder.
10. Efectividad del trabajo en grupo.
11. Colaboración entre miembros y grupos.

También es posible llevar a cabo el diagnóstico a través del análisis de los procesos, de qué es lo que está sucediendo en la organización y cómo se está logrando, de esta manera la información buscada es:

1. Análisis de patrones, estilos y flujos de comunicación.
2. Cómo y quién establece las metas.
3. Cómo es la toma de decisiones, la resolución de problemas y la planificación de la acción.
4. Resolución y manejo de conflictos.
5. Administración de las relaciones de responsabilidad y problemas comunes de grupos.
6. Relaciones superior/subordinado, estilos de liderazgo.
7. Estado de los sistemas tecnológicos y de ingeniería.
8. Proceso de Administración estratégica.
9. Cómo es el aprendizaje organizacional.

Usualmente en el DO existen muchos métodos de recolección de información con diferentes enfoques, que normalmente se conviene y establece mediante una colaboración activa entre el consultor del DO y los miembros de la organización.

El proceso de diagnosticar e iniciar un proceso de Desarrollo Organizacional de acuerdo a Rodríguez (2005) puede tener como orígenes el crecimiento de la organización, el proceso natural de deterioro de la organización, los problemas de productividad y calidad, la organización sometida al cambio, la complejidad del entorno, reconocer la propia cultura, mejorar el clima organizacional, así como por una fusión, adquisición o reducción de la organización.

Los métodos usuales para recopilar información son:

Questionarios. Su objetivo es descubrir hechos u opiniones y reunir datos objetivos y cuantificables. Su ventaja es que son económicos, fácilmente cuantificables, se obtiene un gran volumen de información, ayudan a la autoconfrontación. Desventajas producen

respuestas encajonadas, pueden producir respuestas mecánicas y evitan la oportunidad de ser empáticos con el entrevistado.

Entrevistas. Descubren las opiniones y los sentimientos positivos y negativos sobre muchos aspectos, se efectúan preguntas sobre la percepción de la organización, su eficiencia y su estilo; sobre las relaciones internas y externas; sobre los sentimientos y perspectivas del personal.

Su principal ventaja radica en ser un excelente medio para indagar los problemas y oportunidades de la organización, es posible captar los sentimientos, ideas y emociones de las personas. Como desventaja es la necesidad de consumir mucho tiempo y obtener mucha información de carácter personal.

Observación. Consiste en examinar detenidamente los diferentes aspectos de un objeto o un proceso con el fin de detectar, registrar y sistematizar sus respectivas características. Permite corroborar la información recopilada, pero se corre el riesgo de que pueda ser vaga o imprecisa.

Juntas de diagnóstico de grupo. Información derivada de las juntas de diagnóstico del trabajo de equipo y de la autoevaluación.

Juntas de espejo organizacional. Desarrollo de listas de cómo ve cada grupo a los demás.

Juntas de confrontación. Consistentes en la verificación de cómo se perciben unos grupos de otros

Información documental. Consiste en el conjunto de registros y reportes, los cuales permiten simplificar esfuerzos al obtener información abundante y clasificada. Su desventaja consiste en que la información puede ser obsoleta y deficiente. Como ventaja no implica costo adicional, ahorra tiempos y es fácilmente cuantificable.

En el desarrollo del diagnóstico es usual el preguntarse ¿Cuál es el problema y qué es lo que parece estar causando? es importante determinar el estado de las cosas, o “lo que es”, la gravedad de los problemas, considerando el nivel en que se encuentran, dado que se incrementa la gravedad cuando no se atienden oportunamente (“Pirámide de los conflictos”) y que de los hechos observados pueden estar ocultos problemas mayores que no se pueden percibir (“Efecto iceberg”). *“El problema global es el de la eficiencia*

organizacional” (Rodríguez D., 2005), “*pero en todos los casos se trata de realizar un análisis sistemático e integral de los problemas, sus causas y las posibles soluciones*” (Luchessa y Podestá, 1973).

El enfoque tradicional de diagnóstico de la organización está centrado en los problemas, entre “lo que sucede” y “lo que debe de suceder”, por lo que es usual hablar de una organización sana y enferma.

De esta manera Guizar (2008) nos habla de síntomas de una organización enfermiza:

1. Poca inversión del trabajo del personal en los objetivos organizacionales.
2. El personal se percata del mal desempeño de la organización, pero no hace nada para evitarlo.
3. Factores ajenos complican la situación de los problemas.
4. La alta dirección trata de controlar el mayor número de decisiones.
5. Los administradores se sienten solos cuando hacen su trabajo.
6. Las opiniones de los subordinados no son tomadas en cuenta.
7. Las necesidades y sentimientos personales son asuntos ajenos.
8. Los empleados compiten en lugar de colaborar.
9. Cuando hay crisis, el personal se retira o se inculpa mutuamente.
10. El conflicto es ocultado y manejado por políticas de la oficina.
11. El aprendizaje es difícil.
12. Se evita la retroalimentación.
13. Las relaciones están contaminadas por la hipocresía.
14. El personal se siente encerrado en sus trabajos.
15. La administración es un padre que da órdenes.
16. La administración controla exageradamente los pequeños gastos y pide una excesiva justificación.
17. Tiene gran valor minimizar el riesgo.
18. “Una sola falta y usted será despedido.”
19. El desempeño deficiente es disfrazado y manejado arbitrariamente.
20. La estructura, política y procedimientos embarazan a la organización.
21. Tiene plena validez el lema “La tradición ante todo.”
22. La mayor parte de la alta dirección carece de capacidad para innovar.
23. El personal oculta sus frustraciones.

Como se puede apreciar el desarrollo de diagnóstico resulta ser bastante amplio y complejo, donde cada consultor del DO suele establecer sus procedimientos y medios para lograr determinar los problemas existentes.

Cabe hacer mención que las metodologías del DO y de la Teoría Socioeconómica cumplen los aspectos señalados en la norma de competencias laborales de código EC0247 Prestación de servicios de consultoría en gestión organizacional en su “Perfil del Estándar de Competencia” del código E0869 “Diagnosticar la situación actual de una organización”, (DOF, 24 octubre 2012).

Metodologías actuales de Diagnóstico organizacional.

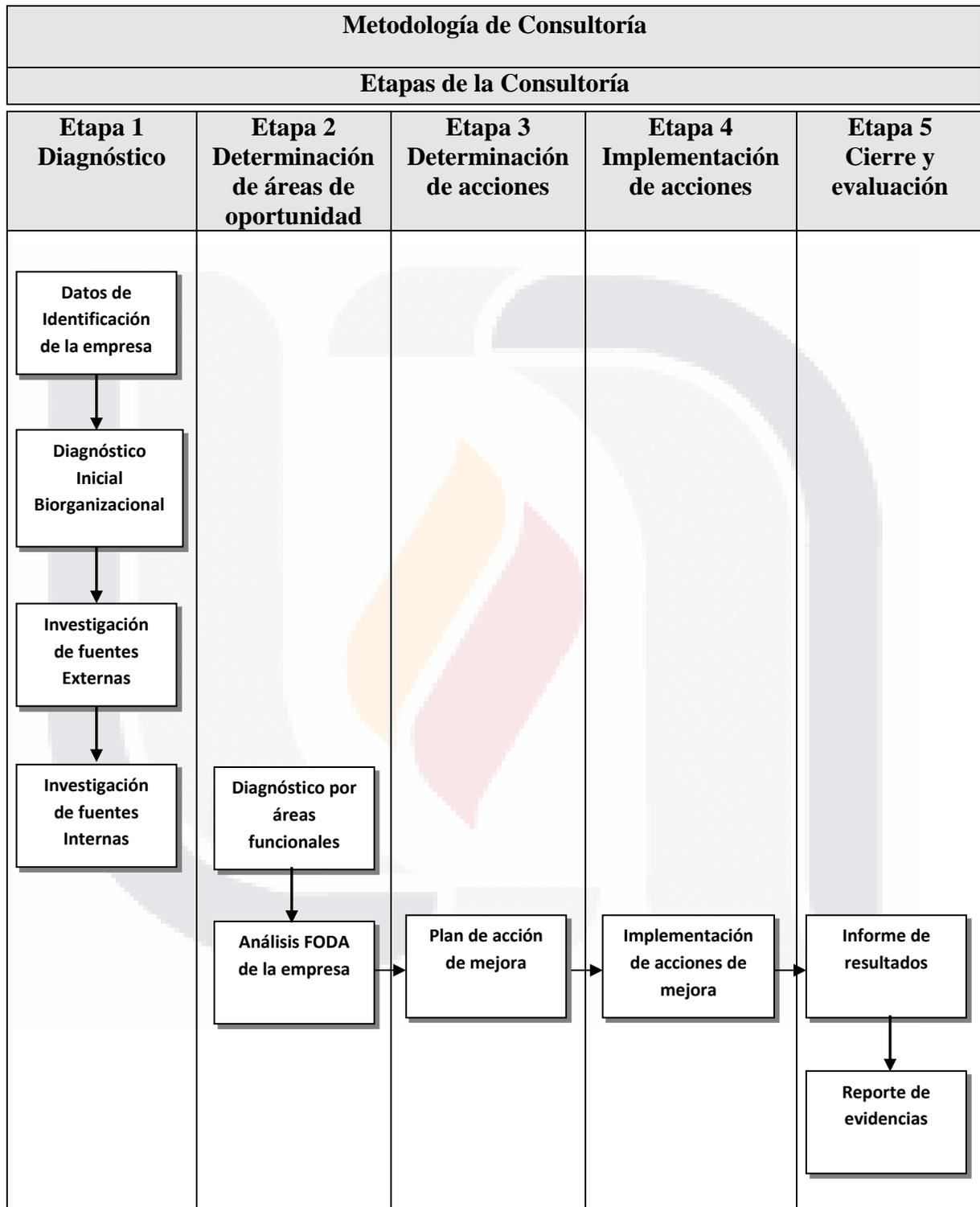
Algunas metodologías presentan diagnósticos que cumplen con lo solicitado en estas competencias de consultoría.

Inicialmente se indican los datos de identificación de la empresa, los objetivos del estudio de intervención y se describe las etapas a seguir de la metodología de consultoría (Tablas 15 Datos de identificación de la empresa y 16 Metodología).

Algunos consultores realizan un diagnóstico inicial mediante una entrevista semiestructurada con el empresario o interesado con una duración de entre 1 y 2 horas, donde se completa información base relacionada a la empresa, quiénes son los propietarios, cuánto tiempo lleva operando el negocio, si participan familiares, número de empleados, monto de ventas, si realiza planeación estratégica y otros.

En despachos de consultoría como Saff BioOrganizacional (Best, 2010) incluyen en la entrevista inicial la búsqueda de los problemas principales de la empresa identificando las palabras propias del entrevistado que servirán posteriormente como espejo al dar el resultado del primer diagnóstico. A continuación se muestra la gráfica del proceso de cinco etapas de la Metodología de Consultoría.

Tabla 15 Metodología de Consultoría



Fuente: Elaboración Personal

Diagnóstico Inicial Staff Bio Organizacional

Este diagnóstico tiene como objetivo principal dar una visión general en un corto tiempo, de los aspectos más relevantes de la empresa, de manera rápida busca obtener información que ellos clasifican como:

- Estructura económica.
- Sistema Ventas
- Sistema Servicios
- Sistema Financiero
- Sistema Capital Humano
- Sistema Tecnología
- Sistema Calidad
- Sistema Infraestructura

Incluye un análisis de la Energía Vital (Gráfica 12), aspecto relativo a quién es la persona portadora del liderazgo, empuje y fuerza impulsora dentro de la organización para el logro de los objetivos y el desarrollo de las actividades.

También incluye emanado de su metodología los siguientes aspectos:

- Del análisis del Diagnóstico de Estructuras el Semáforo de Estructuras
- Del Diagnóstico Morfológico su respectivo mapa Morfológico
- Del Diagnóstico de Gravedad la Gráfica de gravedad de la Energía Vital

Valor aceptable de cada indicador

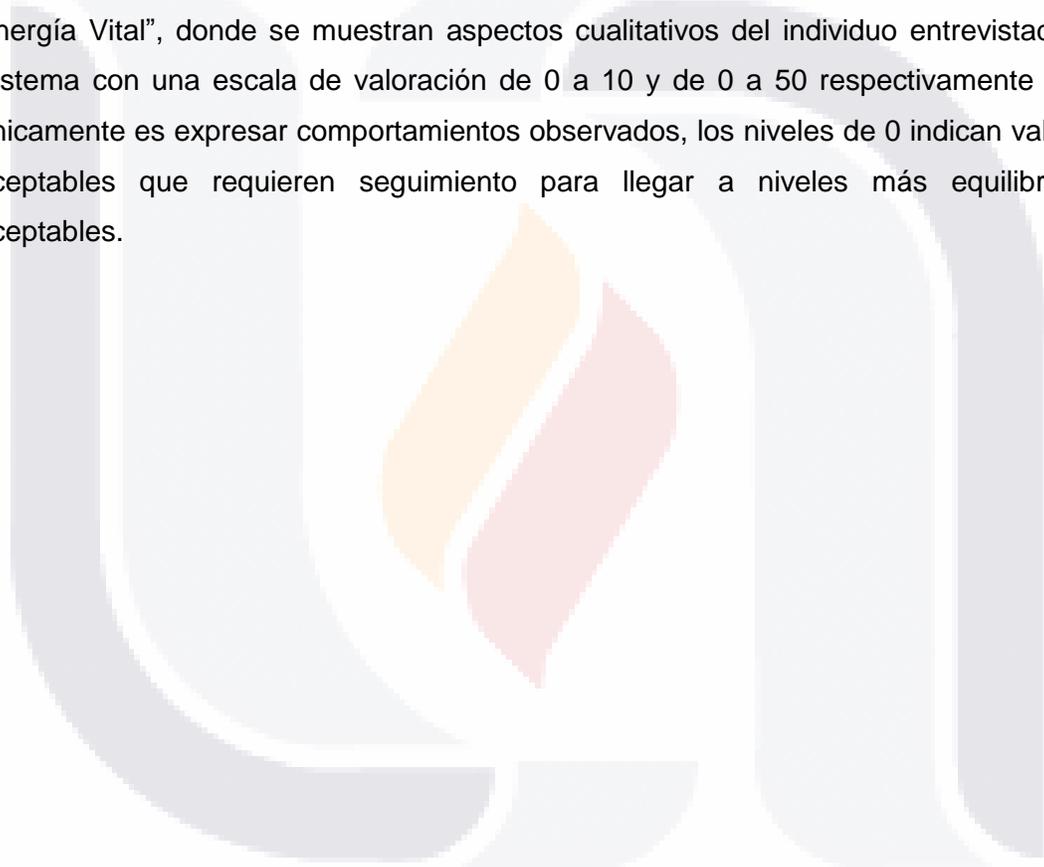
El Diagnóstico de Estructuras del Semáforo de Estructuras tendrá los siguientes lineamientos de aceptación:

-  Aceptable, cumple con los requisitos establecidos
-  Regular, requiere mejoras para alcanzar el nivel óptimo
-  Deficiente, requiere atención para subsanar fallas existentes

El Diagnóstico Morfológico con el mapa Morfológico tendrá los siguientes lineamientos de aceptación:

- **Subdesarrollado**, indicado con esferas pequeñas en el nivel inferior, requiere atención para subsanar fallas existentes.
- **Desarrollado**, indicado con esferas medianas en el nivel intermedio, requiere mejoras para alcanzar el nivel óptimo.
- **Sobre desarrollado**, indicado con esferas grandes en el nivel superior, requiere atención para subsanar fallas existentes.

Para el Diagnóstico de Gravedad se presenta la “Gráfica de gravedad de la Energía Vital”, donde se muestran aspectos cualitativos del individuo entrevistado y del Sistema con una escala de valoración de 0 a 10 y de 0 a 50 respectivamente y su fin únicamente es expresar comportamientos observados, los niveles de 0 indican valores no aceptables que requieren seguimiento para llegar a niveles más equilibrados y aceptables.

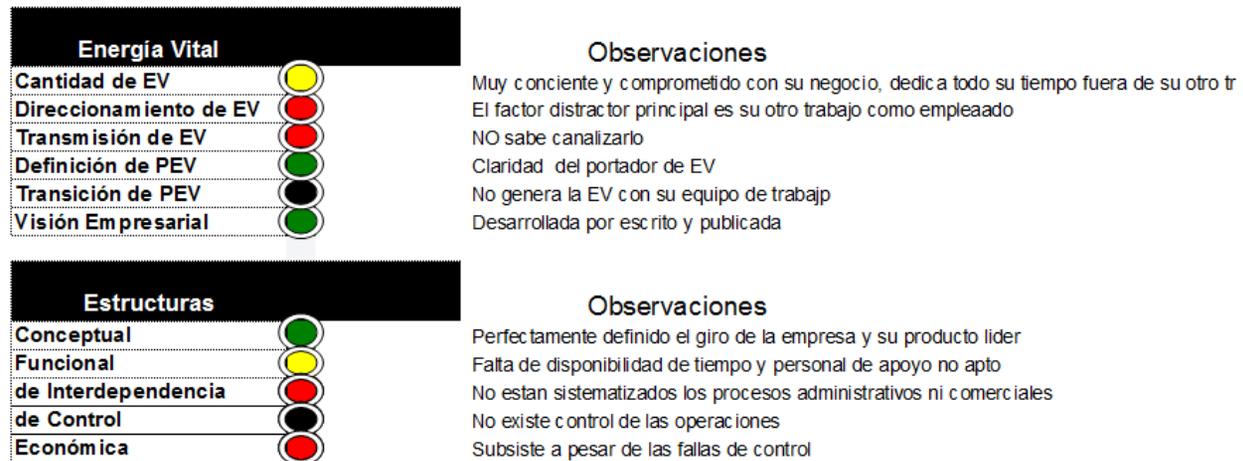


Diagnóstico de EV y Código Madre

Evaluación de la situación de la Energía Vital y las Estructuras del Código Madre

Nombre de la empresa	José Fuentes Rivera	Creado por:	REFZ
Clase (sector)	Manufactura: Electrico, Electrónico y Óptico	Fecha:	18/05/2013
Subclase (industria)	Fabricación de equipos electrónicos para sistemas de enfriamiento		
Orden	Industrial		
Familia	Pequeña empresa		
Edad Desarrollo	Infante		
Facturación Mensual	\$ 375,000.00		
Número Empleados	20		

Semáforo de Nivel de Desarrollo

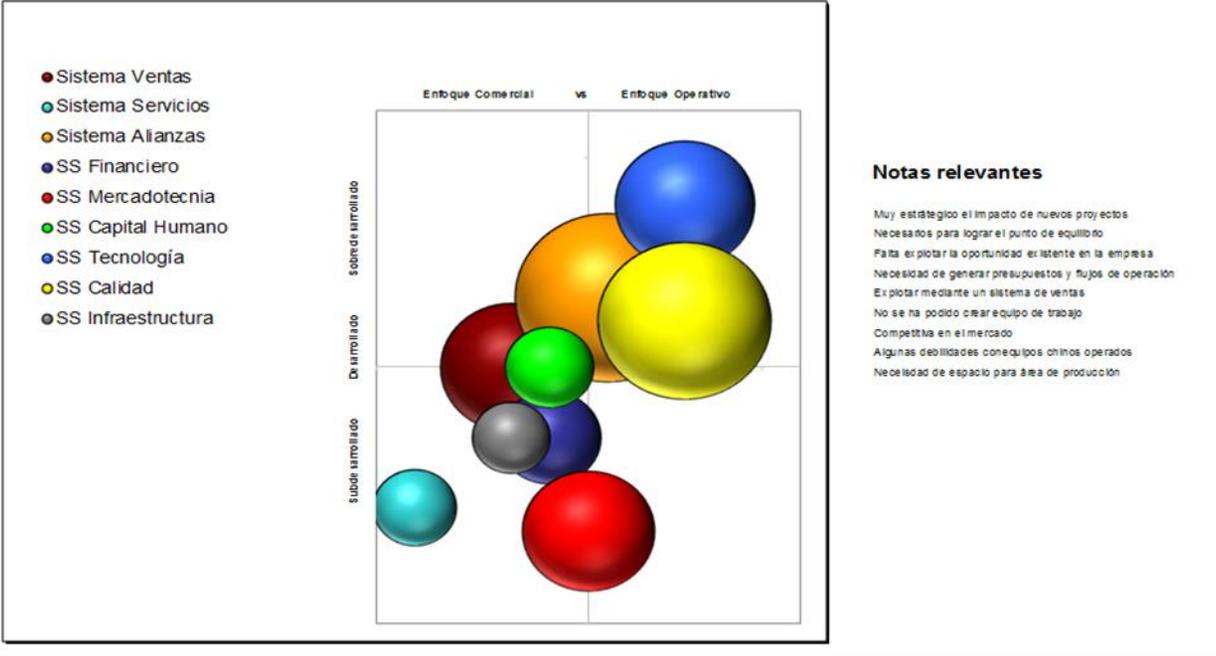


Gráfica 12 Diagnóstico de Energía Vital

Fuente: Consultoría Staff Bio Organizacional. Elaboración personal.

Diagnóstico de Morfología BioOrganizacional
Evaluación de la situación de los Sistemas y Subsistemas de la empresa

Nombre de la empresa	José Fuentes Rivera	Creado por:	REFZ
Clase (sector)	Manufactura: Electrico, Electrónico y Óptico	Fecha:	18/05/2013
Subclase (industria)	Fabricación de equipos electrónicos para sistemas de enfriamiento		
Orden	Industrial		
Familia	Pequeña empresa		
Edad Desarrollo	Infante		
Facturación Mensual	\$ 375,000.00		
Número Empleados	20		



Gráfica 13 Diagnóstico de Morfología Bio Organizacional

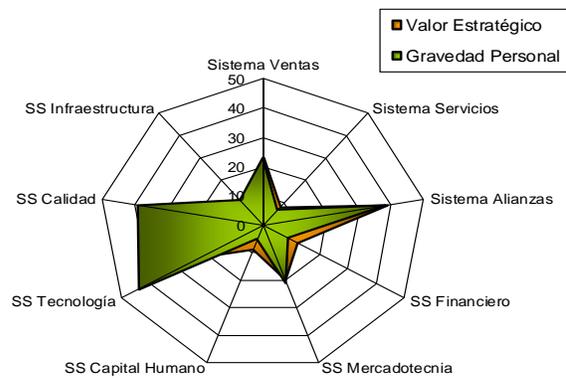
Fuente: Consultoría Staff Bio Organizacional. Elaboración personal.

Diagnóstico de Gravedad de Energía Vital

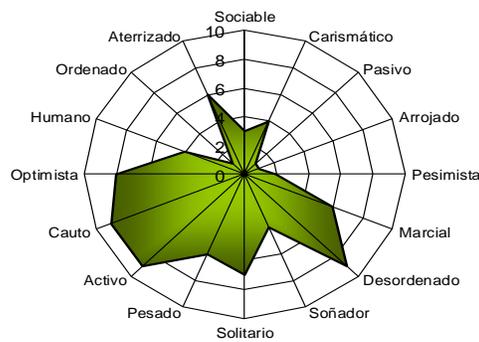
Evaluación del perfil personal del emprendedor

Nombre de la empresa	José Fuentes Rivera	Creado por:	REFZ
Clase (sector)	Manufactura: Electrico, Electrónico y Óptico	Fecha:	18/05/2013
Subclase (industria)	Fabricación de equipos electrónicos para sistemas de enfriamiento	Nombre P.E.V	José Fuentes Rivera
Orden	Industrial	Sexo	Masculino
Familia	Pequeña empresa	Edad	34 a 39
Edad Desarrollo	Infante	Escolaridad	Universidad terminada
Facturación Mensual	\$ 375,000.00	Carrera	Ingeniero en Electrónica
Número Empleados	20		

Gravedad E. V. Sistemas



Gravedad E. V. Comportamiento



Gráfica 14 Diagnóstico de Gravedad de Energía Vital

Fuente: Consultoría Staff Bio Organizacional. Elaboración personal.

Diagnóstico por áreas funcionales de la Asociación de Consultores del Estado de Aguascalientes (ASOCEA)

Esta Asociación para fortalecer el análisis de la situación operativa de la organización lleva el desarrollo del diagnóstico por áreas funcionales, clasificando las operaciones de acuerdo por áreas de impacto.

El análisis de áreas funcionales queda integrado por:

- Administración y/o Sistemas Administrativos
- Producción y/o operación
- Finanzas
- Comercialización
- Recursos Humanos
- Competitividad
- Logística

Cada área a su vez integra sub-áreas de interés para focalizar la atención en aspectos relevantes de desempeño de la organización, así mismo, cada una será evaluada por rangos con una escala de 25 puntos hasta el 100. Para justificar la ponderación asignada se incluye un rubro para el razonamiento, donde se especifican los motivos que dan origen a la evaluación asignada. Una vez registrados los valores en la matriz de captura, se evalúan en la gráfica cuatro niveles: malo hasta 25 puntos, regular hasta 50 puntos, bueno hasta 75 puntos y excelente hasta el 100. Dicha asignación se determinará según los promedios de cada área de impacto y se semaforiza mediante los colores tradicionales de rojo, amarillo, verde y azul.

Valor aceptable de cada indicador

Los criterios de valuación están comprendidos de la siguiente manera: hasta 25 puntos Malo, hasta 50 puntos Regular, hasta 75 puntos Bueno y hasta 100 puntos Excelente. Siendo el valor deseado y aceptable máximo los 100 puntos en excelente.

Dentro de la gráfica se puede ubicar dicha evaluación facilitando la identificación mediante la señalización en color.

NOTA:	Excelente		azul claro
Los colores de	Bueno		verde mar
los rangos	Regular		amarillo
son:	Malo		rojo

Los aspectos a evaluar y considerar se concentran en la siguiente matriz y gráfica:

Tabla 16 Matriz de Cuestionario de Diagnóstico Organizacional



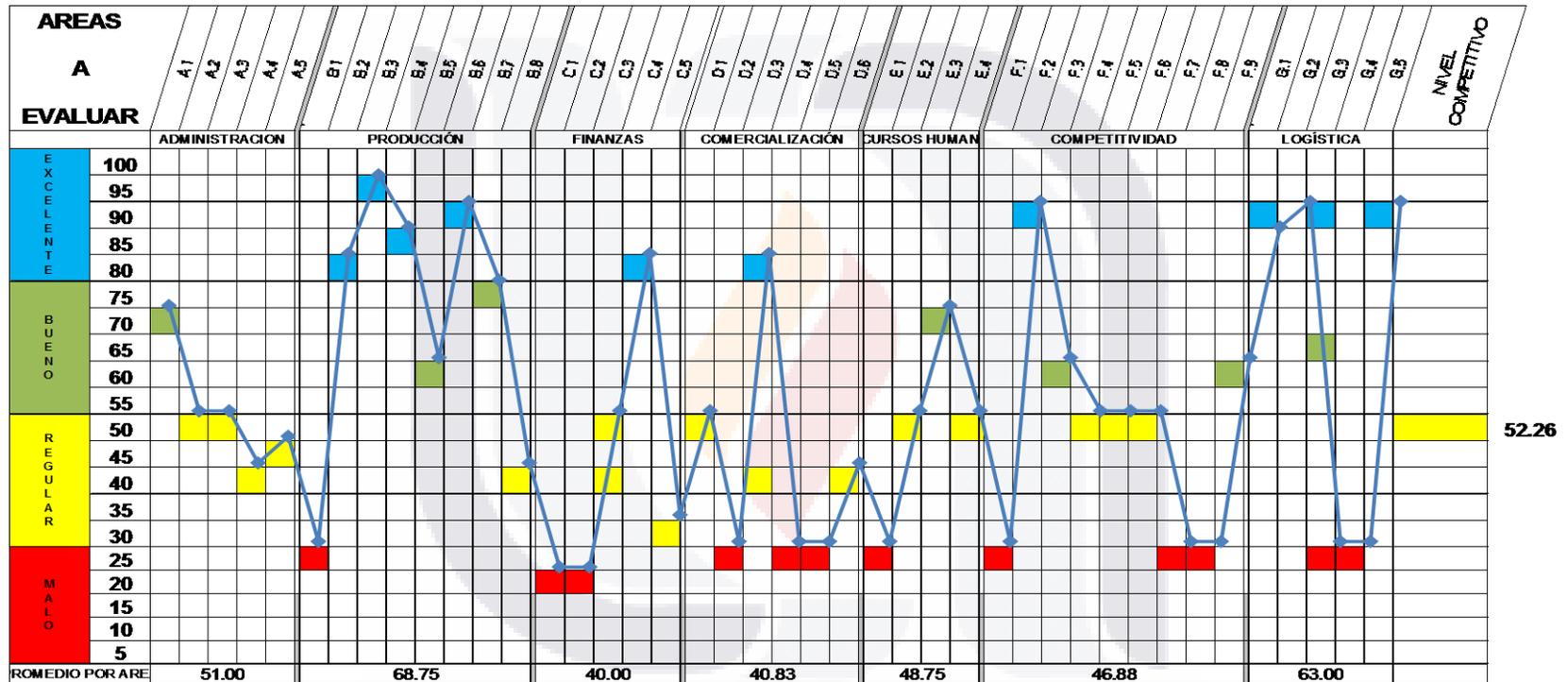
“Asesoría Profesional Multidisciplinaria y Competitividad Global”

ÁREAS DE IMPACTO	CÓDIGO	CALIF.	VARIABLES COMPETITIVAS EVALUADAS
Administración Promedio del área 51.00	A.1	70	Objetivos y planes
	A.2	50	Organización
	A.3	50	Dirección y liderazgo
	A.4	40	Procedimientos para la operación
	A.5	45	Controles administrativos
Producción y/o Operación Promedio del área 68.75	B.1	25	Distribución del local
	B.2	80	Equipo
	B.3	95	Métodos de trabajo
	B.4	85	Seguridad e higiene
	B.5	60	Manejo de mercancías
	B.6	90	Empaque, envase y/o envoltura (reciclado)
	B.7	75	Control de calidad
	B.8	40	Control de inventarios
Finanzas Promedio del área 40.00	C.1	20	Manejo del punto de equilibrio
	C.2	20	Control de costos
	C.3	50	Programación de compras y gastos
	C.4	80	Situación en cartera y cobranza
	C.5	30	Situación fiscal (relación con SHCP)
Comercialización Promedio del área 40.83	D.1	50	Conocimiento de la oferta y la demanda
	D.2	25	Catálogo de productos y servicios
	D.3	80	Conocimiento de la competencia
	D.4	25	Conocimiento de los clientes
	D.5	25	Presupuesto de venta
	D.6	40	Servicio post-venta
Recursos Humanos Promedio del área 48.75	E.1	25	Sistema de selección y reclutamiento
	E.2	50	Nivel de salarios y compensaciones
	E.3	70	Involucramiento con la mejora continua
	E.4	50	Situación del clima laboral
Competitividad Promedio del área 46.88	F.1	25	Controles y sus resultados
	F.2	90	Precio, presentación, calidad del producto y servicio
	F.3	60	Posicionamiento en el mercado
	F.4	50	Publicidad y promoción
	F.5	50	El servicio en la venta
	F.6	50	Control de calidad
	F.7	25	Capacitación al personal
	F.8	25	Disp. y aprov. de la inf. Financiera y contable
	F.9	60	Manejo de desechos
Logística Promedio del área 63.00	G.1	85	Transporte
	G.2	90	Envoltura
	G.3	25	Carga y descarga de productos
	G.4	25	Valor agregado a productos
	G.5	90	Estado de mobiliario, maquinaria y/o equipo

Promedio general 52.26

Fuente: Asociación de Consultores de empresas de Aguascalientes A. C. (2010) Taller de capacitación para la mejora de la Práctica Consultoría Empresarial. Elaboración personal.

EMPRESA	<u>Prueba S.A. de C.V.</u>	REPRESENTANTE	<u>Ing. José Fuentes Rivera</u>
DOMICILIO	<u>Ejercito Nacional núm. 165 Centro cp 20000</u>	CONSULTOR	<u>Roberto Ezequiel Franco Zesati</u>
	<u>Aguascalientes, Ags.</u>		



Gráfica 15 Diagnóstico Organizacional

Fuente: Elaboración personal. Con base a la Asociación de Consultores de Empresas de Aguascalientes A. C. (2010) Taller de capacitación para la mejora de la Práctica Consultoría Empresarial.

Análisis FODA de la empresa

Del diagnóstico obtenido de las secciones anteriores, se procede a realizar un análisis estratégico FODA, fundamentando los elementos externos más relevantes de fuentes de oportunidades y amenazas, así como los aspectos internos más importantes para identificar las debilidades y fortalezas de la compañía.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:

- a) Aprovechar oportunidades.
- b) Contrarrestar amenazas.
- c) Corregir debilidades.

Las Fortalezas se resumen en todas aquellas capacidades, recursos y elementos con que cuenta una empresa y que representan una característica sobresaliente para su desempeño organizacional haciendo a la compañía competitiva y eficiente.

Las Debilidades son la carencia de recursos económicos, técnicos y humanos dentro de la empresa que la sitúan en desventaja respecto a la competencia o impiden el desarrollo de las actividades en forma ágil y eficiente.

Las Oportunidades son todos aquellos aspectos que ofrece el medio externo a la empresa donde puede obtener un beneficio para el logro de sus objetivos.

Las Amenazas es todo aquel aspecto que presenta el medio externo que constituye un riesgo, un peligro o pudieran afectar el desempeño o trabajo de la organización, impidiendo a ésta el logro de sus objetivos.

En el análisis de las amenazas y oportunidades implica analizar: los competidores y la posición competitiva de la empresa, el impacto de la globalización y de los competidores internacionales en el mercado local, los factores macroeconómicos sociales, políticos, legales, ecológica y tecnológica que afectan al sector.

En el análisis de las fortalezas y debilidades se debe evaluar entre otros: la operación y estructura de la empresa, el ambiente interno, la cultura y el ambiente de trabajo, la calidad y cantidad de los recursos con que cuenta, la eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos y la capacidad de satisfacer al cliente.

La entrevista se orienta a través de preguntas guía como:

- a) ¿Cuáles son las fortalezas que permitirán tener éxito en este negocio?
- b) ¿Cuáles son las debilidades que se deben corregir?
- c) ¿Cuáles son los factores que pueden poner en riesgo a la empresa?
- d) ¿Cuáles son las oportunidades que pueden favorecer el negocio?
- e) ¿Cuáles son los productos o servicios de la organización?
- f) ¿Qué se conoce sobre la demanda?
- g) ¿Quiénes son los consumidores?
- h) ¿Se espera un incremento en la inflación y que repercusiones tiene en la operación de la empresa?
- i) ¿Existen cambios en las disposiciones fiscales que repercuten en la comercialización de la operación y las obligaciones tributarias?

En general por cada aspecto tanto externo como interno deberá cuestionarse y buscar aquellos que puedan tener mayor impacto dentro de la empresa.

Se prospecta la matriz FODA para generar las estrategias bajo enfoque: Conservadora, Intensiva, Defensiva y Competitiva según sea el caso, estructurándola de la siguiente manera:

Tabla 17 Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
	Lista de factores internos identificados que favorecen el desarrollo de la empresa y le dan competitividad.	Lista de factores internos identificados que afectan o frenan el desarrollo de la empresa.
Oportunidades	Estrategias FO (Intensiva)	Estrategias DO (Conservadora)
Lista de factores externos identificados que pueden favorecer el desarrollo de la empresa.	Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades.
Amenazas	Estrategias FA (Competitiva)	Estrategias DA (Defensiva)
Lista de factores externos identificados que pueden afectar o frenar el desarrollo de la empresa.	Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas.	Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas.

Fuente: Elaboración Personal

Las especificaciones del análisis FODA a su vez se estructuran de acuerdo a los siete bloques de áreas funcionales especificados anteriormente.

En esta etapa se procede a presentar la comparación entre los indicadores del modelo de análisis y la situación actual de la empresa, así como las conclusiones del diagnóstico de acuerdo a los modelos utilizados.

Las Intervenciones

Las Intervenciones en DO son el conjunto de actividades planificadas y estructuradas, en las que participan clientes y consultores durante el curso de un programa de desarrollo organizacional y existe un plan integral de trabajo para cada una de ellas.

Existe una gran proliferación y diversificación de intervenciones lo cual ha hecho necesario su clasificación en categorías o familias a fin de facilitar su estudio.

La clasificación puede realizarse con base al grupo que es el objetivo; Intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad de los “Individuos”; Intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad de los “Grupos o equipos” e Intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad de la “Organización Total”.

A su vez Guizar (2008), las agrupa en cuatro categorías:

1. **Intervenciones en procesos humanos.** Dirigidas fundamentalmente al personal enfocadas a los aspectos humanos de la organización.
2. **Intervenciones Tecnoestructurales.** Orientadas hacia la tecnología y estructuras de la organización.
3. **Intervenciones Administración de recursos humanos.** Dirigidas a las relaciones con el personal.
4. **Intervenciones estratégicas.** Orientadas a la estrategia general, utilizando recursos para obtener ventaja competitiva.

La planeación de la intervención involucra una gran cantidad de técnicas diferentes para la solución de los problemas encontrados y que son seleccionados específicamente según las necesidades, esta característica, implica una gran complejidad, tal que, la persona quién realiza la intervención debe adquirir una múltiple especialización para desempeñar eficientemente dicho proceso.

French y Bell, (1995), Guizar (2008) y Faria Mello (1995) enumeran el conjunto de técnicas usuales de intervención en el Desarrollo Organizacional, la cual se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 18 Tipos de Intervención del DO

Tipos de Intervenciones	Individuos	Grupos	Organización total
En procesos humanos			
> Orientación y consejo	•	•	
> Actividades de educación y capacitación	•		
> Grupos "T"	•		
> Consultoría de procesos		•	
> Análisis y negociación del rol	•	•	
> Intervención de la tercera parte		•	
> Formación de equipos dirigidos a la tarea		•	
> Formación de equipos dirigidos al proceso		•	
> Enfoque Gestalt	•	•	
> Equipos de alto desempeño		•	
> Encuestas de retroalimentación		•	•
> Reuniones de confrontación	•	•	•
> Relaciones intergrupos			•
> Enfoques normativos	•	•	•
> Método del Grid	•	•	•
Tecnoestructurales			
> Diferenciación e integración		•	•
> Diseño estructural		•	•
> Organización colateral		•	•
> Calidad de vida en el trabajo	•	•	•
> Diseño del trabajo	•	•	•
> Círculos de calidad		•	•
> Equipos autodirigidos		•	•
> Administración de la calidad total (TQM)		•	•
> Grado de Desarrollo Organizacional (Blake 2-6)		•	•
> Análisis de campos de fuerzas		•	
Administración de recursos humanos			
> Instalación de objetivos o metas (APO)	•	•	•
> Sistemas de recompensas	•	•	•
> La planeación y desarrollo de carrera	•		
> Sistemas sociotécnicos	•	•	•
> Administración del estrés	•	•	•
Estratégicas			
> Planeación de sistemas abiertos		•	•
> Cultura corporativa			•
> Administración del cambio estratégico. (Sistemas técnicos, políticos y culturales).			•
> Conferencias de investigación			•

Fuente: Elaboración personal con base a figuras de French, W., y Bell, C. (1995). *Desarrollo Organizacional aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*, pp 168. Guizar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional, Principios y aplicaciones*, pp. 151. Faria, M. (1995). *Desarrollo Organizacional, enfoque integral*, p. 117

La planeación de la intervención en las metodologías actuales incluye la elaboración de soluciones al problema diagnosticado, la presentación de propuestas al cliente y la preparación para la aplicación de la solución. En la intervención vista como un proceso de mejora continua es importante la disposición para mantener un permanente proceso de aprendizaje y trabajo, bajo un enfoque socio-técnico, de los eventos que rodean el desempeño de la organización, con el fin de mantenerla actualizada y competitiva. Requiere de un enfoque riguroso y sistemático para determinar y estudiar las opciones posibles, elaborar una estrategia y tácticas para la introducción de los cambios, en particular para abordar los problemas humanos que se pueden prever y para superar cualquier resistencia de cambio.

La metodología DIES (Ibarra, 2008) por ejemplo, integra en su proceso de intervención:

- a) Plan de Negocios.
- b) Estrategia Comercial.
- c) Estrategia Operativa.
- d) Plan de Desarrollo Organizacional
- e) Financiamiento del Plan de Negocios.

Para seleccionar qué se debe de mejorar, toma como base los resultados del cuestionario de diagnóstico. Para cada ítem evaluado “bajo”, existen propuestas de mejora y solución de problemas. Presenta propuestas que a semejanza de un ser vivo, considera como “salud de las empresas”, como también señalan Beckard (1973), Ferrer (1976), Faria Mello (1995), Best, (2010) y Minors (2013).

Conclusiones.

A través del análisis presentado del modelo de Desarrollo Organizacional y las metodologías tanto de diagnóstico como de intervención, es fácil visualizar el sinnúmero de posibilidades existentes y creadas hasta el momento por los estudiosos del área, tal vez sea de esperarse la aparición de muchas más y vemos quienes animan aún más a realizarlo, tal como la invitación sagaz de Rodríguez (2005) “¡Hágalo usted mismo!”, aconsejando el propio modelo y agrupando propuestas posibles como organización-ambiente, cultura y cultura organizacional, estructura, comunicaciones, poder, autoridad y liderazgo, conflicto, descripción, evaluación de cargos y desempeño, motivación, clima laboral, sindicatos y toma de decisiones.

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

Sin duda, los efectos visibles pueden atribuirse a diferentes causas y factores, y para encontrar el origen específico es importante usar la técnica que con mayor precisión y oportunidad las identifique, el tiempo y el costo son elementos a considerar.

Es posible establecer inicialmente dentro de los diagnósticos dos enfoques, el primero, referido a situaciones particulares, resultados no deseados en un área o función o problemas, el cual podemos llamar correctivo, en la cual se involucren técnicas precisas y especializadas según sea el caso (de ahí la gran variedad de técnicas consideradas). El segundo, con un carácter preventivo, en la búsqueda de áreas de mejora, buscando la disminución de deficiencias y mayores rendimientos.

Así mismo, desde el punto de vista del involucramiento y participación de las áreas de la empresa, es común encontrar grupos de trabajo, asignados y enfocados a la mejora continua, pero es menos usual que el proceso de diagnóstico y de mejora sea una práctica generalizada dentro de toda la organización, aspecto que comentaremos posteriormente.

Finalmente, es importante señalar que el grado de detalle presentado del DO permite profundizar sobre las características específicas de las metodologías de intervención. Se puede apreciar, que el proceso de diagnóstico organizacional es un apartado fundamental para determinar el punto de partida para generar el cambio, así como para realizar el plan de acción, lo que resulta similar con la Teoría Socioeconómica.

De igual manera ha facilitado el proceso de análisis y evaluación de las similitudes y diferencias con la teoría socioeconómica. Ha sido posible apreciar que ambas teorías

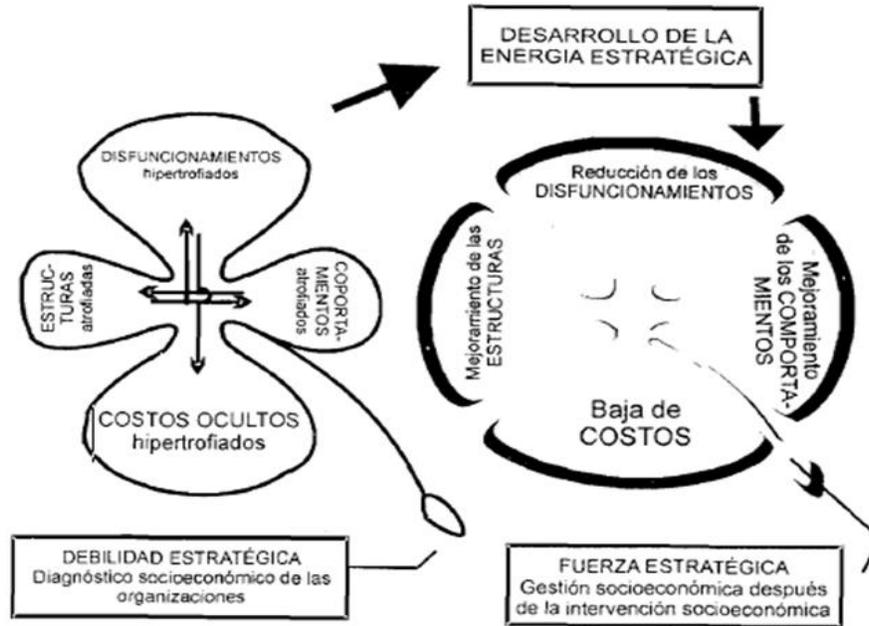
consideran a la empresa como un “ser vivo”, utilizan técnicas de recolección de información similares, que cumplen con los elementos aprobados para un proceso de certificación en consultoría. Que buscan mejorar la eficiencia, el rendimiento y el desempeño, pero que difieren en su enfoque y en las maneras de lograr resultados para la empresa, como se verá a continuación en los siguientes apartados.

2.3 Teoría Socio Económica

2.3.1 Desarrollo de Estrategia Socioeconómica

Según Savall y Zardet (2006) una estrategia socio económica se compone conjuntamente de desempeños económicos, integrados por resultados inmediatos y la creación de potencial, y de desempeños sociales para el mejoramiento de seis dominios de disfuncionamientos y de insatisfacciones, estos son: las condiciones de trabajo, la organización de trabajo, la gestión del tiempo, la comunicación-coordinación-concertación, la formación integrada y la implementación estratégica.

Sus principios parten de la necesidad de la debilidad estratégica de las empresas sin implementar un adecuado enfoque sobre el diagnóstico situacional, que debiera de considerar las estructuras y los comportamientos “atrofiados” y los “disfuncionamientos” que originan “costos ocultos”, que requieren el desarrollo de una fuerza estratégica para su mejoramiento propiciando la reducción de los disfuncionamientos y la baja de los costos, modelo que podemos apreciar en la siguiente figura:

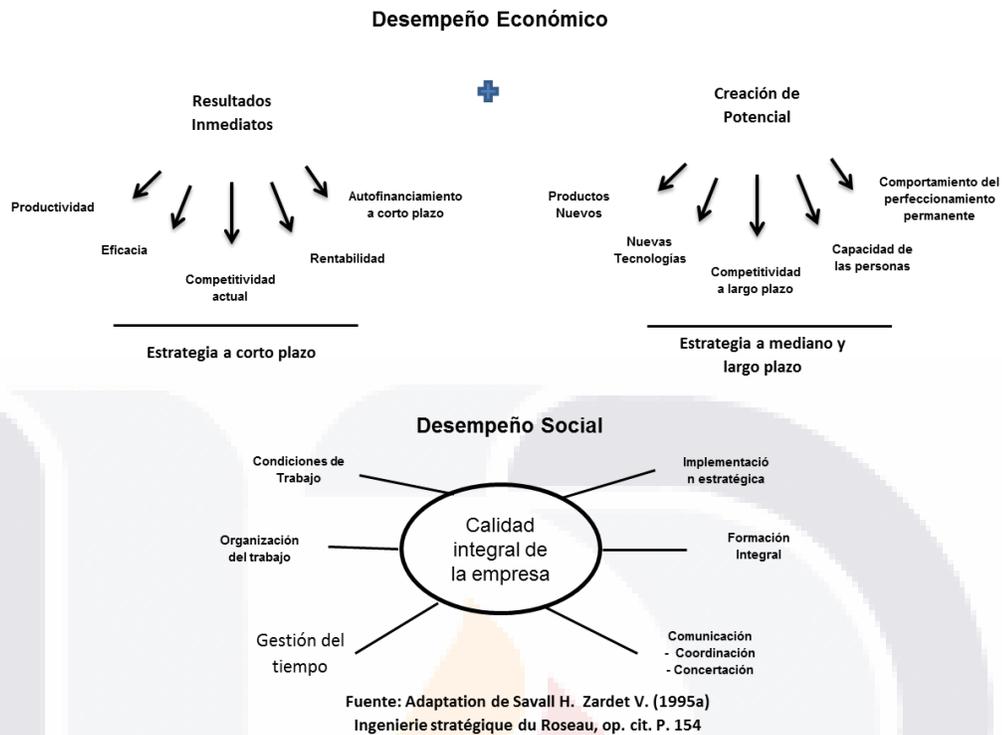


Gráfica 16 Desarrollo de la energía estratégica

Fuente: Savall, y Zardet (2009). Ingeniería Estratégica un enfoque Socioeconómico. Universidad Autónoma Metropolitana, México.

La hipótesis fundamental del “management socioeconómico” MSE es "El mejoramiento del desempeño económico de una empresa puede ser posible, sin recursos financieros nuevos (externos), gracias a una mejor interacción de sus estructuras y sus comportamientos. Es decir, las organizaciones pueden iniciar procesos de cambio sin necesidad de invertir recursos económicos a través de procesos de investigación-intervención” (Savall y Zardet, 2006).

Para lograr el desempeño económico sugieren Savall y Zardet (2009) una estrategia equilibrante a corto y mediano plazo, consistente primeramente en encontrar la velocidad conveniente de incremento de la productividad económica global de la empresa, sin buscar maximizar la reducción de efectivos en el corto plazo y luego renunciar a estrategias de empresas que buscan maximizar los resultados inmediatos y los desempeños económicos a corto plazo, para destinar por el contrario una parte de los recursos humanos a la creación de potencial (Gráfica 17), es decir acciones de desarrollo comercial, de innovación tecnológica y socio organizacional que producirá, un incremento en el desarrollo económico, uno o dos años más tarde.



Gráfica 17 Desempeño Económico y Desarrollo Social

Fuente: Savall, y Zardet (2009). Ingeniería Estratégica un enfoque Socioeconómico, p. 134

Así mismo Savall y Zardet (2009) señalan que existen una serie de costos que la contabilidad o los sistemas de información de la empresa no capturan, pero que si afectan el resultado de la empresa, denominados costos ocultos y que son provocados por los disfuncionamientos: son recursos realmente comprometidos (cargos realizados/desperdiciados) o recursos potenciales actuales (no creación de valor agregado) o futuros (no creación de potencial). El proceso de mejora organizacional del desempeño económico se logra al mismo tiempo que el desempeño social, a través de acciones que reducen precisamente sus disfuncionamientos y de los costos ocultos.

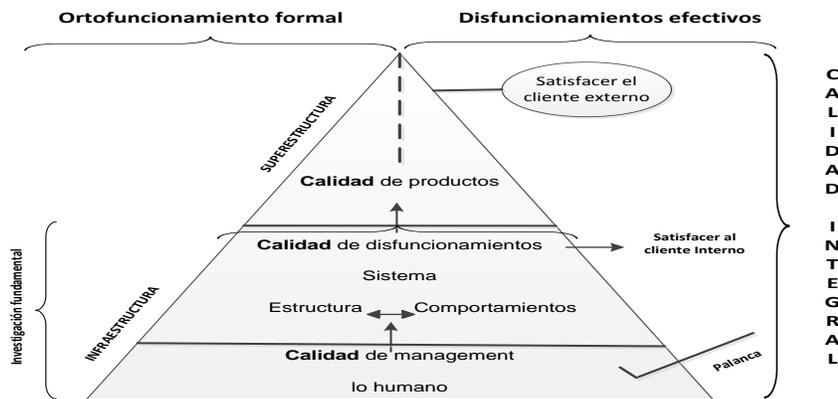
La rentabilidad es definida y ampliada socioeconómicamente como la contribución a la capacidad del autofinanciamientos de la organización; para las empresas sin fines de lucro, como la capacidad para garantizar la permanencia de su potencial adquirido material e incorporal; con un sentido amplio de organización, con o sin fin de lucro, todos los sectores de actividad son confrontados a la evolución de las exigencias de los clientes y de consumidores, y a la innovación de los competidores, exigencias que toman múltiples formas y que constituyen para la empresa factores clave de éxito y que son respondidas

mediante estrategias fuertemente condicionadas por el nivel de productividad global de la empresa, es decir la relación entre sus costos y sus desempeños económicos, por lo cual deben realizarse ganancias de productividad, lo que significa reducir la proporción de sus costos en relación con sus productos (Savall y Zardet, 2009).

La perspectiva del desarrollo social se enfoca en que el desempeño de la organización requiere una estrategia motriz, potencial humano dinámico y un sistema de control de recursos económicos, el factor humano, como palanca para resolver y mejorar la calidad integral (Savall y Zardet, 2007).

2.3.2. Modelo Socioeconómico de calidad integral

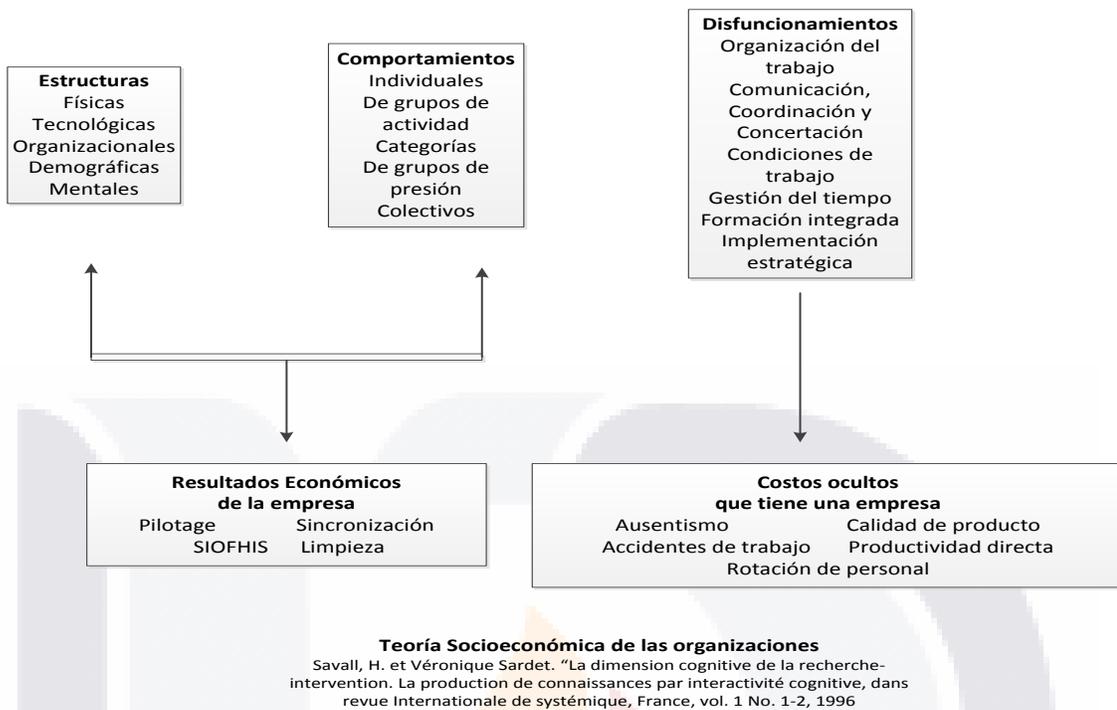
El modelo de calidad integral se desglosa en tres niveles de calidad: de los productos (bienes y servicios), del funcionamiento de la organización y del “management” de las personas. La calidad de los productos no se puede satisfacer, ni se puede mejorar, si no se mejora la calidad del funcionamiento de la empresa, y esta se logra mejorando la calidad de gestión de personal y sus efectos positivos en la calidad del funcionamiento de la empresa (Savall y Zardet, 2007). Dicho modelo se representa en la siguiente gráfica:



Gráfica 18 Calidad Integral

Fuente: Savall, H., y Zardet V. (2009). Ingeniería Estratégica un enfoque Socioeconómico. Universidad Autónoma Metropolitana, México, p. 96

El modelo de intervención socioeconómica analiza la interacción entre estructuras y comportamientos y cómo esta interacción provoca disfuncionamientos y la generación de resultados y costos ocultos, (Martínez, 2013), (Gráfica, 19).



Gráfica 19 Dimensión cognitiva de la investigación

Coincidimos con los autores al señalar que el sistema humano y social de la organización cuando se trata a los miembros del personal a todos los niveles de responsabilidad, como a clientes internos, en un “management” sin complacencia y marcado por el profesionalismo, se obtiene un nivel de calidad de los productos (bienes y servicios) del funcionamiento de la empresa y de su “management” mejor y más competitivo, al servicio de los clientes externos.

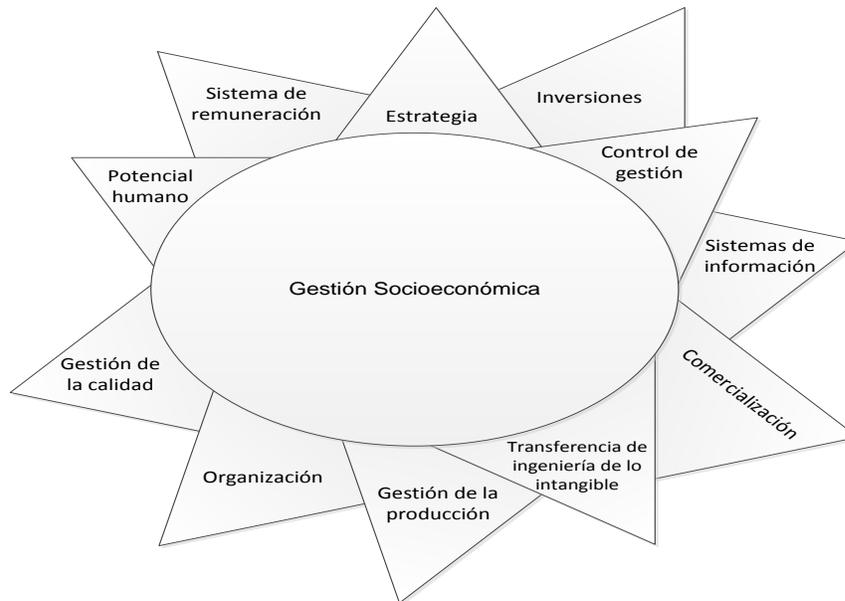
La eficiencia y la eficacia en la organización resulta más fácil siguiendo reglas de juego convenidas, admitidas y mantenidas entre los actores internos y sus responsables directos, permitiendo a través de comportamientos adecuados un mejor funcionamiento a través de toda la estructura de la organización.

Citados por Zavall y Zardet (2009), Lauzel y Teller (1994) mencionan que el potencial humano sigue siendo un componente esencial del éxito de la estrategia y el controlador de la gestión debe estar seguro de la coherencia entre las decisiones estratégicas de orden técnico y las medidas tomadas al nivel del potencial humano. Mientras que Atamer y Calori (1993) piensan que los recursos humanos son muy importantes ya que ellos determinan, junto con las competencias técnicas, la capacidad de una empresa para crear

valor. Las verdaderas fuentes de ventajas competitivas son las competencias y la calificación de la persona.

Para lograr el desarrollar el potencial humano es conveniente satisfacer las necesidades ligadas a las aptitudes, a las expectativas y al nivel de la formación de las personas, pero simultáneamente, es necesario poner en práctica ese potencial creativo. Autores como Crozier (1989) señalan que los mandos intermedios juegan un rol importante que evoluciona puesto que debe pasar de la transmisión de la orden a la animación del equipo y de acuerdo a Martinet (1984) el éxito de una estrategia depende de su nivel de aceptación que parte de los actores internos. Un débil grado de estima de deseo de participación en el proyecto de la empresa, engendra disfuncionamientos.

La gestión estratégica socioeconómica reconoce la necesidad de herramientas para fortalecer el centro de orquestación general de la empresa, mediante un enfoque global e integrador, de acuerdo a la siguiente gráfica:



Gráfica 20 Estrella de gestión estratégica socioeconómica

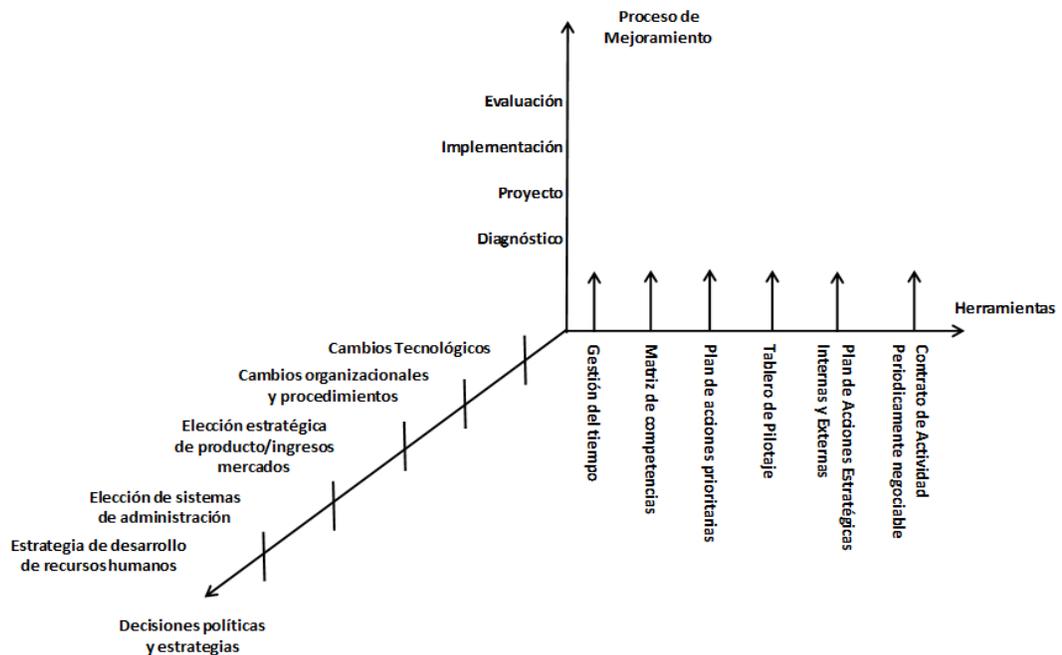
Fuente: Savall y Zardet (2008). Mejorar los costos ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica, México, p. 146

2.3.3 Ejes de intervención Socioeconómica

La ventaja competitiva está construida y mantenida a través de tres ejes de cambio: el proceso de mejora, herramientas de gestión y decisiones políticas y estrategias (Gráfica 21).

El proceso de mejora se compone de cuatro fases:

1. Un diagnóstico socioeconómico que incluye la identificación de los disfuncionamientos y una estimación de los costos ocultos.
2. Proyecto de innovación que consiste en buscar soluciones que pretenden reducir los disfuncionamientos y los costos ocultos, a fin de aumentar la eficiencia y eficacia estratégica de la empresa.
3. Implementación y puesta en práctica que incluye la realización programada de las acciones concebidas y decididas.
4. Evaluación que permite hacer el balance de las realizaciones y de sus efectos sobre el desempeño socioeconómico.



Gráfica 21 Articulación de tres ejes de una intervención socioeconómica

Fuente: Savall y Zardet (2009). Ingeniería Estratégica un enfoque Socioeconómico. Universidad Autónoma Metropolitana, México, p. 217

De acuerdo a Estrada *et al.*, (2010) las barreras más relevantes que dificultan la ejecución o puesta en práctica de la planificación son: Incomprensión de los objetivos generales por parte del personal; ineficacia en la coordinación para la aplicación y comunicación insuficiente.

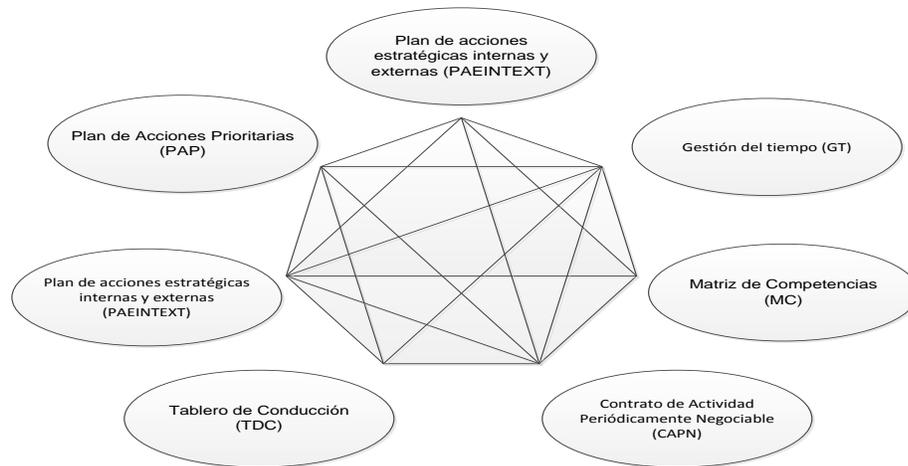
Para disminuir o mejorar la problemática de las organizaciones y los costos ocultos Savall y Zardet (2006) proponen el empleo de seis herramientas en una estructura de conducción que permite incrementar el desarrollo sustentable y la competitividad, que son las siguientes:

1. La matriz de auto-análisis de tiempo o gestión del tiempo (GDT). Cuyo objetivo es buscar una estructura más eficaz del empleo del tiempo a través de la elaboración de una programación individual y colectiva y la delegación concertada.
2. La matriz de competencias (MC). Permite elaborar un plan de formación integrada y especialmente adaptada tanto a cada una de las personas como a las necesidades evolutivas de la unidad.
3. El tablero de control o pilotaje (TDBP) reagrupa los indicadores cualitativos, cuantitativos y financieros utilizados por cada uno de los mandos medios para conducir concretamente a las personas y las actividades de su área de responsabilidad.
4. El plan de acciones prioritarias (PAP) es el inventario concertado de las acciones a realizar en un semestre para lograr los objetivos prioritarios tras un arbitraje sobre las prioridades y pruebas de factibilidad según recursos disponibles.
5. El plan de acciones estratégicas internas y externas (PAEINTEX) clarifica la estrategia de la organización a tres o cinco años y se reactualiza cada año para integrar la evolución de su entorno externo pertinente y su “entorno interno”.
6. El contrato de actividad periódicamente negociable (CAPN) formaliza los objetivos prioritarios y los medios puestos a disposición de cada persona de la organización.

2.3.4 Herramientas de Gestión Socioeconómica

Las herramientas del análisis de gestión socioeconómico se articulan unas con otras, de manera que generen una adecuada coordinación e integración de los planes y objetivos establecidos a lo largo de toda la organización. Proveen una asociación en la cadena de

las actividades creadoras de valor agregado y de los mejoramientos de desempeños (Gráfica 22).



Gráfica 22 Articulación de Herramientas de gestión socioeconómico

Fuente: Savall y Zardet (2009). Ingeniería Estratégica un enfoque Socioeconómico. Universidad Autónoma Metropolitana, México, p. 360

Decisiones políticas y estratégicas que den el impulso de energía necesaria para la trayectoria estratégica de la empresa, para ello se orientan cambios sobre las tecnologías, los procedimientos y la estructura organizacional, la selección de estrategia de mercado y el sistema de gestión, así como de una estrategia integral de desarrollo.

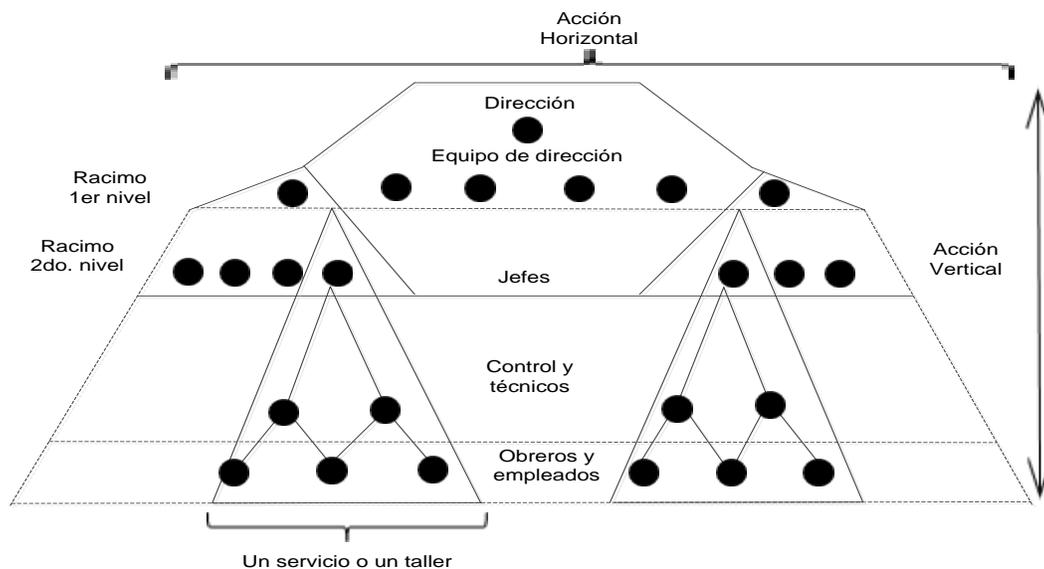
El proceso de Implementación y puesta en práctica del proyecto socioeconómico que incluye la realización programada de las acciones concebidas y decididas, está sustentando básicamente en el empleo de las seis herramientas de “management”, para ello es necesario el método de conducción del cambio a través del enfoque HORIVERT, consistente en una arquitectura de la innovación socioeconómica concebida para irrigar toda la organización mediante dos acciones simultaneas, horizontalmente: de apoyo metodológico que implica al equipo de dirección, que comienza con un diagnóstico de los disfuncionamientos y continua con una fase de grupo de proyecto jerárquico y la implantación de herramientas de “management socioeconómico”. Verticalmente que se interesa en unidades donde son efectuadas diagnósticos socioeconómicos, luego en el conjunto de la organización en fase de generalización. Afecta directamente al conjunto del personal (Savall y Zardet, 2009).

2.3.5 Programa de descentralización HORIVERT

El enfoque HORIVERT busca dos efectos sucesivos:

- a) Una descentralización sincronizada en todas las áreas de la organización, siendo fuente de incremento de potencial.
- b) Una recuperación y reactivación de la ambición estratégica de la empresa.

Se procede mediante una acción vertical, que desciende de los niveles jerárquicos superiores hasta los inferiores, desde la dirección hasta los obreros. Se integra de manera horizontal, con la sincronización de las diferentes áreas funcionales, se conciertan las decisiones entre directores de área y entre los mandos medios de las mismas (Gráfica 23).



Gráfica 23 Enfoque de irrigación HORIVERT

Fuente: Savall y Zardet (2009). Ingeniería Estratégica un enfoque Socioeconómico. Universidad Autónoma Metropolitana, México, p. 360

La descentralización sincronizada está acompañada por la implantación de una delegación concertada, que la empresa emprende progresiva y estructuradamente a través de la definición de objetivos, su periodicidad, etapas cronológicas, distribuidas desde la dirección hacia todos los niveles jerárquicos de la organización. Es la instauración de relaciones entre los actores sobre el modo del contrato de funcionamiento

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

y el mejoramiento del desempeño, es una técnica que nos permite negociar con todos los actores las reglas de juego y funcionamiento estabilizando los comportamientos profesionales.

2.3.6 PAEINTEX y PAP

Para desarrollar adecuadamente la implementación de la estrategia socioeconómica es importante una correcta conexión y articulación del PAEINTEX y los PAP puesto que el primero enfoca a la organización al establecimiento de objetivos estratégicos de acción sobre el medio ambiente externo de la empresa para responder oportuna y eficazmente ante los cambios y de los objetivos estratégicos de acción internos para reducir los disfuncionamientos, acciones de desarrollo de la organización y reaccionar proactivamente ante las dificultades presentes.

El PAEINTEX comprende tres elementos esenciales que lo soportan:

1. Una planificación trianual de objetivos estratégicos, en periodos semestrales.
2. Tablas sinópticas de desglose de objetivos estratégicos.
3. Fichas de desglose de acciones prioritarias.

Estos elementos una vez establecidos permiten sentar las bases para la articulación del PAP - CAPN – TDBP – MC a través de dos ejes:

1. Cada miembro del grupo dispone de cuatro herramientas interconectadas y las utiliza en interacción de unas con otras.
2. Se articulan y conectan fuertemente los diferentes PAP; los diferentes CAPN están parcialmente conectados entre ellos, los TDBP tienen una parte común constituida por los indicadores de vigilancia estratégica y la MC son utilizados como herramienta de pilotaje operacional y estratégico.

Las acciones definidas y formalizadas en el PAEINTEX se traducen en el Plan de Acciones Prioritarias y tienen por vocación ayudar a la dirección y a los mandos medios a identificar acciones con gran valor añadido desarrolladas a través de las etapas de:

- a) Los objetivos se traducen primero en acciones.
- b) Las acciones son enseguida desglosadas en actividades semestrales.
- c) Después los tiempos necesarios para la realización de las acciones para el primer semestre son planificadas.

Esta planificación permite explicar a cada uno de los participantes cuándo y cómo se integrarán en el proyecto de implementación socioeconómica y que se sustentan en cuatro principios fundamentales del “management socioeconómico” (Savall y Zardet, 2010); (Savall, Zardet y Bonnet, 2008):

- El principio de estimulación, con la traducción de objetivos estratégicos en acciones.
- El principio de descentralización, con la asignación de mayor responsabilidad a cada uno de los actores con el desglose del PAP en los CAPN.
- El principio de sincronización, con la programación de las actividades prioritarias.
- El principio de vigilancia, con la identificación de puntos de monitoreo, prestando especial atención a los eventuales obstáculos que puedan surgir en la aplicación de las acciones prioritarias.

La elaboración de los PAP soportados por el PAEINTEX incluyen acciones prioritarias de reducción de disfuncionamientos, acciones de crecimiento y desarrollo de actividades nuevas, que son preparadas de manera descendente, es decir, siguiendo el organigrama jerárquico de la empresa. Cada responsable prepara el PAP de su equipo tomando como base el de su jefe superior inmediato, selecciona las acciones prioritarias para su unidad y así sucesivamente. A su vez los PAP se caracterizan por la participación activa de los actores de la unidad, permitiendo un procedimiento ascendente con la inserción de acciones de reducción de disfuncionamientos propios de su área.

En esta etapa toman parte simultáneamente los CAPN, las acciones estratégicas o particularmente vulnerables, que exigen una vigilancia particular y un pilotaje de gran calidad, son precisados con criterios de evaluación en este contrato (Savall y Zardet, 2010).

2.3.7 El Contrato de Actividad Periódicamente Negociable (CAPN)

El contrato de actividad periódicamente negociable es un documento de mejoramiento de desempeños socioeconómico firmado entre cada asalariado de la empresa y su superior jerárquico, establece un compromiso recíproco:

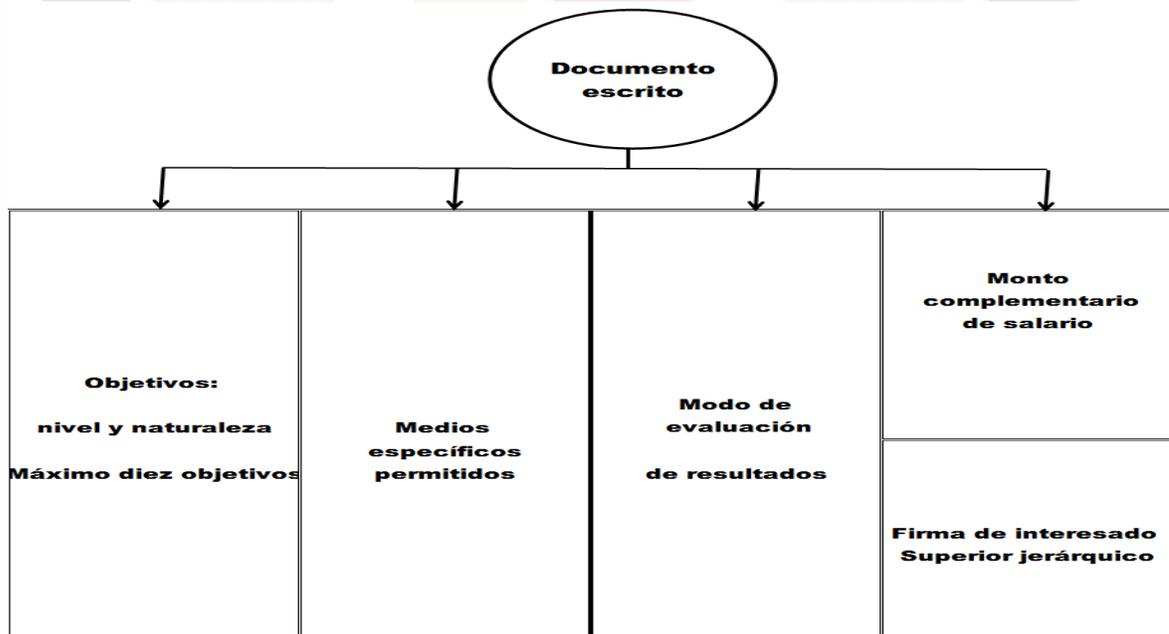
- La empresa se compromete a aportar estructuras de actividad de mejor calidad, medios específicos mejor adaptados y finalmente un complemento de

remuneración para el asalariado autofinanciado mediante la reducción de los costos ocultos.

- El colaborador se compromete a un comportamiento productivo más eficaz, al mejoramiento de resultados inmediatos y a una contribución personal más fuerte en la creación de potencia.

El CAPN (Gráfica, 24) comprende todos los datos definidos para el avance entre las partes y que constituyen los términos de compromiso:

1. Un documento escrito.
2. Lista de objetivos; naturaleza y niveles a alcanzar al final del CAPN.
3. Medios específicos permitidos.
4. Monto y forma del complemento de salario que será distribuido si se cumplen todos sus objetivos.
5. Modo de evaluación de cada uno de los objetivos, modo de evaluación global o ponderación y método de cálculo del complemento de salario en función a la evaluación global.
6. Firma del actor interesado.
7. Firma obligatoria del superior jerárquico.



Gráfica 24 Soporte material del CAPN

Fuente: Savall y Zardet, (2010) Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable, p. 67

El funcionamiento de los CAPN como el de los PAP se sustenta en relaciones bilaterales, jerárquicas y transversales de confianza, responsabiliza el conjunto de los niveles jerárquicos, estimula el compromiso mutuo, los comportamientos productivos y favorece los logros positivos. Como una herramienta de Gestión empresarial se sustenta bajo las bases de que la activación de las energías del personal necesita tres condiciones: un complemento salarial, una mayor explicitación de las reglas de juego y una participación más activa del personal (Savall y Sardet, 2010).

El complemento salarial debe ser determinado sobre un monto que resulte significativo para conferir un carácter verdaderamente estimulante, un porcentaje de entre el 4% y el 6% parece recomendable (Un 5% del salario o de una quincena en base a la experiencia parece ser suficiente); los indicadores de medición deben ser cuantificables, definidos con claridad y precisión sin dejar lugar a ambigüedades; su periodicidad es semestral, una espera no demasiada larga y controlable administrativamente; los complementos de remuneración son fijados por la dirección y no son negociables por el colaborador.

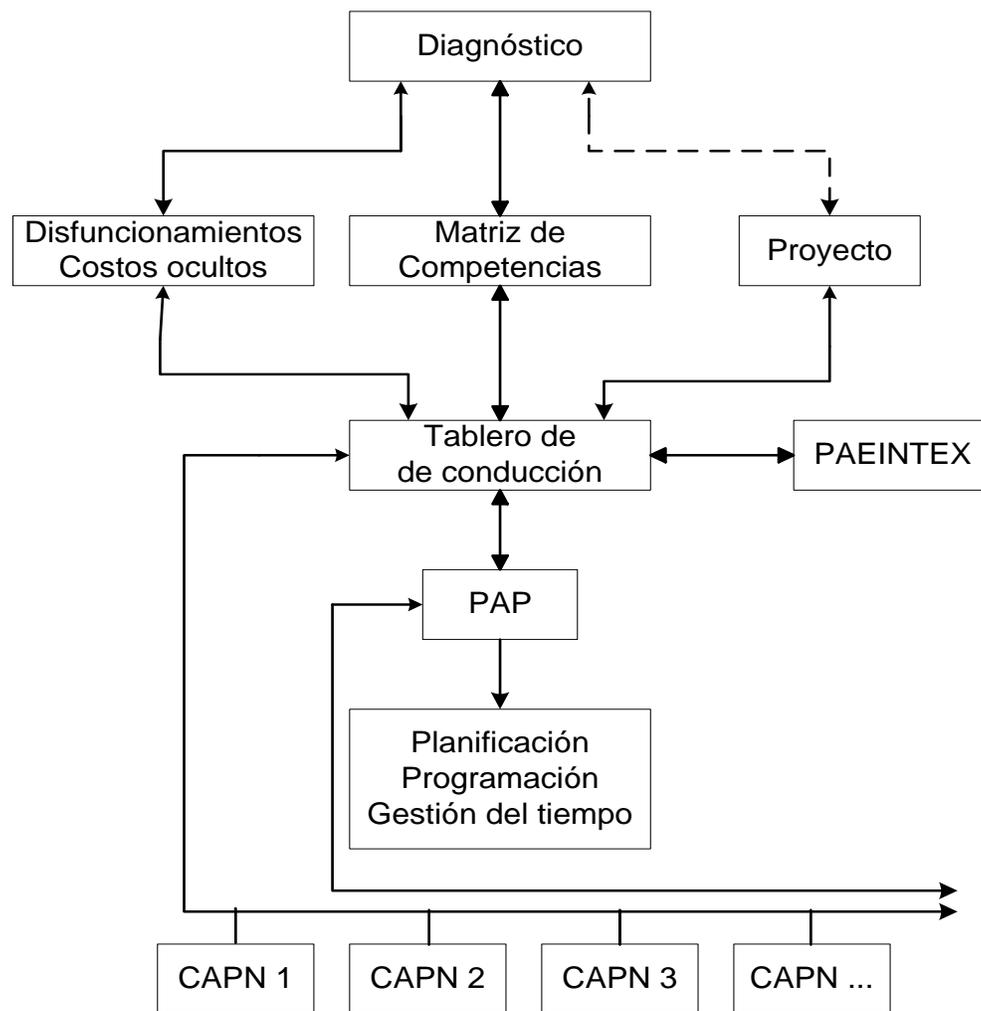
Un ejemplo de la estructura del CAPN puede ser observado a continuación:

Tabla 19 Contrato de Actividad Periódicamente Negociable (CAPN)

Contrato de Actividad Periodicamente Negociable (CAPN)											
Nombre:			Periodo:				Jefe Inmediato:				
Puesto:							Puesto:				
Complemento de salario 5%	Objetivo	Indicador	Medición				Medios Asignados	Coeficiente	Progreso	Resultado Ponderado	Observaciones
			100%	75%	45%	0%					
Resultados Inmediatos											
Creación de potencial											
Firma del empleado:						Firma de Jefe inmediato:					

Fuente: Elaboración personal con base a Savall y Zardet (2009). Ingeniería Estratégica un enfoque Socioeconómico, p. 346

A su vez el CAPN debe estar articulado y sincronizado con las demás herramientas de gestión con la finalidad de que los objetivos indicados y evaluados en los CAPN estén alineados en conformidad a los objetivos estratégicos y que además los objetivos puedan ser traducidos en indicadores medibles cualitativa y cuantitativamente, así como financieramente (Gráfica 25).



Gráfica 25 Esquema de articulación entre las herramientas de gestión Socioeconómicas

Fuente: Savall y Zardet (2009). Ingeniería Estratégica un enfoque Socioeconómico, p. 360

2.3.8 Tablero de Control o pilotaje (TDBP)

Una vez establecido los objetivos, los indicadores y las actividades a desarrollar es necesario proceder al proceso de seguimiento de las acciones establecidas, por medio del Tablero de Control o pilotaje (TDBP).

Su función es vigilar la estrategia y medir los resultados operacionales obtenidos a través de los indicadores de mejoramiento de los resultados inmediatos y de los de creación de potencial. Los primeros se enfocan sobre la reducción de los disfuncionamientos y por ende de los costos ocultos, los segundos contribuyen a la evaluación de las acciones de desarrollo y de la prevención de los disfuncionamientos.

El TDBP incluye una combinación de indicadores cualitativos, cuantitativos y financieros, así como la consideración de la gestión interna y externa. Puede utilizarse individualmente, como herramienta personal de jefes de área para dirigir los puntos de responsabilidad y para la toma de decisiones en base a la información y resultados obtenidos. De modo colectivo, es utilizado como medio de coordinación y concertación entre dos áreas o departamentos, formando planes de trabajo conjuntos (Tabla 20).

Su elaboración y definición de indicadores es concebida a partir de un censo de toma de decisiones sobre las necesidades de información pertinentes, del grado de detalle útil y de la determinación de periodicidad de su captura.

Si bien es cierto que ambos modelos sustentan su investigación a través de entrevistas, la observación y la comprobación documental, el diagnóstico socioeconómico, en su quehacer científico reflexiona en un espiral ascendente y continuo para la validación del conocimiento científico; y a través de la interactividad cognoscitiva, la contingencia genérica y el principio de racionalidad aumentada construyen el conocimiento en conjunto con todos los actores, los cuales se van identificando, generando un conocer colectivo. Así mismo, esta validación del diagnóstico se da a través de una valiosa herramienta como lo es la entrevista espejo, los puntos de vista de quienes cuentan formalmente con el poder, ahora son expuestos desde el punto de vista y perspectiva diferente de otros actores.

Por otro lado, en similitud ambas metodologías se sustentan en el cambio organizacional, en su caso los seguidores del DO se pueden agrupar como indica Chiavenato (1995) en modelos de cambios estructurales y de cambios de comportamientos, mientras que la hipótesis del análisis y estrategia socioeconómica considera vital la dualidad estructuras – comportamientos como razón principal de disfuncionamientos: cuando hay ausencia de estructuras apropiadas y están unidas a un determinado comportamiento del personal de la empresa (Savall *et al.*, 2008).

Otra característica esencial de la estrategia socioeconómica radica sustancialmente en los ejes de acción para la mejora, el DO enmarca el eje del proceso del cambio, incluyendo variables como la resistencia al cambio, la cultura organizacional, el medio ambiente externo e interno entre otros, pero las herramientas en la gestión del cambio que utilizan son tan variadas como seguidores del mismo. En cambio la propuesta de la estrategia socioeconómica puntualiza los ejes de las herramientas, el de las decisiones políticas y el de las decisiones estratégicas. Estas características de la metodología utilizada y del proceso de intervención se tienen que negociar con la dirección pues son el “nudo central” y que lo distingue de los modelos del Desarrollo Organizacional (Savall *et al.*, 2008).

Adicionalmente Savall *et al.*, (2008) también nos indican una diferencia importante entre el análisis estratégico y el análisis socioeconómico de las organizaciones, dado que en el primero las relaciones de poder y las estrategias de los actores son de suma importancia, mientras que en el segundo, se está más interesado en los disfuncionamientos provocados por la interacción entre estructuras y comportamientos, donde el análisis de las relaciones de poder es implícito.

Por último, una de las principales diferencias entre la Investigación - intervención de la Teoría Socioeconómica y la Investigación - Acción del DO es que esta última *“consiste en realizar observaciones participando episódicamente en ciertas actividades de la empresa, incluso en ciertos casos en la propia actividad productiva, ocupando un puesto de trabajo en la organización, a veces incluso sin que los actores observados lo sepan”* (Savall y Zardet, 2009), mientras que la Investigación - intervención el investigador participante se mantiene como orientador de la implementación de la estrategia sin tomar decisiones directas dentro de la empresa, adicionalmente el conocimiento se construye conjuntamente, permitiendo a los observados participar.

El presente análisis ha permitido clarificar una de las preguntas preliminares dentro del Desarrollo Organizacional, si *¿El esfuerzo planificado como respuesta al cambio cómo permite a la PYME lograr la mejora del desempeño y sus objetivos estratégicos? Así como ¿Cuáles son las diferencias entre el Desarrollo Organizacional y la Teoría Socioeconómica? Permitted representar como busca conseguir el desarrollo de las empresas.*

Para contrastar de manera más clara la diferencia entre ambas teorías se ha preparado una tabla comparativa (Tabla 21), que ayuda a explicar cuáles son su punto de partida, el objeto de investigación, el enfoque del cambio organizacional, la metodología empleada, el proceso del diagnóstico organizacional, el tipo de investigación, el marco epistemológico, las herramientas de producción de investigación y el proyecto de mejoramiento.

En esencia y después del análisis realizado, se ha considerado que el carácter de intervención que de manera global involucra a todos los niveles dentro de la organización y su consideración del capital humano como la palanca esencial de cambio motiva a la presente investigación a seleccionar la Teoría Socioeconómica para la aplicación de la tesis doctoral.

Tabla 21 Comparación Desarrollo Organizacional y Teoría Socioeconómica

	Desarrollo Organizacional	Teoría Socioeconómica
Punto de partida	Un problema, comportamiento no deseado, una necesidad de cambio.	Mejorar conjuntamente el desempeño económico y social de la organización.
Objeto de la investigación	En función de una experiencia, un problema concreto, una situación no deseada.	En función de los Ortofuncionamientos - disfuncionamientos, costos – desempeños ocultos.
Cambio Organizacional	Modelos sustentados de cambios estructurales y de cambios de comportamientos.	Modelo dualidad estructuras – comportamientos como razón principal de disfuncionamientos.
Metodología	No particular y única; ante cada problema y finalidad, se adopta una metodología distinta.	Puntualiza los ejes de las herramientas, el de la decisiones políticas y el de las decisiones estratégicas.
Diagnóstico Organizacional	Determinar la eficiencia, eficacia de la empresa a través de áreas funcionales y/o múltiples modelos de análisis (Cultura y clima organizacional, liderazgo, conflicto y otros).	Consiste en la realización del inventario de los disfuncionamientos existentes en la empresa y en la evaluación de su repercusión financiera.
Tipo de investigación	Investigación - Acción	Investigación - Intervención
Marco Epistemológico	Teoría – Praxis, intersubjetividad	Principio de Contingencia genérica, Interactividad cognoscitiva, intersubjetividad contradictoria
Herramientas de producción de investigación	Entrevistas a profundidad, Taller de cooperación, experimentación para la investigación – acción, cuestionarios, grupos de discusión.	Entrevistas a profundidad, Entrevista espejo, observación, análisis documental, evaluación de disfuncionamientos (costos ocultos) y opinión del experto.
Proyectos de mejoramiento	Organizados por el grupo de directivo, por equipos independientes, Desarticulados de la acción global de la empresa.	Enfoque horizontal y vertical (HORIVERT) de acción global y coordinada de toda la organización a todos los niveles.
Tipo de Estrategia	Reactiva	Proactiva

Fuente: Elaboración personal

La decisión de dirigir el trabajo de investigación a través de una estrategia socioeconómica se fundamenta en los siguientes puntos:

- a) El recurso humano es considerado como palanca para generar el desarrollo de la empresa, es visto como la energía para lograr el cambio, con la capacidad para estructurar y modificar su entorno. La capacidad de acción del individuo es la energía vital de las empresas.
- b) Para lograr los objetivos de la empresa se requiere la confianza y la creación del compromiso de todo el personal, y el modelo socioeconómico, a través de una metodología sistemática y herramientas predefinidas, presenta medios poderosos para crearlos y mantenerlos.
- c) Busca el balance de los objetivos del corto y largo plazo, la productividad y rentabilidad inmediata, pero también la creación del potencial futuro.
- d) La herramienta integral de trabajo socioeconómico involucra herramientas utilizadas por el DO.
- e) Es una estrategia proactiva que considera que las empresas tienen capacidad para influir el medio ambiente externo, adaptarse y superar los problemas.
- f) Considera a todos actores externos que tienen la relación con la empresa, busca satisfacer al cliente externo a través de la calidad de los productos; a los proveedores, bancos, gobierno, sindicatos e inversionistas, a través de la articulación del PAP y del PAEINTEX.
- g) Incluye en su análisis y plan de acción los factores externos: sociales y económicos, tales como la inflación, los tipos de cambio, la devaluación, el producto interno, las crisis económicas; tomando en cuenta en la planeación todos los factores del “entorno” que puedan impactar negativamente o beneficiar la operación de la empresa.
- h) La organización es considerada como “célula viva”, reconociendo flexibilidad y su capacidad para adaptarse a los cambios y superar los problemas para operar como una empresa “sana”.

PARTE III. ESTRUCTURA METODOLÓGICA DE LA INTERVENCIÓN

En esta sección se puntualizan los aspectos relacionados a la metodología de la investigación, se aborda acerca de la justificación del estudio y se presenta un análisis sobre la postura epistemológica, el tipo de acercamiento y la manera en que se genera el conocimiento, detallando las técnicas de recolección de información, la operacionalidad de las variables, las especificaciones sobre los informantes y se expone finalmente sobre el método de estudio de caso.

CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Justificación de por qué el estudio.

En México el 99.5% de las empresas está clasificado como micro y pequeña empresa, (INEGI, 2011) constituyendo un alto índice que permanecen con un nulo o bajo crecimiento y que anualmente tiene un tasa de mortandad del 82.5% (Lecuona, 2009), por lo que dado a su alto índice de contribución al PIB, al empleo y al número de empresas en operación, es determinante identificar causas que contribuyen a frenar el desarrollo. Los factores que inciden en esta problemática son variados y en la actualidad resulta imperante la búsqueda para identificar los mecanismos que detonen en su crecimiento y desarrollo.

El alto índice de mortandad de la pequeña empresa debido a problemas “estructurales”, como dirección y administración, problemas de escala y de operación; a problemas del “entorno”, relativos al mercado, aspectos financieros y relaciones con la autoridad, (Maza, 1997); muestra que pocas de ellas logran subsistir, y menos aún logran un crecimiento para transformarse en negocios considerados como mediana empresa, con un potencial económico fuerte y competitivo para enfrentar el proceso de la globalización y contribuir al progreso de la entidad y del país.

La mayoría de las pequeñas empresas están constituidas con pocos empleados permaneciendo en tal circunstancia en forma permanente y en muchos de los casos apoyados por sus familias para la ejecución y administración del negocio.

La eliminación de costos innecesarios, de factores improductivos y de cualquier fuente de ineficiencia será fuente de una mayor productividad y eficiencia de las organizaciones, poniéndolas en una posición más competitiva. Los costos que se generan por comportamientos no deseados crean disfuncionamientos que disminuyen el potencial del recurso humano y su desempeño, por lo cual resulta relevante encontrar las fallas y los orígenes de los factores que impiden el desarrollo.

De tal manera, el análisis de los disfuncionamientos organizacionales o comportamientos no deseados, que disminuyen la eficiencia y el desempeño de las empresas, permitirá identificar las fallas más comunes y las prácticas improductivas que deterioran a las empresas y así generar estrategias para solucionar los problemas y a las dificultades que se enfrentan.

El desarrollo económico del país y de cada estado varía en relación a la actividad económica de cada sector, cada uno con sus características y problemas particulares. Sin embargo, es importante señalar que resulta conveniente encauzar el análisis sobre una de las actividades económicas (primaria, secundaria y terciaria) y sobre un sector específico para encontrar respuestas a las interrogantes planteadas.

Dentro del análisis se pretende enfocar la atención al Sector Industrial y manufacturero Textil, dada su participación del 5% dentro del Producto Interno Bruto (PIB) manufacturero (López, 2012) y por su comportamiento en los últimos años, (tabla PIB 2006-2010), que presenta variaciones en su producción y bajas en la participación de México en las importaciones de textiles a Estados Unidos de América a partir del 2000. Desde ese año, esta industria afrontó una creciente competencia de países como China y según un análisis del Centro de Estudios de Competitividad del Instituto Tecnológico Autónomo de México (2010), *“en los últimos nueve años, la industria textil mexicana ha enfrentado una crisis que se traduce en la baja de producción, empleo y ventas, además de una continua pérdida de competitividad”*.

Durante el periodo 2000-2004 se presentó un decremento del 22.5% en el personal ocupado en la industria textil, con una pérdida de 52,408 empleos en las importaciones de textiles de EUA. Podemos adicionalmente señalar que su participación en el PIB ha disminuido del 2005 de un 1.10% al 2010 en un 0.93% (INEGI, 2011), así mismo en la participación de los empleos remunerados muestra una disminución del 2.05% al 1.48% respectivamente, situación que apremia hoy en día con mayor intensidad ante las

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

presiones nacionales y estatales para la generación de empleo, traducido como un eje rector en el Plan Sexenal de Desarrollo 2010-2016 del Estado de Aguascalientes y el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 de México en el capítulo 2. Economía competitiva y generadora de empleos.

Por otro lado el Estado de Aguascalientes se ha caracterizado desde el pasado, de mantener una industria textil de fama nacional, y el sector textil representó el 3.55% de 2006 en el PIB del estado, sin embargo ante la agudización de la pérdida de competitividad, por la carencia de infraestructura moderna, tecnología obsoleta, altos costos y baja productividad y ante el pesimismo en el escenario del mercado por la caída de las ventas, el Gobierno Estatal de Aguascalientes, en el Plan Sexenal de Desarrollo 2010-2016 ha marcado dentro de sus ejes estratégicos el favorecer la implementación de sistemas para la innovación y desarrollo del este sector.

Bajo este contexto, se considera importante investigar y desarrollar el conocimiento para explicar las situaciones, anomalías, elementos y dificultades que afrontan las PYME del sector textil del Estado de Aguascalientes en la pérdida de la producción y su participación en el mercado, así como los factores que la afectan para lograr permanencia, crecimiento y su desarrollo. De tal modo que se identifiquen los disfuncionamientos más comunes y principales causantes de esta tendencia, para hacer propuestas de aplicación de metodologías que favorezcan a un mejor desarrollo de las PYME del sector textil del Estado de Aguascalientes.

Así mismo, la investigación será de gran utilidad para el gobierno del Estado de Aguascalientes para impulsar proyectos y programas de desarrollo empresarial que contribuyan a crear, mantener y consolidar las empresas del sector textil.

Pretendemos de igual manera postular estrategias proactivas eficaces para corregir y prevenir los disfuncionamientos de la PYME del sector textil para un buen desempeño directivo que resulte en una administración más eficiente y competitiva.

Para lograr el cometido de la investigación, es necesario precisar la metodología para su consecución. Como se ha mencionado en el capítulo anterior, un punto de partida esencial para el desarrollo de la empresa es el diagnóstico, los métodos convencionales de aplicación de cuestionarios, aunque útiles, parecen insuficientes por si solos para un diagnóstico profundo. El “management socioeconómico” permitirá encontrar las causas raíz de los problemas que vive la PYME, gracias al análisis que lleva a cabo con los

involucrados directos donde estos se originan. Su enfoque, al considerar las estructuras y su relación con los comportamientos, permitirá identificar las fallas más comunes y las prácticas improductivas que la aquejan.

Como se ha planteado anteriormente, la mejora de la empresa y su mayor rendimiento, dependerá de un buen diagnóstico y del establecimiento de estrategias, con acciones, que logren el cambio organizacional y propiciando su desarrollo. Nuevamente en este caso, el “management socioeconómico”, en su propuesta, propicia el establecimiento de indicadores que se alinean con la situación actual encontrada y las estrategias, facilitando además el conjunto de herramientas y técnicas (expuestas en la sección anterior) que logran el involucramiento y el compromiso del personal de todos los niveles.

Adicionalmente, el “management socioeconómico”, presenta una metodología y su justificación para la creación del conocimiento, elementos que se exponen a continuación.

3.2 Epistemología de la metodología de investigación-intervención

El trabajo de investigación con carácter científico se enfoca a la búsqueda del conocimiento, ser capaz de alcanzar la verdad, logrando certezas legítimas, para ello, para poder conocer la verdad y que se consigue en algunos casos, implica los medios para alcanzarla. De acuerdo al empirismo conocemos la verdad por la experiencia como única fuente de conocimientos, mientras que el racionalismo asegura que se da por la razón como única que puede captar verdades necesarias y universales. Por otro lado el idealismo sostiene que el espíritu está cerrado, encerrado en sí mismo y que sólo puede conocer sus propias ideas. Es importante entonces preguntarnos del objeto conocido, ¿Qué es lo que podemos conocer, qué es accesible?

Para Verneaux (1999) el realismo es cómo podemos conocer lo real, el ser que existe en si fuera de nuestro espíritu, el hombre es capaz de conocer con certeza, por la experiencia y la razón conjuntamente, el ser real.

El conocimiento de las organizaciones, ente complejo y cambiante, el captar su realidad y partir a principios universales, para discernir sobre su rendimiento y desempeño, para lograr su eficiencia y eficacia, resulta difícil y complicado; la desarticulación de la teoría y la práctica, las acciones que en una organización resultan exitosas y aplicables, para otras simplemente no resultan. Resulta relevante entonces construir con certeza

representaciones correctas y verificables de la realidad de la gestión de las empresas y de las organizaciones multiplicando la evaluación científica con las partes interesadas.

La certeza según Santo Tomás (citado por Verneaux, 1999) es el estado del espíritu que afirma sin temor de equivocarse, que está determinado a un juicio y se adhiere firmemente a él. La verdadera certeza implica la conciencia de hallarse en la verdad.

La verdad tomada formalmente no cambia, cuando se trata de acontecimientos contingentes que se desarrollan en el tiempo, un juicio que es verdadero en un momento dado para un acontecimiento determinado, es inmutablemente verdadero referido a este momento para ese acontecimiento. Si las cosas cambian, habrá nuevos juicios verdaderos. (Verneaux, 1999). La estrategia de la empresa no resulta de la historia sino de la creación/innovación/prospección, un proceso en constante cambio que genera nuevos conceptos y que en tiempo en tiempo se rescribe, se reconceptualiza.

La necesidad de influir en los procesos sociales o de modificar aspectos de la problemática que se estudia, requiere involucrar en forma más directa, a la investigación social en la solución de los problemas. Para ello es aceptable la propuesta del Método de investigación – acción o investigación militante, que reside en que tanto los investigadores como la población participan a un mismo nivel, como agentes de cambio, confrontando en forma permanente el modelo teórico y metodológico con la práctica, a fin de ajustarlo a la realidad que se quiere transformar y pueda servir para orientar los programas de acción que se desarrollen.

Peñalva (2007) opina que conocer las realidades organizacionales in situ es imprescindible para determinar las opciones que se tengan para la mejora de su desempeño, debido a que las interacciones sociales entre individuos, y entre ellos y el ambiente, dan lugar a un saber-hacer colectivo único, que sólo puede ser conocido a través de la interacción entre investigador y actores organizacionales.

En la gestión socio-económica el investigador llamado “consultor- investigador” tiene por objetivo conocer y entender mejor los fenómenos observados por medio de la acción y para la acción, entonces se sitúa en una perspectiva definitivamente de transformación del objeto de investigación (Savall y Zardet, 1996).

En palabras de Suárez (2007) los consultores pueden aplicar, experimentar sus conocimientos, ponerlos a prueba, y los investigadores (en calidad de acompañantes, de

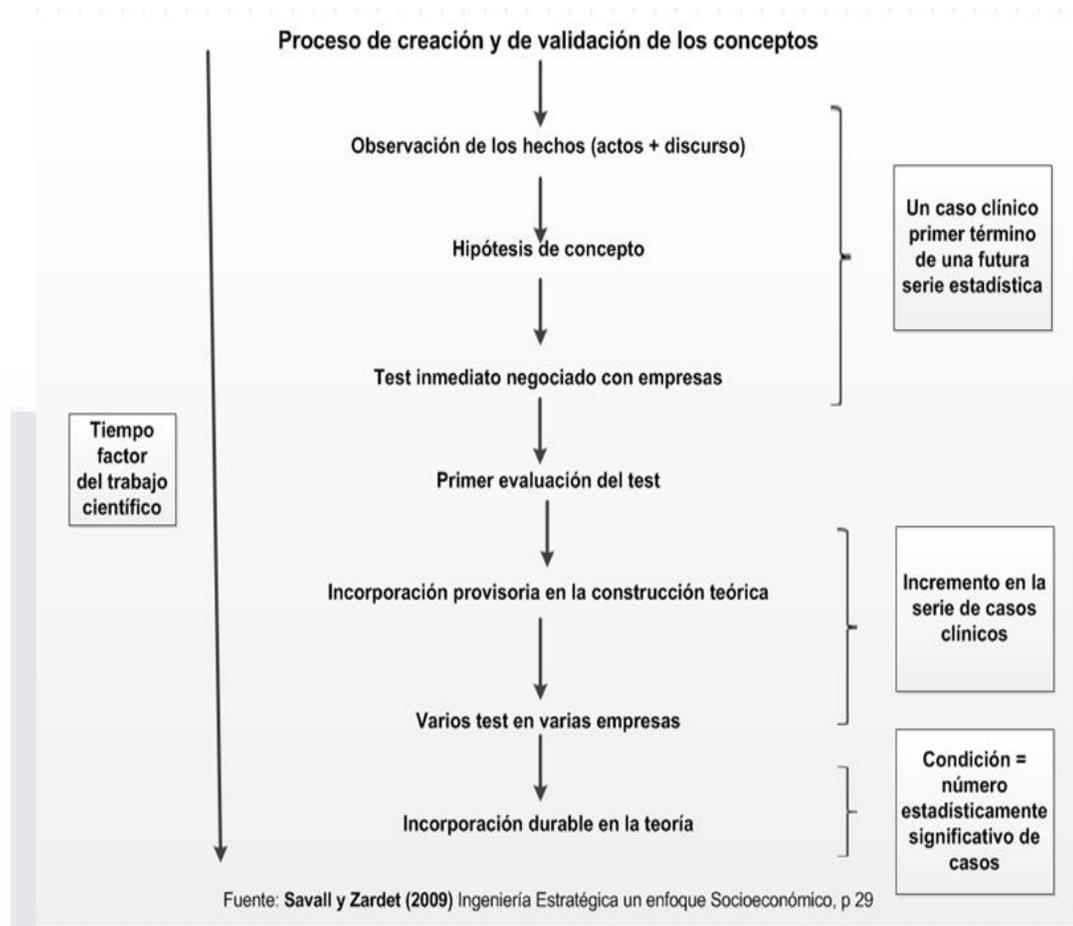
consultores de alto nivel) pueden recoger todas estas experiencias y expresarlas en el aula, como lo comenta Zardet (2007), formulación de tesis construidas sobre la base de una observación real de las organizaciones, una investigación sobre la misma práctica profesional.

La investigación–intervención combina investigación fundamental e investigación aplicada a través de la metodología de una interacción entre el investigador y su “terreno” (Savall y Zardet, 2009), por lo cual el conocimiento no es poseído por un solo actor, resulta de la interacción entre dos o más actores, lo que los investigadores denominan principio de interactividad cognitiva. Este principio busca permanentemente incrementar el valor del significado de la información y es una técnica de iteraciones sucesivas en espiral que consiste en una descomposición cronológica en secuencias sucesivas y frecuentes de recolección de información, después de la estimulación de los actores por medio de la presentación de resultados intermedios, seguida de una nueva recolección de informaciones y así sucesivamente, (Savall y Zardet, 2009, citado por Peñalva, 2007).

Peñalva (2007) indica que implícito al concepto de interactividad cognitiva se encuentra el hecho, de que, en la interacción con otros a través del lenguaje propio, el individuo reconoce símbolos y significantes compartidos que le permiten, dentro de esta dinámica, la creación consensuada de nuevos conceptos, la generación de conocimiento nuevo, el arribo a un nuevo lenguaje común.

El proceso de generación de conocimiento se vuelve sólido progresivamente por la acumulación de hechos que lo validan, lo invalidan o lo modifican; por otra, adquiere un carácter más estable cuando se logra acumular en el tiempo-espacio una serie de hechos que tienden progresivamente a validarlo, según un proceso heurístico que integra las iteraciones sucesivas que incorporan la información recientemente descubierta. La interactividad cognitiva juega dentro de este proceso un papel fundamental porque los conocimientos son coproducidos por los actores de la empresa y los consultores-investigadores, vía sus representaciones sociales respectivas y progresivamente confrontadas, (Savall y Zardet, 1996).

Este proceso de elaboración del conocimiento es negociado y validado por los propios actores de la empresa, condición de eficacia y de legitimidad del investigador para la calidad del trabajo con intención científica (Savall y Zardet, 2009), representación que podemos observar en la siguiente gráfica:



Gráfica 26 Proceso de generación de conocimiento modelo socio-económico

La interactividad cognitiva produce dos tipos de resultados:

- Para los actores de la empresa, modifica tanto su imagen sobre el funcionamiento y desempeño de la empresa, como sus conductas sociales dentro de la misma.
- Para los consultores-investigadores, aporta nuevos hechos que permiten consolidar las hipótesis existentes o formular nuevas hipótesis, a partir de una experimentación complementaria. (Savall y Zardet, 1996).

La investigación – intervención permite construir conocimientos cuya forma concreta es específica y, por consiguiente, de naturaleza contingente (Savall y Zardet, 2009), lo cual nos sitúa sobre el principio de contingencia genérica, sobre el cual Fernández (2007) explica: significa que los conceptos, métodos y herramientas del modelo, comparten la característica distintiva de ser fácilmente adaptables a organizaciones extremadamente diferentes, porque no inducen soluciones específicas estandarizadas, sino que

únicamente estructuran principios de solución a partir del trabajo con y con los actores mismos, dentro del contexto de sus organizaciones.

La construcción del conocimiento puede obtenerse de diferentes formas en la investigación-intervención de acuerdo a David (2001), (citado por Sánchez, 2006), puede incluir fases de observación, fases de concepción, de modelos y herramientas de gestión y de fases de trabajo en grupo y al señalar a Grenier y Josserand (1999) el poder seleccionar dispositivos para la investigación-intervención que se centran sobre el contenido, que tiene por finalidad la descripción del objeto de investigación a un momento dado, destacar en que consiste el objeto de estudio a partir de un caso explicativo; o sobre los procesos, principalmente de carácter prescriptivo.

La evidencia o la claridad con la que un objeto aparece a una facultad de conocimiento, la manifestación, o como actualmente se dice, la revelación del ser (Verneaux , 1999) para este modelo, está bajo la consideración de ser un proceso continuo y no lineal, la investigación se efectúa a través de salidas y retornos en la empresa para llegar a una progresión científica, (Charreire y Huault, 2001 citado por Sánchez, 2006), un proceso longitudinal que se va validando con la evidencia de los actores del proceso y como señala Verneaux (1999) la verdad del testimonio puede ser evidente cuando hay convergencia de múltiples testimonios independientes. Experimentar un gran número de veces los conceptos y herramientas antes de considerar cierta cualquier afirmación.

Dos juicios contradictorios no pueden ser a la vez verdaderos, pero al ser cierto uno el otro es necesariamente falso y como señala Santo Tomás la verdad es una, inmutable e indivisible, por ello al reconocer las limitaciones del modelo de intervención-investigación se apega al principio de intersubjetividad contradictoria: construcción de un sustento común para un núcleo duro de conocimiento genérico que los actores están en posición de reconocer, compartir y llevar adelante, partiendo de la subjetividad y posturas contradictorias de los actores internos y externos de la organización; sin dejar de mencionar que la relevancia de este concepto estriba en el hecho de que la construcción del conocimiento se basa no tanto en los elementos que convergen, sino más bien en la divergencia. Al ser puestas en el terreno de las argumentaciones logran generar: a) comprensión del otro (Dilthey, 1986; Gadamer, 1992; Habermas, 1990); confianza sustentada en el reconocimiento de su palabra (Mangematin y Thuredoz, 2003) y c)

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

acuerdos para continuar un proceso hacia la acción (Savall y Zardet, 1996) como lo cita Peñalva (2007).

En sus estudios Krief (2005) nos indica que la interpretación contradictoria toma lugar de la colección de información y del análisis e interpretación de esa información, y que hay dos cosas a considerar en el método experimental: primero, el arte de obtener hechos exactos en medio de una investigación rigurosa y segundo, el arte de la aplicación utilizando un razonamiento experimental con el fin de poner de manifiesto el conocimiento de los fenómenos de la ley (Bernard, 1865, p. 42, citado en Krief, 2005).

Nos refiere que la base de la información de interpretación contradictoria es realizada a través de las técnicas de entrevista, la observación y el análisis de documentos. La calidad de la base de información será mucho más grande de lo que es el resultado de una combinación de técnicas para recopilar información. Mientras el análisis de información se inscribe dentro del dispositivo de restitución de resultados bajo el concepto denominado “efecto-espejo” (el reconocimiento por parte de los actores de sus realidades descritos en sus “frases-testimonio”) y la convicción de la opinión del experto.

Para evitar los riesgos de subjetividad es importante filtrar y refinar la información obtenida a través de representaciones colectivas por medio del “efecto-espejo”, eliminando de esta manera las particularidades culturales y emocionales del investigador. Un segundo filtro consiste en identificar las modas, los tabús y los litigios para evitar contaminar al investigador. Posteriormente el proceso de iteraciones permitirá a los actores de la información recopilada para reaccionar y crear, para medir la intersubjetividad y generar nuevos significados, (Krief, 2005).

No es de menos señalar en relación a la “opinión del experto” de acuerdo a Verneaux (1999) que la “opinión” es juzgar con el temor de equivocarse, mientras que la certeza es el estado perfecto de la inteligencia, es el estado del espíritu que afirma sin temor de equivocarse, está determinado a un juicio y se adhiere firmemente a él, sin embargo podemos también enmarcar según el concepto de “*evidentia credibilitatis*” cuando una afirmación determinada por la voluntad es un acto de fe y se cree en ello como una realidad.

Así mismo, la evaluación contradictoria de la información se opera de manera interna en el proceso de investigación en la empresa, por el efecto espejo y también con la

colaboración de la evaluación “externa” producida por el consultor-investigador, a través de su “punto de vista de experto”, (Savall y Zardet, 1996).

Sánchez (2006) describe los principios de la epistemología de la investigación–intervención citando a David a través de cinco principios fundamentales:

1. El Principio de racionalidad aumentada, que expresa como se ha comentado anteriormente el concepto de que el campo de intervención de la organización requiere la toma en cuenta de la racionalidad de los actores en la construcción del proyecto de investigación, producido por la puesta en relación de los saberes, (o de competencias).
2. El principio de inacabado, un proyecto de investigación no puede ser definido totalmente a priori. Evoluciona en el curso de la producción de conocimientos nuevos, y es construido como una sucesión de fases (Wacheux, 1996, citado por Sánchez, 2006).
3. El principio de Cientificidad, el principio de racionalidad aumentada (en línea con el principio de argumentación con el constructivismo) la intervención –investigación debe de cuestionar sobre la validez externa de los conocimientos producidos en la intervención.
4. El principio de la Isonomía o igualdad ante la ley, la toma en cuenta global de los actores de la organización, ese principio da a la intervención una característica democrática que facilita la objetividad de la información observada.
5. El principio de los dos niveles de interacción, la ambivalencia de la metodología, de una parte es una intervención para los actores de la organización (generación de saberes específicos) y de la otra parte hace partir de una investigación científica (generación de conocimientos específicos). Este último es el que permite la construcción de una racionalización colectiva.

En coincidencia con lo señalado por Sánchez (2006) es conveniente de respetar los principios de la investigación intervención para estructurar las condiciones de validez de la investigación.

3.3 Tipo de acercamiento

El presente trabajo de investigación es un estudio exploratorio porque busca examinar los disfuncionamientos de las empresas desde una óptica diferente de los estudios actuales existentes en México, descriptiva porque busca describir los disfuncionamientos que inciden en la empresa del vestido y de la confección. Es correlacional porque pretende

validar que determinados disfuncionamientos son causas de disminución del desempeño por lo que impiden el desarrollo de la empresa.

Es una investigación con enfoque cualitativo y cualimétrico (Savall y Zardet, 2011), epistemológico empírico consistente en la aplicación de la observación y de la obtención de datos de campo por el método de casos, es decir de contrastar una hipótesis con los datos del terreno. Se considera que es un método de investigación fundamental e investigación aplicada porque combina la elaboración y la validación de hipótesis de conocimiento a partir de la observación y de datos llamados de “campo” con el estado del arte sobre la materia de estudio existente.

De igual manera el estudio es a nivel explicativo pues la finalidad es proponer una interpretación de los fenómenos descritos y observados y de nivel prescriptivo puesto que también su finalidad principal es proponer acciones de transformación para modificar el estado de las cosas observadas (Brindis, 2007).

El análisis parte de la selección de una representante de las pequeñas y medianas empresas del sector textil, para que a partir de los resultados encontrados puedan inferirse comportamientos particulares y que puedan servir para determinar convergencias con otras empresas del sector que permitan explicar condiciones y características similares a partir de observaciones específicas y hacer las inferencias de acuerdo a la metodología de análisis Socioeconómico.

La investigación se sitúa en una perspectiva definitivamente transformadora del objeto de investigación puesto que es fundamental la interacción entre el investigador y su “terreno”, la producción de conocimiento, por la llamada interactividad cognoscitiva.

La producción de conocimiento

El diagnóstico está compuesto de cuatro elementos: entrevistas semi - dirigidas, tratamiento de los hechos, efecto espejo y punto de vista del experto. A su vez se basa en tres fuentes de información, acorde a la metodología de observación – intervención (Savall y Zardet, 2009) y del concepto de triangulación que Yin (1984/1990/1994), proponen:

1. Entrevistas semi - dirigidas con al menos el 65% del personal de las entidades seleccionadas, empresario, directivos y a empleados de los diferentes niveles de la organización.

2. Observaciones directas para analizar las desregulaciones de los disfuncionamientos.
3. Análisis de documentos.

Para validar el resultado del diagnóstico se desprenden diferentes secuencias de validación (Savall y Zardet, 1996; p.20):

- *“Validación de nivel 1, por discurso: cuando los actores, por la estabilidad del discurso, reconocen la existencia, importancia y urgencia de un disfuncionamiento, y el número de actores que tienen o adquieren la misma imagen cognitiva (opinión compartida sobre el objeto y el campo) aumenta a través del tiempo y de las discusiones contradictorias.*
- *Validación nivel 2, por los actos: realizados por los actores el disfuncionamiento ha sido reconocido como real, enseguida se tomó una decisión de acción, se desarrolló una negociación entre los actores para obtener los medios y recursos necesarios, finalmente se realizaron las acciones con un gasto de energías humanas.*
- *Validación nivel 3, por la ubicación y evaluación de los efectos de los discursos y los actos: esta ubicación tuvo lugar gracias a los discursos de los actores sobre el nivel del estado del sistema.*
- *Validación nivel 4, por hechos observables: de los actores de la organización frente a este nuevo estado”.*

El considerar el discurso de los actores en el enfoque metodológico es un elemento justificativo de la problemática de investigación en la creación de conocimiento con intención científica, como se ha explicado en la sección precedente, y *“porque son considerados como los testimonios y los generadores de los disfuncionamientos debido a su posición en el corazón de los fenómenos organizacionales”* (Sánchez, 2006).

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

El tratamiento de las entrevistas se hace mediante la imputación de frases testimonio que expresan los disfuncionamientos. Posteriormente se procede a clasificarlas, analizarlas, generar las ideas clave, las ideas fuerza y se realiza el *“efecto espejo”* para validar la

información, que es una fase específica del diagnóstico en la cual los consultores presentan a la dirección, a los mandos medios y luego al resto del personal, las informaciones recolectadas anónimamente en las entrevistas (Savall, Zardet y Bonet, 2008).

El “efecto espejo” tiene como función la validación de los disfuncionamientos detectados al confirmarse por los otros niveles involucrados, *“Trascender las quejas como base de validación de los disfuncionamientos y reducir el subjetivismo”* (Savall, Zardet y Bonnet, 2008). Debe realizarse con los tres mandos, dueño, mandos medios y operarios, tratando de que los tres niveles clarifiquen y reconozcan los disfuncionamientos presentados, el análisis y trabajo consiste en la reunión de planteamiento de quejas y el reconocimiento de los impactos de los problemas.

Se efectúa un análisis de los disfuncionamientos encontrados en la empresa objeto de estudio de caso y se verifica la relación entre ellos.

Después se determina cuáles son posibles de cuantificar o no para determinar el monto de los costos ocultos.

A continuación de la reunión de entrevista “efecto espejo” se negocia otra reunión con el experto, quién externa su opinión sobre lo presentado hasta el momento, lo que viene a ser un resumen condensado de los problemas y una validación a través de la opinión del mismo.

Acorde a los disfuncionamientos se establecen las estrategias a seguir para darle solución a los problemas encontrados, mediante la propuesta de estrategias proactivas.

3.4 Técnicas de recolección de información

Las acciones realizadas y las técnicas de recolección de información fueron:

- a. Definición de las empresas y empresarios sujetos del análisis, considerando del censo económico disponible (2010) y a través de una entrevista con el presidente de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido (CANAVE), se tomó una muestra y de ahí se seleccionó inicialmente dos empresas y finalmente sólo una, para un análisis más profundo mediante el método de caso en esa empresa.
- b. Dentro de la especificación del tipo de estudio, de acuerdo a la tipología de Martínez Rizo (1997), la fuente inicial es documental originada del censo

económico, seguida del muestreo para seleccionar las empresas para realizar el estudio por medio de casos a través de la Investigación-Intervención.

- c. Con el método de casos se hizo el análisis de los disfuncionamientos, estableciendo relaciones causas y efectos, la evaluación de costos ocultos y la aplicación de la metodología de la Teoría Socioeconómica aplicado a la empresa de estudio.
- d. Lecturas de libros de la profesión, con la finalidad de ubicar temas relacionados con la investigación, sobre la ineficiencia y los disfuncionamientos.
- e. Consulta de tesis para obtener información de otras personas que han abordado el tema.
- f. Revistas especializadas, en este caso del área de Recursos Humanos y del sector Textil.
- g. Aplicación de la metodología Socioeconómica para el diagnóstico:

Primera Parte

- Entrevista del responsable del micro espacio. Solicitar documentos y programación de entrevistas.
- Visita a la empresa. Permite usar la observación directa a la empresa para visualizar con nuestros sentidos y detectar los disfuncionamientos de comunicación, de calidad de condiciones de trabajo y de instalaciones.
- Entrevistas cualitativas más observación directa.
- Se procesan las entrevistas realizadas con los mandos directivos y con el personal de todos los niveles.
- Análisis de la adecuación de la formación de los empleados (matriz de competencias).
- Examen de las entrevistas y análisis de los documentos por categorías del personal.
- Se procesan las entrevistas y los resultados por medio del Tablero de convergencias específicas de las opiniones.
- Evaluación cualitativa.

Segunda Parte

- Entrevistas de costos ocultos más observación directa.
- Se elaboran las entrevistas de costos ocultos y la observación directa. Explotación de la información recolectada.
- Presentación oral de los resultados.
- Presentación del efecto espejo a los directivos de la empresa.
- Presentación de la opinión del experto como complemento del diagnóstico, considerando la jerarquización del efecto espejo y lo “no dicho.”
- Se presentó un documento escrito a la dirección de la empresa y ahí se decidió el nivel de difusión del documento.

3.5 Informantes

Las fuentes de información de acuerdo a lo señalado en la sección anterior están constituidas por el personal y los empresarios de la empresa de caso, del Estado de Aguascalientes que actualmente la empresa es considerada como mediana del sector textil, de acuerdo a la última clasificación del gobierno federal y se consideró a todos los actores de la organización de los diversos niveles jerárquicos quienes proporcionaron la información objeto del estudio.

Con la finalidad de facilitar y favorecer que los actores en la entrevista hablaran libremente y explicaran con franqueza y confianza los eventos y problemática de la empresa se asegura al principio del proceso de las entrevistas el anonimato de las personas y de las personas citadas, enfocándose a los hechos y a las situaciones reales, en los problemas que afectan la operación de la organización, evitando búsqueda de culpables, acusaciones, o creación de irregularidades (mal ambiente de trabajo, ni conflictos).

3.6 Operacionalidad de Variables

El análisis socioeconómico señala seis dimensiones de desempeño social, de operaciones anormales (que son exploradas usando entrevistas y observaciones cualitativas) que surgen de la interacción de las estructuras y los comportamientos dentro de la organización. Esta dimensiones constituyen al mismo tiempo variables exploratorias de operación y palancas de acción sobre las operaciones anormales (Boje, 2007).

El proceso de investigación considera analizar las seis variables independientes del análisis socioeconómico: condiciones de trabajo, organización del trabajo, gestión del tiempo, comunicación, coordinación y concertación y formación integrada (Savall y Zardet, 2009). Las categorías y dimensiones pueden ser apreciadas en la siguiente tabla de las variables, dimensiones y los indicadores a desarrollar.

Tabla 22 Variables independientes del análisis socio-económico

Dimensiones (Temas)	Variables (Subtemas)
Condiciones de trabajo	101 Acondicionamiento de locales
	102 Materiales y suministros
	103 Condiciones ambientales
	104 Condiciones físicas de trabajo
	105 Carga física de trabajo
	106 Horarios de trabajo
	107 Ambiente de trabajo
Organización del trabajo	201 Repartición de las tareas
	202 Regulación del ausentismo
	203 Interés del trabajo
	204 Autonomía en el trabajo
	205 Carga de trabajo
	206 Reglas y procedimientos
	207 Organigrama
Comunicación- Coordinación- concertación	301 Interna al servicio
	302 Relaciones con los departamentos.
	303 Entre empresa matriz y filiales.
	304 Entre el equipo de dirección.
	305 Entre representantes y 306 funcionarios.
	307 Dispositivos de 3C.
	308 Transmisión de informaciones.
	309 3C vertical
	310 3C horizontal
	Gestión del tiempo
402 Planeación y programación de actividades	
403 Tareas mal asumidas	
404 Factores perturbadores de la gestión del tiempo	

Dimensiones (Temas)	VARIABLES (Subtemas)
Formación Integrada	501 Adecuación formación de empleo
	502 Necesidades de formación
	503 Competencias disponibles no solicitadas en el empleo
	504 Dispositivos de formación
	505 Subtema particular de cambios de tecnología
Implementación Estratégica	601 Orientación estratégica
	602 Autores de la estrategia
	603 Desglose y operacionalización de la estrategia
	604 Herramientas
	605 Sistemas de información
	606 Medios
	607 Gestión de RH
	608 Estilo de dirección

Fuente: Elaboración personal según modelo socioeconómico.

Articulación correcta de los diferentes niveles de personal y de la adecuación de las estructuras de la organización para lograr una comunicación, coordinación y concertación que mantenga el compromiso del personal para el logro de los objetivos de la organización, incrementando la eficiencia y la eficacia para la mejora del desempeño. Conjuntar con los individuos objetivos realistas y hacer responsable a aquel que realiza el acto. (Pasquier, 2007).

El proceso de intervención socio-económica anima el involucramiento, progresivo aunque rápido, de un número importante de actores de la organización, (Méan, 2007).

El sistema de gestión socioeconómica para operar el cambio y en la conducción y operacionalización de las variables tiene como proceso el análisis de la siguiente manera:

Estructuras → Comportamientos → disfuncionamientos → costos ocultos

Comprendiendo tres herramientas de base: el análisis de los disfuncionamientos, la evaluación de los costos ocultos, la adecuación formación – empleo y la red de competencias (Lahlali, 2001).

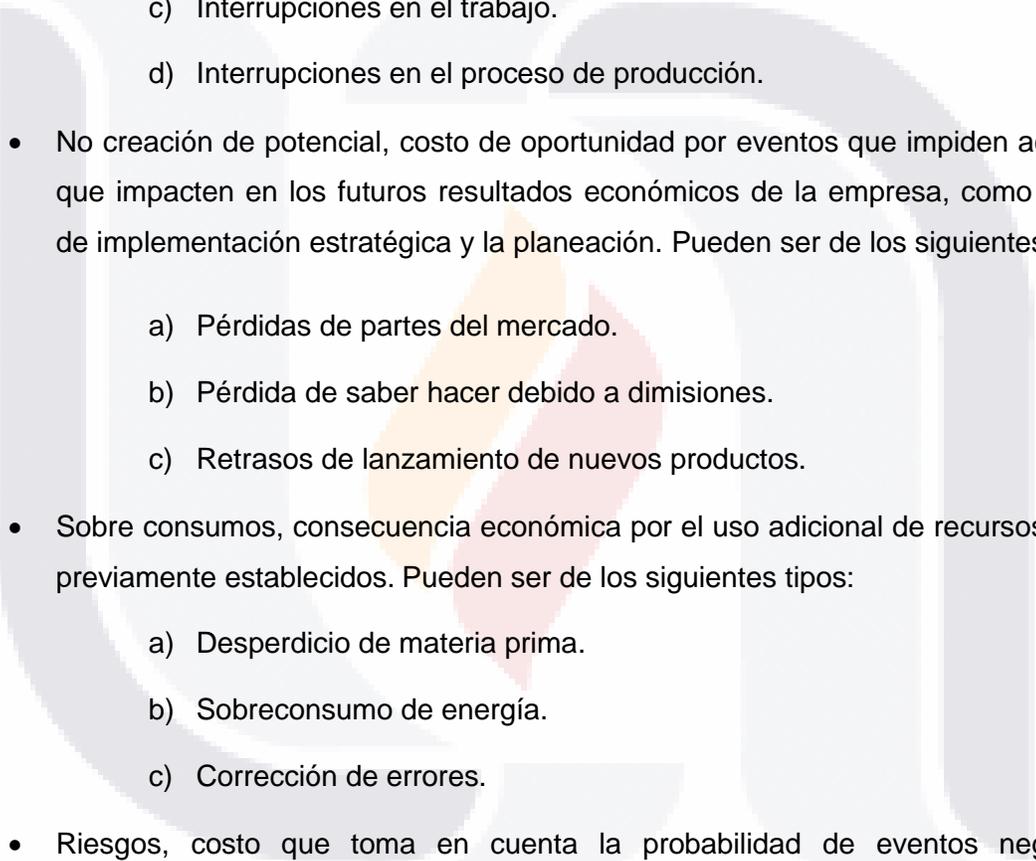
El análisis de los disfuncionamientos consiste primeramente en el estudio de la descripción de los mismos y su clasificación en los seis dominios o dimensiones de

acuerdo a la tabla que antecede, los cuales tienen como consecuencia que son considerados en los siguientes conceptos denominados indicadores de costos ocultos:

- Ausentismo, representa el costo generado por la ausencia de trabajadores en el desempeño diario de su labor.
- Accidentes de trabajo y enfermedades no profesionales, que se producen por incumplimiento de las normas de seguridad y que podrían haberse evitado.
- Rotación de personal, Aplicación de recursos, tiempo y dinero para contratar y capacitar nuevos empleados.
- No calidad, incumplimiento de procedimientos que acarrea quejas de clientes, contratiempos comerciales y mercancías sin los requisitos establecidos.
- Diferencia de productividad directa. Disminución de rendimientos en producción, retrasos en tareas y retrabajos.

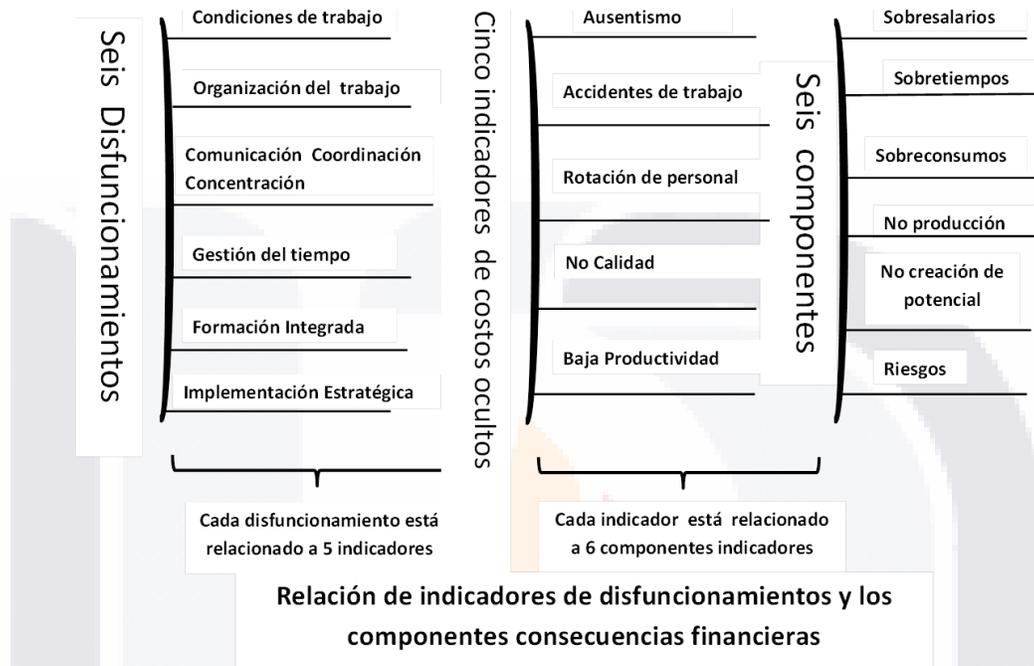
Posteriormente se continúa con el análisis de la repercusión de cada uno de los disfuncionamientos, para verificar si los problemas detectados generan riesgos futuros o costos ocultos presentes, indicados en seis componentes (Savall y Zardet, 2009):

- Sobre salarios, consecuencias económicas por realización de actividades y tareas por personal de mayor nivel jerárquico correspondientes a personal de menor nivel. Pueden ser de los siguientes tipos:
 - a) Realización de funciones subalternas debido al ausentismo.
 - b) Realización de funciones subalternas debido a la falta de personal.
 - c) Realización de funciones subalternas debido a la actividad excesiva.
 - d) Tiempos de los mandos medios invertido inútilmente en corregir errores cometidos por sus subalternos.
- Sobre tiempos, costo del tiempo dedicado a corregir los disfuncionamientos, como fallos de calidad. Pueden ser de los siguientes tipos:
 - a) Vinculados con trabajos inútiles.
 - b) Invertidos en la búsqueda de información.
 - c) Vinculados a una ausencia de rigor.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- d) Vinculados a equipamientos ineficaces.
 - e) Perturbaciones por falta de preparación de reuniones.
 - No producción, costos que generan pérdidas de ingresos por averías, ausencias y otros que reducen el nivel de producción. Pueden ser de los siguientes tipos:
 - a) Tiempos de espera.
 - b) Desaceleración del ritmo de proceso de producción.
 - c) Interrupciones en el trabajo.
 - d) Interrupciones en el proceso de producción.
 - No creación de potencial, costo de oportunidad por eventos que impiden acciones que impacten en los futuros resultados económicos de la empresa, como la falta de implementación estratégica y la planeación. Pueden ser de los siguientes tipos:
 - a) Pérdidas de partes del mercado.
 - b) Pérdida de saber hacer debido a dimisiones.
 - c) Retrasos de lanzamiento de nuevos productos.
 - Sobre consumos, consecuencia económica por el uso adicional de recursos de los previamente establecidos. Pueden ser de los siguientes tipos:
 - a) Desperdicio de materia prima.
 - b) Sobreconsumo de energía.
 - c) Corrección de errores.
 - Riesgos, costo que toma en cuenta la probabilidad de eventos negativos, cuantificado en relación riesgos como la pérdida de mercado, de pedidos de clientes, perjuicios por accidentes y enfermedades probables, entre otros. Pueden ser de los siguientes tipos:
 - a) Ausentismo.
 - b) Accidentes de trabajo.
 - c) Rotación de personal.
 - d) No calidad.
- 

e) Falta de productividad directa.

La presentación resumida de estos conceptos puede observarse en la tabla 27 así como en la siguiente gráfica:



Gráfica 27 Proceso Disfuncionamientos-Indicadores-Componentes

Fuente: Elaboración Personal

Con estos componentes se procede a la cuantificación económica de los disfuncionamientos (Savall, Zardet y Bonet, 2008), cuyas causas involucradas se llevará a cabo mediante la medición con la siguiente matriz de cuantificación:

Tabla 23 Modelo General de Costos ocultos Indicadores - Componentes

<i>Modelo General de determinación de costos ocultos</i>									
<i>Consecuencias sobre el plano económico</i>									
<i>Sobrecargas (costos históricos) No producción (costos de oportunidad)</i>									
<i>Componentes Indicadores</i>	<i>Frecuencia indicada</i>	<i>Detalle del calculo</i>	<i>sobresalarios</i>	<i>sobre tiempos</i>	<i>sobreconsumos</i>	<i>no producción</i>	<i>no creación de potencial</i>	<i>riesgos</i>	<i>total</i>
<i>Ausentismo</i>									
<i>Accidentes de trabajo</i>									
<i>Rotación de Personal</i>									
<i>No calidad</i>									
<i>Falta de productividad</i>									

Fuente: Savall, Zardet, y Bonnet, (2008) Mejorar los costos ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica, p. 56

La matriz nos permite precisar la concentración de los costos ocultos por indicador y en relación de los componentes, facilitando el análisis y focalizando sobre los disfuncionamientos que están provocando la mayor pérdida económica por la falta de eficiencia y productividad.

Para la determinación de los costos ocultos incurridos se procede para los sobresalarios por la evaluación financiera de la diferencia de salario del personal de mando superior quien lleva a cabo funciones de sus subalternos. Es decir, la empresa remunera excesivamente tareas con escaso valor añadido, lo cual se presenta cuando un jefe de área desempeña por un tiempo la función de un subordinado.

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

Dónde:

S. PS es el sueldo del puesto superior

S. PI es el sueldo del puesto inferior

T es el tiempo referido en horas o días de acuerdo a la ponderación salarial y la ocurrencia en el periodo.

Los sobresalarios pueden ocurrir debido a la realización de funciones subalternas debidas al ausentismo, a la falta de personal, tiempo invertido en corregir errores de los subalternos.

Para los sobreconsumos será basándose en los costos de adquisición de los bienes y servicios que se están desperdiciando o que se consumen de manera adicional a las medidas establecidas. Usualmente se generan debido a los desperdicios de materia prima, por corrección de errores, robos y extravíos y sobreconsumos de energía. Su cuantificación se determinará por la medición de las diferencias de consumo encontradas y faltantes determinados.

Mientras que los riesgos se cuantificarán a través de los impactos futuros posibles y que normalmente inciden sobre la no creación de potencial de la empresa. En este renglón se consideran las pérdidas de personal calificado por renunciaciones, retrasos en proyectos, posibilidad de accidentes y problemas de salud, quejas y perjuicios comerciales e incluso la pérdida de clientes.

La falta de productividad directa y los sobretiempos son determinados por medio de un factor de los cálculos de los márgenes en los costos variables medios por hora y por persona (Savall y Zardet, 2008).

El proceso de determinación del factor de costo es a través de la siguiente fórmula:

Tabla 24 Factor de costo de Productividad y Sobretiempos

$$\frac{(v - cv)}{(t * h * d)} = \text{Factor del costo}$$

Fuente: Savall y Zardet (2010) Maitriser les coûts et les performances cachés p. 163

Dónde:

Ventas = v

Costo variable = cv

Número de trabajadores = t

Horas de jornada diaria = h

Días laborales = d

Para las horas de trabajo anuales (a)

Tabla 25 Jornada anual de horas de trabajo

$$a = t * h * d$$

Fuente: Savall y Zardet (2010) Maitriser les coûts et les performances cachés p. 163

Los costos variables representan principalmente las compras de materia prima sin incluir la mano de obra y las amortizaciones, dado que la empresa tiene que pagar los mismos costos salariales y de infraestructura como si hubiera producido, adicionalmente podemos decir que la hora pérdida habría podido dedicarse a la creación de potencial o a la implantación de nuevos procesos que pudieran incrementar la eficacia (Savall y Zardet, 2008).

3.7 Estudio de caso

Constituye una estrategia de investigación en sí misma, estudia un fenómeno contemporáneo en su contexto diario y en el cual múltiples técnicas son utilizadas para conocer la realidad, llamando el principio de “triangulación” o “multiangulación”.

Dentro de las técnicas utilizadas, en conformidad en lo expuesto con anterioridad están los cuestionarios, las entrevistas a profundidad y la observación. *“El objetivo final del estudio de caso puede ser probar o generar una teoría, basado sobre la observación o descripción, particularmente cuando las teorías disponibles no son convincentes”*. Así mismo *“el objetivo del investigador es sacar a la luz las categorías genéricas y sus propiedades para situaciones y problemas de orden general y específico”* (Savall y Zardet, 2011).

Las entrevistas a profundidad de acuerdo a la estrategia socioeconómica se apoyan a través de la lista de temas y subtemas que orientan sobre los diversos campos a abordar

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

y en conjunto con la observación participativa *“permite elaborar tablas detalladas y a menudo complejas de descripciones por escrito e interpretaciones de un acontecimiento, un proceso, un fenómeno”* (Pomar, 2007).

Es un método longitudinal, participativo y transformativo de larga duración en la empresa, que no necesariamente es sólo exploratorio, sino que busca analizar y comprender una situación específica. *“También es llamado un método comparativo porque estudia, compara o confronta varias situaciones o contextos en orden de explicar las diferencias”* (Savall y Zardet, 2011).

Suarez (2003) considera que el estudio de caso puede ser una instrumentalización necesaria para observar, medir y recopilar información sobre el comportamiento de la PYME (sus estructuras, estrategias y procesos).

Frente a la dificultad de la generalización de resultados, es provechoso en las propuestas teóricas, más no en el sentido estadístico. De acuerdo a lo señalado por Pomar (2007) *“El caso es significativo ya que es posible aprender de él, a pesar de ser un solo caso, ya que todo depende (Stake, 1994) de cómo es semejante o diferente a otros. El caso es de interés observable y representa un fenómeno generalizado, es por ello que se considera que representa una oportunidad para crear conocimiento”*.

Al surgir determinados comportamientos, problemas o respuestas es posible formular algunas generalizaciones y crear teoría.

El presente trabajo se sustenta en la investigación – intervención donde las entrevistas a profundidad y la constatación documental y la observación participante permiten realizar un análisis y comprobación a través de los discursos de los actores verificar el grado de validación de las hipótesis, permitiendo por medio del estudio de caso la confrontación de los resultados.

PARTE IV PROCESO DE INTERVENCIÓN SOCIOECONÓMICO

Como parte central del trabajo de investigación en esta sección se presenta la aplicación del modelo socioeconómico, se realiza la presentación del caso, se describe la empresa objeto de estudio y se continúa de manera detallada sobre el diagnóstico socioeconómico. Como parte fundamental del análisis se desarrollan sistemáticamente el proceso de entrevistas, las frases testimonio, la clasificación de disfuncionamientos, la determinación de costos ocultos, así como las fases del efecto espejo y el punto de vista del experto.

También se lleva a cabo la propuesta de intervención donde se detallan las propuestas de implementación de las herramientas socioeconómicas de acuerdo a los resultados obtenidos del diagnóstico.

CAPÍTULO IV INTERVENCIÓN SOCIOECONÓMICA

En este capítulo se presenta el análisis de la empresa objeto de estudio del presente trabajo de Investigación, que corresponde a una planta de producción que se dedica a la confección y maquila de pantalones de mezclilla tipo “jeans”.

4.1 Presentación de Caso

El interés principal de investigación consiste en encontrar los disfuncionamientos de la empresa caso de estudio del Sector Textil y del vestido que presenta barreras que impiden su rendimiento y desarrollo. Para ello, es conveniente iniciar el contexto de investigación sobre las características y aspectos que está atravesando la organización.

La empresa estudiada es una propiedad familiar, en la cual su fundador, el padre de familia, ha dejado a sus hijos la administración de los negocios para dedicarse a otras actividades personales. Aunque los hijos han estado relacionados con la administración del negocio desde muy pequeños la cesión operativa del negocio y la toma de decisiones han sido tomada enteramente en sus manos, lo cual ha implicado cambios de estilo de liderazgo que se han hecho manifiesto en el diagnóstico en las entrevistas con el personal de la empresa del caso de estudio.

Otro factor determinante en las políticas operativas ha sido la contracción del mercado y la caída de contratos de maquila de las prendas, que ha puesto en serias complicaciones financieras al negocio, provocando incumplimiento de pago oportuno de mano de obra y la falta de materiales y suministros para la operación.

El contexto del ambiente externo de las presiones del ambiente de negocios exigiendo mayor calidad, confrontados a la evolución de las exigencias de los clientes, a la innovación de los competidores, una mayor competitividad, la presión de ofrecer productos a un menor costo, que ha provocado la disminución de ventas y por otro lado, las respuestas al cambio en la organización (ambiente interno) para responder eficaz y oportunamente, nos llevan al postulado de la hipótesis HE 4.1.1 “La inadecuada adaptación del comportamiento organizacional y de su estructura a los cambios externos disminuye el rendimiento y desarrollo de la empresa”, donde el propósito de investigación propone reunificar, al mínimo rearticular los dos entornos, el factor humano interno como palanca de eficiencia para responder y adaptarse adecuadamente al cambio externo; considerando a todos los miembros del personal a todos los niveles de responsabilidad, *“en un management sin complacencias y marcado por el profesionalismo, lo cual permite un nivel de calidad de los productos , del funcionamiento de la empresa y de su management mejor y más competitivo, al servicio del cliente externo”*, (Savall y Zardet, 2009) aspectos que son analizados en las secciones siguientes.

4.2 Descripción de la empresa

La empresa se sitúa en la comunidad de Ignacio Zaragoza, en el municipio de Jesús María en el Estado de Aguascalientes, México. Su actividad principal es la fabricación, la realización de todo tipo de maquilas, compra, venta, exportación, importación, contratar, comisionar, distribución de todo tipo de productos o servicios, entre otros, la fabricación de prendas de vestir. Es una empresa que se ha dedicado a la fabricación de pantalones de mezclilla desde el año de 1972, cuando comenzó con su marca propia.

Desde el año de 1994 comenzó la maquila de pantalones a clientes en los Estados Unidos de América, dando un servicio completo a partir del año 2000, combinando la maquila y la fabricación de prendas de la marca propia; lo cual contribuye a continuar en

el mercado de la moda y permitiendo una mayor flexibilidad que otras plantas del mismo ramo.

La empresa tiene una capacidad de producción en corte de 50,000 unidades semanales, trabajando telas 100% de algodón y con telas mezcladas en su construcción (algodón, poliéster, spandex y otros). Mientras que su capacidad de confección es de 20,000 pantalones para adultos, niños y bebés por semana.

El proceso de producción es llevado a través de seis líneas de producción, “Delantero”, “Trasero”, “Ensamble 1”, “Ensamble 2” y “Deshebre”, así como de una línea de “Corte”, apoyadas con las áreas de Mantenimiento, mecánicos, calidad, almacén y las de servicio general, recursos humanos, contabilidad, comedor, enfermería y vigilancia. En su mejor momento de nivel de producción el personal ha alcanzado la cantidad de 250 trabajadores, sin embargo al inicio del diagnóstico eran aproximadamente 170 personas y con una variación según volumen de producción de hasta 125 trabajadores directos.

Se observó paso a paso el siguiente proceso productivo:

a) Diseño, Trazo y Corte. Esta fase del proceso está constituida por un conjunto de operaciones en la cual se dimensiona y da forma específica a las piezas de la tela.

En ella se incluyen Tendido, que consiste en el extendido sobre la mesa de corte de la tela con características determinadas de acuerdo con lo que se quiera cortar; Trazo o marcación de la tela para corte posterior utilizando moldes en papel; Corte, en el cual se pasa la tela por la cortadoras de pistola, teniendo como guía la línea de corte sobre la pila de piezas tendidas.

b) Ensamble o confección. En la cual se realiza la confección de la pieza propiamente dicha. Incluye las siguientes etapas:

Pre-ensamble: En esta parte del proceso se elaboran las piezas pequeñas como bolsillos, pasadores, etc. y se unen dejándolas listas para el ensamble.

Ensamble: Aquí se unen las diferentes partes de la prenda como son los traseros, delanteros, etc.

Fileteado: Encauchado, Ojalado.

Presillado: Reforzamiento de los sitios de la prenda que soportan mayor presión.

c) Terminado y revisión. En esta parte se colocan los accesorios para dejar la prenda terminada. Comprende operaciones como eliminación de sobrantes de hilo y tela, elaboración de remates, pasadores, dobladillos.

d) Control de calidad.

e) Empaque.

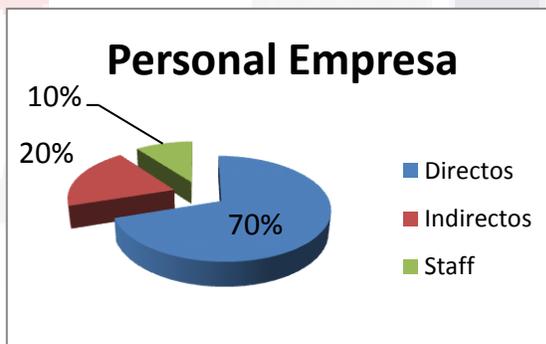
f) Almacenamiento.

En las entrevistas con directivos, ellos han explicado que el volumen de operarios ha disminuido por la baja en los pedidos de producción de sus clientes y que adicionalmente la instalación de una planta del mismo giro en la ciudad vecina de Calvillo, Aguascalientes, ocasionó la pérdida de personal capacitado y con lo cual ha resultado más difícil la contratación de personal. En relación a este punto, se encuentra la pérdida de productividad y de creación de potencial, al perder personal con experiencia y con altas habilidades de producción.

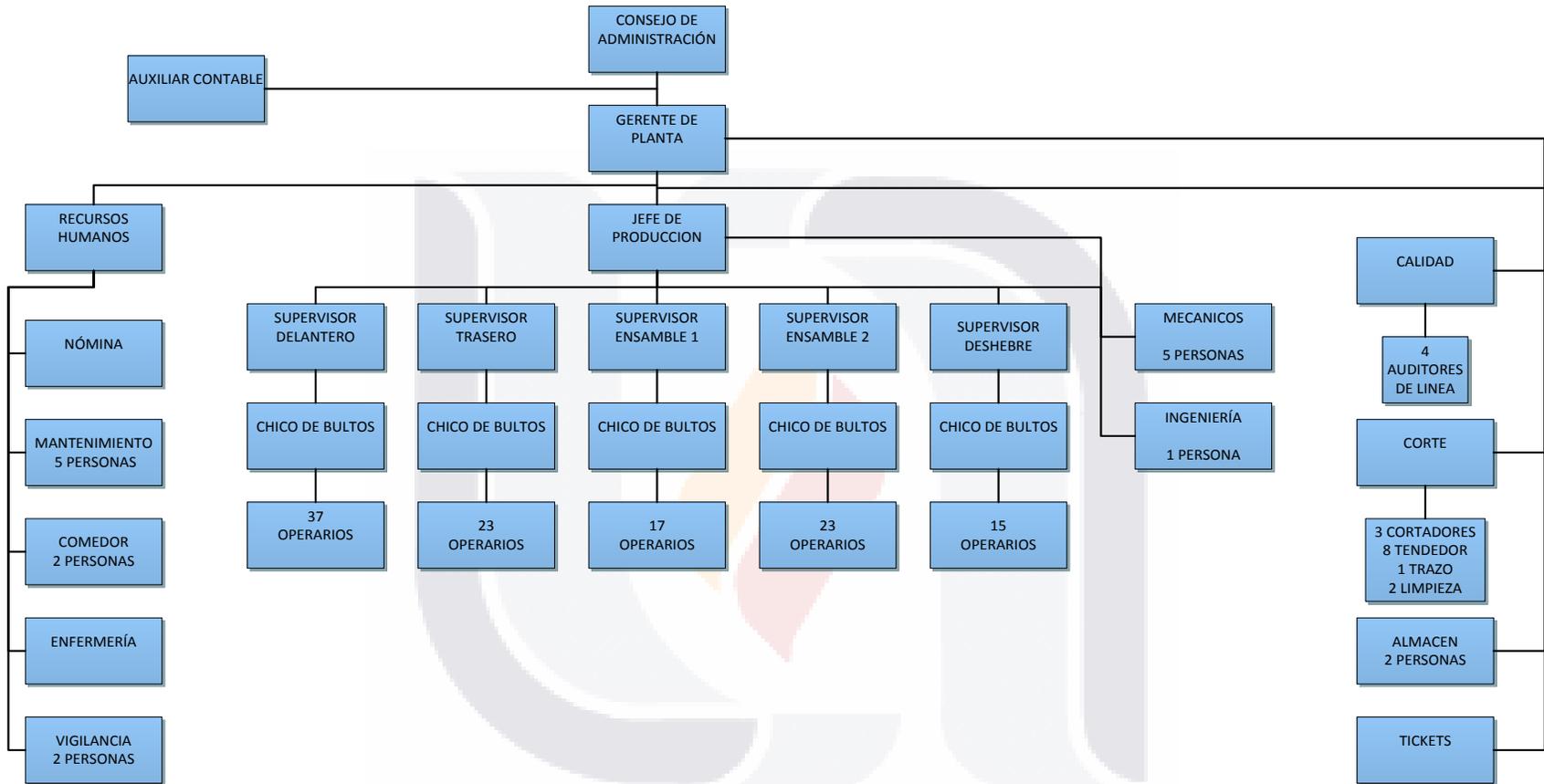
La estructura organizacional al cierre del mes de febrero de 2013, antes del proceso de investigación, presenta un total de 186 empleados, distribuido en personal directo (personal de producción) del 70%, indirecto del 20% (jefes, supervisores, mantenimiento y calidad) y de Staff (recursos humanos y servicios) del 10% como se muestran en la siguiente tabla y gráfica:

Tabla 26 Tipo de personal y porcentaje de participación Empresa

Personal Empresa		
	Personal	Porcentaje
Directos	130	69.89%
Indirectos	37	19.89%
Staff	19	10.22%
	186	100.00%



Fuente: Elaboración personal con información proporcionado por la empresa.



Gráfica 28 Organigrama Empresa

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

4.3 Diagnóstico Socioeconómico de la empresa

Con el objetivo de identificar la situación general de la empresa y los disfuncionamientos así como sus causas raíz se procedió de acuerdo a la metodología al proceso de entrevistas al personal, al análisis y clasificación de frases testimonio, la entrevista espejo, la determinación de costos ocultos y al análisis de la opinión del experto.

La profundidad de las entrevistas genera una gran cantidad de información, que es obtenida a través de ser guiados por la tabla de dimensiones (temas) y variables (subtemas, Tabla 26), que permite abarcar la totalidad de los aspectos operativos y de estructura inherentes de la empresa, con la perspectiva de todos los niveles de los miembros de la organización. Al mismo tiempo, la metodología permite invitar a los entrevistados a expresar sus ideas y opiniones de temas específicos y clasificar la información obtenida en las seis familias o dimensiones de disfuncionamientos. Tener en cuenta la voz de los actores, dentro del enfoque metodológico, es un elemento justificativo de la problemática de investigación en la creación de conocimiento con intención científica (Sánchez, 2006). Las entrevistas son una *"fase de escucha de todos los actores involucrados"* (Savall y Zardet, 2009).

La realización del diagnóstico en la empresa maquiladora se prolongó en el tiempo, del primer contacto e información recibida de la empresa cuando se visitó la planta a principios de marzo de 2013, el inicio de entrevistas fueron hasta la primera semana de junio de 2013, debido a la disponibilidad del empresario y de llevarse el proceso paralelamente con otra empresa propiedad de los empresarios. En el transcurso de la investigación, el nivel de personal fue variable y hubo cambios en las gerencias de recursos humanos y de producción, así como una caída de pedidos. Se presentaron retrasos en los pagos salariales hasta por tres semanas, por lo cual el personal perdió la confianza en la empresa, por falta de cumplimiento oportuno de sus obligaciones con ellos.

El total de personas entrevistadas fue de 112, mediante el proceso de 20 entrevistas realizadas con el personal, se desarrolló agrupando en 4 y hasta incluso 6 trabajadores, así como de entrevistas individuales, (Tabla 27), que representan arriba del 60% respecto al personal reportado en febrero del 2013, pero que representa el 95% del personal a diciembre del mismo año.

Tabla 27 del Personal entrevistado

Categoría del Personal	Duración y tipo de las entrevistas	Número de Personas y género	Objetivo
Dirigentes	Individual (50 minutos)	5 hombres	Identificar la problemática general
Mandos medios	Colectiva (40 minutos)	1 hombre 7 mujeres	Identificar la problemática operacional
Trabajadores	Colectiva (20 minutos)	66 hombres 33 mujeres	Identificar la problemática operacional
Total		39 hombres 73 mujeres	

Fuente: Elaboración personal

Los tiempos de las entrevistas fueron de lapsos más cortos, debido a que las necesidades operativas, los tiempos de entrega y terminado de productos eran una constante presión para no provocar retrasos del proceso productivo. También fue necesario respetar los tiempos de alimentación.

La realización de las entrevistas ameritó reunir operarios de la misma sección, pero en algunos casos de dos a tres áreas diferentes, de acuerdo al momento productivo prevaleciente. Así mismo, el número de entrevistas por día fue de dos en promedio y no de manera diaria consecutiva, lo cual alargó el plazo a varias semanas.

La clasificación de la información recolectada durante el proceso de entrevistas practicado en la empresa, se muestra en las siguientes tablas de trabajo. Primero se presenta el resumen de clasificación de: disfuncionamientos, indicadores y componentes, así como la forma de que fueron agrupados y analizados los costos de los disfuncionamientos encontrados (Tabla 28).

Tabla 28 Clasificación de Disfuncionamientos - Indicadores y Componentes

Disfuncionamientos	Indicadores de costos ocultos	Componentes (consecuencias financieras)
Condiciones de trabajo	Ausentismo	Sobresalarios
Gestión del tiempo	Rotación de personal	Sobreconsumos
Comunicación – Coordinación – Concertación	No calidad	Sobretiempos
Organización del trabajo	Falta de productividad directa	No producción

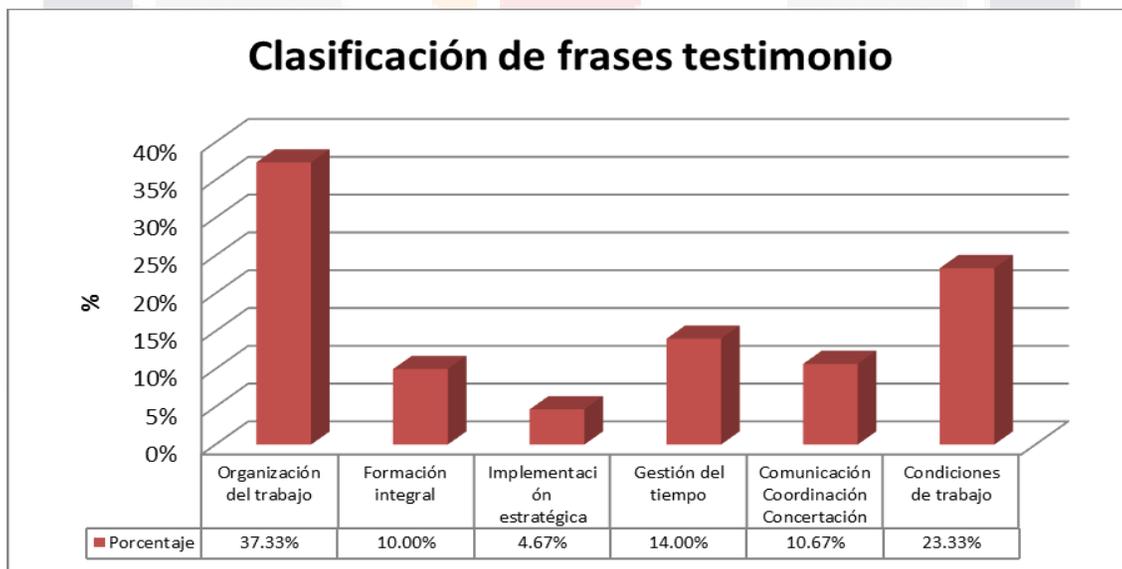
Formación integrada	Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales	No creación de potencial
Implementación estratégica		Riesgos

Fuente: Elaboración personal

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

En el proceso de recolección se encontraron 150 frases testimonio, 32 no son repetidas, algunas frases fueron corroboradas por los mismos compañeros durante la misma entrevista y se repitieron en las siguientes, lo cual junto con el 95% de personal entrevistado da el grado de validez de los disfuncionamientos abordados.

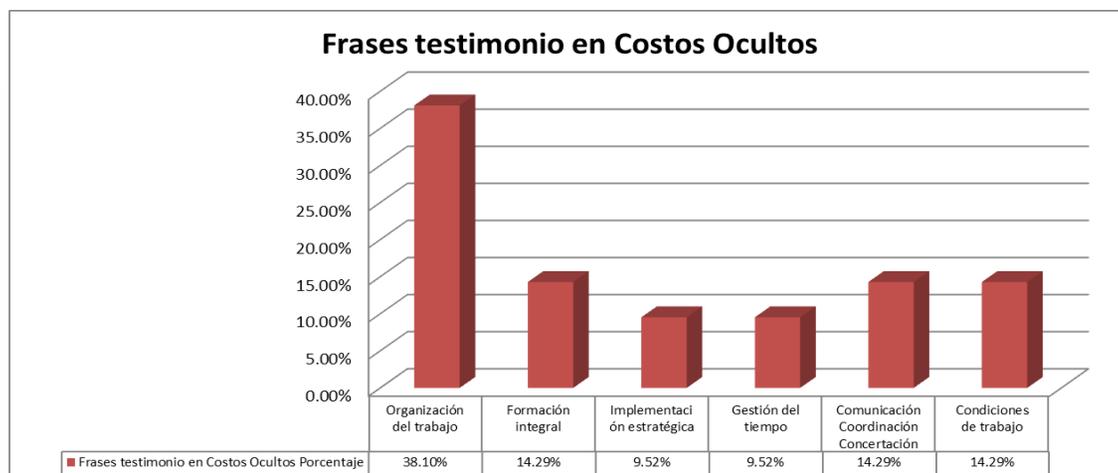
En su conjunto, las frases citadas de los disfuncionamientos de Organización del trabajo y las Condiciones de trabajo representan el 60.66%, (Gráfica 30), enfocadas en la falta de planeación de los recursos humanos y materiales, pero que guardan estrecha relación con las causas de los demás disfuncionamientos, que tiene origen en la crisis actual de la organización, debido a la falta de adecuación de los comportamientos y las estructuras, como se irá explicando más adelante.



Gráfica 29 Clasificación de frases testimonio

Fuente: Elaboración personal

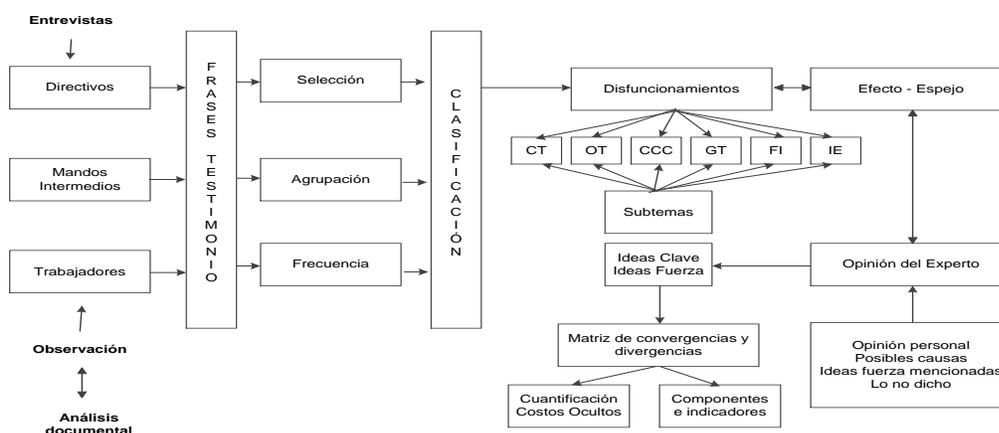
Por la disposición de información de frecuencias y costos, 21 de ellas fueron cuantificadas mediante la metodología de los costos ocultos (Gráfica 31), siendo el más representativo el disfuncionamiento de la Organización del Trabajo con el 38.10% y que corresponde a un monto de costos ocultos de \$7'154,708.00 siendo el más representativo (determinación de costos ocultos según tablas 47 a 55).



Gráfica 30 Frases testimonio cuantificadas en Costos ocultos

Fuente: Elaboración personal

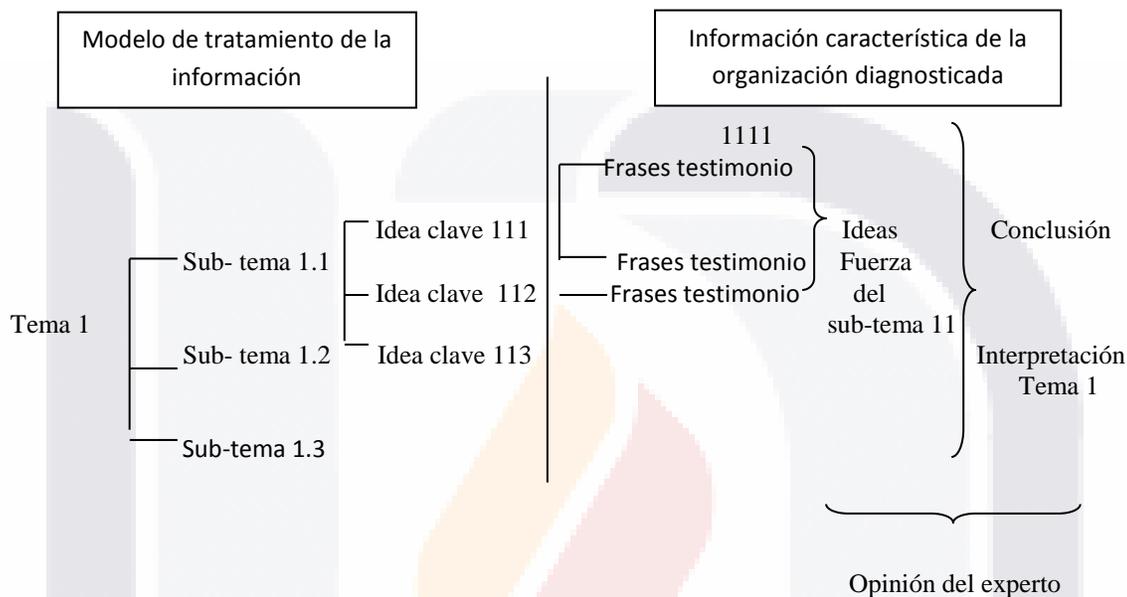
El proceso global del diagnóstico llevado a cabo lo podemos apreciar en la siguiente gráfica:



Gráfica 31 Proceso de Diagnóstico Socioeconómico

Fuente: Elaboración personal

De manera más detallada, se presenta a continuación: el proceso de clasificación de frases testimonio, la formación de ideas clave, agrupadas por subtemas y temas de los disfuncionamientos, la formación de ideas fuerza, hasta llegar a la opinión del experto, lo que se puede apreciar en la siguiente gráfica:



Gráfica 32 Estructura de análisis de entrevistas

Fuente: Savall y Zardet, (2011; p. 288)

Dentro del proceso, es importante el análisis de las convergencias y divergencias, dado que permite confrontar lo expresado por los niveles jerárquicos y el personal, así como para la generación de las ideas fuerza (anexos C, D y E).

Para cada frase testimonio, se dispuso el tipo de disfuncionamiento al cual correspondía, a su vez, las frases se agruparon en relación a sus variables o subtemas; después, se indicó la frecuencia de ocurrencia de los disfuncionamientos de acuerdo a lo expresado por el personal de la empresa.

Posteriormente, se indicaron las razones aducidas para explicar los disfuncionamientos externados. Se realizó su clasificación, tanto en los indicadores, como en los componentes de las consecuencias económicas (Tablas del 29 al 34).

Tabla 29 Análisis Disfuncionamientos Condiciones de trabajo

Núm. 101.	Disfuncionamiento: Acondicionamiento de locales	Frecuencia	Causa o Razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	Hace mucho calor, no soportan tienen un ventilador para todos.	Diaria	Incomodidad, malestar y descanso inapropiado	Falta de productividad directa	No producción
Idea Clave: Falta de servicios que causan insatisfacción					

Núm. 102.	Disfuncionamiento: Materiales y suministros	Frecuencia	Causa o Razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	Hace falta material, agujas, tijeras, hilo, etc.	Diaria	Falta de planeación de recursos	Falta de productividad directa.	No producción
2	Todas son muy importantes en el momento en que empiezan a faltar, porque si falta el cangrejo no funciona la máquina y sin máquina, no se saca la producción.	Diaria	Falta de planeación de recursos y de mantenimiento preventivo	Falta de productividad directa, No calidad.	No producción No creación de potencial
3	Reparación del cangrejo, el hilo suelto, hasta una semana de estar batallando por estar descociendo y volver a coser, hasta 50%, comprar los aparatos que se necesitan, están las máquinas paradas por falta de herramientas o una pieza.	Diaria	Falta de planeación de recursos. Retraso de la producción	Falta de productividad directa, No calidad	No producción No creación de potencial Sobreconsumo
4	No queda bien la soldadura, se le informa al mecánico pero falta la pieza.	Diaria	Faltan implementos de la maquinaria improvisación para continuar laborando	Paros cortos de producción. Falta de productividad directa, No calidad.	No producción No creación de potencial
Idea Clave: Falta de suministro de refacciones para el mantenimiento de las máquinas					

Núm. 103.	Disfuncionamiento: Condiciones ambientales	Frecuencia	Causa o Razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	En tiempo de lluvias si hay goteras, acaban de poner la laminas, cuando llueve se tienen que apilar porque luego se mojaban.	Una vez por semana	Condiciones inadecuadas para desempeñar el trabajo.	Baja productividad Ausentismo rotación de personal	No producción Riesgos
2	Si hay comedor, pero casi no van, van a sus casas o traen su lunch.	Diaria	Inadecuadas instalaciones de comedor.	Insatisfacción que afecta ambiente de trabajo. Falta de productividad directa	No producción
Idea Clave: Inadecuadas instalaciones, personal expuesto a condiciones ambientales.					

Núm. 105.	Disfuncionamiento: Carga física de trabajo	Frecuencia	Causa o Razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	La situación está difícil porque hay muchas operaciones que no se van rápido porque falta mano de obra.	Diaria	Falta de personal calificado y completar cuadro base de personal	Ausentismo. Falta de productividad directa	No producción
2	En el proceso falta gente en todas las áreas	Diaria	Falta de personal calificado y completar cuadro base de personal.	Ausentismo. Falta de productividad directa	No producción
Idea Clave: Desequilibrio de las cargas de trabajo.					

Fuente: Elaboración personal

Tabla 30 Análisis Disfuncionamientos Organización del Trabajo

Núm. 201.	Disfuncionamiento: Repartición de las tareas	Frecuencia	Causa o Razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	Con dos personas que falten, afectan a los procesos siguientes, se van más lento.	Diaria	Falta de personal y de personal calificado.	Ausentismo. Falta de productividad directa	No producción No creación de potencial
2	Otras veces los cambian de área por lo mismo de que no hay gente.	Diaria	Falta de planeación de recursos	No calidad Falta de productividad directa	No producción No creación de potencial
3	Pestaña ancha (descoser y volver a coser, diez veces un día y todos los días) 3 minutos, retrasa todo el proceso porque se repara hasta después, hasta que se entregue nos vamos a ir hasta 9 o 10 de la noche no hay pago extra	Diaria	Fallas de calidad por falta de capacitación	No calidad Falta de productividad directa	No producción No creación de potencial Sobreconsumos
4	Poner alguien de calidad que les cheque lo que están haciendo 1 supervisor	Diaria	Baja de personal no cubierta	Rotación de personal. No calidad	No creación de potencial Sobreconsumos
5	Directivos dicen: Las personas no saben de quien dependen, ni quien depende de otros, cabos sueltos, cuando hay cambios en el personal, no hay puestos definidos, las actividades están muy personalizadas, el de planta también era de ventas, el perfil va cambiando.	Diaria	Falta de definición de la estructura de operación y de designación de funciones y responsabilidades.	No calidad Falta de productividad directa	No producción No creación de potencial Sobresalarios

Núm. 201.	Disfuncionamiento: Repartición de las tareas	Frecuencia	Causa o Razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
6	Vas a hacer esto, a dejar de hacer esto otro, y empiezan los problemas de las actividades diarias... en la práctica, se ve que están haciendo lo que no le tocaba, urge y por eso, lo hace él que no es chofer.	Diaria	Cubrir funciones de otros que no corresponden	Falta de productividad directa	Sobresalarios
Idea Clave: Falta de definición de la estructura de operación y de asignación de funciones y responsabilidades					

Núm. 202.	Disfuncionamiento: Regulación del ausentismo	Frecuencia	Causa o Razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	Se salió mucha gente y si había quien checara, si nos estresa.	Diaria	Falta de planeación del trabajo y de recursos, falta de personal.	Falta de productividad directa, ausentismo y rotación de personal	No producción Sobretiempos
2	Las dos primeras semanas no había personas ni de donde jalarlas....	Diaria	Falta de formalidad sistema de retribución	Futuros costos vinculados a costos de contratación. Falta de productividad directa, ausentismo y rotación de personal	No producción No creación de potencial
3	Eso de las faltas pasa muy seguido. En terminado faltan mucho, generalmente un día a la semana falta una persona, son poquitas, pero faltando una se atrasa la producción.	Una vez a la semana	La falta de trabajo provoca disminución de personal, desmotivación y ausentismo.	Ausentismo	No producción Sobretiempos

Núm. 202.	Disfuncionamiento: Regulación del ausentismo	Frecuencia	Causa o Razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
4	El proceso inicia con preparación, donde hoy al menos faltaron 3 personas	Una vez a la semana	La falta de trabajo provoca disminución de personal, desmotivación	Ausentismo	No producción Sobretiempos
Idea Clave: La falta de trabajo y de pago provoca disminución de personal, desmotivación y ausentismo					

Núm. 204.	Disfuncionamiento: Autonomía en el trabajo	Frecuencia	Causa o Razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	Es tu bronca, hay que apoyar y no apapacharlo y dejarlo que él lo haga.	Periódica	La dirección y los jefes efectúan tareas porque los encargados no las realizan eficientemente.	Falta de orientación y de asumir la responsabilidad de parte de los empleados. Falta de productividad directa.	No producción Sobresalarios
2	Yo también dejo de hacer las cosas porque te hechas cosas de gratis, apoyarlos pero no los hagas tú.	Una vez a la semana	La dirección y los jefes efectúan tareas porque los encargados no las realizan eficientemente.	Fallas de coordinación de materiales y programas de producción. Falta de productividad directa, No calidad	No producción Sobresalarios
Idea Clave: La dirección y los jefes efectúan tareas porque los encargados no las realizan eficientemente					

Núm. 205.	Disfuncionamiento: Carga de trabajo	Frecuencia	Causa o Razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	No hay suficiente trabajo.	Diaria	Falta de planeación del trabajo y bajos pedidos.	Falta de productividad directa	No producción
2	Ha faltado trabajo, desde hace tiempo que no hay, aproximadamente hace medio año hay pocas entradas.	Diaria	Falta de planeación del trabajo y bajos pedidos.	Falta de productividad directa	No producción
3	En ensamble son como 7, casi no hay trabajo.	Diaria	Falta de planeación del trabajo y bajos pedidos.	Desmotivación y afectando ambiente de trabajo. Falta de productividad directa.	No producción
4	La situación empeoró hace como dos años, sube y baja, nunca había estado así la situación, no porque no hay trabajo.	Diaria	Falta de planeación del trabajo, bajos pedidos y falta de comunicación con el personal.	Desmotivación y afectando ambiente de trabajo. Rotación de personal.	No producción
5	Hay que arrancar con tiempos extra mientras más rápido nos llenemos más rápido saldremos.	Diaria	Falta de planeación del trabajo e información al personal.	Desmotivación. Falta de productividad directa Rotación de personal, Ausentismo	No producción Sobreconsumos
Idea Clave: Falta de planeación del trabajo, bajos pedidos y falta de comunicación con el personal					

Núm. 206.	Disfuncionamiento: Reglas y procedimientos	Frecuencia	Causa o Razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	No hay seguro social. Sin seguro, con medicamento controlado, no los pagan aquí. Seguro social nos lo acaban de quitar. Murió mi papa y el hospital da mal servicio. IMSS, no hay los documentos para su registro	Diario, más del 50% del personal	Incumplimiento disposiciones legales	Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales	Riesgos (integración de capital constitutivo)
2	Ya me habían quitado el transporte, ve a trabajar a ti te tienen que pagar por los años, quiero mi liquidación sea con máquina o con lo que sea, estás en tu derecho, tengo mi contrato, tenemos los recibos de sueldo.	Un trabajador al mes	Incumplimiento de remuneración oportuna y de disposiciones legales	Previsión social no cubierta. Falta de productividad directa	No producción Riesgos (Demandas laborales)
3	Las vacaciones nos dieron pantalones, se vendieron como pan caliente.	Una vez al año	Desmotivación y baja de productividad. Carencia de recursos para salarios y transporte.	Previsión social no cubierta. Falta de productividad directa Rotación de personal, Ausentismo	No producción Riesgos (Demandas laborales)
4	Córrele a buscar personal... Acalorado para traer 3 personas y lo echas a perder, los sientan dale sabe coser y que le dé... si no le diste la mínima inducción, para que se sienta bien...	Una vez por semana	Rotación de personal por falta de remuneración oportuna.	Falta de productividad directa Rotación de personal, Ausentismo.	No producción

Fuente: Elaboración personal

Núm. 206.	Disfuncionamiento: Reglas y procedimientos	Frecuencia	Causa o Razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
5	Se investiga con un grupo de calidad por sesiones, se reporta a los supervisores en estas operaciones un tanto % de rechazos... implementan supervisión por máquina y no al final... ahora se está generando la información, por falta de seguimiento se dejó de hacer.	Diaria	No realización de procedimientos y del sistema de información	Falta de productividad directa	No producción) Sobreconsumos
Idea Clave: No realización de procedimientos e incumplimiento de remuneración oportuna, de disposiciones legales y contractuales.					

Fuente: elaboración personal

Tabla 31 Análisis Disfuncionamientos Comunicación-Coordinación-Concertación

Núm. 301.	Disfuncionamiento: Interna al servicio	Frecuencia	Causa o Razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	Sabemos que el producto sale con calidad, pero nos dicen que no se entregó a tiempo, que se retrasó, no nos dan las fechas de entrega.	Viernes de cada semana	Ambiente de inseguridad y personal con sentimiento de ser engañado.	Falta de productividad directa	No producción
Idea clave: No hay comunicación de los jefes y directivos con el personal					

Núm. 302.	Disfuncionamiento: Relaciones con los departamentos.	Frecuencia	Causa o Razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	Una pretinadora, no le pidan nada... habría que darle su inducción, que le pase porque esta para la línea, RRHH no paga porque no hubo la comunicación que estaba laborando.	Día de pago	Falta de claridad en procedimientos y carencia de comunicación entre departamentos	Desmotivación del personal. Incidencia en la rotación de personal.	No producción Sobretiempos
2	Directivos expresan: La gente se sentía engañada.	Viernes de cada semana y periodo sin pago	Se interpreta falta de interés y no enfrentar los problemas.	Desmotivación del personal. Incidencia en la rotación de personal, Falta de productividad directa	No producción Sobretiempos
3	La información en cascada. No estaba bien se daba en pasillos.	Trato diario con personal	Falta de interés hacia el personal	Falta de productividad directa	No producción
4	Los anteriores, traían un relajó con los papeles, no se les pagaban a tiempo, lo que siempre se ha hecho así.	Viernes de cada semana (y periodo sin pago)	Falta de cumplimiento de procedimientos.	Desmotivación del personal. Incidencia en la rotación de personal, Falta de productividad directa	No producción
Idea Clave: No hay comunicación ni atención al personal de los mandos superiores					

Fuente: elaboración personal

Núm. 307.	Disfuncionamiento: Transmisión de informaciones.	Frecuencia	Causa o Razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	Algunos suministros como el bordador... proveedor externo, ha faltado comprometerlo y no entrega a tiempo...	Cada semana	Falta de comunicación y acuerdos con proveedores. Retraso de pago a proveedores.	Falta de productividad directa	No producción
2	A veces nos dicen que si se depositó y resulta que no nos depositan. Nos pagan por depósitos.	Día de pago	Falta de comunicación y de planeación de recursos.	Falta de productividad directa	No producción
Idea Clave: Inconformidad por mala comunicación y falta de comunicación externa					

Fuente: elaboración personal

Núm. 308.	Disfuncionamiento: 3C vertical	Frecuencia	Causa o Razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	La comunicación siempre ha sido un problema, se toman decisiones entre pepe, Juan Carlos y yo, no involucraban a los mandos medios.	Diario	Falta de integración como unidad productiva y desconfianza con el personal	Falta de productividad directa	No producción No creación de potencial
2	Los chismes crean inseguridad, que se va a poner la quesería, una funeraria.	Diario	Falta de integración como unidad productiva y desconfianza entre el personal	Desmotivación del personal. Incidencia en la rotación de personal, Falta de productividad directa	No producción No creación de potencial
3	Antes estaba cerrada la puerta...	Diario	Falta de integración como unidad productiva	Falta de productividad directa	No producción No creación de potencial
4	Gente que se siente no supervisada	Diario	Falta de integración como unidad productiva	Falta de productividad directa	No producción No creación de potencial
Idea Clave: Mala comunicación con falta de integración como unidad productiva					

Fuente: elaboración personal

Tabla 32 Análisis Disfuncionamiento Gestión del Tiempo

Núm. 401.	Disfuncionamiento: Respeto de plazos	Frecuencia	Causa o Razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	Atender a los problemas de urgencia... no se les da seguimiento.	Jornada diaria	Falta de planeación de los recursos en tiempo. Desmotivación	Falta de productividad directa.	No producción
Idea Clave: Falta de planeación del tiempo					

Núm. 402.	Disfuncionamiento: Planeación y programación de actividades	Frecuencia	Causa o Razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	Los trabajadores se van porque se aburren, porque no hay suficiente trabajo, de estar aquí trabajando a estar en a casa, prefieren la casa.	Jornada Diaria	Disminución de salarios y falta de trabajo.	Ausentismo. Rotación de personal.	No producción
2	Si ha habido retrasos, no están pagando, a veces hasta en 3 semanas pasan y no pagan.	Viernes de cada semana	Disminución de salarios y falta de trabajo	Falta de productividad directa	No producción Sobretiempos
3	Ocasionan problemas a parte de no venir.	Una vez por semana.	Ausentismo del personal	Falta de productividad directa, Rotación de personal, Ausentismo.	No producción
4	No se entrega la producción a	Tres días en	Desconocimiento de las	Por presión de terminar,	No producción

Núm.	Disfuncionamiento:	Frecuencia	Causa o Razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
402.	Planeación y programación de actividades				
	tiempo (ellos dicen) no sale completa, salía a tiempo pero metieron mucha moda y no alcanzaba a salir porque mil prendas de un estilo y luego no alcanza uno a hacer la habilidad.	pedidos no programados	operaciones, tiempo de realización, periodos no establecidos acordes a ritmo de trabajo	fallas en la elaboración de productos. No calidad, Falta de productividad directa	Sobretiempos
5	Si trae más costura traer más gente para salir más rápido, es que trae muchos detallitos.	Un pedido de 5,000 a 15,000 prendas	Incumplimiento de entrega a clientes por fallas de calidad, falta de personal y falta de capacitación	Falta de planeación del trabajo. Falta de productividad directa.	No producción Riesgos (pérdida de clientes)
Idea Clave: Falta de coordinación y programación de trabajo					

Núm.	Disfuncionamiento:	Frecuencia	Causa o Razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
404.	Factores perturbadores de la gestión del tiempo				
1	El sueldo no es suficiente, 500 pesos a la semana. Vienen de 8 a 6 de la tarde, y a veces hasta las 7 y 8 de la noche...	Diariamente	Desmotivación, Sistema de remuneración inadecuados	Bajo volumen de producción y retraso en entregas. Falta de productividad directa	No creación de potencial No producción
2	A veces no dan tiempo extra, es como favoritismo.	Viernes de cada semana	Desmotivación, Sistema de remuneración inadecuados	Bajo volumen de producción. Falta de productividad directa	No producción
3	2, 3 meses al mes se tienen que esperar todo el transporte, para 40 personas, el camión se tiene que	2 veces por semana	Falta de planeación de servicios. Desmotivación, Sistema	Baja productividad.	No producción Sobreconsumos

Núm.	Disfuncionamiento:	Frecuencia	Causa o Razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
404.	Factores perturbadores de la gestión del tiempo				
	esperar, todos se quedan a fuera esperando a los que se quedaron trabajando, de todas formas si se quedan trabajando no dan horas extra. Sin pagos extra.		de remuneración inadecuados		
4	Es más pesado trabajar así sin sueldo, porque no nos pagan, nos avisan que no van a pagar ya cuando nos vamos a ir.	Viernes de cada semana	Desmotivación, Sistema de remuneración inadecuados	Falta de productividad directa.	No producción
5	Falta mucha gente se salió porque dejaron de pagar, 3 semanas, pero ya están al corriente, les pagaban de una semana el 70% y el piquito.	Viernes de cada semana	Desmotivación, Sistema de remuneración inadecuados	Estrés del personal, conflictos familiares. Bajo volumen de producción. Falta de productividad directa. Ausentismo y rotación de personal	No producción
6	El salario es poco y es la moda \$600.00 y antes ganando \$1,800 semanal. Esta semana nos dieron \$680.00, es justo el salario por lo que trabajo al menos \$1,000.00 porque siempre los he apoyado en fines de semana.	Viernes de cada semana	Desmotivación, Sistema de remuneración inadecuados	Ausentismo y rotación de personal	No producción Riesgos
Idea Clave: Desmotivación por incumplimiento e inadecuado sistema de remuneración					

Fuente: Elaboración personal

Tabla 33 Análisis disfuncionamientos Formación Integrada

Núm. 501.	Disfuncionamiento: Adecuación formación de empleo	Frecuencia	Causa o Razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	Siempre que los cambian a los nuevos, si les muestran los supervisores como se hace el trabajo. Sobre la marcha se van enseñando.	Cada vez que hay pedidos con Diseños nuevos	Falta de formación de personal para atender los nuevos requerimientos de los clientes	Incremento de tiempo en elaboración, disminución de calidad. Falta de productividad directa, No calidad.	Riesgo (pérdida de clientes) No producción Sobretiempos
2	En ensamble ahorita no tiene trabajo, la acaban de capacitar, la cambiaron y la calidad baja, se van más lento.	Diario	Falta de capacitación	Incremento de tiempo en elaboración, disminución de calidad. Falta de productividad directa, No calidad.	No producción Sobretiempos No creación de potencial
3	Se puso una capacitación con una escuela de cosas básicas, pero no de producción.	Diario	Necesidad de capacitación especializada	Falta de productividad directa, No calidad.	No producción Sobretiempos
Idea Clave: Falta de formación de personal para atender los nuevos requerimientos					

Núm. 502.	Disfuncionamiento: Necesidades de formación	Frecuencia	Causa o Razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	La mayoría de la gente está en más de dos operaciones, no solo se especializan en una.	Trabajadores de nuevo ingreso y con cambio de actividad	Asignación al trabajo sin adiestramiento previo	Falta de productividad directa, No calidad.	No producción No creación de potencial
2	Más gente de calidad para que nos cheque, para que nos llegue la prenda perfectamente, quitar los hilos para llegar a lavandería.	Diario	Falta de personal para revisión de calidad	Falta de productividad directa, No calidad.	Sobreconsumo
3	A veces nos cambian el modelo, no nos dan capacitación todo sobre la marcha, si hace falta con las chicas nuevas.	Jornada diaria	Asignación al trabajo sin adiestramiento previo. Premura de personal y preferencias	Falta de verificación del trabajo y comprobación de cumplir los requisitos. Falta de productividad directa, No calidad.	No producción No Creación de potencial Riesgo (pérdida de clientes)
4	Gente muy buena que ha hecho las cosas como las sabe hacer y no ha crecido quedan chaparritos	Jornada diaria	Asignación al trabajo sin adiestramiento previo.	Falta de desarrollo del personal. Falta de productividad directa, No calidad.	No producción No Creación de potencial.
5	El trabajador se había aventado al ruedo sin capacitación, sin inducción.	Jornada diaria	Personal con bajo nivel de preparación para el trabajo.	Falta de productividad directa, No calidad.	No producción
Idea Clave: Asignación al trabajo sin adiestramiento previo					

Fuente: Elaboración personal

Tabla 34 Análisis Disfuncionamientos Implementación Estratégica

Núm. 603.	Disfuncionamiento: Desglose y Operacionalización de la estrategia	Frecuencia	Causa o Razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	La planeación también estaba muy descuidada, en unas ocasiones la toma una persona otras la toma otra persona, en atención a clientes no se les daba a la encargada.	Diaria	Ausencia o fallas de planeación estratégica en la coordinación de recursos humanos, económicos y materiales.	No calidad Falta de productividad directa	No producción No creación de potencial
2	Se cambian a otras personas pensando que un cliente quiere tener comunicación con el de producción o persona en especial, otros quieren que los atienda otra persona, no hay funciones definidas, ni hay procedimientos claros.	Mensual	Ausencia de seguimiento de procedimientos, funciones y responsabilidades.	No calidad Falta de productividad directa	No producción No creación de potencial Riesgos (perder la participación del mercado)
Idea Clave: Ausencia de planeación estratégica en la directriz del capital humano y la planeación de recursos y operaciones					

Núm. 607.	Disfuncionamiento: Gestión de recursos Humanos	Frecuencia	Causa o Razones para explicar los disfuncionamientos	Indicadores	Consecuencias económicas (Componentes)
1	Nunca se presentan aquí adentro los hijos. Se vino abajo por los hijos, se le subieron los humos, debieran de convivir con la gente más para que pueda subir. Les hace falta venir a ver que les hace falta.	Diaria	Ausencia de liderazgo y comunicación	No calidad Falta de productividad directa	No producción No creación de potencial Riesgos (perder la participación del mercado)
2	Que los jefes de vez en cuando vengan a supervisar la planta, el amo nunca baja, las mujeres tienen sueldo más abajo y a los hombre más altos.	Mensual	No se involucran los directivos en las necesidades del personal y la planta	No calidad Falta de productividad directa	No producción No creación de potencial
3	Tenemos muy claro a donde queremos llegar y no había la delegación del trabajo tengo la mala costumbre de hacerlo todo yo, muchas veces apoyo a otros en su trabajo y acabo haciéndolo yo, y dejo lo de mi trabajo.	Diario	Ausencia de asignación de responsabilidades y delegación de trabajo.	Falta de productividad directa	No producción No creación de potencial Sobresalarios
4	El anterior jefe se quejaba porque los empleados preferían subir a buscar al Gerente	Diario	Ausencia de liderazgo de los mandos intermedios	Falta de productividad directa	No producción No creación de potencial
Idea Clave: Ausencia de liderazgo directivo con los trabajadores					

Fuente: Elaboración personal

En el último renglón de cada disfuncionamiento, para cada variable, se identificó una idea clave, que se presenta en resumen en el siguiente conjunto de tablas:

Tabla 35 Ideas Clave Condiciones de trabajo

Disfuncionamiento: Condiciones de Trabajo	
Variable (subtema)	Idea Clave
101. Acondicionamiento de locales	Falta de servicios que causan insatisfacción
102. Materiales y suministros	Falta de planeación y suministro de recursos
103. Condiciones ambientales.	Inadecuadas instalaciones los trabajadores están expuestos a condiciones ambientales.
105. Carga física de trabajo	Desequilibrio de las cargas de trabajo.

Fuente: Elaboración personal

Tabla 36 Ideas Clave Organización del Trabajo

Disfuncionamiento: Organización del trabajo	
Variable (subtema)	Idea Clave
201. Repartición de las tareas	La falta de planeación del trabajo y de los recursos provoca falta de productividad
202. Regulación del ausentismo	La falta de personal y el ausentismo por falta de pago retrasa la producción
204 Autonomía en el trabajo.	La falta de asignación de responsabilidad y respeto de funciones genera sobresalarios y no producción
205. Carga de trabajo	Falta de planeación del trabajo y falta de comunicación con el personal
206. Reglas y procedimientos	Falta de claridad del sistema de remuneración e incumplimiento de pago oportuno

Fuente: Elaboración personal

Tabla 37 Ideas Clave Comunicación - Coordinación – Concertación

Disfuncionamiento: Comunicación – Coordinación – Concertación	
Variable (subtema)	Idea Clave
301. Interna al servicio	No hay comunicación de los jefes y directivos con el personal
302. Relaciones con los departamentos	No hay comunicación ni atención al personal de los mandos superiores
307. Transmisión de informaciones.	Inconformidad por falta de comunicación
308. 3C vertical	Falta de integración como unidad productiva

Fuente: Elaboración personal

Tabla 38 Ideas Clave Gestión del Tiempo

Disfuncionamiento: Gestión del tiempo	
Variable (subtema)	Idea clave
401. Respeto de plazos	Falta de planeación del tiempo
402. Planeación y programación de actividades	Falta de coordinación y programación de trabajo
404. Factores perturbadores de la gestión del tiempo.	Desmotivación por sistema de remuneración inadecuado

Fuente: Elaboración personal

Tabla 39 Ideas Clave Formación Integrada

Disfuncionamiento: Formación Integrada	
Variable (subtema)	Idea clave
501. Adecuación formación de empleo	Falta de formación de personal para atender los nuevos requerimientos
502. Necesidades de formación	Asignación al trabajo sin adiestramiento previo

Fuente: Elaboración personal

Tabla 40 Ideas Clave Implementación Estratégica
Disfuncionamiento: Implementación Estratégica

Variable (subtema)	Idea Clave
603. Desglose y Operacionalización de la estrategia	Ausencia de planeación estratégica en la directriz del capital humano y la planeación de recursos y operaciones
607. Gestión de RH	Ausencia de liderazgo directivo

Fuente: Elaboración personal

Respaldadas en la opinión del experto, con la información de las tablas anteriores, se realizó un resumen de las ideas clave. Lo que permitió generar líneas de acción para la implementación estratégica, a través de las siguientes seis principales Ideas Fuerza:

- Falta de planeación y suministro de recursos
- La falta de planeación del trabajo y de los recursos provoca falta de productividad.
- Falta de integración como unidad productiva, con mala comunicación y coordinación, incide en desconfianza del personal y disminuye la productividad.
- Falta de capacitación y formación del personal afectan la calidad y la productividad de la empresa.
- Falta de coordinación y programación de trabajo.
- Ausencia de planeación estratégica formal y sistemática.

4.3.1 Factor de costo Empresa

Para la determinación de los valores del factor del costo (dada la inestabilidad operacional de la empresa) se revisaron estados financieros de empresas maquiladoras (INEGI, 2010; Pérez, 2010; Ruíz y Cuervo, 2010). Para tener una visión más objetiva de los porcentos integrales de los diferentes rubros, fueron confrontados con los empresarios. De tal manera se generaron proyecciones de una empresa tipo del sector textil:

Tabla 41 Prototipo de Estado de Resultados

Estado de Resultados Prototipo empresa maquiladora		Porcentaje
Ventas	\$ 16,800,000.00	
Costo variable directo	-\$ 1,680,000.00	10.00%
Utilidad marginal	\$ 15,120,000.00	90.00%
Gasto de Fabricación Directo		
Salarios Directos	\$ 4,320,000.00	
Otros gastos de fabricación	\$ 5,120,000.00	
	-\$ 9,440,000.00	56.19%
Utilidad Bruta	\$ 5,680,000.00	33.81%
Gastos de operación	\$ 3,600,000.00	21.43%
Utilidad antes de intereses e impuestos	\$ 2,080,000.00	12.38%
Total de trabajadores	120	
Horas de trabajo planeadas	273,600	
Factor de utilidad mano de obra	55.26	

Fuente: Elaboración personal

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

Ecuación 1 Factor de costo Productividad y Sobretiempos

$$\frac{(v - cv)}{(t * h * d)} = \text{Factor del costo}$$

$$\text{Factor del costo Empresa A} = \frac{(16'800,000 - 1'680,000)}{(120 * 7.5 * 304)} = \$55.26$$

Ecuación 2 Jornada anual de horas de trabajo

$$a = 120 * 7.5 * 304 = 273,600 \text{ horas de trabajo anuales}$$

Nota: Para la estimación del factor, se considera como personal directo promedio (t) la cantidad de 120 operarios (el personal directo es aquel que desarrolla directamente la labor de producción).

Tabla 42 Componentes del costo

Factor de costo		
Ventas	<i>v</i>	\$ 16,800,000.00
Costo Variable	<i>cv</i>	\$ 1,680,000.00
Trabajadores	<i>t</i>	120
Hora diaria de trabajo	<i>h</i>	7.5
Días laborales	<i>d</i>	304
Horas totales de trabajo	<i>a</i>	273,600
Factor del costo	<i>f</i>	\$ 55.26

Fuente: Elaboración personal

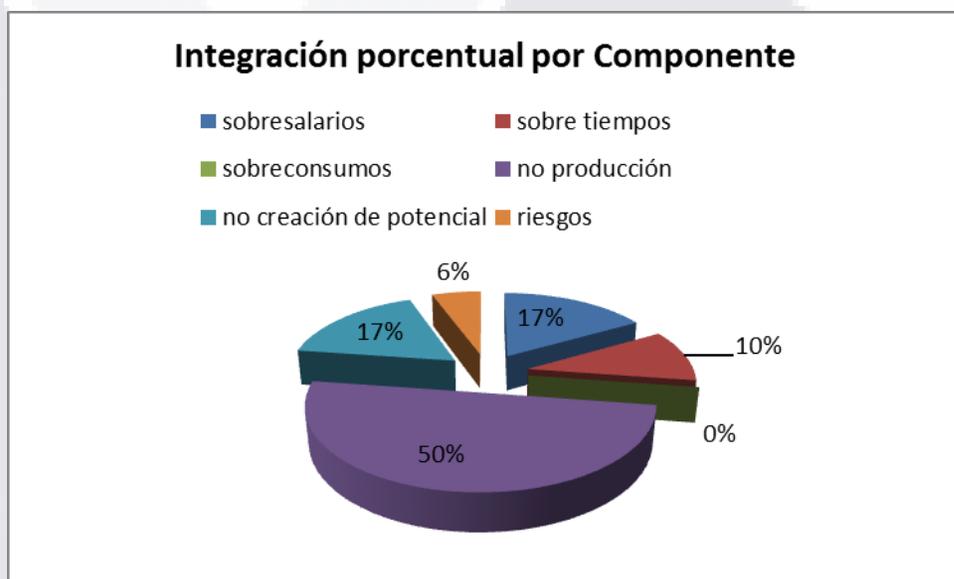
Mediante el factor del costo, se procedió a determinar el monto de los costos ocultos considerando en la tabla de cálculo los elementos siguientes:

- Disfuncionamientos elementales, considerando como base las frases testimonio obtenidas de las entrevistas.
- Causas involucradas de disfuncionamientos, resultantes del análisis del investigador, confrontadas con el personal de la empresa y validadas con la opinión del experto.
- Frecuencia indicada, consistente en el número de ocasiones estimadas en que ocurre el evento no deseado, especificado en razón al tiempo, horas, días, semanas, de acuerdo a cada concepto en particular.
- Detalle de cálculo, operacionalización de la frecuencia señalada multiplicada por el número de casos (personas y/o recursos involucrados) y multiplicada por el factor del costo.
- Detalle por componente del costo, clasificación del costo en relación a las dimensiones y sus componentes.
- Costo total por disfuncionamiento principal o dimensión.
- Idea fuerza.

El proceso de determinación del costo oculto total se realiza mediante el monto total de cada dimensión y la suma de todas ellas, lo que permite conocer el efecto económico y su impacto por cada tipo (Tablas de la 43 a 48).

Posteriormente se realizaron tres tipos de Tabla resumen, permitiendo el análisis con mucha mayor facilidad, para esto se acumularon los valores para cada dimensión, los acumulados para cada componente y de cada indicador, estableciendo una matriz pareada, presentada en tres documentos (Tablas de la 49 a 51).

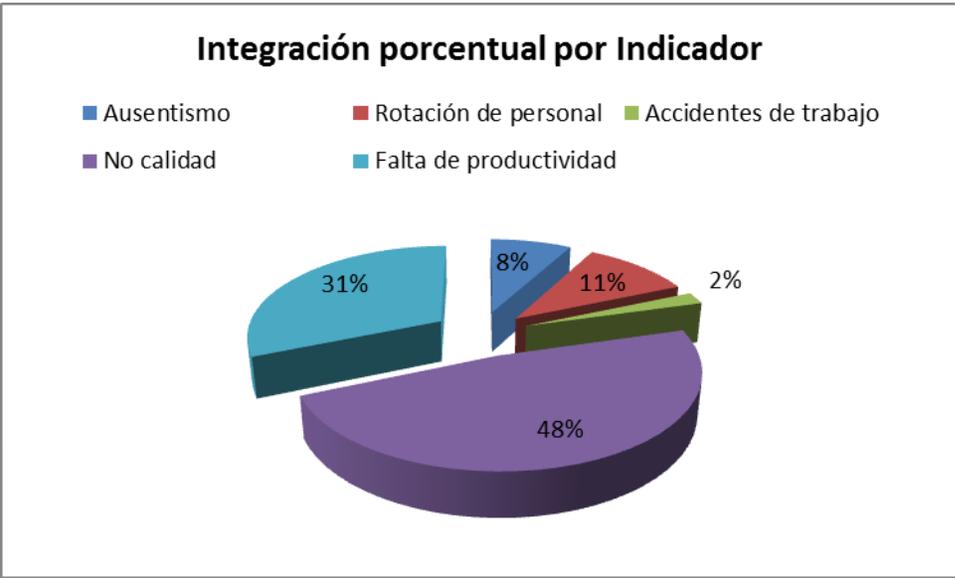
El Resumen de costos por Componente permitió sobresaltar que el impacto de costos ocultos estimados fue de \$12'210,257.00 (Tablas 49 a 51), representados principalmente en la “no producción” con \$6'095,305.00 y un 49.92%, en “no creación de potencial” con \$2'096,154.00 y un 17.17%



Gráfica 33 Integración porcentual por Componente

Fuente: Elaboración personal

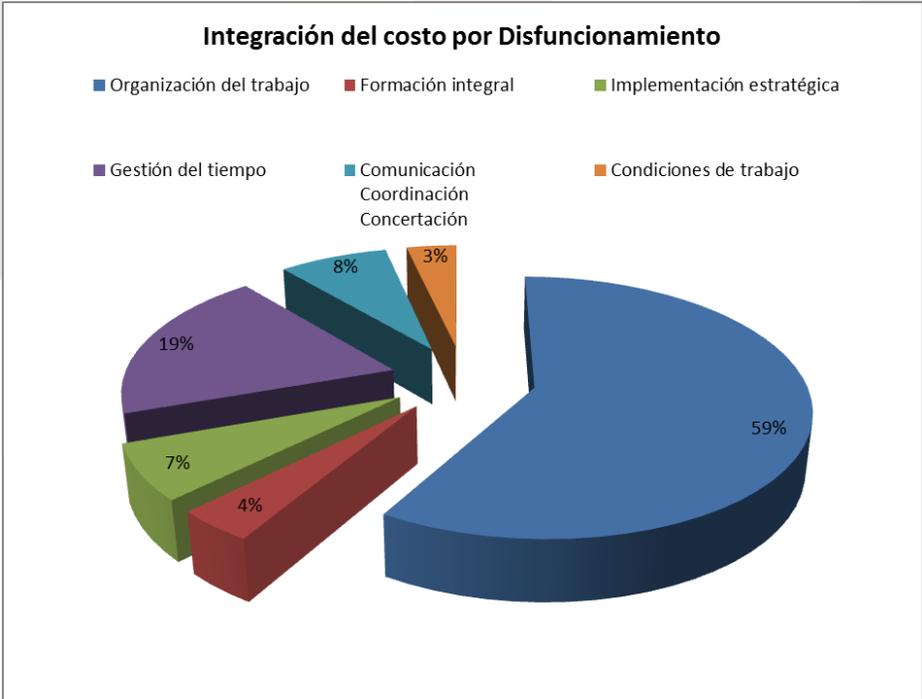
Mientras que en el Resumen de costos por Indicador el mayor impacto está en la “no calidad” con \$5'868,417.00 y un 48.06%, en la “Falta de productividad” con \$3'825,316.00 y un 31.33%



Gráfica 34 Integración porcentual por Indicador

Fuente: Elaboración personal

En lo que respecta al Resumen de costos por Disfuncionamiento el mayor impacto está en la “Organización del trabajo” con \$7´154,708.00 y un 58.59%, en “Gestión del tiempo” con \$2´354,211.00 y un 19.28%



Gráfica 35 Integración porcentual por Disfuncionamiento

Fuente: Elaboración personal

Tabla 43 Determinación costos ocultos: Condiciones de trabajo

Disfuncionamientos elementales	Causas involucradas de disfuncionamiento	Consecuencias Sobre el Plano Económico: Condiciones de Trabajo.								
		Condiciones físicas y ambiente de trabajo <i>Idea Fuerza: Falta de planeación y suministro de recursos</i>								
		Frecuencia indicada	Detalle del calculo	sobresalarios	sobre tiempos	sobreconsumos	no producción	no creación de potencial	riesgos	total
Hace falta material, agujas, tijeras, hilo. Todas son muy importantes en el momento en que empiezan a faltar porque si falta el cangrejo no funciona la máquina y sin maquina no se saca la producción.	Falta de planeación de recursos	5 veces por semana	120 personas * .10 Horas*5 días* 52 semanas * factor costo	0	0	0	172,421	0	0	172,421
Comprar los aparatos que se necesitan, están las máquinas paradas por falta de herramientas o una pieza., no queda bien la soldadura, se le informa al mecánico pero falta la pieza.	Carencia de implementos y refacciones de la maquinaria e improvisación	5 veces por semana	120 personas * .15 Horas*5 días* 52 semanas * factor costo	0	0	0	258,632	0	0	258,632
										431,053

Fuente: Elaboración Personal con datos de disfuncionamientos y costos ocultos

Tabla 44 Determinación costos ocultos: Organización del Trabajo

Disfuncionamientos elementales	Causas involucradas de disfuncionamiento	Consecuencias Sobre el Plano Económico: Organización de Trabajo.								
		<i>Personal, materiales y suministros Idea Fuerza: La falta de planeación del trabajo y de los recursos provoca falta de productividad</i>								
		Frecuencia indicada	Detalle del calculo	sobresalarios	sobre tiempos	sobreconsumos	no producción	no creación de potencial	riesgos	total
Falta mano de obra, en todas las áreas, no hay suficiente trabajo	Falta de planeación del trabajo y de recursos, falta de personal y de personal calificado	5 veces por semana	25 personas *8 horas* * factor costo*300 días	0	0	0	3,315,789	0	0	3,315,789
Con dos personas que falten afecta a los procesos siguientes, se van más lento, y eso de las faltas pasa muy seguido. En terminado faltan mucho, generalmente un día a la semana falta una persona, son poquitas, pero faltando una se atrasa la producción	Ausentismo y carga del trabajo	1 veces por semana	10 personas *8 horas*52 semanas* factor costo 120 personas*20 minutos *5 días* 52 semanas* Factor del costo	0	0	0	798,884	0	0	798,884
Por la salida de personal se genera estrés y falta de motivación.	Falta de motivación del personal en el trabajo	5 veces a la semana	120 personas*15 minutos *5 días* 52 semanas* Factor del costo	0	0	0	0	0	431,053	431,053
La falta de trabajo provoca disminución de personal y ausentismo generando a su vez tiempo extra	El ausentismo constante provoca sobrecarga de trabajo y tiempo extra	5 veces a la semana	60 personas *2 horas* 5 días* 52 semanas*factor costo	1,724,211	0	0	0	0	0	1,724,211

El proceso inicia con preparación, donde hoy al menos faltaron 3 personas, de ahí sigue a delanteros	El personal se da de baja por bajo salario y poca remuneración	2 veces a la semana	120 personas*15 minutos *2 días* 52 semanas* Factor del costo	0	0	0	172,421	0	0	172,421
Los trabajadores se van porque se aburren, porque no hay suficiente trabajo, de estar aquí trabajando a estar en la casa, prefieren la casa. Es más pesado trabajar así sin sueldo, dicen que si se depositó y resulta que no les depositan.	El personal se aburre por falta de trabajo y se da de baja por bajo salario y no remuneración oportuna	5 veces por semana	120 personas*15 minutos *5 días* 52 semanas* Factor del costo	0	0	0	431,053	0	0	431,053
Reparación del cangrejo , se tardaron en arreglarla una hora máximo y en una hora se deja de fabricar 100 prendas.	Falta de mantenimiento preventivo que provoca paros de producción	2 veces al mes	5 máquinas *2 veces a la semana * 1 hora tiempo de paro * 52 semanas* factor costo	0	0	0	28,737	0	0	28,737
El personal no esta asegurado algunos que tenían se los acaban de quitar. Sin seguro, con medicamento controlado	Incumplimiento disposiciones legales y falta de seguridad social al trabajador	5 veces por semana	2 personas *8 horas* 5 días* factor costo*52 semanas Sanción por falta de aseguramiento al trabajador art. 304 B IV LIMSS y RSS art. 184 350 SMGDF \$64.76 Multa 40% omitido	0	0	0	0	0	252,561	252,561
				1,724,211	0	0	4,746,884	0	683,613	7,154,708

Fuente: Elaboración Personal con datos de disfuncionamientos y costos ocultos

Tabla 45 Determinación costos ocultos: Comunicación Coordinación Concertación

Disfuncionamientos elementales	Causas involucradas de disfuncionamiento	Consecuencias Sobre el Plano Económico: Comunicación-Coordinación -Concertación. <i>Comunicación Interna Idea Fuerza: Falta de integración como unidad productiva con mala comunicación y coordinación incide en desconfianza del personal y disminuye la productividad.</i>								
		Frecuencia indicada	Detalle del calculo	sobresalarios	sobre tiempos	sobreconsumos	no producción	no creación de potencial	riesgos	total
Habría que darle su inducción... que le pase porque esta para la línea... el de rh no paga porque no hubo la comunicación de que estaba trabajando alguien que llevo de emergente	No hay coordinación entre departamento de personal y producción ingresando personal sin inducción ni contratación formal	5 veces a la semana	60 personas * .25 Horas*5 días* 52 semanas * factor costo	0	0	0	0	215,526	0	215,526
La gente se sentía engañada, se ha tratado dar más rapidez a sus requerimientos, los chismes crean inseguridad, que se va a poner la quesería, funeraria	Ambiente de inseguridad y personal con sentimiento de ser engañado	5 veces a la semana	120 personas * .25 Horas*5 días* 52 semanas * factor costo	0	0	0	0	431,053	0	431,053

<p>La toma de decisiones sin involucrar mandos medios. La situación empeoró hace como dos años, nunca había estado así la situación, no les dicen por qué no hay trabajo, saben que el producto sale con calidad, pero les dicen que no se entregó a tiempo, que se retrasó, no les dan las fechas de entrega</p>	<p>Falta de comunicación de resultados al personal</p>	<p>5 veces a la semana</p>	<p>120 personas * .167 Horas*5 días* 52 semanas * factor costo</p>	<p>0</p>	<p>0</p>	<p>0</p>	<p>0</p>	<p>287,943</p>	<p>0</p>	<p>287,943</p>
										<p>934,522</p>

Fuente: Elaboración Personal con datos de disfuncionamientos y costos ocultos

Tabla 46 Determinación costos ocultos: Gestión del Tiempo

<i>Disfuncionamientos elementales</i>	<i>Causas involucradas de disfuncionamiento</i>	<i>Consecuencias Sobre el Plano Económico: Gestión del tiempo.</i>								
		<i>Falta de coordinación y programación de trabajo</i>				<i>Idea Fuerza: Falta de coordinación y programación de trabajo</i>				
		<i>Frecuencia indicada</i>	<i>Detalle del calculo</i>	<i>sobresalarios</i>	<i>sobre tiempos</i>	<i>sobreconsumos</i>	<i>no producción</i>	<i>no creación de potencial</i>	<i>riesgos</i>	<i>total</i>
Atender a los problemas de urgencia... y no se les da seguimiento	Falta de seguimiento de problemas urgentes	5 días a la semana	120 personas * .75 Horas*5 días* 52 semanas * factor costo	0	1,293,158	0	0	0	0	1,293,158
El sueldo no es suficiente, 500 pesos a la semana. Vienen de 8 a 6 de la tarde, y a veces hasta las 7 y 8 de la noche. No están pagando, a veces hasta en 3 semanas pasan y no pagan. El salario es poco y es la "moda"	Falta de planeación en tiempo y de remuneración según el proceso de producción a trabajar	Diario 2 horas	2 horas * 5 días por semana * 120 trabajadores * factor costo * 4 meses	0	0	0	0	1,061,053	0	1,061,053
										2,354,211

Fuente: Elaboración personal con datos de disfuncionamientos y costos ocultos

Tabla 47 Determinación costos ocultos: Formación Integrada

Disfuncionamientos elementales	Causas involucradas de disfuncionamiento	Consecuencias Sobre el Plano Económico: Formación Integrada. Necesidades de Formación Idea Fuerza: Falta de capacitación y formación del personal afectan la calidad y la productividad de la empresa								
		Frecuencia indicada	Detalle del calculo	sobresalarios	sobre tiempos	sobreconsumos	no producción	no creación de potencial	riesgos	total
No se da capacitación sobre la marcha se van enseñando. Nos cambian el modelo, luego, no alcanza uno a hacer la habilidad (no se capacitan)	Falta de formación de personal para atender los nuevos requerimientos de los clientes	5 veces a la semana	120 personas * 4 Horas*12 meses * factor costo	0	318,316	0	0	0	0	318,316
Más gente de calidad para que nos cheque, para que nos llegue la prenda perfectamente, quitar los hilos para llegar a lavandería	Falta de seguimiento en los procesos de calidad	5 veces por semana	120 personas *.10 hora de revisión*5 días*52 Semanas* Factor costo	0	0	0	0	100,579	0	100,579
Pestaña ancha (descocer y volver a cocer, retrasa todo el proceso porque se repara hasta después, hasta que se entregue nos vamos a ir, hasta 9 o 10 de la noche, no hay pago extra	Asignación al trabajo sin adiestramiento previo.	Diez veces un día y todos los días	10 personas *3 minutos* 10 veces al día *5 días*52 Semanas* Factor costo	0	0	0	71,842	0	0	71,842
										490,737

Fuente: Elaboración Personal con datos de disfuncionamientos y costos ocultos

Tabla 48 Determinación de costos ocultos: Implementación Estratégica

Disfuncionamientos elementales	Causas involucradas de disfuncionamiento	Consecuencias Sobre el Plano Económico: Implementación Estratégica. Orientación estratégica y estilo de Dirección <i>Idea Fuerza: Ausencia de planeación estratégica formal y sistemática</i>								
		Frecuencia indicada	Detalle del calculo	sobresalarios	sobre tiempos	sobreconsumos	no producción	no creación de potencial	riesgos	total
Falta de contacto de directivos con el personal y les impacta significativamente en la motivación. Debería de convivir con la gente más para que pueda subir. Les hace falta venir a ver que hace falta	Los directivos desconocen las necesidades por falta de trato con el personal	5 veces por semana	120 personas *.25 horas*5 días * factor costo*42 semanas	0	0	0	348,158	0	0	348,158
No existe retribución equitativa entre hombres y mujeres. A veces no dan tiempo extra, es como favoritismo. De todas formas si se quedan trabajando no dan horas extra, sin pagos extra.	Inexistencia de sistema de retribución equitativo y estratégico	4 veces al mes	120 personas *.25 horas* 5 días * factor costo*52 semanas	0	0	0	497,368	0	0	497,368
										845,526

Fuente: Elaboración personal con datos de disfuncionamientos y costos ocultos

Tabla 49 Resumen de determinación de Costos Ocultos: Disfuncionamiento/Componente

	Consecuencias Sobre el Plano Económico efecto de todas las Dimensiones						
	Idea Fuerza: Impacto económico por los disfuncionamientos.						
<i>Disfuncionamiento / Componente</i>	<i>sobresalarios</i>	<i>sobre tiempos</i>	<i>sobreconsumos</i>	<i>no producción</i>	<i>no creación de potencial</i>	<i>riesgos</i>	<i>total</i>
Organización del trabajo	1,724,211	0	0	4,746,884	0	683,613	7,154,708
Formación integral	0	318,316	0	71,842	100,579	0	490,737
Implementación estratégica	0	0	0	845,526	0	0	845,526
Gestión del tiempo	0	1,293,158	0	0	1,061,053	0	2,354,211
Comunicación Coordinación Concertación	0	0	0	0	934,522	0	934,522
Condiciones de trabajo	0	0	0	431,053	0	0	431,053
	1,724,211	1,611,474	0	6,095,305	2,096,154	683,613	12,210,757
Disfuncionamientos - Componentes							

Fuente: Elaboración Personal con datos de disfuncionamientos y costos ocultos

Tabla 50 Resumen de determinación de Costos Ocultos Indicadores/Disfuncionamientos

	Consecuencias Sobre el Plano Económico efecto de todas las Dimensiones <i>Idea Fuerza: Impacto económico por los disfuncionamientos.</i>						
<i>Indicadores / Disfuncionamientos</i>	Organización del trabajo	Formación integral	Implementación estratégica	Gestión del tiempo	Comunicación Coordinación Concertación	Condiciones de trabajo	<i>total</i>
Ausentismo	971,305	0	0	0	0	0	971,305
Rotación de personal	862,105	0	0	0	431,053	0	1,293,158
Accidentes de trabajo	252,561	0	0	0	0	0	252,561
No calidad	3,315,789	490,737	497,368	1,061,053	503,469	0	5,868,417
Falta de productividad	1,752,947	0	348,158	1,293,158	0	431,053	3,825,316
	7,154,708	490,737	845,526	2,354,211	934,522	431,053	12,210,757

Fuente: Elaboración Personal con datos de disfuncionamientos y costos ocultos

Tabla 51 Resumen de determinación de Costos Ocultos: Indicadores/Componentes

	Consecuencias Sobre el Plano Económico efecto de todas las Dimensiones						
	Idea Fuerza: Impacto económico por los disfuncionamientos.						
Indicadores / Componentes	sobresalarios	sobre tiempos	sobreconsumos	no producción	no creación de potencial	riesgos	total
Ausentismo	0	0	0	971,305	0	0	971,305
Rotación de personal	0	0	0	431,053	431,053	431,053	1,293,158
Accidentes de trabajo	0	0	0	0	0	252,561	252,561
No calidad	318,316	0	0	3,885,000	1,665,101	0	5,868,417
Falta de productividad	1,724,211	1,293,158	0	807,947	0	0	3,825,316
	2,042,526	1,293,158	0	6,095,305	2,096,154	683,613	12,210,757
Indicadores -Componentes							

Fuente: Elaboración personal con datos de disfuncionamientos y costos ocultos

4.3.2 Análisis del impacto de los Costos Ocultos

La organización atraviesa una situación complicada, por un lado la caída de operaciones y producción por la inestabilidad del mercado, situación que lleva a los postulados de la hipótesis “HD 4.1.1 El esfuerzo planificado como respuesta al cambio permite a la PYME lograr más fácilmente la mejora del desempeño y sus objetivos estratégicos”, mientras que en la Idea Fuerza se señala que “La falta de planeación del trabajo y de los recursos provoca falta de productividad.”

La empresa presenta fallas, en la que los directivos responden y manejan la operación con un estilo de liderazgo alejado de los trabajadores, en palabras del personal, a través de las frases testimonio, muestra que existe falta de un plan estratégico integral que evite una planeación descuidada; que en la toma de decisiones no se involucran los mandos medios, provocando nula coordinación entre departamento de personal y producción y sin informar en general al personal de los cambios o situación por la que atraviesa la empresa (Gráfica 36).

Esta falta de coordinación ha creado un ambiente de inseguridad y personal con sentimiento de ser engañado, la pérdida de confianza, causando una alta rotación de personal, perdiendo personal calificado y provocando ausentismo por falta de motivación.



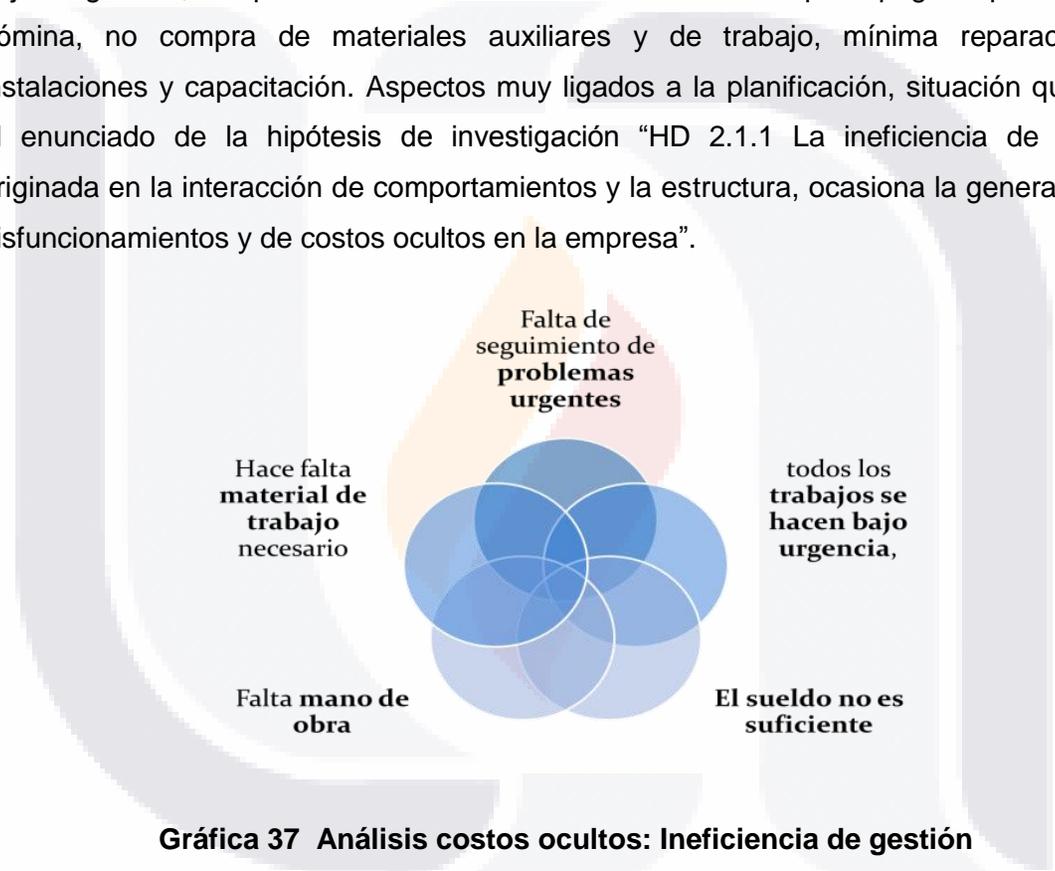
Gráfica 36 Análisis de Costos ocultos: Falta de planeación

Fuente: Elaboración personal

Aunado a esto, las inadecuadas condiciones de trabajo, la falta de materiales, herramientas y el retraso de salarios desmotivan más al personal, generando poca productividad; al no dar la capacitación a los trabajadores de nuevo ingreso y la no

actualización en los nuevos diseños, provoca la falta de calidad. Estos son factores que disminuyen no solo el desempeño de la organización, sino también la economía de los trabajadores.

Adicionalmente, según comentan los entrevistados y tal como surge del análisis de frases testimonio, obedece a falta de trabajo, que se ha venido perdiendo por la misma mala calidad del producto, entregas a destiempo, presión porque todos los trabajos se hacen bajo “urgencia”; lo que ha redundado en falta de recursos para pagos oportunos de nómina, no compra de materiales auxiliares y de trabajo, mínima reparación de instalaciones y capacitación. Aspectos muy ligados a la planificación, situación que lleva al enunciado de la hipótesis de investigación “HD 2.1.1 La ineficiencia de gestión originada en la interacción de comportamientos y la estructura, ocasiona la generación de disfuncionamientos y de costos ocultos en la empresa”.



Gráfica 37 Análisis costos ocultos: Ineficiencia de gestión

Fuente: Elaboración personal

En ese mismo sentido, la falta de capacitación a empleados, operando sin medios y herramientas suficientes de trabajo, en un ambiente con bajas condiciones físicas y el incumplimiento de pago de salarios oportunos, agudiza las desmotivación, la pérdida de moral, provocando alta rotación y ausentismo del personal, dando como resultado la disminución de la productividad, puntos planteados en la hipótesis “HD 1.1.2 La PYME del Sector Textil y del vestido tiene problemas organizacionales que disminuyen su eficiencia y desempeño para alcanzar sus objetivos”.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

A lo anterior, se suma la falta de contacto de directivos con el personal, lo que impacta significativamente en la desmotivación, como menciona el personal: *“Debería de convivir con la gente más para que pueda subir”* (la empresa), *“Les hace falta venir a ver que les hace falta”*.

Factores como el que no existe retribución equitativa entre hombres y mujeres han sido expuestos con anterioridad por Savall y Zardet (2008), explicando que se recurre a beneficios al corto plazo, pero que restan la creación de potencial en el largo plazo, dado que este tipo de prácticas no fomenta ni la creatividad, ni la iniciativa para desarrollar acciones innovadoras.

Existe la preocupación de los directivos de adquisición de nuevas tecnologías de punta, que no tienen, porque no hay recursos monetarios o porque no hay continuidad de trabajo, la cual hace hincapié de la necesidad de mejor equipo, para ser más competitivos frente a la competencia. Por otro lado, la determinación de costos ocultos por la cantidad de \$12'210,757.00, constituyen una reserva de desempeños potenciales, que representa un posible recurso, que puede contribuir y a facilitar la adquisición de dicha maquinaria.

En este último caso, hacemos referencia a la hipótesis prescriptiva HP 2.1.1 “Integrar el modelo de calidad integral socioeconómico desarrollando el potencial humano puede ayudar a la liberación de recursos para el desarrollo de la empresa”, necesidad de manejar una estrategia innovadora generadora de un cambio positivo en los desempeños y que evite la sangría de recursos y la pérdida de la creación de potencial, aspectos enunciados de manera precisa en las ideas fuerza: “la falta de planeación del trabajo y de los recursos provoca falta de productividad, la ausencia de planeación estratégica formal y sistemática, la falta de capacitación y formación del personal, afectan la calidad y la productividad de la empresa”.

Lo expuesto hasta el momento, respalda la necesidad expresada en la Hipótesis Mínima: “Crear y mantener una Estrategia Socioeconómica genera el compromiso del personal en los objetivos de la organización y permite disminuir los disfuncionamientos, barreras que impiden mejorar el rendimiento y el desempeño global de la empresa y de la Hipótesis Máxima: “A mayor disminución de los disfuncionamientos mayor será la

disminución de los costos ocultos, liberando recursos para incrementar la productividad y eficiencia generando mayor rendimiento y desempeño de la PYME”.

4.3.3 Efecto espejo

La entrevista “efecto espejo” representa un elemento fundamental en el trabajo de investigación, es la relación directa de la representatividad de la experiencia de lo real (Sánchez, 1996), es la construcción de la representación junto con y a partir del discurso de los actores.

Las características de la entrevista “efecto espejo” suponen la presentación de los disfuncionamientos al personal entrevistado, sin embargo, por la situación crítica presentada en la empresa, por lo apremiante de la producción y el estado de inquietud del personal por el retraso de pagos salariales, la primer reunión se llevó a cabo con los directivos de la empresa y algunos mandos medios, exponiendo las que correspondían a los tres niveles.

En la reunión de la entrevista “efecto espejo”, los directivos y dueños de la empresa mostraron mucho interés, y respecto al análisis de los costos ocultos la frase testimonio de: “excelente, son cosas que sabemos que existen, sabemos el impacto final, no me lo esperaba de la magnitud que se nos presenta”, hace resaltar la aprobación al diagnóstico y de las frases testimonio presentadas, que muestran la convergencia de puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos.

Para la elaboración del conjunto de convergencias y divergencias (Anexo E), para cada uno de los disfuncionamientos, se ubicó una idea fuerza principal. Se agruparon las diferentes ideas y causas en las diferentes variables de disfuncionamientos y en sus subtemas, facilitando su análisis de acuerdo a los siguientes incisos:

a) Condiciones de trabajo.

- Falta de planeación y suministro de recursos, que afecta el desarrollo del trabajo por la falta de servicios, de materiales y refacciones, que junto con el desequilibrio de cargas de trabajo, incide en disminución de la producción y baja productividad.

b) Organización del trabajo.

- La falta de planeación del trabajo y de los recursos provoca falta de productividad, que afecta la asignación de funciones y responsabilidades , provoca el retraso de trabajo y de manera importante, la disminución de personal calificado por incumplimiento de obligaciones laborales e incrementando a su vez la desmotivación, el ausentismo y la rotación de personal.

c) Comunicación – Coordinación – Concertación.

- Falta de integración como unidad productiva con mala comunicación y coordinación, incide en desconfianza del personal y disminuye la productividad, generado del hecho de una inadecuada comunicación con el personal de los diferentes niveles jerárquicos y la ausencia de atención de las necesidades de trabajo del personal.

d) Gestión del tiempo.

- Falta de coordinación y programación de trabajo, como consecuencia de los demás disfuncionamientos, por falta de adecuada programación de actividades, por los desajustes por ausentismo, por la falta de personal y de personal calificado.

e) Formación Integrada.

- La falta de capacitación y formación del personal afectan la calidad y la productividad de la empresa, agravado por la descoordinación del programa de producción y los cuadros básicos de personal capacitado incompletos.

f) Implementación Estratégica.

- Ausencia de planeación estratégica formal y sistemática, que afecta en la directriz del capital humano por carencias en el estilo de liderazgo.

A pesar de la conciencia sobre las dificultades de operación que enfrenta la empresa, los empresarios no visualizan con claridad las acciones necesarias para redireccionar la toma de decisiones y las acciones inmediatas concretas convenientes a realizar.

Actividades que con anterioridad se efectuaban en la empresa se ha reconocido que se han dejado de hacer, como ejemplo se puede citar, que resultó complicado por el empresario el reconocer la necesidad de capacitar a los trabajadores y de formar al elemento humano bajo el concepto de “polivalencia” (capacitación y dominio sobre

diferentes procesos de trabajo), aspecto que se resumió en la idea fuerza: “Falta de capacitación y formación del personal afectan la calidad y la productividad de la empresa”.

4.3.4 Punto de vista del Experto

“El efecto espejo “lo dicho” produce importante información, sin embargo, los actores de la empresa esperan y demandan valor agregado por el investigador basado en “lo dicho” y lo “no dicho”, lo cual permite al investigador construir un más elaborado conocimiento en vistas de validar las hipótesis.” (Savall y Zardet, 2011).

Esta etapa a través de la comparación del efecto espejo y el punto de vista del experto enriquece al investigador para la descripción y análisis de la situación, permitiendo la emergencia de nueva representación colectiva.

El punto de vista del experto permite también identificar los temas recurrentes, las quejas, los tabús y los conflictos existentes, para evitar mal interpretaciones de la información recibida, la clarificación se da mediante el proceso de convergencias y divergencias.

a) Condiciones de trabajo.

- **Falta de planeación y suministro de recursos.** La planeación de requerimientos de capital humano para satisfacer un nivel de producción fue expresado como fundamental, sin embargo, se desconocía al momento de la sesión, las necesidades de personal por puesto, ni la capacidad real operativa para satisfacer los pedidos vigentes de los clientes, factor que incide en fallas de coordinación de trabajo, mano de obra “parada” e improductiva y falta de programación de trabajo, generando tiempo extra no retribuido adecuadamente y sentido de “urgencia” para entregar en fecha a los clientes.

El mantenimiento de máquinas y equipos no es el adecuado, no hay la utilización de refacciones necesarias para el desempeño óptimo, las reparaciones efectuadas no son del todo efectivas, pues los equipos reinciden en las fallas posteriormente, lo cual fue observado en las líneas de producción, los equipos parados con su señalamiento, en espera de respuesta de los mecánicos.

b) Organización del trabajo.

- ***La falta de planeación del trabajo y de los recursos provoca falta de productividad.*** A través de la presentación de resultados, se ha hecho manifiesto que la falta de pago oportuno, la falta de determinación y claridad de los montos de pagos para cada trabajador provocan malestar en el personal; incrementan costos por ausentismo, rotación de personal, y han generado falta de confianza y de compromiso del personal.

Es relevante indicar que la asignación de salarios fijos no estimula productividad y por el contrario, han desmotivado al personal, quien ha bajado el desempeño, dado que al percibir que su remuneración económica es la misma, no realizan mayor esfuerzo, para eso, es necesario y recomendable establecer las cuotas de productividad y de salario correspondiente a cada tipo de salario, así como el cumplimiento del pago de los sueldos oportuna e íntegramente.

Regenerar la confianza del personal, restituir una actitud favorable hacia la empresa, es necesario construirla con el cumplimiento salarial, puesto que las expectativas futuras de los trabajadores es que se seguirá con estas fallas. Por lo tanto, no bastará con la interacción social y las promesas futuras, sino que es fundamental mantener constante y a largo plazo su cumplimiento. Coincidentemente con lo señalado por Martínez (2013) *“La confianza es el factor clave para que los actores organizacionales, internos y externos decidan cooperar o establecer mecanismos de resistencia en los intercambios sociales que se den en la organización y principalmente participar en los procesos de cambio”*.

La falta de trabajo y de pago ha ocasionado la pérdida de personal calificado y con experiencia que no ha sido repuesto, se ha sustituido con personal que va adquiriendo la preparación sobre la marcha, lo cual ocasiona procesos más lentos y fallas de calidad.

La falta de definición de la estructura de operación, sin definir, ni contratar los cuadros de personal suficiente, contribuye al cambio del personal en actividades diferentes, provocando falta de productividad, que el personal no se adapte y tenga un ritmo de trabajo deficiente.

La continua falta de personal e incluso de supervisión provoca estrés y desmotivación, afectando la calidad del producto y la productividad de los operarios.

La eliminación e incumplimiento en prestaciones, las fallas y falta de pagos del sistema de remuneración genera altos riesgos de demandas laborales, así como potenciales capitales constitutivos del sistema de seguridad social.

c) Comunicación – Coordinación – Concertación.

- ***Falta de integración como unidad productiva con mala comunicación y coordinación incide en desconfianza del personal y disminuye la productividad.*** La deficiente comunicación en las diferentes áreas y niveles de la organización, evita la claridad y conocimiento de objetivos diarios y periódicos establecidos y el nivel de su cumplimiento, aspecto que desconcierta al personal y genera chismes, inseguridad y desconfianza, la cual se ve agravada por la falta de información económica de la empresa y la mala información de cumplimiento del pago salarial oportuno y completo.

La falta de comunicación con el personal evita el conocimiento y atención de requerimientos laborales y personales, provocando falta de coordinación y disminución de la productividad.

d) Gestión del tiempo.

- ***Falta de coordinación y programación de trabajo.*** El alto ausentismo y rotación de personal provoca falta de coordinación en el proceso productivo, dado que, la falta de personal, genera movilidad de operarios a diferentes operaciones y provocando desajustes al programa de trabajo diario. Su efecto se manifiesta en una dualidad, por un lado operarios con baja carga de trabajo y otros con carga excesiva y necesidad de tiempo extra, que no es compensado económicamente según las disposiciones laborales.

De igual manera, la espera por asignación de trabajo, genera aburrimiento y malestar del operario, por no lograr sus niveles de salarios por destajo que cumpla sus expectativas económicas. Por otro lado, la no programación y obligatoriedad de ampliar su jornada causa malestar, que se incrementa al no recibir el pago oportuno y adecuado. De tal manera, se suma y se convierte en un mayor índice de salida de los trabajadores de la empresa.

e) Formación Integrada.

- **Falta de capacitación y formación del personal afectan la calidad y la productividad de la empresa.** La alta rotación de personal origina la búsqueda de nuevos operarios, dada la localidad en que se encuentra situada la empresa, se torna más difícil proveer trabajadores calificados, cuando se consiguen, estos no reúnen las habilidades ocupacionales necesarias, pero tampoco se da el entrenamiento requerido, lo cual ocasiona procesos más lentos, mayores fallas de calidad y de programación de la producción como se comenta en incisos anteriores.

A su vez, se ha negado el proceso de programas de capacitación, considerando las prácticas realizadas como de “fracaso”, su consecuencia ha sido la poca polivalencia de los operarios con mayor antigüedad. Hecho por el cual tampoco se ha creado un proceso de su desarrollo profesional, que motive la permanencia de individuos con habilidades. A su vez, muestra la “no creación de potencial” y una disminución de la competitividad de la empresa.

f) Implementación Estratégica.

- **Ausencia de planeación estratégica formal y sistemática.** A pesar de la manifestación del empresario “tenemos muy claro a donde queremos llegar”, existe una ausencia de planeación estratégica, objetivos no definidos y acciones no inscritas en un cuadro formal y predefinido. Elementos de planeación y control importantes, como un presupuesto de ventas, programas de producción y estado del cuadro básico de personal vigentes no fueron presentados.

Ante la situación económica apremiante no fue posible percibir la existencia de estimación de flujos de efectivo y la suficiencia de un punto de equilibrio financiero y de resultados, elementos que permitirían observar un panorama más amplio sobre las dificultades imperantes de la compañía y una estimación sobre la rapidez necesaria de la intervención con la estrategia socioeconómica.

Los directivos se encuentran presionados por la crisis prevaleciente, buscando las formas de resolver las presiones económicas, los bajos niveles de pedidos, inmersos en problemas operativos y efectuando actividades de niveles inferiores, dejando menor tiempo a la planeación estratégica.

La pérdida y cambio de mandos superiores dificulta la consecución de un plan de trabajo más o menos permanente y continuo, con una visión y seguimiento hacia fines y metas concretas a corto y largo plazo.

El estilo de liderazgo es inadecuado, con ineficiente proceso de comunicación con los diferentes niveles de la organización, ausencia de delegación de autoridad y poco contacto con el personal para ubicar necesidades y requerimientos operativos prioritarios.

4.3.5 Conclusiones

El diagnóstico ha arrojado un conjunto de dificultades, lo cual ha permitido visualizar que los factores externos por la inestabilidad de pedidos, mayores demandas de calidad y tiempo de respuesta de los clientes, ha provocado fuertes presiones a la organización, la cual se ha visto afectada en sus estructuras, en el comportamiento de personas y de grupos.

En épocas boyantes las deficiencias se ocultan en los resultados exitosos, aunque no se sea altamente eficiente, las fallas no adquieren una atención especial y a pesar de que merman la productividad muchas veces son menospreciadas, sin embargo, en tiempo de crisis las deficiencias se magnifican y sobresaltan, causando un efecto multiplicador de los disfuncionamientos y acelerando el deterioro del proceso organizacional y productivo, así como ocurriendo un mayor desgaste operativo y emocional.

La empresa maquiladora ha enfrentado grandes dificultades externas, al haber disminuido las operaciones extranjeras en México, estando expuesta a un mercado nacional que demanda un volumen de producción menor, compuesto de pequeños lotes y que al ser compartido con las empresas aún prevalecientes genera alta competencia y requiere de un sólido nivel competitivo.

Los niveles de costos ocultos que ascienden a \$12'210,757.00 revelan un alto nivel, que serían suficientes para financiar el costo anual de mano de obra, que representa un estimado de \$9'464,920.00 y un 77.51% respecto al total de costos ocultos (de acuerdo a las cifras proporcionadas por la empresa). Así mismo, tomando como base el prototipo de estado de resultados, el monto de costos ocultos representa un 587% respecto a los \$2'080,000.00 de las utilidades estimadas. Este resultado es muy significativo, considerando posibles pérdidas (importe que no fue proporcionado), por el cierre temporal de la empresa (a mediados del 2014), hecho, que adicionalmente, representa un alto costo de oportunidad, tanto para la empresa como para la sociedad.

Dicho importe refleja un alto nivel de disfuncionamientos, que son generados al interior de la empresa por la falta de adecuación entre estructuras y los comportamientos.

Se observa la falta de una visión estratégica que resuelva las causas raíz de los problemas presentados, que se van resolviendo por el día a día, siguiendo una estrategia reactiva, que usualmente no es favorable, ni recomendable. La inadecuada planeación y control de la operación contribuyen al incremento de los disfuncionamientos y por ende de los costos ocultos.

La inestabilidad de la operación ha creado un proceso de multiplicación de disfuncionamientos relacionados unos con otros, se cita como ejemplo, que el ausentismo generado por la falta de trabajo y el retraso de pago, dificulta la programación del trabajo. Esto a su vez crea cuellos de botella que retrasan las siguientes operaciones, el paro de procesos, la improductividad para la empresa y del trabajador. En forma individual, desmotivación y son causa de la renuncia del trabajador.

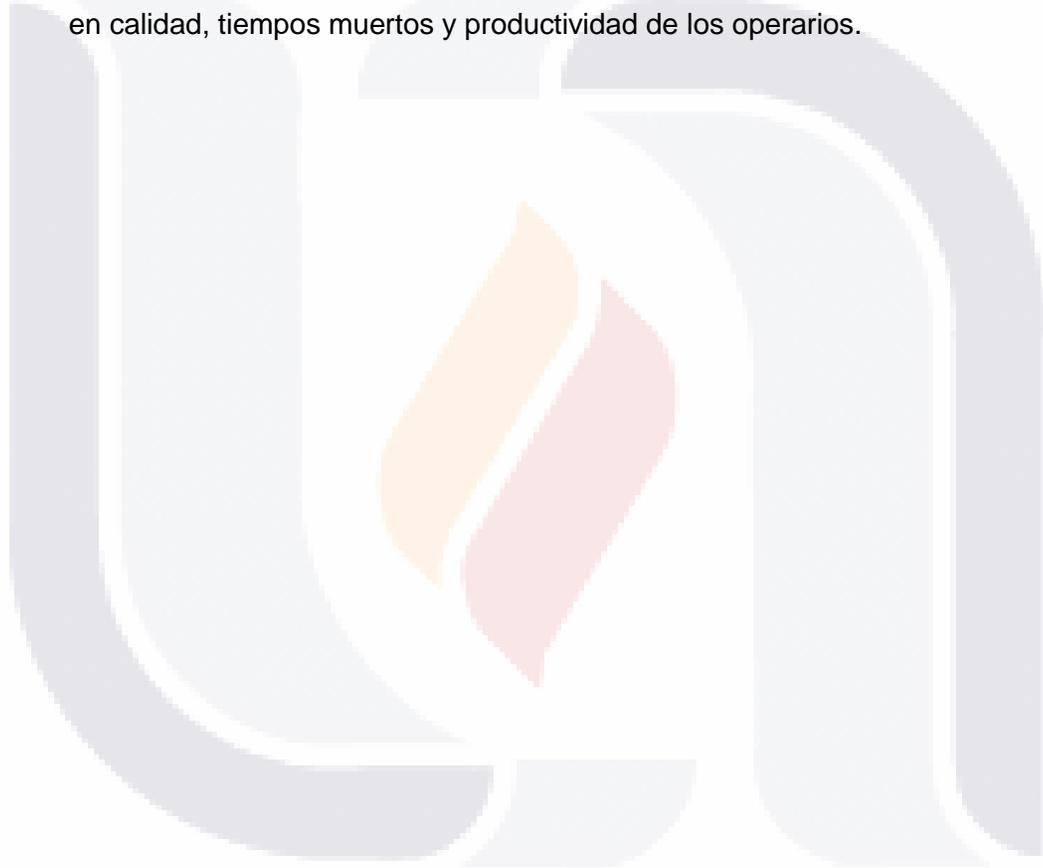
El establecimiento de una estrategia que rompa este ciclo, atendiendo la solución de la (s) causa (s) raíz y vaya estabilizando los procesos y generando nuevamente niveles de confiabilidad y productividad, es de carácter urgente.

De manera global y sintética se resumen a continuación las recomendaciones:

- Aprovechar la decisión actual de la industria americana de considerar disminuir sus inversiones en China, debido a que el beneficio de bajo costo es apenas inferior del 10% respecto a Estados Unidos, así como de los costos ocultos en las operaciones con Asia; de los problemas en innovación por la distancia entre manufactura y diseño; y la detección de que la calidad empieza a ser también un problema (Neil, 2013).
- Para contrarrestar el efecto negativo del mercado textil, las estrategias de otras empresas del sector han consistido en alianzas estratégicas con empresas americanas, considerando la posibilidad de asociación de capital extranjero, lo que permitirá contar con un STAFF desde Estados Unidos para la obtención de clientes.
- Posesionarse en el mercado nacional a través de consolidar los sistemas de calidad internos, fortaleciendo los procesos productivos por medio de la disminución de retrabajo, del desperdicio, la formación de personal altamente calificado y el cumplimiento en los tiempos de entrega, factores que darán también una ventaja competitiva para enfrentar el mercado externo internacional.
- Dentro de los procesos internos, es conveniente sobresaltar la necesidad de la anticipación y alineamiento del desglose de operaciones, contando oportunamente con la programación de los pedidos, con la finalidad de garantizar la determinación de cuadros básicos de personal calificado y cumplir satisfactoriamente los requerimientos de personal.
- Los aspectos de supervisión deben vincularse estrechamente con la formación del personal y su desarrollo, mediante el establecimiento de procedimientos más “*ad hoc*” de seguimiento de la calidad del producto, definición del límite de rechazos y retrabajos por bulto, identificación producto – trabajador, agilización, exactitud e identificación por escaneo de ticket.
- Del factor desarrollo de personal, es recomendable formar un equipo de entrenamiento (identificado con sólidas habilidades), apoyado de un proceso de selección y desarrollo de personal, para que los operarios sean entrenados para lograr el dominio de operaciones nuevas y de adquisición de polivalencia.
- Mediante la estabilidad del cumplimiento de obligaciones contractuales laborales, disminuir el ausentismo y rotación de personal, favoreciendo el mantenimiento de

la plantilla de personal y la integración de operarios como “comodines”. Se aconseja, que ésta labor se soporte mediante el establecimiento de un sistema de compensación, con tope salarial atractivo al trabajador, de tal manera que promueva y mantenga la productividad.

- Respecto a maquinaria y equipo, es pertinente un plan de mantenimiento preventivo y activo, para garantizar su funcionamiento óptimo. Se aconseja que dicho programa se acompañe con un análisis de reparación – reemplazo de refacciones, que evalúe el costo beneficio, considerando factores como los efectos en calidad, tiempos muertos y productividad de los operarios.



CAPÍTULO V PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO SOCIOECONÓMICO

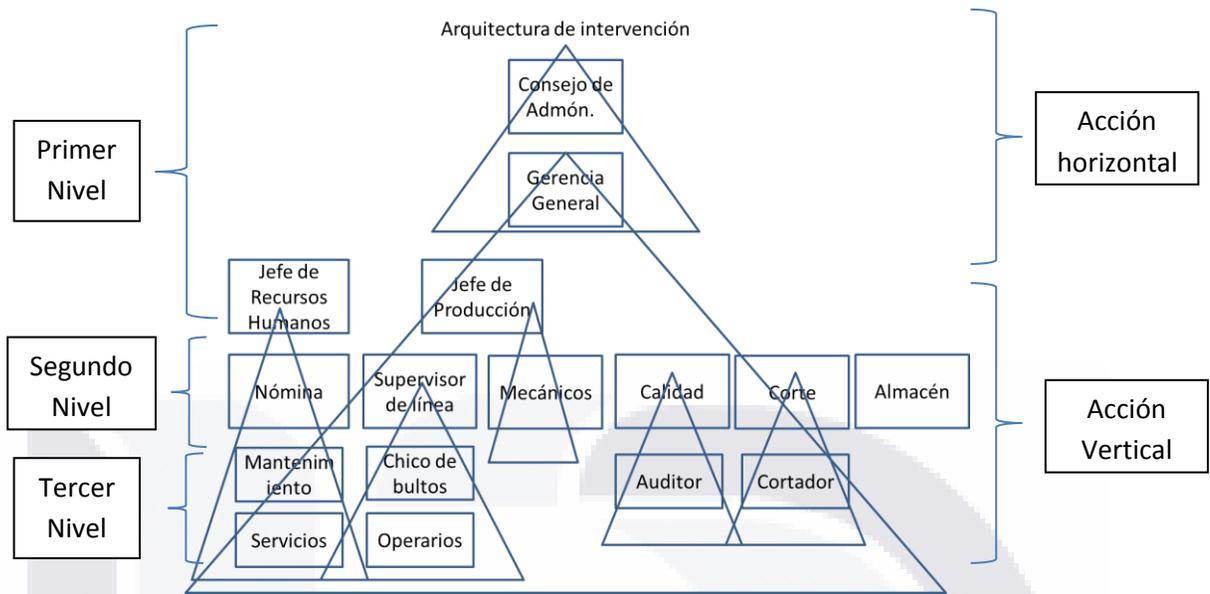
5.1 El Proyecto de intervención

A partir del resultado del trabajo del diagnóstico de disfuncionamientos, costos ocultos llevado a cabo y una vez definidas las ideas fuerza, en conjunto con la opinión del experto retroalimentado con los directivos, se consideró que dada la situación crítica que vive la empresa, que era necesario implantar de inmediato el Proyecto de Estrategia Socioeconómica a partir de los últimos días de diciembre del 2013, con la idea de informar a todo el personal de su puesta en marcha.

Para facilitar poner en acción el proyecto fue necesario integrar el equipo de intervención externo, considerando un personal de apoyo en el área de recursos humanos, un experto del área de producción y de tres para la dirección del proceso de investigación – intervención.

La arquitectura para movilizar a todos los actores de la organización a través del proceso HORIVERT implica el involucramiento de la Dirección de la empresa, considerando al Propietario, la Gerencia de Planta y las Jefaturas de Producción y de Recursos Humanos para impulsar las herramientas del “*management* socioeconómico”, cuyo cometido principal es la reducción de los disfuncionamientos y la creación de potencial.

El proceso se permeará verticalmente a los mandos intermedios, incluyendo a los Supervisores de producción, a los encargados de Corte, Calidad y de Mecánicos, para desarrollar de manera descendente el proyecto de gestión (Gráfica 38).



Gráfica 38 Arquitectura de intervención

Fuente: Elaboración personal

La propuesta tuvo como objetivo contribuir al cambio de la organización y al desarrollo de la cooperación entre las diferentes áreas de la empresa. La acción "Horizontal" se encuentra enfocada a acciones de gran valor añadido, factible y coherente tendiente a estabilizar e impulsar la organización, imprimiéndole vitalidad y dirección adecuada, para mantener en equilibrio la toma de decisiones al corto y largo plazo y para promover la creación de potencial futura.

Los ejes de acción de la intervención que se proponen a la Dirección de la empresa comprenden:

1. Asegurar la capacidad productiva de la organización.

Vitalizar la función de Mercadotecnia con la implementación del desarrollo del Presupuesto de ventas anual, desglosado mensualmente, con la finalidad de crear mayor certidumbre sobre las perspectivas operativas de la empresa, que contribuya como indicador del cumplimiento de estabilización del volumen de ventas, asegurando la sobrevivencia de la organización y además permita la planeación del proceso productivo, los requerimientos de materiales y mano de obra.

Desarrollar el Tablero de Pilotaje, determinar indicadores, con objetivos en todos los niveles de operación, elaboración de CAPN con todo el personal, de acuerdo a los objetivos establecidos. Preparar el Tablero de evaluación global de objetivos del CAPN, con la finalidad de compartir y mantener la información sobre el desempeño organizacional.

Desarrollo del Sistema de flujo de efectivo, permitiendo estimar los flujos de egreso de los costos fijos, las obligaciones pendientes de pago del periodo y los ingresos del presupuesto de ventas, validando el nuevo punto de equilibrio y la planeación adecuada de ingresos y egresos. De esta manera, planear y garantizar cumplir con los compromisos de la organización, evitando paros y faltantes en general.

Integrar en forma coherente, las áreas de producción y de ventas, el Programa de producción. Implementar la determinación de la capacidad de producción máquina/hombre y la proyección de necesidades materiales y humanas. Mantener un sistema de medición del rendimiento productivo.

También, ha sido importante, incluir el desarrollar un Programa de mantenimiento preventivo y un Plan de Mejora continua de Calidad, cuyo objetivo es mantener en funcionamiento óptimo los equipos, para la eliminación de paros y retrasos productivos, cumpliendo con los requisitos y las características establecidas por los clientes, buscando satisfacer sus necesidades en tiempo y forma.

2. Asegurar el funcionamiento eficiente de la operación de la organización.

El propósito es fortalecer la generación de la confianza del factor humano, a través de reiniciar procesos de recursos humanos abandonados, tales como aquellos para mejorar la comunicación con los trabajadores, a través de Tablero de avisos de información general (festejos, cumpleaños, actividades especiales, avisos, efemérides y otros). Transparencia en el sistema de pagos y compensaciones, mediante tablero de informes de productividad y percepciones del periodo, aseguramiento de pago salarial oportuno y cumplimiento de obligaciones laborales y de salud. Así como el complemento de remuneración por cumplimiento de CAPN (premio anual en la primera etapa y semestral posteriormente).

3. Creación de potencial del capital humano.

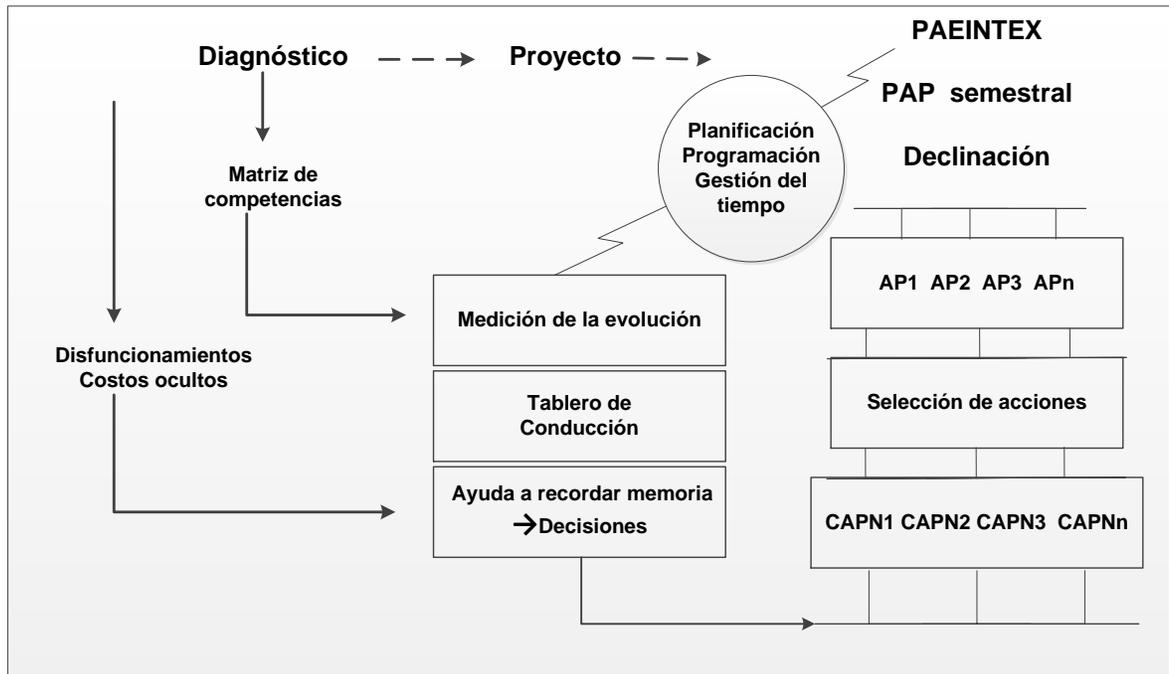
Desarrollar la Matriz de competencias del personal, planes de formación integrada mediante programas de “Polivalencia”, capacitación y desarrollo de habilidades y competencias del personal (Creación de potencial) y programa de motivación de personal.

Proyecto de Nave Industrial en Aguascalientes, programa de selección y contratación de personal de nueva planta, definición del nuevo cuadro de personal, programa de equipamiento, aspectos legales y administrativos.

La acción “Vertical” va en pos de ampliar la responsabilidad a todos los niveles jerárquicos, buscando la generación del potencial humano, a través de la formación integrada, fomentar el compromiso del personal y regenerar su confianza.

Con el fortalecimiento del área de Recursos Humanos, se propone el establecimiento de fijación de objetivos de cumplimiento de servicios, con la correspondiente asignación de tareas y responsabilidad. La jefatura de producción por su parte, contribuirá a la alineación del programa de producción, a la asignación de cargas de trabajo y al establecimiento de los CAPN, para el cumplimiento de objetivos e indicadores según las capacidades individuales; incluyendo la adquisición de nuevas competencias, fortaleciendo la relaciones supervisor – operario, para el mejoramiento de los comportamientos.

Esta propuesta pretende, de acuerdo al planteamiento de la estrategia socioeconómica, realizar el encuadramiento y alineamiento desde la percepción y determinación de los disfuncionamientos y costos ocultos, identificados en el diagnóstico y validados en los procesos de entrevista espejo y opinión del experto, hacia la integración del “proyecto de intervención”, tomando en cuenta los cuatro principios fundamentales del “management socioeconómico”: el principio de estimulación, con la creación del Tablero de conducción y el PAEINTEX, el principio de descentralización, con la declinación del Programa de acciones prioritarias (PAP) en los CAPN; el principio de sincronización con la determinación y asignación de tiempos en la puesta en marcha del proyecto; finalizando con el principio de vigilancia y control, etapa de prueba de la factibilidad de los PAP en términos de planificación y gestión del tiempo. Tal como se propone en el esquema de encuadramiento (Gráfica 39).



Gráfica 39 Esquema de encuadramiento del Proceso de intervención económica

Fuente: Savall y Zardet (2010) *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, p. 114

A continuación, se presenta la propuesta del PAEINTEX, con sus ejes estratégicos, los objetivos Prioritarios y las líneas de acción prioritarias en estudio para ser completados, evaluados y definidos los tiempos de implementación por la Dirección de la empresa.

Tabla 52 Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas de los ejes estratégicos Asegurar el funcionamiento de la operación de la organización y Programa de creación de potencial del capital humano

Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas y Plan de Acciones Prioritarias		
Ejes estratégicos	Objetivos Estratégicos	Líneas de acción prioritarias
Asegurar el funcionamiento eficiente de la operación de la organización	Generación de confianza del Personal	Actualización de expedientes de personal
		Desarrollar y publicar tablas de percepciones según actividad
		Determinar tabla de capacidades y habilidades de operarios
		Publicar lista de cumplimiento de producción
		Publicar programa de producción
		Presupuesto de Cuotas del IMSS
		Análisis de antigüedad y rotación de personal
		Tabla de equivalencias para destajos
Programa de creación de potencial del capital humano	Desarrollar la Matriz de competencias del personal	Complemento de remuneración, tiempo y forma (Premio anual)
		Determinar tabla de antigüedad de personal
		Definición de competencias de requeridas por puesto
		Cruzar competencias requeridas contra reales
		Programa de motivación al personal
		Definir cursos de capacitación estratégicos
	Proyecto de Nave Industrial en Aguascalientes	Desarrollar programa de capacitación
		Ubicar colonia con alta población con experiencia ocupacional en ramo textil
		Tabla de edades del personal
		Perfil de puestos
		Consulta de bases del INEGI
		Ubicación de nave industrial
		Estudio de investigación de características laborales de habitantes de la colonia
		Cuadro Básico de personal Nueva Planta
		Cuadro Básico de personal Planta Venadero
		Diseño de Plan de difusión de contratación
		Programa de equipamiento nueva planta
		Permisos y licencias de nueva planta
		Bases de Evaluación de experiencia de personal

Fuente: Elaboración Personal

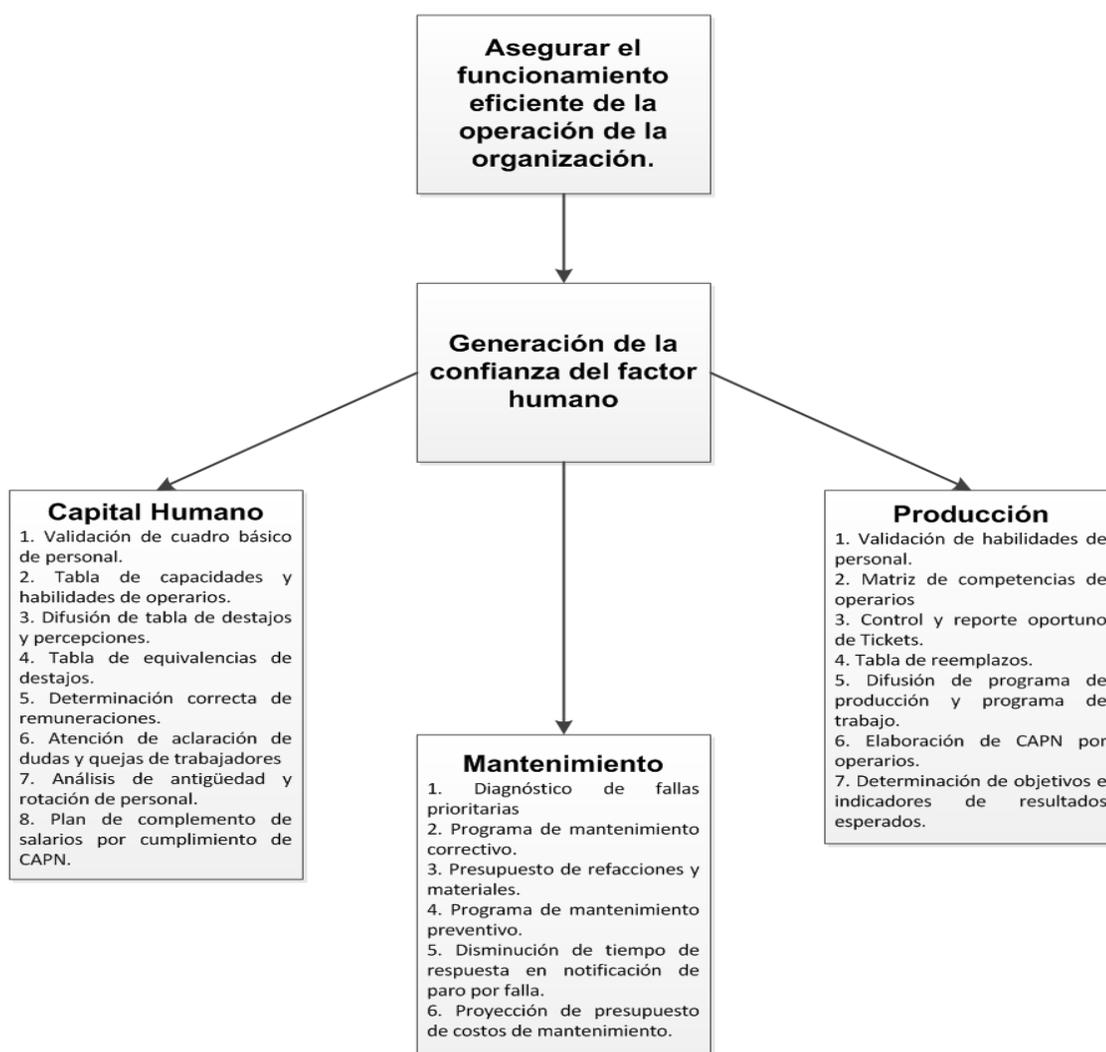
**Tabla 53 Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas del eje estratégico
Asegurar la capacidad productiva de la organización**

Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas y Plan de Acciones Prioritarias		
Ejes estratégicos	Objetivos Estratégicos	Lineas de acción prioritarias
Asegurar la capacidad productiva de la organización	Desarrollo de Presupuesto de ventas anual desglosado mensualmente	Programa de pedidos actuales con fechas de cumplimiento
		Programa de visitas a clientes y estimación de pedidos potenciales
		Plan Estratégico de ventas
	Desarrollar el Tablero de Pilotaje	Determinación de indicadores departamentales de la empresa
		Determinar indicadores de objetivos en todos los niveles de operación
		Elaboración de CAPN en todos los niveles
		Tablero de evaluación global de objetivos del CAPN
	Desarrollo de Sistema de flujo de efectivo	Estimar flujos de efectivo de los costos fijos
		Determinar Obligaciones pendientes de pago del periodo
		Estimación de costos variables del periodo
		Plan de faltantes y sobrantes de efectivo
	Elaborar Programa de producción	Determinar cuadro básico de personal
		Determinar capacidad de producción máquina/hombre
		Determinar el desglose de operaciones estándar
		Identificar los tiempos estándar de las operaciones
		Proyección de necesidades materiales y humanas
Comparativo de tiempos estándar con tiempos reales de producción		
Mapeo de proceso de producción identificación procesos ocultos		
Sistema de medición de rendimiento productivos		
Desarrollar programa de mantenimiento preventivo		Inventario situacional de máquinas de trabajo
	Análisis de fallas de equipo	
	Proyección de costos de mantenimiento	
Plan de Mejora continua de Calidad	Programa de mantenimiento preventivo	
	Análisis de fallas de producción	
	Plan correctivo de las fallas de producción	
		Plan de acciones preventivas de producción

Fuente: Elaboración Personal

Un proceso que requiere especial atención en el desarrollo de la Estrategia Socioeconómica consiste en la construcción del PAEINTEX, el desglose de los PAP y su encuadramiento o alineación con los CAPN.

Partiendo de los ejes estratégicos es necesario proceder a desglosar las acciones prioritarias cuidando la factibilidad y la coherencia integral del PAEINTEX, que se puede observar en el siguiente esquema.



Gráfica 40 Desglose de Programa de Actividades Prioritarias

Fuente: Adaptado de Savall y Sardet (2010). Maîtriser les coûts et les performances cachés, p. 47

Se preparó la propuesta para la creación de potencial del capital humano a través de la Matriz de competencias, la que permite tener un panorama claro de los conocimientos y habilidades del personal mediante una representación gráfica.

La empresa cuenta con un análisis detallado de los procesos a realizar en la elaboración del pantalón, clasificados con los nombres de: ojalera, secreta, vista, bolsa, pretina, trasero, delantero, ensamble, ensamble 2 y terminado, a su vez se encuentran definidas las operaciones que lo conforman y especificado su grado de dificultad, enumerados de 1 a 5, de menor a mayor complejidad.

La metodología define la descripción de dominio de habilidad del trabajador de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 54 Nivel de habilidad desarrollado por el personal

	Práctica corriente controlada
	Práctica ocasional
	Conocimientos de los principios
	Ní conocimiento teórico ni práctico
	A realizar

A continuación, se muestra un ejemplo de integración de una sección de operarios de la matriz de competencias, enfocada a la disminución de fallas cuantificables.

Tabla 55 Matriz de competencias

Matriz de competencias Empresa Textil																													
Situación existente al Principio de Implementación																													
Sección	Ojalera				Secreta			Vista					Bolsa			Pretina		Trasero											
Grado dificultad	2	2	2	1	2	2	1	3	1	3	2	2	3	3	1	3	2	1	2	3	3	1	4	3	3	5	2		
Actividad	Desgranar cierre	Sobre hilar ojalera	Pegar cierre a ojera	Hacer traba	Fusionar y cortar traba	Bastilla secreta	Recoger secreta	Planchar secreta	Marcar vista	Pegar secreta	Presillar secreta	Pegar etiqueta	Pegar mista a manta	Cerrar bolsa de mnata	Voltear Bolsa	Pespunte a manta	Bastillar bolsa trasera	Recoger y revisar bolsa	Hacer scallop recto	Planchar bolsa trasera	Marcar pretina	Pegar etiqueta a pretina	Pegar cuchilla cama	Marcar posición bolsa tra	Pegar bolsa trasera	Pespunte bolsa trasera	Presillar bolsas traseras	Encuarste Trasero	Pegar etiqueta en encuar
Trasero	31	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	32	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	34	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	44	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	298	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	445	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	1001	■	■	■	■	■	■	■	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	1149	■	■	■	■	■	■	■	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	1164	■	■	■	■	■	■	■	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	1786	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	1994	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	1995	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	3038	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	3785	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

Fuente: Adaptación de Savall y Zardet (2010). Maîtriser les coûts et les performances cachés p. 184

El desarrollo de competencias también está encaminado hacia la creación de potencial, para cumplir con los comportamientos deseados y adaptados a la aplicación de las estrategias, por lo cual, se anexa un ejemplo en la siguiente ilustración:

Tabla 56 Matriz de competencias Creación de Potencial

Sección		Creación de potencial					
		Nuevos programas					
Actores	Actividad	Trabajo en equipo	Técnicas de Solución de problemas	Sistemas de calidad	Introducción al SEAM	Polivalencia	Elaboración de CAPN
24	—	—	—	—	—	—	
28	—	—	—	—	—	—	
66	—	—	—	—	—	—	
139	—	—	—	—	—	—	
205	—	—	—	—	—	—	
207	—	—	—	—	—	—	
417	—	—	—	—	—	—	
563	—	—	—	—	—	—	
605	—	—	—	—	—	—	
1226	—	—	—	—	—	—	
1502	—	—	—	—	—	—	
2095	—	—	—	—	—	—	
2428	—	—	—	—	—	—	

Fuente: Adaptación de Savall y Zardet (2010). Maîtriser les coûts et les performances cachés p. 184

Una herramienta muy importante en la implementación de la estrategia para solucionar los problemas cuantificables y generar el compromiso de los empleados es el Contrato de actividad periódicamente negociable (CAPN).

Dentro de la matriz de competencias anterior, se incluye un apartado para la capacitación de los empleados para la comprensión y elaboración de los CAPN, dado que es esencial que, a través de toda la organización, todos los actores propongan y determinen los niveles de actuación y cumplimiento de indicadores.

Los CAPN cumplen el objetivo de determinar los indicadores para la medición del desempeño, explicitan las reglas del juego y propician la participación activa del personal favoreciendo su compromiso. A continuación se presenta un ejemplo de CAPN elaborado.

Tabla 57 Contrato de Actividad Periódicamente Negociable

Contrato de Actividad Periódicamente Negociable (CAPN) departamento de Recursos Humanos											
Nombre: Lic. Cristina Mena Hernández			Periodo: Inicial 1o. Jun 2014				Jefe Inmediato: Ing. Jesús González				
Puesto: Jefe de Recursos Humanos			Final 31 Dic 2014				Puesto: Gerente General				
Complemento de salario 5%	Objetivo	Indicador	Medición para prima				Medios Asignados	Coeficiente	Progreso	Resultado Ponderado	Observaciones
			100%	75%	45%	0%					
Resultados Inmediatos	Cobertura de Cuadro Básico de personal	100%	=100%	> 90%	>85%	< 85%		0.15			
	Definición de competencias de requeridas por puesto	100%	=100%			< 100%		0.05			
	Expedientes y registros de personal	100%	=100%			< 100%		0.10			
	Ausentismo personal	, 0	=100%	1		2 o más		0.05			
	Retardos personal	, 0	=100%	1	2	3 o más		0.05			
	Determinación correcta de nómina	Errores	<1	2 a 3		>3		0.10			
Creación de potencial	Desarrollar programa de capacitación	100%	=100%			< 100%		0.10			
	Cursos de capacitación estratégicos	4	4	3	2	1		0.10			
	Determinar tabla de capacidades y habilidades de operarios	100%	=100%			< 100%		0.10			
	Programa de actividades de motivación	100%	=100%			< 100%		0.10			
	Análisis de antigüedad y rotación de personal	100%	=100%			< 100%		0.10			
Firma del empleado:						Firma de Jefe inmediato:					

Fuente: Elaboración personal

5.2 Recomendaciones al sector PYME y textil.

Derivados del trabajo de investigación, ha sido posible identificar algunas aportaciones y recomendaciones, que pueden resultar de utilidad al sector PYME y textil, local y nacional, las cuales se describen a continuación.

Establecimiento de Estrategias

Las planeación estratégica es un factor de éxito para las empresas, aquellas que lo realizan tienen un mayor desempeño y una mayor rentabilidad, (García Pérez, 2006; Estrada y Sánchez, 2009; Ochoa *et al.*, 2014). **En situaciones de incertidumbre y de alta variabilidad es necesario un mayor y mejor proceso de planeación estratégica, con acciones específicas que reduzcan el impacto de los riesgos existentes.**

Es recomendable una estrategia proactiva, reconociendo la capacidad de la empresa de efectuar transformaciones en su entorno; las empresas que logran actuar activamente, adecuar sus estructuras y los comportamientos ante las dificultades y amenazas externas, tienen mayor posibilidad de permanecer y desarrollarse.

El diagnóstico claro y oportuno de la situación de la empresa, permite vislumbrar los escenarios posibles de actuación, aprovechar las oportunidades y responder más exitosamente ante la adversidad.

Para la realización del diagnóstico, son aconsejables los métodos expuestos en el presente trabajo, el análisis FODA, la aplicación de cuestionarios, las entrevistas, la observación, la triangulación de información y particularmente el diagnóstico socioeconómico, pero en todos los casos, es preciso mantener la visión objetiva del estado de las cosas.

El plan de acción, la estrategia, debe sustentarse en indicadores financieros y no financieros, que puedan medir el rendimiento económico, el impacto en los recursos humanos y en la responsabilidad social.

Un plan global que abarque todas las áreas de la organización: administrativas, técnicas y tecnológicas, producción, mercadotecnia y financiera, pero tomando en cuenta, que el recurso humano, es la palanca de creación de potencial y de la consecución de los objetivos propuestos.

Un plan, que disminuya la ineficiencia y los disfuncionamientos, que mejore el desempeño, logre un cambio organizacional que contribuya a la eficiencia y guíe a la evolución y desarrollo de la organización.

La industria maquiladora textil

Fortalecer la presencia de las empresas en el mercado interno, las habilitará para ingresar con mayor seguridad en los mercados externos. **Lograr el posicionamiento interno a través del incremento, de la calidad, de la eficiencia y la reducción del costo, mediante una fuerza productiva altamente capacitada y competitiva, fundamentada en el desarrollo de sus destrezas y habilidades.**

Aprovechar la coyuntura de la industria americana en sus perspectivas de desinversión en China, aprovechando las ventajas de la manufactura mexicana: de menor costo de transporte, el tiempo corto de ejecución, mano de obra altamente calificada y salarios más competitivos.

Retomar la negociación con empresas de Estados Unidos del sector textil y **establecer alianzas estratégicas** para recuperar el potencial de clientes e incrementar el nivel de producción de maquila y exportación. Considerar la posibilidad de **asociación con capital extranjero**, para fortalecer los lazos comerciales y mantener compromisos a largo plazo, permitiendo la permanencia y el crecimiento de la industria textil.

El Factor Humano

El recurso humano es uno de los elementos principales dentro del proceso de transformación en una empresa maquiladora, su desempeño productivo es considerado un factor de ventaja competitiva. Por tal motivo, el ambiente organizacional debe favorecer el desarrollo de sus capacidades y habilidades,

Para el fortalecimiento del recurso humano es recomendable la **creación de una cultura organizacional fuerte, mediante la configuración de la identidad de la empresa**, donde los miembros establezcan lazos estrechos de relación y tiendan a identificarse con ella. Con la implementación de técnicas que favorezcan la permanencia y retención empleados, para que se mantengan motivados, comprometidos y leales a la empresa.

El conjuntar las acciones de todos los actores dentro de la empresa depende de un acuerdo de voluntades de manera expresa o tácita, libre y voluntaria, que se integra en un objetivo común y un beneficio mutuo sustentando en la confianza y la colaboración. **El respeto a las obligaciones contractuales y laborales, por ambas partes, patrón y empleador, sustentan la confianza mutua y son generadoras de compromiso y relaciones productivas.**

Mantener la confianza permite relaciones laborales sanas, fortalece el sentido del trabajo, contribuye positivamente a la eficacia de los trabajadores y contribuyen a la satisfacción laboral. Evita la generación de conflictos, el ausentismo, la rotación de personal y las huelgas.

El liderazgo directivo es indispensable para activar y energizar a los miembros de la organización, orientándolos hacia los objetivos propuestos. Un líder que oriente y facilite la tarea considerando las habilidades y experiencia de los empleados, situado en contextos específicos, favorecerá relaciones armónicas y la cooperación de los individuos.

La producción eficiente, con niveles de calidad óptimos, se logra únicamente con personal competente y bien capacitado. Motivo por el cual es necesario una cultura sustentada en prácticas para la mejora continua, con personal altamente calificado y una formación orientada a la polivalencia (facultad de desempeñar adecuadamente dos o más funciones).

Organización y proceso operativo.

Un aspecto relevante en las empresas, es la manera en que se organizan las funciones y el cómo se coordinan los procesos de operación dentro de la organización. La definición de las actividades y la manera que se relacionan e interactúan, es un factor que debe estar encaminado a la eficiencia y eficacia de la gestión de los procesos, que conlleve a la mejora del desempeño y la optimización de los recursos de la organización.

La claridad con que se defina la estructura organizacional, las funciones, el nivel de responsabilidad y autoridad, así como los elementos de entrada, de salida y los indicadores de desempeño de los mismos, facilita operar con mayor eficiencia a la empresa.

Lo observado dentro del caso de estudio, permite recomendar una **adecuada planeación y coordinación de actividades, de las funciones financieras, de producción y mercadotecnia, dado que su ausencia, es causa de disfuncionamientos**, los cuales afectan el desempeño, la generación de conflictos, el estrés y la desmotivación dentro de la organización.

A través de las frases testimonio, se encontró evidencia empírica que la falta de organización en el proceso operativo induce a la disminución de la productividad. **El suspender o eliminar actividades que soportan y mantienen los procesos, como la función de recursos humanos, capacitación y administración de personal; la de seguimiento de calidad del producto y la supervisión, entre otras, provoca desajustes operacionales, que pueden llegar a ser graves, pero que en todos casos, incrementa los disfuncionamientos y por ende el de los costos ocultos.**

Por tal motivo, se considera importante señalar y recomendar que las empresas, de cualquier tamaño o actividad de que se trate, deben establecer con claridad y precisión la coordinación de las funciones y los procesos. En la medida que se generen cambios, por circunstancias favorables o adversas, deben encontrar la manera en que se suplirán o ajustarán los cambios de personal y de los procesos, pero no solamente su eliminación.

Medición y desempeño

Una organización orientada a resultados, con medición y evaluación del desempeño, integrando indicadores de rendimiento, y el **establecimiento de un sistema de incentivos que estimule la productividad y la eficiencia**. Para esto, es recomendable el “management socioeconómico”, definiendo metas y compromisos de cumplimiento, a través de CAPN vinculados a una estrategia vinculada al PEINTEX y el PAP. Este proceso permitirá al personal de la empresa, la clarificación de los resultados esperados, contribuirá a la generación del compromiso, al logro de los objetivos empresariales y al incremento de la competitividad.

Finanzas

El caso de investigación presenta evidencia empírica sobre aspectos financieros que afectan el desarrollo de la empresa. Por un lado, sobresalen las fallas en la estimación y

la falta de flujos de efectivo para la operación. Es aconsejable a las empresas, cubrir satisfactoriamente sus necesidades de efectivo cotidianas, con el objetivo de **garantizar sus compromisos de sueldos y salarios, pagos de proveedores y otras erogaciones generadas por la operación, dado que la ausencia de su cumplimiento, pone en alto riesgo el paralizar a la organización.**

Las proyecciones deben comprender indudablemente los cambios en capital de trabajo, el incremento en los niveles de producción y ventas, trae consigo necesidades operativas de fondos adicionales, los cuales deben ser cubiertos, con préstamos temporales, según las políticas de tesorería establecidas del nivel de fondos permanentes.

Por otro lado, **es muy recomendable que las empresas tengan estimado su punto de equilibrio**, su carencia, en negocios que recién se emprenden o que tienen fuertes variaciones operacionales, puede ser factor de fracaso, dado que no podrán anticipar con oportunidad resultados adversos. Durante periodos bajos de venta, se puede incurrir en pérdidas para el negocio, lo cual podría agudizar los problemas por flujos negativos.

De igual manera, la administración sana del nivel de costos fijos de operación es mayormente recomendable en empresas que han disminuido su volumen de actividad, los análisis de costo-volumen-utilidad, ponen de manifiesto la necesidad de estimar correctamente el nivel mínimo que puede soportar una empresa. El mantener por periodos prolongados costos fijos altos, sin el volumen de ventas y el margen de utilidad adecuados, terminan agotando los recursos y a pérdidas excesivas que agudicen la problemática financiera de la empresa.

En su conjunto, la inexistencia de estas prácticas financieras (análisis de capital de trabajo neto y análisis costo-volumen-utilidad) imposibilitan una planeación pertinente de las necesidades de financiamiento. Cabe recordar que dentro de los problemas externados por las PYME en los factores externos, está la falta de fuentes de financiamiento y el costo elevado de las tasas de interés, y aunado a la nula o baja planeación financiera, complican el proceso del otorgamiento de crédito.

En sentido complementario, no podemos dejar fuera la administración del llamado "presupuesto de capital", las prácticas empresariales no pueden ignorar la toma de decisiones para la reposición de los activos productivos, **las inversiones a largo plazo**

requieren que el flujo de efectivo generado exceda al costo de dicho activo, dicho flujo debe ser garantizado mediante un plan de mercadeo, que asegure lo mejor posible el potencial de ventas. Perder de vista que la generación de flujos debe garantizar la reposición de los mismos, puede llevar a la descapitalización, mantener equipos obsoletos y a la falta de competitividad, por ausencia de tecnología más eficiente y productiva.

Conclusiones

Para la implementación del proyecto, como se ha señalado anteriormente, la participación activa de los actores es fundamental; la propuesta presentada no se pudo implementar debido al paro temporal indefinido de la empresa. Los acontecimientos que dieron origen al paro de actividades fueron la falta de trabajo por ausencia de pedidos, la presión y emplazamiento a paro de los trabajadores para no continuar en las circunstancias descritas de incumplimientos salariales completos y oportunos. Hechos que ocurrieron justo al arranque de la implementación de la estrategia (finales del primer cuatrimestre de 2014).

Un elemento importante encontrado dentro de esta investigación, es el señalar que los tiempos en los procesos de intervención deben ser oportunos, las empresas pueden presentar crisis urgentes por atender (como en el caso de las personas con enfermedades de sintomatología aguda grave, que deben atenderse de inmediato, con tratamientos radicales que establezcan los signos vitales y eviten un colapso que ponga en riesgo fuerte la subsistencia), tal fue el caso de la empresa en intervención.

La información recibida y los compromisos realizados por los directivos iban en el sentido de que estaba garantizado el trabajo y los flujos de efectivo para cumplir las cargas salariales, sin embargo, el corte fue abrupto.

Los planes propuestos en este proyecto de implementación son válidos para la situación prevaleciente en la empresa, pero los tiempos de aplicación debieron ser con mayor anticipación. Los factores clave que impidieron la oportunidad de la intervención fueron los temores del empresario a mostrar la realidad económica de la empresa y fundamentar su decisión en esperanzas y no en hechos sólidos y concretos.

La planeación financiera para satisfacer las necesidades operativas de fondos, en conjunto con un plan de mercadeo, son elementos fundamentales para buscar garantizar la estabilidad de la operación de la empresa, favoreciendo a su vez, la reducción de los disfuncionamientos.

Se identifica una falta de mayor acercamiento entre consultor-investigador y empresario/directivo, en un ambiente de confianza que favorezca la apertura y propicie la eliminación de barreras que permitan el asesoramiento pertinente.

Dentro de la metodología del “management socioeconómico” se sugiere la implementación del “Coaching” personal y empresarial, para romper las barreras que impidan la comunicación y que permitan el guiar y orientar a la persona, para mejorar en el desempeño de sus funciones. El Coaching es un proceso interactivo y transparente mediante el cual el “coach” y en este caso el empresario/directivo buscan en conjunto, concentrarse en el esfuerzo y en el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades.

La combinación de las herramientas del “management socioeconómico” y del coaching pueden resultar complementarios, el primero, aporta una metodología de trabajo sólida y eficaz, el segundo, contribuye ayudando al directivo a superar las dificultades, mantener la energía, la concentración y los esfuerzos, en alcanzar los objetivos, no sólo en el corto plazo, sino también en el largo plazo.

CONCLUSIONES GENERALES

La conclusión general está construida alrededor de las preguntas de investigación ¿Qué disfuncionamientos impiden el desarrollo de la PYME del sector textil? ¿Qué costos y sobreconsumos de recursos tecnológicos, financieros y humanos originados por los disfuncionamientos, son barreras que afectan el desarrollo de la PYME del sector textil?

Las respuestas a éstas interrogantes constituyen los elementos esenciales para la validación de las hipótesis de investigación propuestas al inicio de los trabajos. A través del desarrollo de los capítulos se han detallado conclusiones sobre estos cuestionamientos y enseguida se presentarán los principales aspectos encontrados.

Presentación de resultados sobre las preguntas e Hipótesis de investigación.

■ *¿Qué disfuncionamientos impiden el desarrollo de la PYME objeto de estudio del sector textil?*

El proceso de interacción entre las estructuras de la organización y los comportamientos individuales y colectivos son generadores de disfuncionamientos los cuales se ha encontrado que se incrementan en mayor proporción cuando las condiciones del medio ambiente externo son adversas y ejercen fuertes presiones de negocios, donde se exige mayor calidad y mejores precios de los productos y servicios, confrontadas además ante la evolución de las exigencias de los clientes, a la innovación de los competidores, y a una mayor competitividad.

La empresa expuesta a un ambiente de inestabilidad del mercado que le ha provocado disminución de ventas y se ve presionada en realizar ajustes operacionales que garanticen su sobrevivencia y al mismo tiempo mantenga la salvaguarda de los empleos, ha estado envuelta en fuertes perturbaciones económicas internas que se han traducido en una falta de recursos para cubrir las necesidades de capital de trabajo, la adquisición de materias primas, herramientas y materiales, pagos a proveedores y de los compromisos salariales de los trabajadores de la empresa. Así como de perturbaciones sociales que se vinculan a la falta de articulación de los procesos, mala comunicación organizacional, ineficaz coordinación de las personas, el deterioro de condiciones de

trabajo, incumplimiento de compromisos laborales, ambiente de trabajo tenso, la desmotivación y la pérdida de confianza.

Los disfuncionamientos como barreras han impedido el desarrollo mismo de la organización y se ha minimizado su sana evolución. Debido al deterioro de los programas de trabajo, la descoordinación de órdenes de producción y falta de personal suficiente y capacitado; de los sistemas y procedimientos de trabajo, dada la carencia de seguimiento de calidad, de falta de supervisión y muy baja capacitación del personal (Anexo D, 2. Organización del trabajo, 201 Repartición de las tareas y 5. Formación Integrada, 501 Adecuación formación de empleo, Falta de formación de personal para atender los nuevos requerimientos). Estos aspectos permiten validar la hipótesis descriptiva **HD La PYME del Sector Textil y del vestido presenta disfuncionamientos barreras que impiden su rendimiento y desarrollo.**

La generación de disfuncionamientos se extiende entre las diferentes dimensiones afectando las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la comunicación-coordinación-concertación, la gestión del tiempo, la formación Integrada y el proceso de implementación estratégica, que han sido factores de alto impacto, que han provocado la disminución de la eficiencia y que además, son fuentes de costos ocultos que comprometen y consumen recursos tecnológicos, financieros y humanos, que en su conjunto impactan por la cantidad de \$12'210,757.00 de acuerdo a lo determinado en el análisis de costos ocultos (Tablas 43 - 51).

El rendimiento de la organización a través de los resultados obtenidos, ha mostrado ser insatisfactorio, se encuentran deteriorados los procesos y las estructuras, como se ha explicado sobre la falta de seguimientos de cuadro básicos de personal, el sistema de pago salarial y la asignación de trabajo a los obreros. Se halla desquebrajado el comportamiento organizacional, el compromiso del personal, generándose pérdida de confianza tanto de los trabajadores, como se ha explicado anteriormente, debido a las omisiones y retrasos de obligaciones salariales.

El impacto descrito de los disfuncionamientos sobre la generación de costos ocultos y su efecto sobre el rendimiento y desarrollo de la empresa validan la hipótesis de

investigación explicativa **HE El rendimiento y el desarrollo de la empresa se ve afectado principalmente por costos y sobreconsumos de recursos tecnológicos, financieros y humanos originados por los disfuncionamientos.**

La disminución de la eficiencia de los procesos no únicamente ha causado falta de desarrollo, sino también alto riesgo de paralizar la operación de la empresa, causado por el decremento de la calidad, el incumplimiento de entrega a tiempo de pedidos y la pérdida de clientes, aspectos que han deteriorado las relaciones externas, aspectos que plantean la necesidad de implementación de estrategias efectivas de acuerdo a la hipótesis de prescriptiva establecida **HP Es necesario la aplicación de estrategias socioeconómicas que disminuyan el uso de recursos en actividades improductivas.**

❑ ***¿Cuáles condiciones de trabajo provocan malestar en el personal; incrementan costos por ausentismo, rotación de personal, falta de compromiso del personal y son obstáculos en el desarrollo de la PYME objeto de estudio del sector textil?***

Los problemas organizacionales que sufre la empresa disminuyen la eficiencia y el desempeño, dificultando alcanzar sus objetivos. Al respecto, la carencia de una estrategia de recursos humanos ha restringido el desempeño del factor humano y de la creación de potencial, impidiendo el involucramiento del personal y su compromiso con los objetivos de la organización. En la investigación, se ha encontrado que para lograr reducir el impacto negativo y adverso del ambiente externo es indispensable fortalecer las relaciones internas, mejorando la cooperación y la coordinación del personal en todos los niveles, coincidente con lo señalado por Ramírez (2006, p.153) *“la eficacia de la negociación necesita de confianza entre los actores y la desconfianza constituye un costo para quienes la sufren. La desconfianza en las organizaciones se traduce en huelgas, ausentismo, pereza voluntaria y en actitudes no cooperativas”*. De igual manera, la baja productividad y el clima de desconfianza, con mal ambiente de trabajo, coinciden con las aportaciones de West (2003, Citado en Sánchez et al., 2011, p. 199) *“Un clima organizacional deficiente asociado a conflictos interpersonales y a un ambiente emocional negativo influye negativamente sobre la eficacia de los individuos y los equipos y sobre su satisfacción laboral”*.

Estos hallazgos permiten validar la hipótesis **HD La PYME del Sector Textil y del vestido tiene problemas organizacionales que disminuyen su eficiencia y desempeño para alcanzar sus objetivos.**

Una mala gestión de personal desfavorece la comunicación efectiva, impide escuchar a los colaboradores y ajustar las reglas de operación acomodando los objetivos individuales y los de la organización; contribuye a la desmotivación, a la falta de cooperación y coordinación. Al respecto Ramírez (2006, p. 201) propone que *“Cuando un individuo tiene absoluta confianza en otro, tendrá con él mejor comunicación y transmisión de información (personal, laboral o de cualquier índole)”*.

Las fallas de comunicación, coordinación y concertación provocan la no prevención y la no reacción sobre los problemas de la empresa, adicionalmente origina conflictos de personal al interior de la organización, la desorganización del trabajo y problemas de calidad.

Estos aspectos enumerados dan respuesta sobre la hipótesis **HE La falta de compromiso del personal, de coordinación, comunicación y concertación, las malas condiciones de trabajo, la mala organización y la no formación inciden en la disminución del desempeño personal y organizacional.**

Ante la crisis operacional y financiera que enfrenta la empresa, los dueños y directivos optaron por un aislamiento para la solución de los problemas principales, poniendo menor atención a los problemas operativos que se iban suscitando, disminuyendo la comunicación, coordinación y concertación con el personal de la organización.

Contrariamente a lo recomendado del involucramiento del personal para la planeación estratégica, no hubo la integración de todos los miembros a la búsqueda de acuerdos y soluciones, lo que desfavoreció las relaciones laborales, la disminución del compromiso de los trabajadores y el deterioro del desempeño organizacional.

La empresa del caso, siendo PYME, atraviesa un proceso de sucesión, donde el propietario, ha cedido el control de la operación a parte de su núcleo familiar, compuesto de dos hijos y un sobrino, los cuales ocupan cargos directivos. El reemplazo generacional

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

por sucesión, ha sido factor generador de desconcierto en los empleados pertenecientes a la empresa. Los cambios en el estilo de liderazgo y de comunicación del equipo de sucesión, han afectado la relación y la confianza del personal. Así mismo, se han manifestado cambios en la cultura organizacional. La ausencia actual de funciones, actividades y eventos realizados en el pasado, son elementos que han causado extrañeza, desorganización y desmotivación del personal. La falta de habilidad y de compromiso del responsable comercial, aunado a la crisis del mercado y fallas del proceso productivo, han impedido conseguir nuevos clientes, conservar los existentes e incrementar los pedidos.

En situaciones similares, con empresas PYMES en sucesión, es recomendable indicar la importancia de las decisiones y el rol del propietario durante el proceso de sucesión. Puede seguir realizando un papel predominante en conservar la cultura, las tradiciones, los valores, un ambiente de cordialidad y buen trato con el personal. Mantener la directriz y asesoría del proceso de planeación estratégica, de soporte técnico, así como de las relaciones públicas e intermediación con: las cámaras industriales e instituciones financieras, con clientes y proveedores clave; como lo sugiere también Thevenard y Puthod (2014).

Por otro lado, al integrarse el equipo de sucesión debe tomarse en cuenta: la capacidad, la experiencia, las habilidades, la personalidad y el compromiso de cada uno de los miembros. Deben cuidarse los aspectos sentimentales en la asignación de funciones, que sea de acuerdo a las habilidades y experiencia, dado que de lo contrario generarán disfuncionamientos y conflictos. En ausencia de miembros de la familia adecuados, en especial para puestos clave, es recomendable la contratación de un directivo externo, lo cual, podría constituir la mejor alternativa, como señalan Zúñiga y Sacristán (2009).

Aunque existen estudios que indican, que no existe una correlación entre la planeación de la sucesión y el éxito en la sucesión (Aronoff, 1998; Lansberg, 1999; Murray, 2003; Gómez, G., López, M. y Betancourt, J., 2008), dadas las evidencias en este caso de investigación, hacen suponer que en épocas de crisis dentro de la empresa, es necesario que el propietario cedente de la sucesión documente: los procesos clave de la empresa, que guíen la planeación estratégica; y un plan de sucesión, cuyo objetivo sea conservar el

patrimonio familiar a largo plazo, en coincidencia a lo señalado por Gallo (2008), y Flores y Vega (2014).

En el caso de la hipótesis **HP El involucramiento del personal en la planeación estratégica favorece el compromiso del personal y el mejor desempeño organizacional**, no se pudo demostrar dado el paro temporal de la empresa, sin embargo, el conjunto de observaciones del trabajo de investigación hacen suponer que el involucramiento del personal es un factor que incide positivamente sobre el logro de los objetivos y la mejora del desempeño organizacional.

▣ ***¿Qué costos y sobreconsumos de recursos tecnológicos, financieros y humanos originados por los disfuncionamientos, son barreras que afectan el desarrollo de la PYME objeto de estudio del sector textil?***

En el presente trabajo se presenta un minucioso análisis sobre la generación de disfuncionamientos y de costos ocultos en la empresa, lo cual ha permitido evitar sobreestimar el impacto financiero de los disfuncionamientos, puntualizando de manera específica los cargos que la empresa podría evitar, aquellos que pueden ser disminuidos por la aplicación de un programa de cambio generado por la implementación de la estrategia socioeconómica, y de costos de oportunidad relacionados a la pérdida de producción y de ventas.

Los costos ocultos estimados en \$12'210,757.00 (Tabla 51), constituyen una reserva de desempeños potenciales que al ser aprovechados convenientemente y que mediante acciones concretas pueden ayudar a disminuir los gastos, incrementando el margen de utilidad y la posibilidad de utilizar esos recursos en un futuro para adquirir infraestructura y equipo para ser más eficientes en los procesos operativos y pasar de lo manual a lo mecánico o sistematizado, así como para el desarrollo general de la empresa.

Esta generación de disfuncionamiento y su estimación de costos ocultos permiten comprobar la hipótesis **HD La ineficiencia de gestión originada en la interacción de comportamientos y la estructura, ocasiona la generación de disfuncionamientos y de costos ocultos en la empresa.**

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Los costos y sobreconsumos de recursos tecnológicos, financieros y humanos originados por los disfuncionamientos determinados en organización del trabajo, por la falta de planeación del trabajo, falta de personal calificado y ausentismo (Tabla 44); gestión del tiempo, por falta de seguimiento de problemas y planeación de actividades (Tabla 46); y condiciones del trabajo, por falta de mantenimiento y carencia de implementos (Tabla 43) presentan un alto impacto en “sobresalarios” por un importe de \$2´042,525.00, en “no producción” por \$6´095,305.00 y en la “no creación de potencial” por \$2´096,154.00 (Tabla 49).

La ausencia de un sistema de plan de carrera dentro de la organización, el inadecuado sistema de remuneración y el incumplimiento del pago oportuno vinculados a los indicadores de “ausentismo” y “rotación de personal” que suman \$2´264,463.00 representan aproximadamente el 18.54% de los costos ocultos. A su vez la pérdida de personal capacitado y la elevada tasa de ausentismo impactaron negativamente en la organización del trabajo trayendo consigo desorganización, pérdida de producción, baja en la calidad y retrasos en los plazos de entrega, generando “no calidad” representando la cantidad de \$5´868,417.00 un 48.06% de los costos ocultos (Tabla 50).

Las presiones externas generadas por la inestabilidad del mercado y la ineficiencia de gestión originada en la interacción de comportamientos y la estructura tienen consecuencia directa en la organización de trabajo como lo indica la idea clave “La falta de planeación del trabajo y de los recursos provoca falta de productividad”.

El implementar acciones como lo propuesto en el capítulo de Implementación estratégica dentro del Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas (Tablas 52 y 53) pueden disminuir el desperdicio de recursos y ser fuente de creación de potencial, lo que permite demostrar la hipótesis **HE La no calidad, no productividad y los sobreconsumos de recursos originados por los disfuncionamientos y los costos ocultos al ser disminuidos son fuente de recursos para el desarrollo organizacional.**

❑ *¿El sobre consumo e impacto de los costos ocultos generados por los disfuncionamientos, podría generar suficientes recursos para adquirir infraestructura y equipo para ser más eficientes en los procesos operativos y pasar de lo manual a lo mecánico o sistematizado?*

El lograr minimizar el impacto de los costos ocultos y traduciéndolos en fuentes de recursos, permitirá a la organización el autofinanciamiento para su crecimiento, un retorno sobre la inversión, que dado los altos importes posibles a recuperar, son recursos recuperados propios, que pueden permitir la disminución de requerimientos de recursos financieros adicionales para la reposición y actualización de los equipos, permitiendo posicionar a la empresa con tecnología competitiva para enfrentar los retos actuales del mercado. El impacto de este beneficio dependerá en la medida que se implementen y coordinen acciones en tiempo y forma que reduzcan los costos ocultos, como lo son los indicados en el Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas (PAEINTEX) de los ejes estratégicos (Tablas 52 - 53).

De igual manera contribuirá la creación de potencial a través de la formación integrada de los recursos humanos, identificando las necesidades de formación, la creación y aplicación de programas de capacitación y adiestramiento para mejorar la polivalencia de los trabajadores en función de los objetivos de la organización, incidirán en un mejor desempeño y en el mejoramiento de las operaciones actuales (propuesto en Tabla 52).

Lo expuesto en los capítulos anteriores, en relación a los múltiples disfuncionamientos encontrados y el elevado nivel de costos ocultos detectado, ponen de manifiesto la imperiosa necesidad de establecer un plan para equilibrar la asignación y distribución del trabajo, que contribuirá a reducir el ausentismo y la rotación de personal que impacta negativamente sobre la productividad y rentabilidad de la empresa.

En la medida que se implementé la estrategia socioeconómica, a través del Tablero de control pilotaje (TDBP), del PAEINTEX, de los Contratos de Actividad Periódicamente Negociables (CAPN) y con el compromiso de la dirección, con toda seguridad se reducirá la descoordinación existente; mejorará la negociación concertada con los trabajadores,

regenerará la confianza y el involucramiento necesario para fortalecer el compromiso, aspectos que reducirán la hemorragia de recursos y mejorará el desempeño.

La implementación de las herramientas socioeconómicas conducirá al logro de los ortofuncionamientos, disminuyendo paulatinamente los disfuncionamientos, alineando las estructuras y comportamientos, así como la satisfacción de los clientes internos y externos, moldeando el proceso de calidad integral (Gráfica 18), como es señalado por Savall y Zardet (2009).

De esta manera, aunque no fue posible la implementación, se da respuesta parcial a la hipótesis **HP Integrar el modelo de calidad integral socioeconómico desarrollando el potencial humano puede ayudar a la liberación de recursos para el desarrollo de la empresa.**

☐ ***¿Cómo impacta el uso de la gestión del tiempo en los costos y la productividad, la entrega de pedidos y en los servicios al cliente en de la PYME objeto de estudio del sector textil?***

El uso del tiempo de forma individual y colectiva es esencial para un buen desempeño, su mala utilización genera retrasos del cumplimiento de los objetivos y la disminución de la productividad.

Dentro de las dificultades encontradas en la investigación, la mala distribución y uso del tiempo trae como consecuencia el dedicar mayor tiempo del necesario en actividades rutinarias y operativas en lugar de invertirlo en actividades estratégicas.

También fue posible identificar problemas serios de planeación y programación de actividades que inciden en los costos y baja productividad por el importe de \$2'354,211.00 (Tabla 46), dado que al no contar con anticipación de programas de producción, no se cubre de manera eficaz las necesidades de personal que se encuentran agravadas por el ausentismo y la pérdida de personal calificado. Las deficiencias en la programación del trabajo impactan en forma negativa en la elaboración del producto y su entrega en los plazos estipulados a los clientes.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

A su vez, al incurrir en una mala asignación de tareas, se suscitan cuellos de botella, el personal se traslada a funciones donde es necesario balancear la línea y sacar con más fluidez la producción, sin embargo, se mantiene el retraso operativo.

El atender actividades con sentido de urgencia propicia aún más el atender y mantenerse ocupado en actividades operativas descuidando la planeación, se crean presiones internas, con ambiente tenso derivado de situaciones de crisis, se genera desánimo y desmotivación, aspectos que repercuten en la productividad.

Para maximizar el aprovechamiento de la gestión del tiempo es aconsejable priorizar las actividades, de manera que se ocupe primero en aquellas tareas importantes, aquellas actividades de valor agregado, permitiendo centrar los esfuerzos en las funciones vitales, como la planeación y el control de la organización.

El eliminar las actividades que no dan valor permite tener tiempo para realizar tareas fundamentales como la planeación estratégica y el análisis de problemas, encontrando soluciones efectivas, lo que facilita una adecuada toma de decisiones más rápida y más eficiente.

Al efectuar los directivos una cierta descentralización, al delegar funciones, les permite el ahorro de tiempo y poder concentrarse en decisiones estratégicas, favoreciendo el desempeño, el desarrollo y el crecimiento de la empresa.

De esta manera, al dar respuesta a las preguntas anteriores, se puede concluir validando la hipótesis de investigación que los **HE Costos ocultos generados por inadecuadas condiciones y organización del trabajo, la mala gestión del tiempo y la falta de comunicación, coordinación y concertación son origen de ineficiencia en el desempeño de la empresa.**

☐ ***¿Cómo es el funcionamiento interno y que efectos provoca en el compromiso, la motivación del personal, el ambiente de trabajo y la productividad, y su impacto en el desarrollo de la PYME objeto de estudio del sector textil?***

Para un adecuado funcionamiento interno es fundamental una estructura organizacional dinámica y flexible para responder a los cambios del entorno, en el que el trabajo sea dividido entre las diferentes tareas y se dé el logro de una buena coordinación entre ellas

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

(Mintzberg, 2001). Para mantener el sentido de cooperación y coordinación entre las áreas es importante el mantener sistemas operativos ad hoc, puesto que su pérdida, trae como consecuencia fallas de funcionalidad y comunicación, tal como fue apreciado dentro del proceso de investigación, ocasionando conflictos en el ambiente de trabajo y disminución de productividad.

Ha sido observable que la falta de supervisión es causa de deficiencias en el desempeño, el personal necesita ser orientado sobre la función realizada y de igual manera es necesario el mantener un sistema de vigilancia como medio de control para garantizar la calidad y resultados positivos; incluso, por la necesidad de ser orientado y dirigido, la supervisión es solicitada de forma expresa por los mismos trabajadores; como lo expresa las frases testimonio: *“Poner alguien de calidad que les cheque lo que están haciendo 1 supervisor”, “Que los jefes de vez en cuando vengan a supervisar la planta”*. Los supervisores pueden ser un medio poderoso para la motivación de los trabajadores, cuando facilitan las labores desempeñadas y cuando ayudan a identificar las deficiencias y las destrezas del personal a su cargo, realizando propuestas de promoción y/o sugiriendo la capacitación necesaria para aumentar la eficiencia.

El desarrollo de la red de competencias y la creación de polivalencia en los trabajadores, como lo sugieren en sus investigaciones Savall y Zardet (2009), se hace indispensable en la industria, como en el caso de la industria textil, que conlleva una producción estandarizada, con especificación precisa de niveles de complejidad de procesos, así como de la estandarización de las destrezas de los trabajadores.

Las empresas con personal calificado, contarán no sólo con personas capaces y eficientes, sino también con una alta autoestima, factores muy valiosos para un ambiente de trabajo positivo y con buena productividad.

Adicionalmente y como complemento al párrafo anterior, se hace relevante una gestión óptima de la dirección de recursos humanos, según han señalado coincidentemente García, (2006); Corona, (1997); Contreras y Jarquín, (1997); dado que se constituye como factor para reconocer y estimular el desempeño, para crear y fortalecer el compromiso de todos y cada uno de los miembros de la organización, propiciando una cultura organizacional fuerte y un ambiente de trabajo sano, sustentado en un estilo de

“liderazgo situacional” basado en la madurez del trabajador, en su experiencia, su deseo de logro y la disponibilidad para aceptar responsabilidades.

El liderazgo de los dueños y directivos juega un papel importante, su comportamiento debe de mantener un equilibrio en la orientación directiva a la tarea y a la de “apoyo” (relación), de no mantenerse una buena comunicación y de acercamiento en las diferentes áreas, se tiende a perder la visión de la situación organizacional, el desconocimiento de los problemas y necesidades y a una poco eficiente toma de decisiones, lo cual merma indiscutiblemente el rendimiento y el desarrollo de las empresas.

❑ ***¿Se carece de una buena estrategia empresarial que repercute en la calidad de los productos y los servicios? ¿Qué efectos genera en los plazos de entrega, en la calidad de los productos y en los servicios? ¿Cuál es el impacto en el desarrollo de la PYME objeto de estudio del sector textil?***

El desarrollo de una estrategia empresarial implica de acuerdo a Pearce y Robinson (2003) que *“el conjunto de decisiones y acciones que resultan en la formulación e implementación de planes diseñados para alcanzar los objetivos de la compañía”*, se vayan logrando precisamente por medio de la aplicación de esos planes diseñados a través de tiempos oportunos, lo importante es que se habla de un proceso de ejecución, el cual resulta bueno en la medida que logra alcanzar los objetivos propuestos, esto es, que le permita permanecer y desarrollarse en el mercado (Martínez, 2013).

El éxito de una empresa depende también en gran medida, en la creación de una ventaja competitiva, la incapacidad de lograr medidas concretas para conseguirla, es un factor para su fracaso, de acuerdo a lo señalado por Porter (1999).

Las empresas que carecen de planeación estratégica presentan mayor dificultad para el logro de sus objetivos e incurrir en elevados costos ocultos, los cuales merman su rendimiento, presentan un alto impacto negativo en la situación financiera y eventualmente los lleva al borde de su cierre operativo, coincidentemente con lo señalado por Calori (1993) en el sentido que *“la rentabilidad de las empresas que practican la planificación estratégica es superior a aquellas que han adoptado un estilo adaptativo o la planeación operativa al corto plazo”*.

La falta de una visión estratégica y de la implementación de acciones para la creación de potencial como se ha presentado en el caso de esta investigación, demuestra la presencia de productos con problemas de calidad, retrasos en la entrega y la pérdida de clientes, agravando la situación operativa y financiera de la empresa. Al contrario de los señalado por González y Mendoza (2013) *“aquella empresa que dé la importancia debida a la planeación propicia su desarrollo, reduce al máximo los riesgos y maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo”*.

Así mismo, a falta de una planeación que oriente la acción, el comportamiento individual y colectivo sufre repercusiones en su desempeño, como señala Robbins (2010, citado en Pomar, Rendón y Ramírez, 2013) *“La forma en que perciben los individuos la situación en la organización influirá en cómo se desarrollan en su actividad laboral, por lo que los procesos de percepción de quién decide y quién realiza la acción tendrán que ver con el resultado final”*.

En este sentido, se ha podido validar que la inadecuada planeación estratégica llevada en la empresa objeto de estudio, así como a la falta y a la mala implementación de acciones, sus objetivos no son alcanzados óptimamente, repercutiendo en un inadecuado desempeño y un bajo desarrollo, permitiendo comprobar la hipótesis **HD La ineficiencia en la elaboración y aplicación de estrategias afectan consolidar el desarrollo social y económico de la empresa**, así como de la hipótesis **HE La inadecuada adaptación del comportamiento organizacional y de su estructura a los cambios externos disminuye el rendimiento y desarrollo de la empresa**.

Las dificultades presentadas al carecer de una estrategia empresarial, ponen de manifiesto la necesidad de una Estrategia Socioeconómica, mediante la articulación de los tres ejes de intervención: del proceso de mejora, el proceso de herramientas de gestión y el proceso de decisiones políticas y estratégicas.

La Estrategia Socioeconómica dentro del eje del proceso de mejora hace énfasis en la relación de confianza mutua entre investigador y los actores de la empresa, es importante que el consultor sea capaz de establecer los elementos necesarios para poder percibir en forma conjunta, con oportunidad y certeza la problemática de la empresa y esto le permita orientar las recomendaciones para la acción.

El proceso de aplicación de las herramientas de gestión conlleva elementos claves de planificación, que son el eje estratégico: los objetivos y las acciones estratégicas de la dirección y que dan precisamente un sentido y motivo a cada acción, dando una intención práctica y concreta (Sánchez, 2006). A su vez, los principios fundamentales de la aplicación de las herramientas, la estimulación (eje-objetivo-acción), descentralización con repartición de tareas, la sincronización con un calendario de actividades y la vigilancia de la acción, fortalecen y dan sentido a la misma acción, “ *las actividades no tienen sentido para los actores si falta la finalidad específica*” (Sánchez, 2006).

La utilización de las herramientas de gestión como el Tablero de Pilotaje Estratégico (TDBP) permite integrar las listas de indicadores financieros, cuantitativos y cualitativos que guían la conducción de la empresa y facilitan el control y la toma de decisiones. Esta lista de indicadores puede integrar para la empresa:

- Indicadores de evolución que permiten disminuir los disfuncionamientos y costos ocultos de la organización y fomentan el desarrollo. Integrados por los que maximizan el valor agregado, principalmente por el EVA y el nivel de costos ocultos; los de retención y satisfacción de clientes; y en recursos humanos el de ambiente de trabajo (Tabla 14).
- Indicadores vinculados al Plan de Acciones Prioritarias que permiten la concertación y negociación en los diferentes niveles jerárquicos y que promueven el compromiso y la productividad al vincularse con los Contratos de Actividad Periódicamente negociables. Integrados por los que buscan la productividad y eficiencia, los sistemas de mejora continua y reducción de fallas y mermas; para generar la confianza, los de medición del desempeño y los de productividad, controlados con el TDBP y los CAPN individualizados (Tabla 14).

Su definición es más específica y personalizada, debiendo describir en concreto los objetivos y niveles para cada miembro de la organización, considerando aspectos como ausentismo, retardos, nivel de producción por operario, máximos de mermas y fallas, volumen de ventas, así como fechas de cumplimiento de objetivos, entre otros.

La función de estos indicadores es relevante, porque establecen y dan a conocer al personal lo que se espera de ellos y permiten generar el compromiso al

formularse conjuntamente con el jefe inmediato, coincidentemente con lo señalado por Zavall y Zardet (2009).

- Indicadores de creación de potencial, que permiten evaluar los resultados de implementación estratégica y de los resultados del proyecto de prevención de los disfuncionamientos. Integrados por los de desarrollo tecnológico, para la innovación de productos, procesos, tecnología y gestión; los de desarrollo social, mediante el sistema de reconocimiento, desarrollo de competencias y el desarrollo de personal (Tabla 14).

La aplicación de métodos para la mejora continua y de herramientas de aplicación, son recomendaciones ampliamente difundidas para la mejora del desempeño; el impacto de su eficacia y de su contribución sólo puede ser medido a través del cambio favorable de los indicadores establecidos. Debido a la imposibilidad de llevar a la práctica la estrategia socioeconómica no se han podido validar las hipótesis **HP La aplicación de estrategias socioeconómicas mediante el proceso de mejora y de herramientas de gestión contribuye a la disminución de los disfuncionamientos y costos ocultos y HP A través del cambio interno organizacional, del comportamiento del personal y de sus estructuras es posible responder a los cambios externos y mejorar los desempeños de la empresa.** Sin embargo, a la óptica de la experiencia en las empresas y a juicio del investigador, se supone que éstas redundarán en la disminución de los disfuncionamientos, de los costos ocultos y la mejora del desempeño, dado que el trabajo realizado por inercia, difícilmente será más efectivo que con el uso de técnicas comprobadas en la práctica profesional.

Validación de hipótesis de investigación

La problemática de investigación es actual y pertinente, pues se enfoca sobre la importancia de establecer herramientas que faciliten la planificación estratégica, el alcanzar los objetivos de la empresa de rentabilidad y lograr el desarrollo positivo de la organización.

Hipótesis Mínima

“La falta de una Estrategia Socioeconómica disminuye el compromiso del personal en los objetivos de la organización e incrementa los disfuncionamientos, barreras que impiden mejorar el rendimiento y el desarrollo global de la empresa”.

Esta hipótesis ha sido **validada** sobre el terreno de investigación. Se ha encontrado en la empresa objeto de estudio, la falta del establecimiento de una estrategia formal y la ausencia de planes bien definidos con proyectos y objetivos de largo plazo, situada en un ambiente externo donde la industria se encuentra contraída y con un mercado inestable que agudiza las presiones internas. Esta ausencia causa una inadecuada toma de decisiones e incrementa los disfuncionamientos generando altos costos ocultos.

Hipótesis Central

“La aplicación de una Estrategia Socioeconómica genera el compromiso del personal y adecúa la estructura organizacional para incrementar la productividad y eficiencia permitiendo disminuir los disfuncionamientos barreras que impiden el rendimiento y desarrollo de una PYME del sector textil y del vestido”.

La suspensión temporal de actividades de la empresa sólo ha permitido validar parcialmente dicha hipótesis, se ha observado que en contraposición, la ausencia de una estrategia establecida formalmente por los directivos y las malas prácticas administrativas presentadas, han dañado seriamente el compromiso del personal.

La carencia de un plan integral de operación ha puesto de manifiesto la necesidad de adecuar correctamente la estructura de la organización, debiendo restituir funciones que fueron minimizadas o eliminadas, provocando la falta de coordinación y la disminución de la productividad.

Dentro de estas funciones necesarias, es fundamental el papel desempeñado del área de recursos humanos. Se señalan en concreto tres funciones que resultan esenciales:

1. La administración de sueldos, salarios y prestaciones, garantizando un sistema de retribución que permita cumplir socialmente con las responsabilidades contraídas por la organización y asegure el trabajo eficiente y el compromiso del personal.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
2. El sistema de comunicación e información que permita implementar las reglas de operación, que favorezca la sincronización y coordinación de actividades, la gestión de procesos y recursos y la toma de decisiones.
 3. La capacitación y adiestramiento para lograr un desempeño productivo y eficiente de los trabajadores; la reducción del desperdicio y del retrabajo con el aumento de calidad de los productos y que a su vez genere la creación de potencial de la empresa.

En la parte operativa, es esencial el establecimiento y ejecución de un plan de acción vertical y transversal que transcurra a todo lo largo y ancho de la organización, estimulando la coordinación y cooperación de todos los actores, a través de un plan estratégico externo e interno, con prioridades de actividades y que genere la articulación y coherencia entre los objetivos de las funciones de mercadotecnia, producción y finanzas.

Dependiendo de las circunstancias del proceso de implementación, de las respuestas y acciones acertadas, es posible que las condiciones cambien favorablemente y se produzcan resultados inmediatos y ascendentes.

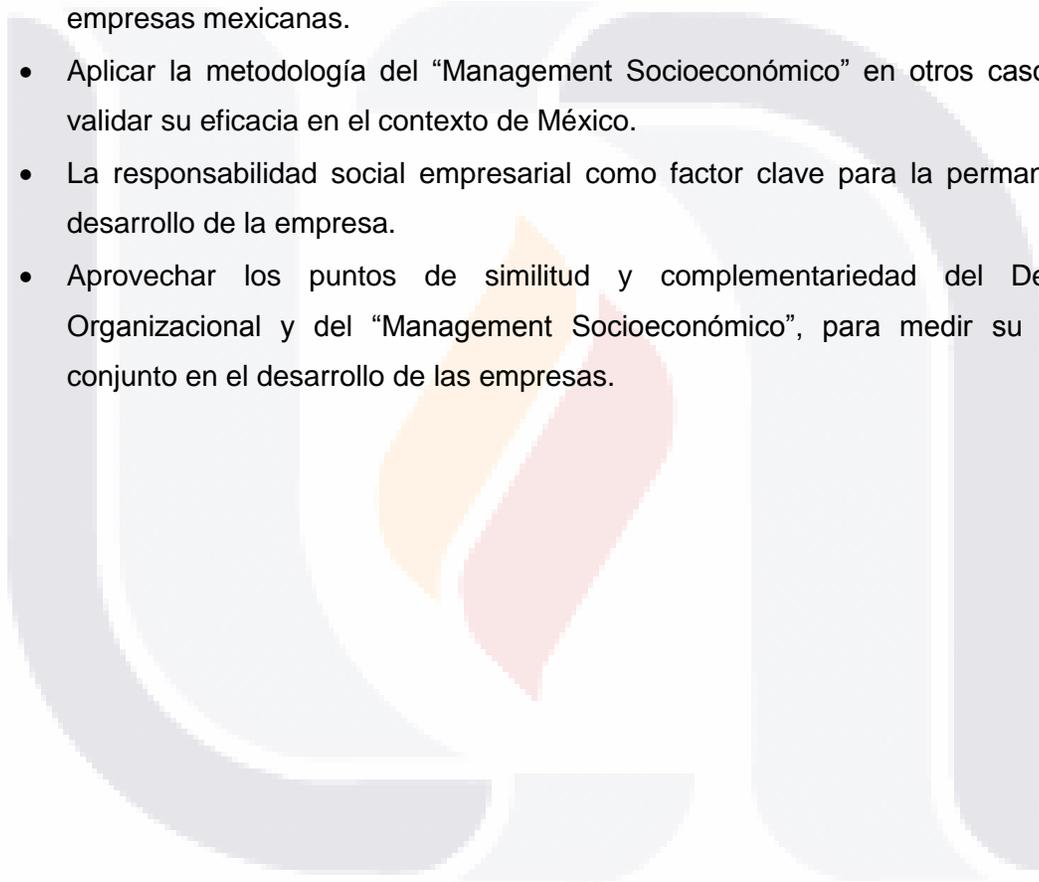
Límites y perspectivas del trabajo de investigación

El desarrollo del presente trabajo de investigación se vio limitado principalmente por los siguientes factores:

- Las presiones organizacionales y económicas por las que atravesaba la empresa al momento de aceptar la intervención eran poco favorables para la implementación del proyecto, aún a pesar de las necesidades apremiantes de la organización.
- Carencia de apertura y confianza total de los empresarios de informar sobre la situación económica de la empresa, que aunque se afirmaba tener garantía de pedidos hasta una determinada fecha y que el cumplimiento de pago salarial se corregiría, no se cumplió agudizando el malestar y la desconfianza del personal.
- La relación muy deteriorada con el personal, con una fuerte pérdida de confianza hacia los patrones por incumplimiento de promesas, pagos incompletos y retrasos sucesivos que terminaron en un paro temporal de operaciones de la empresa, que impidió la implementación de la estrategia socioeconómica.

En cuanto las perspectivas futuras de investigación se consideran importantes el análisis sobre los siguientes puntos:

- Ampliar con otros casos del mismo sector y de sectores diferentes, sobre los mismos temas, para su comparación y poder realizar su generalización.
- Análisis del efecto en la administración por los cambios originados por toma de dirección de segunda generación familiar.
- Efecto de la integración de los actores en la decisión de la estrategia en las empresas mexicanas.
- Aplicar la metodología del “Management Socioeconómico” en otros casos, para validar su eficacia en el contexto de México.
- La responsabilidad social empresarial como factor clave para la permanencia y desarrollo de la empresa.
- Aprovechar los puntos de similitud y complementariedad del Desarrollo Organizacional y del “Management Socioeconómico”, para medir su impacto conjunto en el desarrollo de las empresas.



GLOSARIO

Acciones innovadoras: acciones de cambio que actúan concomitantemente sobre las estructuras y los comportamientos de una organización, haciendo intervenir elementos poco utilizados en las acciones clásicas.

Acciones estratégicas: acciones de puesta en práctica efectiva de las decisiones estratégicas.

Cálculo socioeconómico: cálculo dinámico que integra el análisis cualitativo, cuantitativo y financiero (CCfi) del conjunto de los fenómenos sociales y económicos, actuales y futuros detectados por los actores.

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).

Competitividad: "la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos". La búsqueda de un mejor desempeño comparando sus modos de funcionamiento y resultados de la empresa (procesos, organización de los equipos y los costos), con los líderes del sector.

Comportamientos: son las manifestaciones del hombre efectivamente observados dentro de su espacio de trabajo y que tienen una influencia sobre su entorno psíquico y social.

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

Contingencia genérica: marco epistemológico que admite la presencia de especificidades en el funcionamiento de las organizaciones, pero que plantea la existencia de regularidades y de invariantes que constituyen reglas genéricas dotadas de un núcleo duro de conocimientos que presentan cierta estabilidad y cierta “universalidad”.

Consultor: Responsable, junto con la alta dirección, de llevar a cabo el programa de DO, coordina y promueve el proceso. También se le conoce como agente de cambio o facilitador.

Control de la gestión socioeconómica: pilotaje o conducción del desempeño económico y social de la organización a corto, mediano y largo plazo, por medio de una evaluación cualitativa, cuantitativa y financiera de los costos y los desempeños visibles y ocultos.

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

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. Incluye aportes pedagógicos del delegante al delegatario.

Desarrollo: es un proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de una organización en sí misma y a la plena realización de sus potencialidades, es una estrategia para mejorar la organización y a las personas que trabajan en ellas.

Desarrollo Empresarial: Es el desenvolvimiento y evolución de las capacidades de la organización a través del cambio de sus estructuras y comportamientos para lograr con eficacia y eficiencia los objetivos propuestos.

Desempeño: medición, cumplimiento y mejora de los indicadores establecidos como aceptables por la empresa, que sirven como base para medir la eficiencia, eficacia y productividad de la organización. Desde el punto de vista Socioeconómico integra los objetivos económicos de resultados inmediatos y los de creación de potencial diferidos en el tiempo.

Desempeño económico: utilización racional a corto y largo plazo de los recursos de la organización, en el sentido de la racionalidad socio-económica 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. Desarrollo de calidad integral de la empresa

Diagnóstico socioeconómico: determinación y análisis de los disfuncionamientos de la organización surgidos de la interacción entre las estructuras y los comportamientos.

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

Efecto espejo: fase específica del diagnóstico en la cual los consultores presentan a la dirección, a los mandos medios y luego al resto del personal, las informaciones recolectadas anónimamente en las entrevistas, en las cuales se constituye el reconocimiento por parte de los actores de una cierta representación de las situaciones concretas que han vivido en su organización y sobre las cuales se han expresado.

Eficiencia: obtención de resultados en relación al uso óptimo de los recursos.

Eficacia: capacidad de un proceso u organización para cumplir con un resultado u objetivo deseado. El grado de realización de las aspiraciones de los dirigentes en los objetivos específicos.

Establecer: Dejar demostrado y firme un principio, una teoría, una idea.

Estructuras: concebidas como la unión de elementos de la organización, agrupados en cinco categorías: estructuras físicas, tecnológicas, organizacionales, demográficas y mentales.

Evaluación socioeconómica: cuarta etapa del proceso de innovación socio-económica que consiste en evaluar los resultados sobre el desempeño social y sobre el desempeño económico engendrados por la puesta en práctica de acciones de mejoramiento.

Frases testimonio: conjunto de frases tal como han sido pronunciadas por los actores, en su lenguaje natural.

Gráfica: es todo tipo de representación visual que incluye datos, números, figuras y/o signos que a través de líneas o símbolos permiten determinar la relación que estos mantienen entre sí y comunicar un o una serie de conceptos.

Herramientas de gestión socioeconómicas: métodos dinámicos con componente material e inmaterial de movilización de potencial humano y de estimulación de los comportamientos de los actores internos. Principalmente compuesto del PAEINTEXT, el CAPN, el PAP, el tablero de conducción estratégico, la matriz de competencias y las herramientas de gestión del tiempo.

Implementación estratégica: realización de las acciones concretas para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, desglosadas y concertadas en cada nivel jerárquico y sincronizada transversalmente con los diferentes socios internos y externos.

Interactividad cognoscitiva: proceso interactivo (entre el investigador-interviniente o el consultor y los actores de la empresa) de producción del conocimiento por medio de iteraciones sucesivas cerradas, con el cuidado permanente de incrementar el valor de significancia de las informaciones tratadas en el trabajo científico. El conocimiento no es totalmente engendrado ni por uno ni por otro actor, es realizado en el intervalo inmaterial que relaciona a los actores.

Intervención: medio del que se vale el DO para llevar a cabo el cambio planeado.

Investigación-Intervención: método de investigación con carácter transformador con importante presencia del investigador en el campo de investigación. Esta interacción facilita la observación a profundidad de los objetos de investigación y la coproducción de conocimiento por parte del investigador y de los actores de la organización.

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

Matriz de competencias: sinóptico que permite visualizar las habilidades y capacidades (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.

Objetivos estratégicos: objetivos explicitados y reconocidos que la organización quiere alcanzar en un plazo de tres a cinco años, para garantizar su sobrevivencia-desarrollo.

Opinión del experto: análisis en segundo grado de los disfuncionamientos, hecho por el consultor. La opinión de experto explica los principales disfuncionamientos evocados por los actores de la empresa. Aclara los problemas más complejos que afectan frecuentemente a la estrategia interna de la organización.

Ortofuncionamiento: es el funcionamiento requerido, esperado o deseado por los actores.

Pequeña y Mediana Empresa (PYME): se definen en México en función del sector económico: comercio, Industria y servicios; del rango de número de trabajadores, del rango de monto de ventas anuales y de un tope máximo combinado de ambos factores. La Pequeña empresa se conforma de entre 11 a 50 trabajadores y ventas anuales de entre \$4.01 y hasta \$100 millones de pesos. La Mediana empresa se constituye desde 31 hasta 100 trabajadores y ventas anuales de entre \$100.01 y hasta \$250 millones de pesos.

Pilotaje estratégico: integra la puesta en práctica y la aplicación de la estrategia decidida por los dirigentes así como la evaluación de las diferencias entre los resultados obtenidos y objetivos fijados, en un procedimiento heurístico.

Plan de acciones prioritarias: inventario concertado de las acciones por realizar en un semestre para alcanzar los objetivos estratégicos prioritarios después de un arbitraje de prioridades y test de factibilidad.

Plan de acciones estratégicas internas y externas: clarifica la estrategia de la empresa a tres años. Incluso cinco, tanto frente a sus actores objetivo externos, como a sus actores objetivo internos, es reactualizado cada año.

Polivalencia: Capacitación y dominio sobre diferentes procesos de trabajo, asignando mayor valor al capital humano de las organizaciones.

Procedimiento HORIVERT: la intervención de innovación socioeconómica en una organización incluye dos acciones simultáneamente: Horizontal que comienza con un diagnóstico de los disfuncionamientos y continúa con una fase de grupo de proyecto jerárquico y la implantación de herramientas de management socioeconómico. VERTICAL que se interesa en unidades donde son efectuados diagnósticos socioeconómicos, luego en el conjunto de la organización en fase de generalización. Afecta directamente al conjunto del personal.

Productividad: capacidad para producir bienes materiales e inmateriales apreciados por actores clientes en un periodo dado, consiste en la relación de resultado obtenido y recursos utilizados.

Proyecto socioeconómico: es la segunda etapa del proceso de innovaciones o acciones socioeconómicas cuyo objetivo es buscar una canasta de soluciones (acciones de mejora) que responden a cada disfuncionamiento.

Rentabilidad: Contribución a la capacidad de autofinanciamiento de la organización. En organizaciones sin fines de lucro se define como la capacidad para garantizar la permanencia de su potencial adquirido material e incorporal.

Sobre consumos: consecuencia económica por el uso adicional de recursos de los previamente establecidos. Pueden ser de los siguientes tipos: desperdicio de materia prima, sobreconsumo de energía y corrección de errores.

Sobresalarios: consecuencias económicas por realización de actividades y tareas por personal de mayor nivel jerárquico correspondientes a personal de menor nivel.

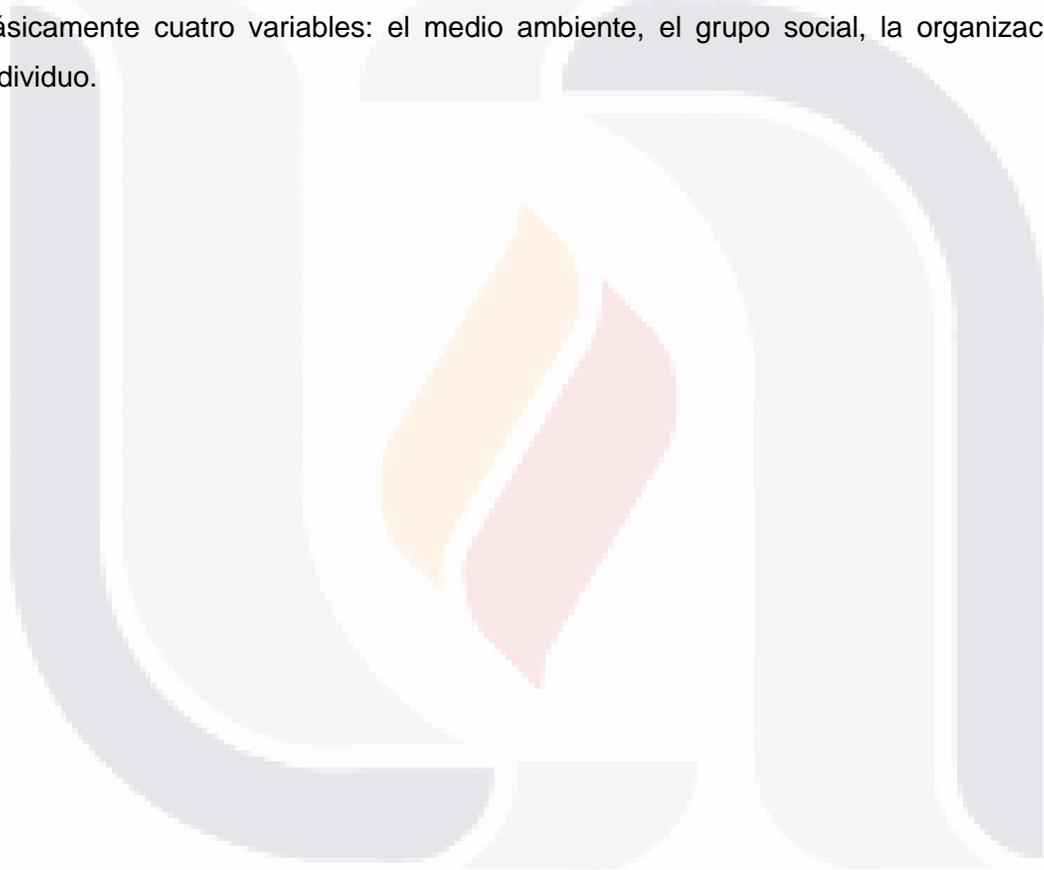
Sobretiempos: costo del tiempo dedicado a corregir los disfuncionamientos, como fallos de calidad. Pueden ser de los siguientes tipos: vinculados con trabajos inútiles, invertidos en la búsqueda de información, vinculados a una ausencia de rigor, a equipamientos ineficaces y perturbaciones por falta de preparación de reuniones.

Tablero de conducción: Herramienta compuesta de indicadores cualitativos, cuantitativos y financieros que permiten una comunicación- coordinación-concertación

eficaz entre los miembros de los cuadros directivos o mandos intermedios para realizar actos decisivos de la actividad operacional.

Terreno de observación científica: La organización se considera como un objeto de carácter científico que el investigador utiliza para lograr inferencias.

Teoría del Desarrollo Organizacional: Conjunto de enfoques de la Administración que surgieron a partir de la teoría del comportamiento, del estudio de las organizaciones y de su estructura, integrados a través de un tratamiento sistemático. Sus modelos consideran básicamente cuatro variables: el medio ambiente, el grupo social, la organización y el individuo.



BIBLIOGRAFÍA

- Agus, E. (Enero de 2013). The concept of investment to assist the financial policy and financial performance. *International Journal of academic research*, 5(1), 26-29.
- Allix, C. (1998). Triangulation: vers un dépassement de l'opposition qualitatif/quantitatif. *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, pp. 209-226.
- Arenas, H. y Rico D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales* 30, 252–258.
- Aronoff, C. E. (1998). Mega trends in family business. *Family Business Review*, 3, 181-186.
- Amorim, C., y Rocha, V. C. (7 de Junio de 2011). Employment and SMEs during crises. *Springer Science and Business Media*, 17.
- Arroyo, M. P., y Cárcamo, M. L. (2010). La evolución histórica e importancia económica del sector textil y del vestido en México. (U. M. Hidalgo, Ed.) *Economía y Sociedad*, XIV (25), 51-68.
- Atkinson, A., Waterhouse, J., y Wells, R. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, pp. 25-37.
- Bausela, E. (1992). La docencia a través de la investigación-acción. *Revista Iberoamericana de Educación*, pp. 7-36.
- Beckard, R. (1973). *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Bennis, W. (1973). *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Best, E. (2010). Modelo de Planeación estratégica Biorganizacional. <http://www.ideasparapymes.com/red-proveedores/staff-consultoria-bioorganizacional.shtml>
- Bienaymé, A. (1980). *Stratégies de l'entreprise compétitive*. Masson.

- Bistricié, A., Agatic, N., y Trosic. (2011). The importance of small and medium-sized enterprises. *Scientific Journal of Maritime Research*, 25(1), 145-158.
- Boje, D. (2007). Evaluación del desempeño y Gestión Socioeconómica, Coloquio Internacional, El drama en el management socioeconómico, Gobierno del Estado de Yucatán, México. En *Evaluación del desempeño y gestión socioeconómica*, pp. 61-86. Mérida, Yucatán, México: Gobierno del Estado de Yucatán.
- Brindis, M. L. (2007). Estructuras de Organización para el Desarrollo Socioeconómico Local: La Comunidad Artesanal. Tesis Doctoral. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Burke, W. (1994). *Organization development: A process of learning and changing*. USA: Adison Wesley Publishing Company.
- Calori, R., y Átamer, T. (1993). *Diagnostic et décisions stratégiques*. Paris: Dunod.
- Cameron, K. (1984). "The effectiveness of ineffectiveness" *Research in Organizational behavior*, 6, 235-285.
- Cameron, K., y Whetten, D. (1983). *Organizational effectiveness: a comparison of multiple models*. New York: Academic Press.
- CANAIVE, (2009). Cámara Nacional de la Industria del Vestido. Directorio CANAIVE 2009, XIII edición, Delegación Aguascalientes. Aguascalientes, México.
- CAPPELLETTI, L. (Agosto de 1998). L'éclairage apporté par l'intelligence socio-économique sur l'appréciation de la performance économique, communication. Francia: 16ème université d'été de l'Institut International d'Audit Social, Aix en Provence.
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la Teoría de la Administración* (4a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Choueke, R., y Armstrong, R. (2000). Culture: a missing perspective on small and medium sized enterprise development? *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 6, 227-238.

CNN (1 de Octubre de 2009). CNN Expansión. Recuperado el 14 de Julio de 2012, de México encabeza pérdida de empleos en AL.:

<http://www.cnnexpansion.com/economia/2009/10/01/>

Cobina, A. (2001). 10 Habilidades Directivas ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo? Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, 21-36.

CONACYT. (2002). CONACYT. Obtenido de Sistema Integrado de información sobre investigación científica Desarrollo Tecnológico e Innovación:

http://www.siicyt.gob.mx/siicyt/docs/Programa_Nacional_de_C_y_T_1970-2006/documentos/PECYT.pdf, p. 70

Connolly, T., y Deutch, S. (1980). Organizational effectiveness: a multiple constituency approach. *Academy of Management Review*, 5, 211-218.

Contreras, E., y Jarquín, M. E. (1997). Condiciones de reproducción e innovación micro empresarial: la producción del ladrillo rojo en el estado de Oaxaca y de zapatos en el D. F. y el Estado de México. En *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*. México: Centro de investigaciones Interdisciplinarias en ciencias y humanidades.

Corona, L. (1997). *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*. México: Centro de investigaciones interdisciplinarias en ciencias y humanidades, UNAM.

Crozier, M. (1989). *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industrie*. Interdictions.

Dávila, A. (2012). Disfuncionamientos y costos ocultos de las pequeñas empresas internacionales: diagnóstico Socio-Económico de una pequeña empresa en Asia (China, Tailandia, Vietnam) y Francia. (H. Savall, Ed.) *Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences de Gestion*(90), 67-85.

De Alba, R. (2000). *Una Historia escrita en tela*. México: Cámara Nacional de la Industria del Vestido de Aguascalientes.

DOF. (29 de Junio de 2009). Diario Oficial de la Federación. Recuperado el 16 de Mayo de 2012, de Diario Oficial de la Federación. Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas:

http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849yfecha=30/06/2009

Donoso, T. (1990). La investigación en las aulas. Madrid: Anaya.

Eden, C., y Huxham, C. (1996). Handbook of Organization Studies. In "Action research for the study of the organizations", pp. 526-542.

Elliot, J. (2000). La investigación - acción en educación. México: Ediciones Morata, S. L.

Epstein, M., y Manzoni, J. (1997). The balanced scorecard and tableau de board: translating strategy into action. Management Accounting, pp. 28-36.

Estrada R., García D. y Sánchez V. (2009) "Factores determinantes del éxito competitivo en la PYME: Estudio empírico en México". Revista Venezolana de Gerencia, vol. 14, núm. 46, abril-junio, Venezuela, pp. 169-182.

Etzioni, A. (1960). Two approaches to organizational analysis: a critique and suggestion. Administrative Science Quarterly, 5, 257-258.

Faria Mello, F. A. (1995). Desarrollo Organizacional enfoque integral. México: LIMUSA.

Fernández, J. M. (2001). Camaras Org. (I. Modelo, Ed.) Recuperado el 24 de Septiembre de 2012, de La creación de empresas en España, análisis por regiones y sectores: http://www.camaras.org/publicado/estudios/pdf/otras_pub/crea_emp/creacion.pdf

Fernández, M. M. (2007). La estrategia de diseminación del management socioeconómico en México. Evaluación del desempeño y Gestión Socioeconómica, Coloquio Internacional.

Ferrer, P. (1976). Guía práctica de desarrollo organizacional. México: Trillas.

Flores, M. y Vega, A. (2014). Factores claves que influyen en el proceso de sucesión en las empresas familiares del Sector Textil en Tijuana, B.C., México. Revista Internacional Administración y Finanzas. Vol. 7, núm. 7.

- Franco, C. A., y Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales*, 76, 27-35.
- Franco, M., y Urbano, D. (2010). El éxito de las PYMES en Colombia un estudio de casos en el sector salud. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 77-97.
- French, W., y Bell, C. (1995). *Desarrollo Organizacional aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México.
- Galán, E. Y. (2010). *Estrategias y redes de los empresarios textiles de la Compañía Industrial de Orizaba S. A. 1889 – 1930*. Instituto de Investigaciones Histórico Sociales.
- Gallo, M. A. (2008) “Ideas básicas para dirigir la empresa familiar”. Ediciones Universidad de Navarra.
- García, D. (2006). *Análisis estratégico para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa*. México: Gobierno del Estado de Aguascalientes.
- Giordano, Y. (2003). *Les spécificités des recherches qualitatives, Conduire un Projet de recherche : une perspective qualitative*. Colombelles.
- Gómez, J. (1988). *Aguascalientes en la historia 1786-1820 Tomo II Los embates de la modernidad*. En J. Gómez Serrano, *Aguascalientes en la historia 1786-1820 Tomo II Los embates de la modernidad*, p. 387. México, D.F., México: Instituto de Investigaciones Dr. José Ma. Luis Mora.
- Gómez, G., López, M. y Betancourt, J. (2008). Estudio exploratorio de los factores que influyen en la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial en las empresas familiares colombianas. *Cuad. Adm. Bogotá, Colombia: Vol. 21, núm. 37*, 269-292.
- González, A. L. (2004). *Intervención de Desarrollo Organizacional: en una empresa de hierro forjado*, Tesis de Maestría. San Nicolás de las Garza, N.L.
- González, M., y Mendoza, f. (2013). La planeación y el tiempo herramienta y recurso básico en la administración de la Pymes. En G. Martínez, *El management*

socioeconómico en Pymes del sector metalmecánico, pp. 191-201. San Luis Potosí: Universidad Politécnica de San Luis Potosí.

González, M., González, Y., y Gutiérrez, A. (2006). El Proyecto de Tesis como un proceso. . México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Goodman, P., y J. M. Penning's and Associates. (1977). New perspectives on organizational effectiveness. San Francisco - London: Jossey-Bass Publisher.

Guizar, R. (2008). Desarrollo Organizacional, Principios y aplicaciones. México: Mc Graw Hill.

Hanson, G. (1986). Determinants of firm performance: An integration of economic and organizational factors. Tesis Doctoral. University de Michigan Business School.

Heredia, F. (Consultado 29 diciembre de 2014). La sobrevivencia de las PyMEs familiares basada en la sucesión. Pymempresario.

<http://www.pymempresario.com/destacados/la-sobrevivencia-de-las-pymes-familiares-basada-en-la-sucesion/>

IISEN. (Julio de 2002). Instituto de Investigaciones del Senado de la República. Recuperado el 20 de Junio de 2012, de Micro, pequeñas y medianas empresas en México. Evolución, funcionamiento y problemática. México: Senado de la República, XVIII Legislatura.: <http://es.scribd.com/doc/46518298/MPYMEM>

INEGI. (1995). Instituto Nacional de Geografía y Estadística. Recuperado el 6 de Mayo de 2012, de Clasificación de Actividades Económicas de la Encuesta Nacional de Empleo: <http://www.inegi.org.mx/>

INEGI. (2008). Instituto Nacional de Geografía y Estadística. Recuperado el 10 de Julio de 2012, de Banco de Información Económica: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>

INEGI. (21 de Septiembre de 2010). Instituto Nacional de Geografía y Estadística. Recuperado el 31 de Agosto de 2012, de INEGI presenta resultados definitivos de los censos económicos 2009 comunicado NÚM. 302/10:

<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/censoeconomicos09.asp>

INEGI. (3 de Diciembre de 2010). Instituto Nacional de Geografía y Estadística. Recuperado el 20 de Abril de 2012, de INEGI presenta resultados definitivos de los censos económicos 2009 comunicado 410/10:

<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/boletines/Boletin/Comunicados/Especiales/2010/Diciembre/comunica9.pdf>

INEGI. (2011). Instituto Nacional de Geografía y Estadística. Recuperado el 17 de Agosto de 2012, de La Industria textil y del vestido en México 2011.:

<http://www.inegi.org.mx/>

INEGI. (2011). Instituto Nacional de Geografía y Estadística. Recuperado el 17 de Mayo de 2012, de Sistema de cuentas nacionales de México: Instituto Nacional de Geografía y Estadística, Sistema de cuentas

http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/SCN/doc/SCNM_fuentes_y_metodologias.pdf

Ittner, C., y Larcker, D. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36, 1-35.

Jean-François, H. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: bridging the gap. *Managerial Finance*, 30(6), 93-123.

Johnson, H., y Kaplan, R. (1987). *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Boston: Harvard Business School Press.

Kalika, M. (1995). *Structures d'entreprise: Réalités, déterminants, performances*. Paris: Economica.

Kaplan, R., y Norton, D. (1996). *Translating Strategy into action. The Balanced Scorecard*. New York: Harvard Business School Press.

Kemmis, S., y McTaggart, R. (1988). *Cómo planificar la investigación acción*. Barcelona: Leartes.

- Krief, N. (2005). Le rôle du chercheur en sciences de gestion : éléments pour une intersubjectivité contradictoire en audit social. Maître de Conférences en sciences de gestion – Université Jean Moulin Lyon 3, 1-8.
- Lacayo, M. (27 de 06 de 2003). Obtenido de Política nacional para la micro y pequeña empresa: <http://www.conamype.gob.sv/biblio/pdf/1164.pdf>
- Lahlali, M. (2001). Le management des organismes de formation professionnelle au service du pilotage des systèmes de formation : Cas d'expérimentation au Maroc. France.
- Lansberg, I. (1999). Succeeding generations: Realizing the dream of families in business.
- Lauzel, P., y Teller, R. (1994). Contrôle de gestion et budgets. Editions Sirey.
- Lawrence, P., y Lorsch, J. (1972). Organization and Environment. Richard Irwin, EUA.
- Lecuona, V. (2009). El financiamiento a las pymes en México, 2000-2007: el papel de la banca de desarrollo. CEPAL, serie financiamiento al desarrollo No. 207.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics I, Humans Relations: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. SAGE.
- Lippit, G. (1969). Organization Renewal. Appleton-Century Crafts.
- Liu, M. (1992). Présentation de la recherche-action définition, déroulement et résultats. Revue Internationale de Systémique, 6(4), 293-311.
- López, S. (8 de Marzo de 2012). Cámara Nacional de la Industria del Vestido. Recuperado el 15 de Julio de 2012, de http://www.canaive.org.mx/doctos/boletin002_2012_pres.pdf
- Luchessa, H., y Podestá, J. (1973). Diagnóstico. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Marshall, M., Wray, L., Epstein, P., y Grifel, S. (1999). 21st century community focus: better results by linking citizens, government and performance measurement. Public Management, 81(10), 12-19.
- Martinet, A. (1984). Management stratégique: organisation et politique. Mc Graw-Hill.

- Martínez, A. (2004). De las redes de conocimiento, de los mercados emergentes, de la cultura organizacional, de los tiempos de trabajo y recreación y de los disfuncionamientos de las PYMES. *Administración y Organizaciones*.
- Martínez, G. (2013). *El Management Socioeconómico en PYMES del sector de metalmecánica*. México: Universidad Politécnica de San Luis Potosí.
- Martínez, G., Carrillo, G., y Minsberg, L. (2006). La dimensión ambiental en el modelo socioeconómico de las organizaciones. Un estudio de caso en la industria química. *Administración y Organizaciones*, pp. 63-86.
- Martinez, L. (2000). *Formes de contrôle, système d'information stimulants et PME en croissance : cas d'entreprises mexicaines*.
- Mayoral, I. (22 de Marzo de 2011). CNN Expansión. Recuperado el 16 de Agosto de 2012, de México gana mercado a China en textiles: <http://www.cnnexpansion.com/economia/2011/03/22/mexico-quita-mercado-a-china-en-textiles>
- Maza, P. (1997). Reflexión sobre las causas de mortandad de la micro y pequeña empresa. En *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*. Centro de investigaciones Interdisciplinarias en ciencias y humanidades. México: UNAM.
- Mc Adam, R., y Bailie, B. (2002). Business performance measures and alignment impact on strategy, The role of business improvement models. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(9), 972-996.
- Méan, J. P. (2007). Modernización del servicio público mediante el crecimiento del desempeño. En *Evaluación del desempeño y gestión socioeconómica*, pp. 99-112. Mérida, Yucatán, México: Gobierno del Estado de Yucatán.
- Mesa, F., y Perilla, J. R. (2007). Exportaciones y políticas comerciales óptimas para la industria textil y de confecciones, Casos de Colombia y México, 1990-2002. *El trimestre Económico*, LXXIV (293), 195-221.

- Mesia, R., Seyoum, B. (2011). Economic Determinants of Demand for Maquiladora Exports to the U.S: An Empirical Examination. *The Journal of Global Business Issues*. Vol. 5, 2.
- Minahan, M. (20 de Abril de 2013). Organization Development Network. Recuperado de What is Organization Development? <http://www.odnetwork.org/?page=WhatIsOD>
- Minh, T. (1999). L'entrepreneurs et les PME à succès à Hochiminh ville. Vision et réalité. Tesis de Maestría, Universidad de Quebec.
- Minors, A. (20 de Abril de 2013). Organization Development Network. Recuperado de What is Organization Development? <http://www.odnetwork.org/?page=whatisod>
- Mintzberg, H. (2000). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Murray, B. (2003). The succession transition process: A longitudinal perspective. *Family Business Review*, 16 (1), 17-33.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations y Production Management*, 19(2), 205-228.
- Neely, A., Gregory, M., y Platt, K. (1995). The performance measurement system designs a literature review and research agenda. *International Journal of Operations y Production Management*, 15(4), 80-116.
- Neil, G. (19 de enero de 2013). Reshoring manufacturing: Coming home. Recuperado el 18 de agosto de 2014, de <http://www.economist.com/news/special-report/21569570-growing-number-american-companies-are-moving-their-manufacturing-back-united>
- Nuño, G. (1998). *Obrajes y tejedores de Nueva España 1700 – 1800*. México: El Colegio de México.
- Ochoa, S., Jacobo C., Leyva, B. y López, J. (2014). Estrategia, desempeño e identidad organizacional de las pymes Manufactureras mexicanas. *Revista Internacional Administración y Finanzas*. Vol. 7, 7.

ODN. (20 de Abril de 2013). Organization Development Network. Obtenido de ¿Qué es Desarrollo Organizacional?: <http://www.odnetwork.org/?page=WhatIsOD>

OECD. (3-5 de Junio de 2004). Organization for economic co-operation and development. Recuperado el 13 de Octubre de 2012, de Promoting Entrepreneurship and innovative SMEs in a Global economy: Towards a more responsible and inclusive globalization. 2nd. OECD Conference of Ministers responsible for small and medium-sized enterprises (SMEs): <http://www.oecd.org/cfe/smes/31919590.pdf>

Pasquier, S. (2007). 20 años de crecimiento y de creación de desempeños socioeconómicos: de la PYME a la empresa grande. En Evaluación del desempeño y gestión socioeconómica, pp. 29-38. México: Gobierno del Estado de Yucatán.

Patlán, J., Delgado, D., y Musik, G. A. (2010). La industria textil en México; diagnóstico, prospectiva y estrategia. Centro de Estudios de Competitividad del Instituto Tecnológico Autónomo de México.

Pearce, J., y Robinson, R. (2003). Strategic Management. New York: McGraw Hill.

Peñalva, L. P. (2007). Dinámica en la construcción de redes internas para la vinculación entre universidad y sector productivo. En Evaluación del desempeño y Gestión Socioeconómica, Coloquio Internacional, pp. 205-230. Mérida, Yucatán, México: Gobierno del Estado de Yucatán.

Pérez, J. (2010). Análisis financiero para la toma de decisiones, en una empresa maquiladora dedicada a la confección de prendas de vestir. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala Facultad de Ciencias Económicas escuela de estudios de postgrado Maestría en Administración Financiera.

Pérez, M. (1990). Investigación - Acción Aplicaciones al campo social y educativo. Madrid: Dykinson.

Perroux, F. (1972). Pouvoir et économie. Paris: Dunod.

PGEA. (31 de Mayo de 2011). Portal del Gobierno del Estado de Aguascalientes. Recuperado el 14 de Abril de 2012, de Periódico Oficial del Estado de

Aguascalientes:

http://www.aguascalientes.gob.mx/CEPLAP/Docs/PLAN_SEXENAL_de_Gobierno_2010-2016.pdf

PGEA. (2012). Portal de Gobierno del Estado de Aguascalientes. Recuperado el 10 de Octubre de 2012, de Calvillo:

<http://www.aguascalientes.gob.mx/temas/turismo/municipios/calvillo/default.aspx>

Picado, X. (1984). Diagnóstico Organizacional para Programa Sociales. Recuperado el 15 de Abril de 2013, de Instituto Centroamericano de Administración Pública: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000161.pdf>

Pomar, S. (2007). La nature hybride des organisations et le processus de transfert de modèles. Cas des crèches subventionnées au Mexique. México.

Pomar, S., Dorantes, p., y González, C. (Julio de 2006). Desempeño económico y social de las organizaciones. Un estudio de caso. México: UAM Xochimilco. Administración y Organizaciones, pp. 129-145.

Pomar, S., Rendón, A., y Ramírez, H. (2013). La toma de decisiones y su impacto en el desempeño. Estudio de caso de una Pyme del sector metalmeccánica. En G. Martínez, El Management socioeconómico en Pymes del sector de metalmeccánica (págs. 89-107). San Luis Potosí: Universidad Politécnica de S.L.P.

Porras, J., y Robertson, P. (1992). Organizational Development: Theory, Practice, and Research. Palo Alto CA: Marvin D. y Dunnet y Leaetta M. Hough, editores.

Porter, M. (1999). Ventajas competitivas. México: CECOSA.

Praag, C. M., y Cramer, J. S. (2001). The Roots of Entrepreneurship and Labor Demand: Individual Ability and Low Risk Aversion. *Economica, New Series*, 68(269), 445-62.

PRM. (2007). Presidencia. Recuperado el 14 de Septiembre de 2012, de Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012: <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/>

Puga, J., y Martínez, L. (Octubre-Diciembre de 2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87-101.

- Quinn, R., y Rorbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. 29(3), 363-377.
- Ramírez, H. (2001). La confianza en el management socio-económico, Administración y Organizaciones, pp. 121-140.
- Ramírez, H. T. (2006). Elementos estructurantes de la confianza y su relación con el desempeño en una universidad pública mexicana. México.
- Ramírez, H. T., Martínez, K., y Salcedo, E. (Junio de 2004). Ramírez, H., Martínez, K., y Salcedo, E. (2004). Disfuncionamiento de tres PYMES mexicanas. Administración y Organizaciones, pp. 81-100.
- Reyes, A. (2001). Administración de empresas Teoría y Práctica 1a. parte. México: LIMUSA.
- Robbins, S. (2010). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- Róbles, S. S. (2 de Mayo de 2011). Organización Editorial Mexicana. Recuperado el 12 de Abril de 2012, de Desaparición de empresas en México: <http://www.oem.com.mx/esto/notas/n2061814.htm>
- Rodríguez, J. (2010). Administración de pequeñas y medianas empresas. México: México: CENAGE Learning.
- Rodríguez, D. (2005). Diagnóstico Organizacional. México: Alfaomega.
- Ruíz, H., y Cuervo, M. (2010). Sector textil y confecciones Años 2006 -2009. Bogotá: Superintendencia de Sociedades.
- Sánchez, V. (2006). Construction de un processus de pris de décision stratégique dans la PME pour améliorer sa performance global : Recherche - Intervention dans une entreprise mexicaine. Tesis Doctoral. Lyon, France.
- Savall, H., y Zardet, V. (2006). Reciclar los costos ocultos durables: la gestión socioeconómica. Método y resultados. Administración y Organizaciones, pp. 17-43.

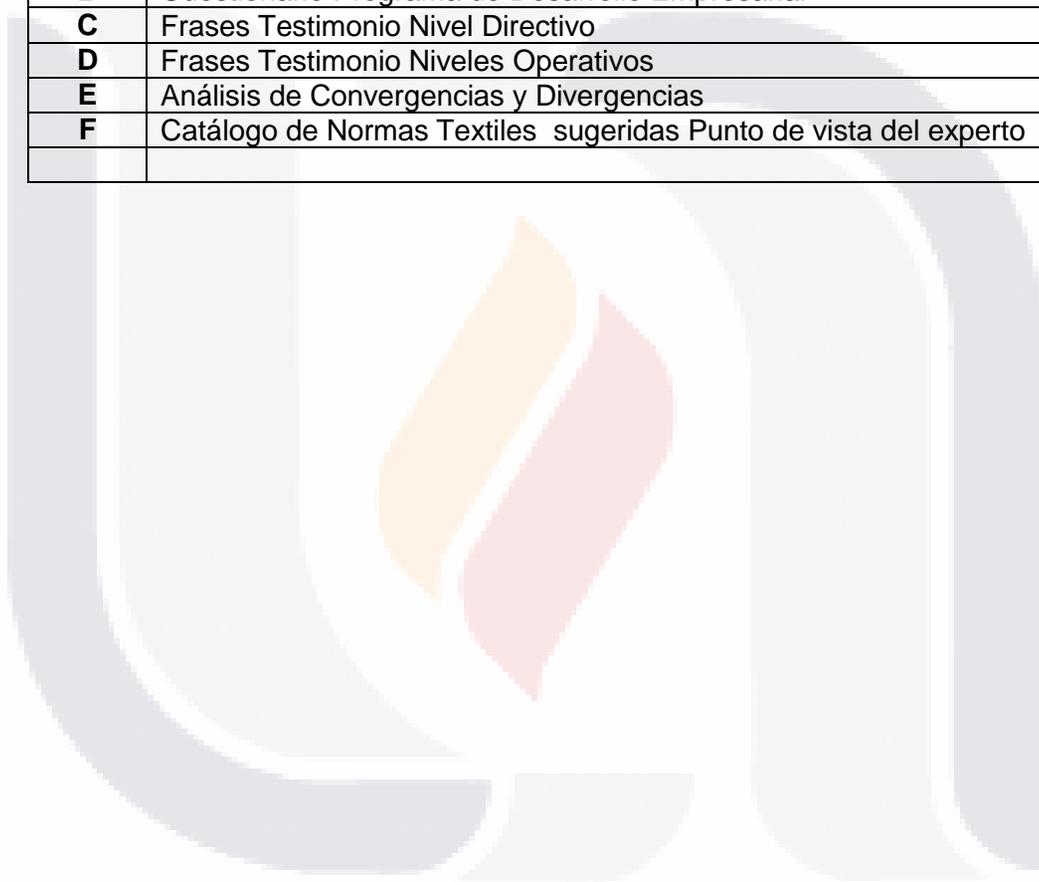
- Savall, H., y Zardet, V. (2009). Ingeniería Estratégica un enfoque Socioeconómico. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Savall, H., y Zardet, V. (1996). La Dimensión cognitiva de la Investigación –Intervención: La producción conocimiento por medio de la interactividad cognitiva. *Revue Internationale de Systémique*, 10(1), 157-189.
- Savall, H., y Zardet, V. (1996). La dimensión cognitiva de la investigación-intervención: La producción de conocimientos por medio de la interactividad cognitiva. *Revue Internationale de Systémique*, 10(1-2), 157-189.
- Savall, H., y Zardet, V. (2007). Mejorar el desempeño global sustentable de las organizaciones: el modelo socioeconómico. En *Evaluación del desempeño y Gestión Socioeconómica, Coloquio Internacional*, pp. 3-28. Mérida, Yucatán, México: Gobierno del Estado de Yucatán.
- Savall, H., y Zardet, V. (Junio de 2009). Desempeño global durable de las organizaciones. ¿Sincronizar lo económico y lo social. *Administración y Organizaciones*, pp. 182-208.
- Savall, H., y Zardet, V. (2009). Do internal consultants compete with or complement external consultants? Assessing experiences in companies. *Academy of Management*.
- Savall, H., y Zardet, V. (2009). Los indicadores de pilotaje de la responsabilidad social y societal de la empresa. XI Congreso Internacional de costos y gestión. XXIII Congreso Argentino de profesores universitarios de costos, pp. 10-36.
- Savall, H., y Zardet, V. (2010). *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*. Paris: Gestion Economica.
- Savall, H., y Zardet, V. (2011). *The Qualimetrics Approach Observing the complex object*. Charlotte, North Carolina: IAP.
- Savall, H., Zardet, V., y Bonnet, M. (2008). *Mejorar los costos ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*. Turín, Italia: Organización Internacional del Trabajo e Instituto de Socioeconomía de las empresas y de las organizaciones.

- Savall, H., Zardet, V., y Bonnet, M. (2009). Isomorfismo disfuncional: de la pequeña a la grande empresa.
- Schein, E. (1965). Organizational Psychology. Prentice-Hall.
- Shah, A. A., Shah, N., Shaikh, K. H., Munir, M., y Shaikh, F. M. (1 de April de 2012). Impact of SMEs on Employment in Textile Industry of Pakistan. Asian Social Science, 8 4(4), 131-142.
- Stake, R. (1994). Estudios de caso. California: Handbook Qualitative Research Sage publicaciones.
- Suárez, T. (2003). La pequeña empresa como sujeto de estudio: Consideraciones teóricas, metodológicas y prácticas, en Pequeña y mediana empresa en México. . Administración y organizaciones, 5(10), 15-26.
- Suárez, T. (2007). Red de doctorado en la Universidad Autónoma de Yucatán. Evaluación del desempeño y Gestión Socioeconómica, Coloquio Internacional.
- Teeratansirikool, L., y Siengthai, S. (2011). Competitive strategy, performance measurement and organizational performance: empirical study in Thai listed companies. (T. Hoque, Ed.) 14. Recuperado el 13 de Mayo de 2014, de <http://www.wbiconpro.com/445-Luliya.pdf>
- Thevenard-Puthod, C. (2014). Formation et difficultés de fonctionnement des équipes successorales : une analyse fondée sur deux études de cas exploratoires et longitudinales. Université de Savoie, Laboratoire IREGE. Gestión Internacional, 18, 4.
- Varenne, F. (2012). Théorie, réalité, modèle - Epistémologie des théories et des modèles face au réalisme dans les sciences. Paris: Editions Matériologiques.
- Veracruzana, U. (2003). Estudio de Pertinencia de Programas Educativos Universitarios en la MPYMES. Resumen Ejecutivo. México: Universidad Veracruzana, México.
- Verneaux, R. (1999). Epistemología General o crítica del conocimiento Curso de filosofía tomista. España: Herder.

- Vivanco, J. S. (2010). La Cultura Organizacional, Una oportunidad de éxito para las micro y pequeñas empresas de la confección: el caso de Aguascalientes. México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Vivanco, J. S., Aguilera, L., y Franco, R. (2012). Recuperación del sector textil y del vestido en el estado de Aguascalientes.
- Wendell, F., y Bell, C. (1995). Desarrollo Organizacional aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. México: Prentice Hall.
- Whetten, D., y Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. México: Prentice Hall.
- Yacuzzi, E. (17 de Diciembre de 2006). My Ideas. Recuperado el 17 de Febrero de 2014, <http://ideas.repec.org/p/cem/doctra/339.html>:
<http://www.aotsargentina.org.ar/userfiles/MEDIDAS%20NO%20FINANCIERAS%20DEL%20RENDIMIENTO%20EN%20LA%20EMPRESA%20FUNDAMENTOS%20METODOS%20Y%20UNA%20APLICACION.pdf>
- Yin, R. (1984/1990/1994). Case Study Research, Design and methods. Applied Social Researches methods series, Vol. 5. London, UK: Sage Publications.
- Yuchtman, E., y Seashore, E. (1967). "A system resource approach to organizational effectiveness." American Sociological Review 32, 891-903.
- Zapata, E. (2004). Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de casos. Revista Escuela de Administración de Negocios. Universidad EAN, Colombia: 52, 119-135.
- Zeriali, S. (2007). Entrevista sostenida en la Facultad de Ciencias de la Administración. Boletín de la Universidad Nacional de Entre Ríos, p. 193.
- Zúñiga, J., y Sacristán V.M. (2009). Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: un caso de estudio. Universia Business Review.

ANEXOS

Anexo	Contenido del Anexo
A	Artículo: “La generación de conocimiento científico en la investigación cualitativa: investigación-Intervención e Investigación-Acción.”
B	Cuestionario Programa de Desarrollo Empresarial
C	Frasas Testimonio Nivel Directivo
D	Frasas Testimonio Niveles Operativos
E	Análisis de Convergencias y Divergencias
F	Catálogo de Normas Textiles sugeridas Punto de vista del experto



Anexo A



IX FORO DE INVESTIGACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL

**LA RED DE INVESTIGACIÓN EN: "COMPETITIVIDAD,
INNOVACIÓN Y DESARROLLO SUSTENTABLE"**

30 de octubre de 2014

**A QUIEN CORRESPONDA
PRESENTES**

Por este medio se hace constar que el artículo de corte científico denominado "La generación de conocimiento científico en la investigación cualitativa: investigación -intervención e investigación-acción" del autor: Roberto Ezequiel Franco Zesati fue arbitrado, aceptado y publicado en el libro denominado "Investigaciones sobre competitividad, innovación y desarrollo sustentable en las ciencias económico-administrativas" con el ISBN 978-607-465-083-9, Editorial Gasca, 2014.

ATENTAMENTE

**DR. JUAN FLORES PRECIADO
NOMBRE Y FIRMA DEL COORDINADOR DEL FORO**

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'JFP', written over the printed name and title.

**“La generación de conocimiento científico en la investigación cualitativa:
investigación-Intervención e Investigación-Acción.”**

Roberto Ezequiel Franco Zesati¹

Resumen

Este artículo analiza los métodos de Investigación – Intervención (I/I) e Investigación – Acción (I/A) y reflexiona sobre las bases y métodos que le dan sustento en la generación del conocimiento científico en la investigación cualitativa. Comprende el estudio de su argumentación epistemológica y de su enfoque interpretativo, considerando los aspectos que conforman la validez del conocimiento científico. Incluye la revisión del marco de su estructura de investigación y los elementos que le dan solidez y que evitan en lo posible a perderse de la realidad y distorsionar los hechos de sus estudios. Por último, reflexiona sobre el proceso de combinación de métodos, “triangulación”, que permiten mejorar la precisión del juicio del investigador.

Abstract

This article analyzes the methods of Action Research and Intervention Research, and reflects upon the bases and methods that support knowledge generation within qualitative research. This study analyzes AR's and IR's epistemological arguments and their interpretative focus, taking into account the aspects that define validity within scientific knowledge. The study also revises AR's and IR's theoretical framework and the elements that give them their solidity, and those elements that prevent them from distorting the reality that they study. Finally, it reflects upon the method-combination process – triangulation- that allows improving the accuracy of judgment by the researcher.

Palabras Clave: investigación cualitativa, Investigación-Intervención, Investigación-Acción.

Introducción

Tradicionalmente los métodos de investigación cualitativos están asociados a la intuición, a la interpretación; al subjetivismo, el buscar comprender a partir del significado que se da

¹ MAF Roberto Ezequiel Franco Zesati , Profesor Tiempo Completo de la Universidad Tecnológica de Aguascalientes, Inscrito en el Doctorado en Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

a los elementos, sentado sobre las bases de un enfoque interpretativo; este enfoque de acuerdo a Perrien *et al*, citado en Allix (1991) “percibe al individuo como un ente complejo, difícilmente cuantificable, que , a través de sus propias experiencias, va a conformar su ambiente con toda la subjetividad inherente a su comprensión y a su interpretación de todos los eventos”.

En contraposición los métodos cuantitativos están basados en la rigurosidad de las ciencias exactas, la estadística y el cálculo, la colección meticulosa de datos y de su tratamiento con técnicas matemáticas de los hechos, sustentado en la lógica y lo racional, con un enfoque eminentemente objetivo. Sin embargo no todo es inmediatamente cuantificable y se corre el riesgo de mutilar la verdad y dejar explicaciones a medias, dado que en el caso de los fenómenos humanos, no todo es directamente visible o cuantificable a través del establecimiento de variables y dominios mesurables, sino que también su interpretación incluye una parte de comprensión y subjetividad, lo cual nos lleva a concebir a la complementariedad de los métodos en las ciencias sociales.

No obstante, la investigación cualitativa no puede, ni debe ser conducida con soltura y con falta de rigor científico, debe partir de un marco estructurado y sólido que evite en lo posible a perderse de la realidad y distorsionar los hechos de sus estudios. En la construcción del conocimiento, entonces, resulta imprescindible dar la validez y la dimensión adecuada a la investigación, por lo tanto modelos de investigación cualitativos se orientan al reconocer y rehabilitar a los individuos, enfatizando su autonomía y su capacidad para modificar el curso de los eventos, así como señala Muchielli citado en Allix, (1991) “lo esencial a tomar en cuenta es el punto de vista de los actores puesto que son ellos quienes dan un sentido al mundo y “fabrican” ese mundo”. En ese quehacer científico modelos como la I/A, la interacción entre el observador participante y los participantes observados; y la I/I, necesitan negociar con los actores de la empresa su posición en el seno de la organización, teniendo por objetivo conocer y comprender mejor los fenómenos observados “por y para la acción”, se sitúan en ese marco de interacción entre el investigador y su “terreno” (Savall y Zardet, 2009). El comprender las características epistemológicas y los elementos que integran estos modelos nos hablan de sus propiedades para validar el conocimiento con carácter científico.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Planteamiento del problema.

En esencia la formación del conocimiento científico, mediante el proceso de investigación busca la colección y exploración de información, siendo estructurada metodológica, en forma coherente y lógica que permita crear y desarrollar un sistema de teoría emergente o evaluar una existente, debiendo ser reproducible, o por lo menos, capaz de ser explicada a los demás.

Objetivo.

Identificar los principios epistemológicos que rigen a los métodos de investigación cualitativa: Investigación-Intervención e Intervención-Acción y analizar su relación en el campo científico.

Postulados.

La generación de conocimiento científico en la investigación cualitativa tiene por objetivo específico la búsqueda de la nueva realidad que emerge de la interacción de las partes constituyentes, de esa estructura con su función y significado. Está abierta a todas las hipótesis plausibles y se espera que la mejor emerja del estudio de los datos y se imponga por su fuerza convincente.

Preguntas de investigación.

En este estudio se realizan las pregunta de ¿Cuáles son los principios que integran la Investigación-Intervención e Intervención-Acción? También se cuestiona acerca de ¿A través de cuáles medios se llega a la aseveración del conocimiento científico? Así mismo se busca identificar ¿Cuál es la diferencia entre ambos enfoque?

Justificación.

Es un estudio exploratorio y descriptivo que pretende identificar las convergencias de los métodos de Investigación-Intervención e Intervención-Acción, a través del análisis y revisión del estado del arte de los principios epistemológicos que lo rigen y un análisis que nos permite la comparación metodológica, de las herramientas y técnicas utilizadas en la generación del conocimiento con carácter científico.

Investigación – Intervención

El trabajo de investigación con carácter científico se enfoca a la búsqueda del conocimiento, ser capaz de alcanzar la verdad, logrando certezas legítimas, para ello, para poder conocer la verdad y que se consigue en algunos casos, implica los medios para alcanzarla. De acuerdo al empirismo conocemos la verdad por la experiencia como única fuente de conocimientos, mientras que el racionalismo asegura que se da por la razón como única que puede captar verdades necesarias y universales. Por otro lado el idealismo sostiene que el espíritu está cerrado, encerrado en sí mismo y que sólo puede conocer sus propias ideas. Es importante entonces preguntarnos del objeto conocido, ¿qué es lo que podemos conocer, qué es accesible?

Para Verneaux (1999) el realismo es cómo podemos conocer lo real, el ser que existe en sí fuera de nuestro espíritu, el hombre es capaz de conocer con certeza, por la experiencia y la razón conjuntamente, el ser real.

El conocimiento de las organizaciones, ente complejo y cambiante, el captar su realidad y partir a principios universales, para discernir sobre su rendimiento y desempeño, para lograr su eficiencia y eficacia, resulta difícil y complicado; la desarticulación de la teoría y la práctica, las acciones que en una organización resultan exitosas y aplicables, para otras simplemente no resultan. Resulta relevante entonces construir con certeza representaciones correctas y verificables de la realidad de la gestión de las empresas y de las organizaciones multiplicando la evaluación científica con las partes interesadas.

La certeza según Santo Tomás (citado en Verneaux, 1999) es el estado del espíritu que afirma sin temor de equivocarse, que está determinado a un juicio y se adhiere firmemente a él. La verdadera certeza implica la conciencia de hallarse en la verdad.

La verdad tomada formalmente no cambia, cuando se trata de acontecimientos contingentes que se desarrollan en el tiempo, un juicio que es verdadero en un momento dado para un acontecimiento determinado, es inmutablemente verdadero referido a este momento para ese acontecimiento. Si las cosas cambian, habrá nuevos juicios verdaderos, (Verneaux, 1999). La estrategia de la empresa no resulta de la historia sino de la creación/innovación/prospección, un proceso en constante cambio que genera nuevos conceptos y que en tiempo en tiempo se rescribe, se reconceptualiza. La

necesidad de influir en los procesos sociales o de modificar aspectos de la problemática que se estudia, requiere involucrar en forma más directa, a la investigación social en la solución de los problemas. Para ello es aceptable la propuesta del Método de investigación – intervención o investigación militante, que reside en que tanto los investigadores como la población participan a un mismo nivel, como agentes de cambio, confrontando en forma permanente el modelo teórico y metodológico con la práctica, a fin de ajustarlo a la realidad que se quiere transformar y pueda servir para orientar los programas de acción que se desarrollen.

Peñalva (2007) opina que conocer las realidades organizacionales in situ es imprescindible para determinar las opciones que se tengan para la mejora de su desempeño, debido a que las interacciones sociales entre individuos, y entre ellos y el ambiente, dan lugar a un saber-hacer colectivo único, que sólo puede ser conocido a través de la interacción entre investigador y actores organizacionales.

En la gestión socio-económica el investigador llamado “consultor- investigador” tiene por objetivo conocer y entender mejor los fenómenos observados por medio de la acción y para la acción, entonces se sitúa en una perspectiva definitivamente de transformación del objeto de investigación (Savall y Zardet, 1996).

En palabras de Suárez (2007) los consultores pueden aplicar, experimentar sus conocimientos, ponerlos a prueba, y los investigadores (en calidad de acompañantes, de consultores de alto nivel) pueden recoger todas estas experiencias y expresarlas en el aula, como lo comentan Savall y Zardet (2007), formulación de tesis construidas sobre la base de una observación real de las organizaciones, una investigación sobre la misma práctica profesional.

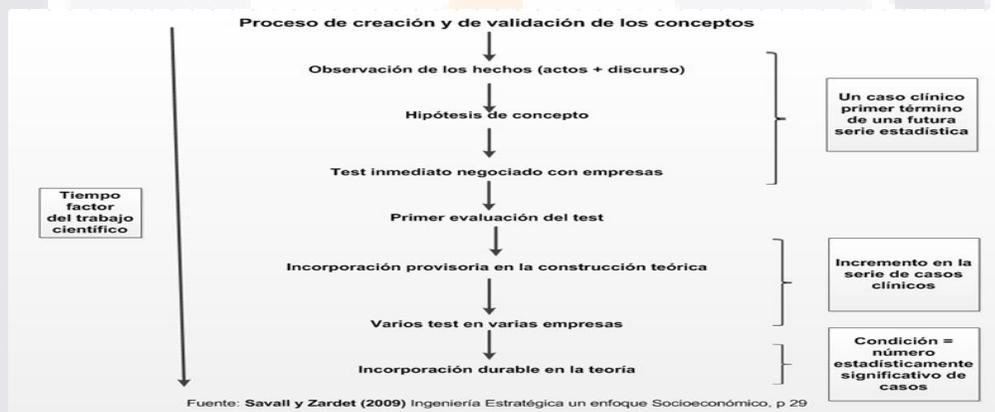
La I/I combina investigación fundamental e investigación aplicada a través de la metodología de una interacción entre el investigador y su “terreno” (Savall y Zardet, 2009), por lo cual el conocimiento no es poseído por un solo actor, resulta de la interacción entre dos o más actores, lo que los investigadores denominan principio de interactividad cognitiva. Este principio busca permanentemente incrementar el valor del significado de la información y es una técnica de iteraciones sucesivas en espiral que consiste en una descomposición cronológica en secuencias sucesivas y frecuentes de recolección de información, después de la estimulación de los actores por medio de la

presentación de resultados intermedios, seguida de una nueva recolección de informaciones y así sucesivamente, (Savall y Zardet, citado en Peñalva, 2007).

Peñalva (2007) indica que implícito al concepto de interactividad cognitiva se encuentra el hecho, de que, en la interacción con otros a través del lenguaje propio, el individuo reconoce símbolos y significantes compartidos que le permiten, dentro de esta dinámica, la creación consensuada de nuevos conceptos, la generación de conocimiento nuevo, el arribo a un nuevo lenguaje común.

Este proceso de elaboración del conocimiento es negociado y validado por los propios actores de la empresa, condición de eficacia y de legitimidad del investigador para la calidad del trabajo con intención científica (Savall y Zardet, 2009), representación que podemos observar en la siguiente figura:

Gráfica 1. Proceso de generación de conocimiento modelo socio-económico



La I/I permite construir conocimientos cuya forma concreta es específica y, por consiguiente, de naturaleza contingente (Savall y Zardet, 2009), lo cual nos sitúa sobre el principio de contingencia genérica, sobre el cual Fernández (2007) explica: significa que los conceptos, métodos y herramientas del modelo, comparten la característica distintiva de ser fácilmente adaptables a organizaciones extremadamente diferentes, porque no inducen soluciones específicas estandarizadas, sino que únicamente estructuran principios de solución a partir del trabajo con y con los actores mismos, dentro del contexto de sus organizaciones.

La construcción del conocimiento puede obtenerse de diferentes formas en la I/I (David, citado en Sánchez, 2006), puede incluir fases de observación, fases de concepción, de

modelos y herramientas de gestión y de fases de trabajo en grupo y al señalar a Grenier y Josserand (1999) el poder seleccionar dispositivos para la I/I que se centran sobre el contenido que tiene por finalidad la descripción del objeto de investigación a un momento dado, destacar que consiste el objeto de estudio a partir de un caso explicativo ; o sobre los procesos, principalmente de carácter prescriptivo.

La evidencia o la claridad con la que un objeto aparece a una facultad de conocimiento, la manifestación, o como actualmente se dice, la revelación del ser (Verneaux , 1999) para este modelo, está bajo la consideración de ser un proceso continuo y no lineal, la investigación se efectúa a través de salidas y retornos en la empresa para llegar a una progresión científica, (Charreire, Huault, 2001, citado en Sánchez, 2006), un proceso longitudinal que se va validando con la evidencia de los actores del proceso y como señala Verneaux (1999) la verdad del testimonio puede ser evidente cuando hay convergencia de múltiples testimonios independientes. Experimentar un gran número de veces los conceptos y herramientas antes de considerar cierta cualquier afirmación.

Dos juicios contradictorios no pueden ser a la vez verdaderos, pero al ser cierto uno el otro es necesariamente falso y como señala Santo Tomás la verdad es una, inmutable e indivisible, por ello al reconocer las limitaciones del modelo de I/I se apega al principio de intersubjetividad contradictoria: construcción de un sustento común para un núcleo duro de conocimiento genérico que los actores están en posición de reconocer, compartir y llevar adelante, partiendo de la subjetividad y posturas contradictorias de los actores internos y externos de la organización; sin dejar de mencionar que la relevancia de este concepto estriba en el hecho de que la construcción del conocimiento se basa no tanto en los elementos que convergen, sino más bien en la divergencia. Al ser puestas en el terreno de las argumentaciones logran generar: a) comprensión del Otro (Dilthey, 1986; Gadamer, 1992; Habermas, 1990); confianza sustentada en el reconocimiento de su palabra (Mangematin y Thuredoz, 2003) y c) acuerdos para continuar un proceso hacia la acción (Savall y Zardet, 1996, citado en Peñalva, 2007).

En sus estudios Krief (2005) nos indica que la interpretación contradictoria toma lugar de la colección de información y del análisis e interpretación de esa información, y que hay dos cosas a considerar en el método experimental: primero, el arte de obtener hechos exactos en medio de una investigación rigurosa y segundo, el arte de la aplicación

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

utilizando un razonamiento experimental con el fin de poner de manifiesto el conocimiento de los fenómenos de la ley (Bernard, 1865, p. 42, Citado en Krief, 2005).

La base de la información de interpretación contradictoria es realizada a través de las técnicas de entrevista, la observación y el análisis de documentos. Su calidad será mucho más grande de lo que es el resultado de una combinación de técnicas para recopilar información. Mientras el análisis de información se inscribe dentro del dispositivo de restitución de resultados bajo el concepto denominado “efecto-espejo” (el reconocimiento por parte de los actores de sus realidades descritos en sus “frases-testimonio”) y la convicción de la opinión del experto.

Para evitar los riesgos de subjetividad es importante filtrar y refinar la información obtenida a través de representaciones colectivas por medio del “efecto-espejo”, eliminando de esta manera las particularidades culturales y emocionales del investigador. Un segundo filtro consiste en identificar las modas, los tabús y los litigios para evitar contaminar al investigador. Posteriormente el proceso de iteraciones permitirá a los actores de la información recopilada para reaccionar y crear, para medir la intersubjetividad y generar nuevos significados, (Krief, 2005).

En relación a la “opinión del experto” de acuerdo a Verneaux (1999) que la “opinión” es juzgar con el temor de equivocarse, mientras que la certeza es el estado perfecto de la inteligencia, es el estado del espíritu que afirma sin temor de equivocarse, está determinado a un juicio y se adhiere firmemente a él, sin embargo podemos también enmarcar según el concepto de “*evidentia credibilitatis*” cuando una afirmación determinada por la voluntad es un acto de fe y se cree en ello como una realidad.

Sánchez (2006) describe los principios de la epistemología de la I/I citando a David a través de cinco principios fundamentales: 1.El Principio de racionalidad aumentada, que expresa que el campo de intervención de la organización requiere la toma en cuenta de la racionalidad de los actores en la construcción del proyecto de investigación, producido por la puesta en relación de los saberes; 2. El principio de inacabado, un proyecto de investigación no puede ser definido totalmente a priori. Evoluciona en el curso de la producción de conocimientos nuevos, y es construido como una sucesión de fases (Wacheux, 1996, citado en Sánchez, 2006); 3. El principio de Cientificidad, el principio de racionalidad aumentada (en línea con el principio de argumentación con el

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

constructivismo) la I/I debe de cuestionar sobre la validez externa de los conocimientos producidos en la intervención; 4. El principio de la Isonomía o igualdad ante la ley, la toma en cuenta global de los actores de la organización, ese principio da a la intervención una característica democrática que facilita la objetividad de la información observada; 5. El principio de los dos niveles de interacción, la ambivalencia de la metodología, de una parte es una intervención para los actores de la organización (generación de saberes específicos) y de la otra parte hace partir de una investigación científica (generación de conocimientos específicos). Este último es el que permite la construcción de una racionalización colectiva. En coincidencia con lo señalado por Sánchez (2006) es conveniente de respetar los principios de la investigación intervención para estructurar las condiciones de validez de la investigación.

Investigación Acción

En sus orígenes la Investigación – Acción (I/A) es un enfoque de investigación fundamental en las ciencias sociales, que nace de la reunión entre una voluntad de cambio y una intención de investigación. Persigue un objetivo doble que consiste en un proyecto de cambio deliberado y realizarlo, hacer avanzar los conocimientos fundamentales en las ciencias sociales. Se apoya en un trabajo conjunto entre todas las personas concernientes. Se desarrolla en el seno de un cuadro ético negociado y aceptado por todos, (Lewin, 1947). La I/A es el estudio de una situación social con la finalidad de mejorar la calidad de la acción dentro de la misma (Elliot, 2000).

I/A es en esencia una mezcla de tres ingredientes: la naturaleza altamente participativa del Desarrollo Organizacional, el papel del colaborador y co-aprendiz del consultor y el proceso iterativo del diagnóstico y de la acción. (French & Bell, 1995). Mientras que Liu (1992) la resume de tres orígenes complementarios, la realización de un proyecto y el enfoque de investigación fundamental de Lewin, el trabajo conjunto usuario/investigador y la transformación de ciertas condiciones insatisfactorias propuesto por los seguidores de Tavistock (Curlé, 1949, citado en Liu, 1992).

El concepto de I/A es utilizado como la participación del investigador con los miembros de la organización sobre un aspecto, de importancia profunda, que no puede ser obtenida de otra manera y que provee de riqueza que concierne genuinamente a ellos y en el cual hay un intento por tomar acción basados sobre la intervención. La intervención es un acto

deliberado de utilizar determinado método o técnica para obtener los cambios, es la acción de entrar a un sistema de relación y actividades de personas y grupos, con el propósito a ayudarlos a mejorar su funcionamiento, (Faria Mello, 1995). Las instituciones desean realizar un proyecto que plantea problemas de las cuales no dispone soluciones satisfactorias. Los investigadores en su caso juzgan que el proyecto corresponde a su problemática de investigación (Liu, 1992).

La I/A es un proceso, que sigue una evolución sistemática, y cambia tanto al investigador como las situaciones en las que éste actúa, es una espiral en ciclos sucesivos que incluyen diagnóstico, planificación, acción, observación y reflexión – evaluación, (Bausela, 1992). Los Modelos de I/A varían en complejidad y desde diferentes enfoques (Burke, Elliot, Faria, Kilmann, Kemis, Lawrence y Lorsch, Lewin, Lippit, Porrás...), sin embargo podemos considerar en su proceso las siguientes etapas:

- Diagnóstico preliminar, recopilación de datos de la organización.
- Reflexión del investigador en la formulación de la problemática de investigación ligada a la situación de origen.
- Retroalimentación de datos obtenidos por usuario/investigador.
- Exploración, aclaración y discusión de información por usuario/investigador.
- Planificación de la acción de la organización por sus miembros y el investigador
- Implementación de la acción comprendida por los usuarios y el investigador que actúa como facilitador durante todo el proceso.
- Control de resultados, retroalimentación de información y Evaluación.
- Reinicio del proceso al repetir el ciclo.

De acuerdo a Kemmis y McTaggart, (1988) el proceso de I/A se construye desde y para la práctica; incluye el diagnóstico y reconocimiento de la situación inicial. Implica el desarrollo de un plan de acción, críticamente informado, para mejorar aquello que ya está ocurriendo, a través de su transformación, al mismo tiempo que procura comprenderla. Conlleva la actuación para poner el plan en práctica y la observación de sus efectos en el contexto que tiene lugar, demanda la participación de los sujetos en la mejora de sus propias prácticas, por lo cual exige una actuación grupal por la colaboran coordinadamente en todas las fases del proceso de investigación. Implica la realización de análisis crítico de las situaciones y la reflexión en torno a los efectos como base para una nueva planificación. De esta manera se configura como una espiral de ciclos de

planificación, acción, observación, reflexión y evaluación. Construir la teoría, como resultado de la I/A, incluye una serie de ciclos interconectados, será incremental, moviéndose a través de un ciclo de desarrollo de la teoría, de la acción a la reflexión combinando el proceso de explicación del conocimiento previo y la reflexión metódica para explorar y desarrollar la teoría formalmente, de lo particular a lo general en pequeños pasos (Eden y Huxham, 1996).

La I/A considera la situación desde el punto de vista de los participantes, describe y explica "lo que sucede" con el mismo lenguaje utilizado por ellos; o sea, con el lenguaje de sentido común que la gente usa para describir y explicar las acciones humanas y las situaciones sociales en la vida diaria. (Elliot, 2000). Al explicar "lo que sucede", la I/A construye un "guión" sobre el hecho en cuestión, relacionándolo con un contexto de contingencias mutuamente interdependientes, o sea, hechos que se agrupan porque la ocurrencia de uno depende de la aparición de los demás. (Elliot, 2000). La I/A contempla los problemas desde el punto de vista de quienes están implicados en ellos, sólo puede ser válida a través del diálogo libre de trabas, debe haber un flujo libre de información entre ellos. El proceso de la planificación – acción - reflexión permite dar una justificación razonada de la labor ante otras personas, porque se puede mostrar de qué modo se realiza, las pruebas de lo que se ha obtenido y la reflexión crítica de cómo se ha llevado a cabo, lo cual ayuda a crear una argumentación desarrollada, comprobada y examinada críticamente a favor de lo que se hace (Elliot, 2000).

Richard Beckhard (citado en Guizar, 2008) considera que en una organización saludable desarrollar comunicaciones abiertas, una mutua confianza y una seguridad entre y a través de todos los niveles "las personas apoyan lo que ayudan a crear". A las personas afectadas por el cambio se les debe permitir una participación activa y un sentido de propiedad en la planificación y la puesta en práctica del cambio. Para Faria (1995) la retroalimentación por medio de la retroinformación, (cuyo propósito es lograr un cambio, Guizar, 2008) es, en esencia, una forma de investigación científica para conocer la verdad o la realidad y resolver científicamente los problemas de esa realidad, a través de tres procesos: recopilación de datos, retroinformación de los datos obtenidos y planeación de acciones.

De acuerdo a Eden y Huxham (1996) el proceso general de desarrollo de la teoría es un continuo proceso cíclico en el cual la combinación del desarrollo de la teoría desde la

investigación y el conocimiento previo implícito, a los informes de la acción y la reflexión, hasta el informe del desarrollo de la teoría. Hay una cercana interconexión entre qué puede surgir de los datos, qué surgirá de los usos implícitos y explícitos y qué surgirá de la teoría en el manejo de la intervención, Gráfica 2.

Gráfica 2. Etapas de un proyecto de Investigación - Acción



Fuente: Adaptado de Eden & Huxham (1996)

Debe haber una comprensión de los roles a ser jugados por el investigador y los participantes, y un proceso de reflexión y de colección de información, lo cual es una actividad separada aunque conectada de la intervención. La I/A interpreta "lo que ocurre" desde el punto de vista de quienes actúan e interactúan en la situación problema (Elliot, 2000).

De Acuerdo a Eden y Huxham (1996) algunas de las características de los resultados de I/A consideran que su centro exige una intervención integral por el investigador en un intento de cambiar la organización. Este propósito puede no tener éxito, el cambio puede no tener lugar como resultado de la intervención y el cambio no puede ser como se pretende. A su vez debe tener algunas implicaciones más allá de los requeridos para la acción o la generación de conocimiento en el ámbito del proyecto. Debe ser posible prever hablar de las teorías desarrolladas en relación con otras situaciones y además de ser útil en la vida cotidiana, exige la valoración de la teoría, con la elaboración de la teoría y el desarrollo como una preocupación explícita del proceso de investigación.

Las oportunidades para la triangulación que no se ofrecen con otros métodos deben ser explotadas y reportadas totalmente. Debe ser usado como una asesoría dialéctica que poderosamente facilite el incremento y desarrollo de la teoría. La I/A requiere que el desarrollo de la teoría que es de valor general, se difunda de tal manera como para ser de interés para un público más amplio que aquellos involucrados.

El proceso de I/A establece muchos cuestionamientos para aseverar la veracidad de los resultados y con validez científica, sin embargo la lista de características necesarias para una buena I/A, sugieren una metodología, aunque difícil de cumplir cabalmente en su totalidad, favorece el rigor necesario para una adecuada investigación científica.

Resultados.

La I/I permite construir conocimientos cuya forma concreta es específica y, por consiguiente, de naturaleza contingente (Savall y Zardet, 2009), lo cual nos sitúa sobre el principio de contingencia genérica, que significa que los conceptos, métodos y herramientas del modelo, comparten la característica distintiva de ser fácilmente adaptables a organizaciones extremadamente diferentes, porque no inducen soluciones específicas estandarizadas, sino que únicamente estructuran principios de solución a partir del trabajo con y con los actores mismos, dentro del contexto de sus organizaciones. En ambos métodos la construcción del conocimiento incluye fases de observación, de concepción, modelos y herramientas de gestión y de trabajo en grupo.

Conclusión

La seriedad, compromiso, involucramiento y el profesionalismo del investigador es una variable vital en el proceso mismo de resultados que se asemejen de mejor manera a la realidad. El conocimiento ocurre invariablemente de hechos en un momento y un lugar específico, que en las condiciones que ocurren y se establecen serán la verdad conocida. Por otro lado, a fin de asegurar que la variación proviene del fenómeno estudiado y no del método es necesaria la combinación de metodologías en el estudio de un mismo fenómeno, conocido como “triangulación” (Allix, 1998); este uso de múltiples formas de análisis y diferentes puntos de referencia permiten mejorar la precisión del juicio del investigador, al recopilar diferentes tipo de datos concernientes al mismo fenómeno investigado. De tal forma que los resultados obtenidos en otros medios como en las encuestas pueden validarse a través de los determinados en la “observación” o la validación documental de los reportes analizados. Al hablar de la complementariedad de los modelos cuantitativos y cualitativos se expresa que los resultados surgidos de las encuestas pueden fácilmente enriquecerse y ampliarse al integrar ambos contextos. Así mismo, esto puede contribuir a una más grande confianza en la generalización de

resultados, además de permitir considerar factores contextuales que tal vez el investigador no había considerado preliminarmente.

Una de las principales diferencias entre la I/I y la I/A es que esta última “consiste en realizar observaciones participando episódicamente en ciertas actividades de la empresa, incluso en ciertos casos en la propia actividad productiva, ocupando un puesto de trabajo en la organización, a veces incluso sin que los actores observados lo sepan” (Savall y Zardet ,2009), mientras que la I/I el investigador participante se mantiene como orientador de la implementación de la estrategia sin tomar decisiones directas dentro de la empresa, adicionalmente el conocimiento se construye conjuntamente, permitiendo a los observados participar.

Recomendaciones.

Hoy en día continuará el debate sobre la validez del conocimiento científico por los métodos cualitativos, recelosos partidarios de los métodos cuantitativos continuarán cuestionando sus resultados y abogarán sólo por el uso de sus prácticas racionales, pero lo cierto es, que su enfoque en las ciencias sociales no basta para esclarecer y concluir y no es por demás señalar, que la falta de rigurosidad científica de algunas publicaciones cualitativas seguirá poniendo en duda su veracidad y sus alcances reales. Es difícil justificar el uso de I/A cuando el mismo propósito puede ser satisfecho usando enfoques que pueden demostrar más transparentemente el link entre los datos y los resultados (Eden y Huxham, 1996).

Bibliografía.

- Allix, C. (1998). Triangulation: vers un dépassement de l'opposition qualitatif/quantitatif. *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, 209-226.
- Bausela, E. (s.d.). La docencia a través de la investigación-acción. *Revista Iberoamericana de Educación*, 10.
- Eden, C., y Huxham, C. (1996). Handbook of Organization Studies. Dans “Action research for the study of the organizations” (pp. 526-542).
- Elliot, J. (2000). La investigación - acción en educación. México: Ediciones Morata, S. L.
- Faria Mello, F. A. (1995). Desarrollo Organizacional enfoque integral. México: LIMUSA.

- Fernández, M. M. (2007). La estrategia de diseminación del management socioeconómico en México. Evaluación del desempeño y Gestión Socioeconómica, Coloquio Internacional.
- French, W., y Bell, C. (1995). Desarrollo Organizacional aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. México.
- Goyette, G. (1987). La recherche-Action. Ses Fonctions, ses fondements et son instrumentation. Quebec: Presses de L'Université du Quebec.
- Guizar, R. (2008). Desarrollo Organizacional, Principios y aplicaciones. México: Mc Graw Hill.
- Kemmis, S., y Mctaggart, R. (1988). Cómo planificar la investigación acción. Barcelona: Leartes.
- Krief, N. (2005). Le rôle du chercheur en sciences de gestion : éléments pour une intersubjectivité contradictoire en audit social. Maître de Conférences en sciences de gestion – Université Jean Moulin Lyon 3, 1-8.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics I, Humans Relations: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. SAGE.
- Liu, M. (1992). Présentation de la recherche-action définition, déroulement et resultats. Revue Internationale de Systémique, 6(4), 293-311.
- Peñalva, L. P. (2007). Dinámica en la construcción de redes internas para la vinculación entre universidad y sector productivo. Dans Evaluación del desempeño y Gestión Socioeconómica, Coloquio Internacional (pp. 205-230). Mérida, Yucatán, México: Gobierno del Estado de Yucatán.
- Sánchez, V. (2006). Construction de un processus de pris de décision stratégique dans la PME pour améliorer sa performance global : Recherche - Intervention dans une entreprise mexicaine. Tesis Doctoral. Lyon, France.
- Savall, H., y Zardet, V. (2009). Ingeniería Estratégica un enfoque Socioeconómico. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Savall, H., y Zardet, V. (2007). Mejorar el desempeño global sustentable de las organizaciones: el modelo socioeconómico. Dans Evaluación del desempeño y Gestión Socioeconómica, Coloquio Internacional (pp. 3-28). Mérida, Yucatán, México: Gobierno del Estado de Yucatán.
- Suárez, T. (2007). Red de doctorado en la Universidad Autónoma de Yucatán. Evaluación del desempeño y Gestión Socioeconómica, Coloquio Internacional.

Varenne, F. (2012). Théorie, réalité, modèle - Epistémologie des théories et des modèles face au réalisme dans les sciences. Paris: Editions Matériologiques.

Verneaux , R. (1999). Epistemología General o crítica del conocimiento Curso de filosofía tomista. España: Herder.



Anexo B

Programa de Desarrollo Empresarial

Para la Competitividad Sectorial

Cuestionario Inicial

CAPÍTULO I

DATOS GENERALES

Nombre de la Empresa o Razón Social _____

Personalidad Jurídica _____

R.F.C. _____

CURP: _____

Representante Legal: _____ Sexo M() H()

Nombre Comercial _____

Persona

Física _____

Sexo M() H()

Dirección _____ entre _____ y _____

Colonia _____ C.P. _____

Teléfono () _____ Fax. () _____ e - mail: _____

Municipio: _____ Estado: _____

No de trabajadores _____ M() H() Discapacitados () M() H()

Clasificación

Micro () Pequeña () Mediana ()

Establecimiento Único () Matriz () Sucursal ()

Sector Industria () Comercio() Servicio () Otro() _____

Giro: _____

Actividad

Económica: _____ Antigüedad _____

Exporta: Si () No()

Rentado

Local o Nave Industrial: : () \$ _____ Mensual

Propio: ()

Otros: ()

El negocio tiene Si () No: Porque

actualizadas

las licencias requeridas? No () _____

Se ha participado en programas de Si ()

apoyo

gubernamental a la empresa? No ()

SI: En cuáles _____

NO: Cuál ha sido la limitante _____

Nombre de la Persona

Entrevistada: _____

Cargo: _____

Fecha de levantamiento del _____

diagnóstico(dd/mm/aa): _____

Nombre y firma del consultor _____

Firma del Informante _____

RECUERDA:

- a) Se recomienda un adecuado arreglo personal y un trato amable
- b) La carátula y en general todo el cuerpo del cuestionario debe contener toda la información solicitada y en forma clara y veraz
- c) En la carátula deberá aparecer con tinta, el nombre completo del consultor y el nombre y firma del representante de la empresa
- d) La calificación asignada a cada indicador se hará con número grande y en el centro del recuadro
- e) Para las calificaciones se especificarán claramente los intervalos o intermedios entre 0, 25, 50, 75 y 100
- f) El cuestionario se debe responder a lápiz, con letra de molde legible, sin enmendaduras y tachaduras
- g) Sin excepción alguna, NO serán recibidos los informes incompletos, con mala redacción o con baja calidad en el análisis

CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS

AGROPECUARIO

Agricultura
 Ganadería
 Forestal
 Pesca y acuicultura
 Otros:

INDUSTRIA

Agroindustria
 Alimentos
 Textil-vestido
 Cuero y calzado
 Productos de madera
 Muebles
 Papel
 Editorial e imprenta
 Química
 Construcción
 Hule
 Plástico
 Vidrio
 Producción de minerales
 No metálicos

Metalúrgica
 Metalmecánica
 Eléctrico-electrónica
 Automotriz-autopartes
 Electricidad y agua
 Otros:

SERVICIOS

Restaurantes y hoteles
 Transporte y telecomunicaciones
 Salud
 Software
 Centros de investigación
 Servicios técnicos y profesionales
 Servicios financieros
 Servicios personales
 Otros:

COMERCIO

Comercio al por mayor
 Comercio al por menor

MINERÍA

Minería metálica
 Minería no metálica
 Otros:

VARIOS

Artesanías
 Turismo
 Otros:

CAPÍTULO II ANÁLISIS POR ÁREAS			
II.1 ADMINISTRACIÓN	Rango	Calif.	RAZONAMIENTO
1.01 Objetivos y Planes	100		
1.-Visión, Misión y objetivos formales	75		
2.-Informalmente se perciben	50		
3.-No identificables	25		
1.02 Organización	100		
1.-Organigrama actualizado	75		
2.-Asignación responsabilidades en puestos principales	50		
3.-Autoridad unipersonal	25		
1.03 Dirección y liderazgo	100		
1.-Delegación de autoridad y responsabilidades	75		
2.-Limitada con algún colaborador	50		
3.-Atiende todos los asuntos	25		
1.04 Políticas y procedimientos	100		
1.-Formalmente establecidos	75		
2.-En algunas áreas	50		
3.-No se manifiestan en la práctica	25		
1.05 Toma de decisiones	100		
1.-Participan colaboradores	75		
2.-Excepcionalmente participan	50		
3.-Manejo unipersonal	25		

CAPÍTULO II ANÁLISIS POR ÁREAS			
II.2 PRODUCCIÓN Y/O OPERACIÓN	Rango	Calif.	RAZONAMIENTO
2.1 Distribución de planta	100		
1.-Procesos en secuencia y espacio racionalizado	75		
2.-Regularmente aceptable	50		
3.-Arreglo irregular	25		
2.2 Maquinaria y equipo	100		
1.-Modernos en conjunto	75		
2.-En buen estado	50		
3.-Irregular en conjunto	25		
2.3 Métodos de trabajo	100		
1.-Diagramas de proceso y control de producción	75		
2.-Ordenes de producción	50		
3.-Libreta de registro	25		
2.4 Mantenimiento, higiene y seguridad	100		
1.-Preventivo y comisión mixta operando	75		
2.-Correctivo oportuno y señalamientos de seguridad	50		
3.-Paros en proceso y comisión inexistente	25		

2.5 Almacenes y manejo de materiales	100		
1.-Espacios adecuados y equipo apropiado	75		
2.-Espacio limitado y algún equipo	50		
3.-Almacén parcial y no se dispone	25		
2.6 Empaque y embalaje	100		
1.-Se dispone de operaciones técnicas en general	75		
2.-Solamente para algunos destinos y clientes	50		
3.-Se habilitan según necesidades	25		

2.7 Grado de aprovechamiento de la capacidad instalada

- a) Del 80 al 100% ()
- b) Del 60 al 80% ()
- c) Del 40 al 60% ()
- d) Menos del 40% ()

2.8 Requerimientos de equipamiento

- a) Maquinaria ()
- b) Herramental ()
- c) Equipo de cómputo ()
- d) Transporte ()
- e) Otro ()

2.9 Cómo se adquirió la tecnología y experiencia del ramo que tiene la empresa

- a) Tradición familiar ()
- b) Por personal incorporado ()
- c) Cursos especializados ()
- d) Revistas e información documental ()
- e) Otro () _____

CAPÍTULO II ANÁLISIS POR ÁREAS			
II.3 FINANZAS	Rango	Calif.	RAZONAMIENTO
3.1 Manejo del punto de equilibrio	100		
1.-Identificación en el manejo de la operación	75		
2.-Referencia para los resultados del ejercicio	50		
3.-Sin relación con los resultados del ejercicio	25		
3.2 Control de costos	100		
1.-Evidencia de manejo sistemático	75		
2.-Manejo eventual	50		
3.-No se aplica	25		
3.3 Manejo de presupuestos	100		
1.-Práctica del programa presupuesto	75		
2.-Flujo regular de caja	50		
3.-Problemas de pago	25		
3.4 Administración de seguros	100		
1.-Práctica regular de aseguramiento	75		

2.-Solamente activos fijos	50		
3.-Eventualmente	25		
3.5 Situación de cartera y cobranza	100		
1.-Funcionalmente establecida con resultados	75		
2.-No establecida y resultados aceptables	50		
3.-Problemática actual	25		

3.6 Proporción de las fuentes crediticias utilizadas

- a) Proveedores () %
- b) Clientes (anticipos) () %
- c) Bancos () %
- d) Otros () %

CAPÍTULO II ANÁLISIS POR ÁREAS			
II.4 COMERCIALIZACIÓN	Rango	Calif.	RAZONAMIENTO
4.1 Conocimiento del mercado	100		
1.-Visión general	75		
2.-Referido a su experiencia	50		
3.-Se desconoce	25		
4.2 Comportamiento del mercado	100		
1.-En incremento	75		
2.-Mas o menos estable	50		
3.-En decremento	25		
4.3 Distribución del mercado	100		
1.-Estructurado	75		
2.-Algunos distribuidores	50		
3.-Venta directa	25		
4.4 Cartera de clientes	100		
1.-Identificada y segmentada	75		
2.-Registro general	50		
3.-No se maneja	25		
4.5 Pronósticos de venta	100		
1.-Práctica regular	75		
2.-Previsión informal	50		
3.-No se maneja	25		

4.6 Valor aproximado de las ventas mensuales

4.7 Segmentación aproximada del mercado que se atiende

- a) Local () %
- b) Regional () % Plazas _____
- c) Nacional () % Plazas _____
- d) Internacional () % Plazas _____

4.8 Estructura de ventas

- a) Equipo de vendedores ()
- b) Medios de transporte ()
- c) Sistema de comunicaciones
 - Teléfono y fax ()
 - Correo electrónico ()
 - Radio ()
- d) Distribuidores ()

CAPÍTULO II ANÁLISIS POR ÁREAS			
II.5 RECURSOS HUMANOS	Rango	Calif.	RAZONAMIENTO
5.1 Sistema de selección y reclutamiento	100		
1.-Como norma general establecida	75		
2.-Practicado parcialmente	50		
3.-No se maneja	25		
5.2 Nivel de salarios y compensaciones	100		
1.-Arriba del promedio	75		
2.-Semejante a los demás	50		
3.-No se tiene criterio establecido (lo menos posible)	25		
5.3 Servicios al personal	100		
1.-Se otorgan adicionales a lo establecido (L.F.T.)	75		
2.-Dependen de negociaciones contractuales	50		
3.-Dar cumplimiento a la Ley Fed. del Trabajo	25		
5.4 Involucramiento con la mejora continua	100		
1.-Es práctica establecida	75		
2.-Cuando la operación lo requiere	50		
3.-No se practica	25		
5.5 Situación del clima laboral	100		
1.-Se tienen armonía y colaboración	75		
2.-Problemas resueltos internamente	50		
3.-Se han presentado problemas obrero – patronales	25		

5.6 Promedio de escolaridad del nivel directivo y mandos intermedios

- a) Media básica ()
- b) Media superior ()
- c) Profesional ()

5.7 Promedio de escolaridad del personal en general

- a) Primaria ()
- b) Media básica ()
- c) Media superior ()

5.8 Acciones de involucramiento del personal

- a) Reuniones de trabajo ()
- b) Buzón de sugerencias ()
- c) Estímulos a propuestas de mejora ()
- d) Otro _____

5.9 Antigüedad del personal

- a) Hasta un año () %
- b) De 1 a 5 años () %
- c) De 6 a 12 años () %
- d) De más de 13 años () %

5.10 Índice mensual de

- a) Ausentismo () %
- b) Rotación de personal () %
- c) Accidentes de trabajo () %

CAPÍTULO II. ANÁLISIS POR AREAS			
II.6 COMPETITIVIDAD (PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD)	Rango	Calif.	RAZONAMIENTO
6.01 Controles y resultados	100		
1.-Informes regulares de la operación	75		
2.-En algunas áreas	50		
3.-No se manifiestan en la práctica	25		
6.2 Competitividad del producto (precio, presentación, calidad, servicio, manufactura)	100		
1.-Superior a otros	75		
2.-Semejante	50		
3.-En desventaja	25		
6.3 Posicionamiento en el mercado	100		
1.-Superioridad en la oferta	75		
2.-Respuesta equitativa ante la competencia	50		
3.-Permanencia en el mercado	25		
6.4 Publicidad y promoción	100		
1.-Es parte del programa de comercialización	75		
2.-Uso e inversión eventual	50		
3.-No se maneja	25		
6.5 El servicio en la venta	100		
1.-Aspectos considerados implícitamente en la venta	75		
2.- Se atiende sólo a petición del cliente	50		
3.-No se hace o se cotiza y cobra adicionalmente	25		
6.6 Tecnología empleada	100		
1.-Procesos con tecnología de punta	75		
2.-Operación tradicional poco funcional	50		
3.-Procesos irregulares	25		
6.7 Diseño y mejoras del producto	100		
1.-Departamento técnico y desarrollo del producto	75		
2.-Eventualmente se realiza	50		
3.-Permanecen los diseños iniciales por tradición	25		
6.8 Control de calidad	100		
1.-Especificaciones y normas	75		
2.-Inspección en proceso y producto	50		
3.-Revisión final	25		
6.9 Revisión de los productos que proporcionan los proveedores	100		
1.- Regularmente	75		
2.- Según eventualidades	50		
3.- Algunas veces	25		
6.10 Disponibilidad y aprovechamiento de la información financiera y contable	100		
1.-Evidencias disponibles	75		
2.-Evidencias de algunas áreas	50		
3.-Sin informes contables y financieros o atrasados	25		

CAPÍTULO II. ANÁLISIS POR AREAS			
II.6 PRODUCTIVIDAD, CALIDAD Y COMPETITIVIDAD	Rango	Calif.	RAZONAMIENTO
6.11 Nivel de calificación del personal	100		
1.-Calificado en general	75		
2.-En algunos niveles	50		
3.-Algunos puestos	25		
6.12 Prácticas de capacitación y desarrollo	100		
1.-Es política establecida y permanente	75		
2.-Cuando la operación lo requiere	50		
3.-No se practica	25		
6.13 Que acción se toma con los materiales o productos dañados	100		
1.-Reproceso	75		
2.-Aprovechamiento parcial	50		
3.-Desperdicio	25		
6.14 Cumplimiento de regulación ambiental	100		
1.-Reglamentación regularizada	75		
2.-Parcialmente regularizada	50		
3.-No se conocen. Se atienden infracciones	25		

CAPÍTULO III ENFOQUE SECTORIAL				
III.1 FACTIBILIDAD ASOCIATIVA		Rango	Calif.	RAZONAMIENTO
1.01 Relaciones Comerciales ¿Efectúa relaciones de carácter comercial con otros empresarios de su mismo giro y/o sector?	Frecuentemente	100		
	Ocasionalmente	75		
	Casi no	50		
	No se tiene	25		
1.02 Participación en Programas de Gobierno ¿Conoce y Participa en programas o eventos nacionales que el gobierno promueve para las empresas de su giro o sector?	Siempre	100		
	Ocasionalmente	75		
	Conoce y no participa	50		
	No conoce	25		
1.03 Participación en Eventos del Gremio ¿Conoce y Participa en exposiciones, seminarios, ferias, etc., promovidos por el gremio o sector al que pertenece?	Siempre	100		
	Ocasionalmente	75		
	Conoce y no participa	50		
	No conoce	25		
1.04 Antecedentes de participación ¿Participaba anteriormente en eventos promovidos por el Gobierno y Sector al que pertenece?	Regularmente	100		
	Frecuentemente	75		
	Ocasionalmente	50		
	Nunca	25		
1.05 Participación a Futuro ¿Tiene disponibilidad de participar en el futuro en eventos o programas tanto de su sector como del gobierno?	Mucho interés	100		
	Según conveniencia	75		
	Poco	50		
	No le interesa	25		

	Sí	No
1.6 Cuenta usted con alguna experiencia de participación grupal para atender o resolver necesidades del negocio:	()	()
- Le interesa esta participación	()	()
 1.07 ¿Está integrado a alguna asociación o grupo de su sector?		
a) Sí () Mencione su nombre _____		
b) No ()		
 1.08 ¿Qué tipo de apoyos desearía recibir en una relación Grupal para beneficio de su sector?		
Asistencia técnica () Comercialización ()		
Financiamiento () Otro () _____		
Enlace ()		

CAPÍTULO III ENFOQUE SECTORIAL				
III.2 COMERCIALIZACION		Rango	Calif.	RAZONAMIENTO
2.01 Conocimiento del Mercado Sectorial ¿Cuál es el conocimiento del mercado de los productos o servicios que ofrece su sector para atender el mercados meta?	Hace estudios	100		
	Algunas cosas	75		
	Conoce poco	50		
	No conoce	25		
2.02 Conocimiento de la Demanda ¿Regula el sector el efecto de la oferta – demanda de los productos que elaboran o se importan?	Hace estudios	100		
	Algunas cosas	75		
	Se visualiza	50		
	No se conoce	25		
2.03 Impacto en el Mercado meta ¿Qué impacto produce en el mercado meta la introducción de los productos del sector que pertenece su negocio?	Mucho impacto	100		
	Mediano impacto	75		
	Poco impacto	50		
	No impacta	25		
2.04 Ventas Conjuntas ¿Que posibilidades tendría de realizar ventas en conjunto con productores de su mismo ramo o actividad para atender otros mercados?	Muchas	100		
	Algunos	75		
	Poco	50		
	No hay	25		

2.05 Qué tipo de empresas se atiende

Micro () Pequeña () Mediana () Grande ()

2.06 Existen proveedores de insumos suficientes en el estado

Si () No ()

2.07 En su negocio que importancia competitiva tienen los aspectos siguientes: Anote del 1 al 4 según importancia

Calidad () Precio () Servicio () Satisfacción del cliente y/o consumidor ()

2.8 Desde su negocio como percibe la situación futura del sector

Alentadora () Poco alentadora () Incierta ()

Mencione Por qué _____

2.9 Desde su perspectiva, ¿Cuál cree que sea la situación de la demanda y aceptación de sus productos o servicios?

Muy Buena () Buena en crecimiento () Regular ()

¿Por

qué? _____

2.10 Qué tan factible considera el poder establecer en su sector acuerdos sobre: calidad de los productos, precios, mercados, sueldos, canales de distribución, etc.

Muy factible () Relativamente factible () Poco factible ()

CAPÍTULO III ENFOQUE SECTORIAL			
III.3 MODERNIZACION			
3.01 ¿Qué es para Usted la Modernización?			
a) Mejor equipo y maquinaria	()		
b) Mejor organización	()		
c) Mayor cobertura del mercado	()		
d) Personal más calificado, flexible y competitivo.	()		
e) Innovación constante	()		
f) Adaptarse o generar el cambio	()		
			RAZONAMIENTO
3.02 Modernización Tecnológica	Alto	100	
¿Cómo considera Usted el grado de modernización en que opera el sector al que pertenece?	Medio	75	
	Regular	50	
	Bajo	25	
	3.03 Disponibilidad Tecnológica	Es suficiente	100
¿Existe disponibilidad en el mercado de equipo, maquinaria o tecnología moderna?	Algunas cosas	75	
	Muy poco	50	
	No existe	25	
	3.04 Capacidad de modernización	Se mejora	100
¿Las empresas de su sector tienen capacidad o disponibilidad para la adquisición de nuevo equipo de trabajo, maquinaria o tecnología?	Lo básico	75	
	Escasa o limitada	50	
	No se tiene	25	
	3.05 Organizaciones de apoyo	Alta	100
¿Cómo considera el apoyo al desarrollo tecnológico de modernización que ofrecen las instituciones de estudios superiores y oficiales al sector?	Regular	75	
	Poco	50	
	Baja	25	
	3.06 Personal Calificado	Bastante	100
¿En el mercado de trabajo existe personal calificado que requiere la modernización del sector?	Suficiente	75	
	Foráneo	50	
	No existe	25	

3.07 *Qué prioridad le concedería Usted a la problemática del sector en materia de: (Selecciones del 1 al 4 en orden de importancia, siendo el cuatro el más importante y así sucesivamente)*

- a) Capacitación ()
- b) Financiamiento ()
- c) Equipamiento o Modernización ()
- d) Investigación ()

3.08 *Para la modernización del sector, ¿ qué tipo de capacitación requiere el mercado laboral?*

- a) Desarrollo gerencial ()
- b) Desarrollo profesional ()
- c) Asistencia técnica ()
- d) Desarrollo personal ()
- e) Otros () _____

3.09 *¿En qué áreas considera usted que requiere mayor capacitación en su empresa?*

- Administración y Organización _____
- Producción _____
- Estructura Financiera _____
- Comercialización y Mercadeo _____
- Cultura Laboral _____
- Otro _____

3.10 *¿Considera necesaria la compra de maquinaria y equipo más moderno para su empresa?*

Si () No () ¿Por qué? _____

3.11 *¿Estaría dispuesto a invertir en la modernización de su equipo?*

Si () No () ¿Por qué? _____

3.12 *¿Qué tan factible considera usted la posibilidad de transferir tecnología propia a otras empresas?*

Muy factible () Relativamente factible () Poco factible ()

3.13 *¿Qué tan factible considera usted la posibilidad de adoptar tecnología de otras empresas?*

Muy factible () Relativamente factible () Poco factible ()

3.14 *Desde su perspectiva, ¿La modernización involucra mejoras en el cuidado del medio ambiente y su contaminación por motivo de las operaciones de las empresas de su sector?*

Siempre ____ Frecuentemente _____ Ocasionalmente _____ No Necesariamente _____

¿Por qué? _____

3.16 *La mejora y cuidado del medio ambiente significa:*

Mayor competitividad () Mayor gasto () Cubrir un trámite oficial () Mayor Responsabilidad ()

Anexo C

Frases Testimonio Nivel Directivo

I. Condiciones de trabajo

101. Acondicionamiento de local

- Hace mucho calor, no soportan tienen un ventilador para todos.

102. Materiales y suministros

Falta de suministro de refacciones para el mantenimiento de las máquinas

- Todas son muy importantes en el momento en que empiezan a faltar porque si falta el cangrejo no funciona la máquina y sin maquina no se saca la producción.

103. Condiciones ambientales

Inadecuadas instalaciones, personal expuesto a condiciones ambientales.

- Hace mucho calor, no soportan tienen un ventilador para todos, en tiempo de lluvias si hay goteras, acaban de poner la laminas, cuando llueve se tienen que apilar porque luego se mojaban.

105. Carga física de trabajo

Desequilibrio de las cargas de trabajo.

- En el proceso falta gente en todas las áreas
- La situación está difícil porque hay muchas operaciones que no se van rápido porque falta la mano de obra.

2. Organización del trabajo

201. Repartición de las tareas

Falta de definición de la estructura de operación y de designación de funciones y responsabilidades.

- Vas a hacer esto a dejar de hacer esto otro, y empiezan los problemas de las actividades diarias...
- En la práctica se ve que están haciendo lo que no le tocaba,
- Urge y por eso lo hace él que no es chofer.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Las personas no saben de quien dependen, ni quien depende de otros, cabos sueltos, cuando hay cambios en el personal, no hay puestos definidos, las actividades están muy personalizadas, el de planta también era de ventas, el perfil va cambiando.

202. Regulación del ausentismo

La falta de trabajo y de pago provoca disminución de personal, desmotivación y ausentismo.

- Las dos primeras semanas no había personas ni de donde jalarlas...
- El proceso inicia con preparación, donde hoy al menos faltaron 3 personas.

204. Autonomía en el trabajo

La dirección y los jefes efectúan tareas porque los encargados no las realizan eficientemente.

- Es tu bronca, hay que apoyar y no apapacharlo y dejarlo que él lo haga.
- Yo también dejo de hacer las cosas porque te hechas cosas de gratis, apoyarlos pero no los hagas tú.

206. Reglas y procedimientos

No realización de procedimientos y del sistema de información

- Córrele a buscar personal... Acalorado para traer 3 personas y lo echas a perder, los sientan dale sabe coser y que le dé... si no le diste la mínima inducción, para que se sienta bien...
- Se investiga con un grupo de calidad por sesiones, se reporta a los supervisores en estas operaciones un tanto % de rechazos... implementan supervisión por máquina y no al final... ahora se está generando la información, por falta de seguimiento se dejó de hacer.

3. Comunicación-Coordinación-Concertación

302. Relaciones con los departamentos.

No hay comunicación ni atención al personal de los mandos superiores

- Una pretinadora, no le pidan nada... habría que darle su inducción, que le pase porque esta para la línea, RRHH no paga porque no hubo la comunicación que estaba laborando.
- La gente se sentía engañada, se ha tratado dar más rapidez a sus requerimientos.
- La información en cascada. No estaba bien se daba en pasillos.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Los anteriores, traían un relajo con los papeles, no se les pagaban a tiempo, lo que siempre se ha hecho así.

307. Transmisión de informaciones.

Falta de comunicación externa

- Algunos suministros como el bordador... proveedor externo, ha faltado comprometerlo y no entrega a tiempo...

308. 3C vertical

Mala comunicación con falta de integración como unidad productiva.

- La comunicación siempre ha sido un problema, se toman decisiones entre pepe, Juan Carlos y yo, no involucraban a los mandos medios.
- Los chismes crean inseguridad, que se va a poner la quesería, una funeraria.
- Antes estaba cerrada la puerta...
- Gente que se siente no supervisada

4. Gestión del Tiempo

401. Respeto de plazos

Falta de planeación del tiempo

- Atender a los problemas de urgencia... no se les da seguimiento.

402. Planeación y programación de actividades

Falta de coordinación y programación de trabajo

- Los trabajadores se van porque se aburren, porque no hay suficiente trabajo, de estar aquí trabajando a estar en a casa, prefieren la casa.

5. Formación Integrada

501. Adecuación formación de empleo

Falta de formación de personal para atender los nuevos requerimientos

- Se puso una capacitación con una escuela de cosas básicas, pero no de producción.
- La capacitación, ha sido un fracaso hablo específicamente de "jeans".

502. Necesidades de formación

Asignación al trabajo sin adiestramiento previo.

- Gente muy buena que ha hecho las cosas como las sabe hacer y no ha crecido quedan chaparritos.
- El trabajador se había aventado al ruedo sin capacitación, sin inducción.

6. Implementación Estratégica

603. Desglose y Operacionalización de la estrategia

Ausencia de planeación estratégica en la directriz del capital humano y la planeación de recursos y operaciones.

- La planeación también estaba muy descuidada, en unas ocasiones la toma una persona, otras la toma otra persona, en atención a clientes no se les daba a la encargada.
- Se cambian a otras personas pensando que un cliente quiere tener comunicación con el de producción o persona en especial, otros quieren que los atienda otra persona, no hay funciones definidas, ni hay procedimientos claros.

607. Gestión de recursos Humanos

Ausencia de liderazgo directivo

- Tenemos muy claro a donde queremos llegar y no había la delegación del trabajo tengo la mala costumbre de hacerlo todo yo, muchas veces apoyo a otros en su trabajo y acabo haciéndolo yo, y dejo lo de mi trabajo.

Anexo D

Frases Testimonio Niveles Operativos

1. Condiciones de trabajo

102. Materiales y suministros

Falta de materiales y de refacciones para mantenimiento

- Hace falta material, agujas, tijeras, hilo, etc.
- La reparación del cangrejo, el hilo suelto, hasta una semana de estar batallando por estar descociendo y volver, hasta 50%, comprar los aparatos que se necesitan, están las máquinas paradas por falta de herramientas o una pieza.
- No queda bien la soldadura, se le informa al mecánico pero falta la pieza.
- Ver la condición de las maquinas, puesto que muchas fallan.

105. Carga física de trabajo

Desequilibrio de las cargas de trabajo.

- Nos hacen trabajar hasta dos horas extras y no nos piden permiso.
- No hay trabajo, no nos pagan.
- El sueldo no es por actividad, sino por sentimiento, que tan bien le caigas al supervisor.
- En preparación no tenemos nada desde ayer.

2. Organización del trabajo

201. Repartición de las tareas

Falta de personal y de personal calificado

- Con dos personas que falten, afectan a los procesos siguientes, se van más lento.
- Otras veces los cambian de área por lo mismo de que no hay gente.

Falta de definición de la estructura de operación y de designación de funciones y responsabilidades.

- Nos traen de un tiempo en un lugar, otro rato en otro, entonces es muy difícil adaptarse. La razón de que nos mueven es porque no hay trabajo, entonces para no tenernos sin hacer nada nos mueven.

Fallas de calidad por falta de capacitación y retraso en el trabajo

- Pestaña ancha (descoser y volver a coser, diez veces un día y todos los días) 3 minutos, retrasa todo el proceso porque se repara hasta después, hasta que se entregue nos vamos a ir hasta 9 o 10 de la noche no hay pago extra

202. Regulación del ausentismo

La falta de pago y trabajo provoca disminución de personal, desmotivación y ausentismo.

- Se salió mucha gente y si había quien checara, si nos estresa.
- Eso de las faltas pasa muy seguido. En terminado faltan mucho, generalmente un día a la semana falta una persona, son poquitas, pero faltando una se atrasa la producción.

205. Carga de trabajo

Falta de planeación del trabajo, bajos pedidos y falta de comunicación con el personal.

- No hay suficiente trabajo.
- Ha faltado trabajo, desde hace tiempo que no hay, aproximadamente hace medio año hay pocas entradas.
- En ensamble son como 7, casi no hay trabajo.
- La situación empeoró hace como dos años, sube y baja, nunca había estado así la situación, no les dicen porque no hay trabajo.
- Hay que arrancar con tiempos extra mientras más rápido nos llenemos más rápido saldremos.

206. Reglas y procedimientos

Incumplimiento de remuneración oportuna y de disposiciones legales y contractuales

- No hay seguro social. Sin seguro, con medicamento controlado, no los pagan aquí. Seguro social nos lo acaban de quitar. Murió mi papa y el hospital da mal servicio. IMSS, no hay todos los documentos para su registro...
- Ya me habían quitado el transporte, ve a trabajar a ti te tienen que pagar por los años, quiero mi liquidación sea con máquina o con lo que sea, estás en tu derecho, tengo mi contrato, tenemos los recibos de sueldo.
- Las vacaciones nos dieron pantalones, se vendieron como pan caliente.
- No se han pagado vacaciones todavía la deben, no dan ganas de venir da vergüenza decir cuánto gano.
- Deberían de tener un sueldo base, que se respete de acuerdo a la operación que se dé.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Aunque nos cambien de operación, siguen pagando lo mismo.
 - Si se va la luz, les rebajan el día.

3. Comunicación-Coordinación-Concertación

301. Interna al servicio

No hay comunicación de los jefes y directivos con el personal

- Sabemos que el producto sale con calidad, pero nos dicen que no se entregó a tiempo, que se retrasó, no nos dan las fechas de entrega.

307. Transmisión de informaciones.

Inconformidad por mala comunicación

- A veces nos dicen que si se depositó y resulta que no nos depositan. Nos pagan por depósitos.
- Tu meta es tantas prendas, no lo cumplo porque no llegan las prendas, porque a mí me tienen parado y me afecta en mi sueldo y en todo.
- No salió ni una carga al día de ayer, pero ven que si sale, pero no saben en donde está quedando todo, algo está mal, porque entran 3 mil y en ensamble no sale nada.
- Pagaron el 65% o 75% dijeron que pagarían el lunes y ahora que el miércoles.

4. Gestión del Tiempo

402. Planeación y programación de actividades

Falta de coordinación y programación de trabajo

- Ocasionalmente problemas a parte de no venir
- No se entrega la producción a tiempo (ellos dicen) no sale completa, salía a tiempo pero metieron mucha moda y no alcanzaba a salir porque mil prendas de un estilo y luego no alcanza uno a hacer la habilidad.
- Si trae más costura traer más gente para salir más rápido, es que trae muchos detallitos.

404. Factores perturbadores de la gestión del tiempo

Desmotivación por incumplimiento e inadecuado sistema de remuneración

- El sueldo no es suficiente, 500 pesos a la semana. Vienen de 8 a 6 de la tarde, y a veces hasta las 7 y 8 de la noche...
- A veces no dan tiempo extra, es como favoritismo.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- 2, 3 meses al mes se tienen que esperar todo el transporte, para 40 personas, el camión se tiene que esperar, todos se quedan a fuera esperando a los que se quedaron trabajando, de todas formas si se quedan trabajando no dan horas extra. Sin pagos extra.
 - Es más pesado trabajar así sin sueldo, porque no nos pagan, nos avisan que no van a pagar ya cuando nos vamos a ir.
 - Falta mucha gente se salió porque dejaron de pagar
 - El salario es poco y es la moda \$600.00 y antes ganando \$1,800 semanal.

5. Formación Integrada

501. Adecuación formación de empleo

Falta de formación de personal para atender los nuevos requerimientos

- Siempre que los cambian a los nuevos, si les muestran los supervisores como se hace el trabajo. Sobre la marcha se van enseñando.
- En ensamble ahorita no tiene trabajo, la acaban de capacitar, la cambiaron y la calidad baja, se van más lento.
- Nos apoyaran con las capacitaciones, a veces estamos parados y los otros apurados.

502. Necesidades de formación

Asignación al trabajo sin adiestramiento previo.

- Más gente de calidad para que nos cheque para que nos llegue la prenda perfectamente, quitar los hilos para llegar a lavandería.
- A veces nos cambian el modelo, no nos dan capacitación todo sobre la marcha, si hace falta con las chicas nuevas.
- Nos gustaría aprender, para que nos paguen más.

6. Implementación Estratégica

607. Gestión de recursos Humanos

Ausencia de liderazgo directivo con los trabajadores

- Nunca se presentan aquí adentro los hijos. Se vino abajo por los hijos, se le subieron los humos, debieran de convivir con la gente más para que pueda subir.
- Les hace falta venir a ver que les hace falta.
- Que los jefes de vez en cuando vengan a supervisar la planta, el amo nunca baja.

Anexo E

Análisis de Convergencias y Divergencias

1. Condiciones de trabajo			
Sub tema	Convergencias	Nivel Directivo	Nivel Operativo
101. Acondicionamiento de local		Falta de servicios que causan insatisfacción	
102. Materiales y suministros		Falta de suministro de refacciones para el mantenimiento de las máquinas	Falta de materiales y de refacciones para mantenimiento
103. Condiciones ambientales		Inadecuadas instalaciones, personal expuesto a condiciones ambientales.	
105. Carga física de trabajo	Desequilibrio de las cargas de trabajo.		

2. Organización del Trabajo			
Sub tema	Convergencias	Nivel Directivo	Nivel Operativo
201. Repartición de las tareas	Falta de definición de la estructura de operación y de designación de funciones y responsabilidades		
			Falta de personal y de personal calificado
			Fallas de calidad por falta de capacitación y retraso en el trabajo
202. Regulación del ausentismo		La falta de trabajo y de pago provoca disminución de personal, desmotivación y ausentismo.	

204. Autonomía en el trabajo	La dirección y los jefes efectúan tareas porque los encargados no las realizan eficientemente.		
205. Carga de trabajo			Falta de planeación del trabajo, bajos pedidos y falta de comunicación con el personal.
206. Reglas y procedimientos		No realización de procedimientos y del sistema de información	Incumplimiento de remuneración oportuna y de disposiciones legales y contractuales

3. Comunicación-Coordiación-Concertación			
Sub tema	Convergencias	Nivel Directivo	Nivel Operativo
301. Interna al servicio			No hay comunicación de los jefes y directivos con el personal.
302. Relaciones con los departamentos.		No hay comunicación ni atención al personal de los mandos superiores.	
307. Transmisión de informaciones.		Falta de comunicación externa.	
			Inconformidad por mala comunicación
308. 3C vertical		Mala comunicación con falta de integración como unidad productiva.	

4. Gestión del Tiempo			
Sub tema	Convergencias	Nivel Directivo	Nivel Operativo
401. Respeto de plazos		Falta de planeación del tiempo	
402. Planeación y programación de actividades	Falta de coordinación y programación de trabajo		
404. Factores perturbadores de la gestión del tiempo			Desmotivación por incumplimiento e inadecuado sistema de remuneración

5. Formación Integrada			
Sub tema	Convergencias	Nivel Directivo	Nivel Operativo
501. Adecuación formación de empleo	Falta de formación de personal para atender los nuevos requerimientos		
502. Necesidades de formación	Asignación al trabajo sin adiestramiento previo.		

6. Implementación Estratégica			
Sub tema	Convergencias	Nivel Directivo	Nivel Operativo
603. Desglose y Operacionalización de la estrategia		Ausencia de planeación estratégica en la directriz del capital humano y la planeación de recursos y operaciones.	
607. Gestión de recursos Humanos	Ausencia de liderazgo directivo con los trabajadores		

Anexo F

Catálogo de Normas Textiles sugeridas Punto de vista del experto

NOM-004-SCFI-2006. Información comercial - Etiquetado de productos textiles, prendas de vestir, sus accesorios y ropa de casa.

NMX-A-240-INNTEX 2004. Simbolismo para la indicación en el cuidado y conservación de prendas y/o artículos textiles.

NMX-A-3-1976. Mezclilla.

NMX-A-191-2002-INNTEX. Tallas de pantalones para el sexo masculino.

NMX-A-193-1978 (DGN). Tallas para pantalones para jóvenes del sexo femenino.

NMX-A-84-2005 INNTEX Método de prueba para el análisis cuantitativo de los materiales textiles.

NMX-A-110-2005-INNTEX. Método de prueba para acondicionamiento de fibras y productos textiles para su ensayo.

NMX-A-72-INNTEX-2001. Método de prueba para la determinación del peso por metro cuadrado de telas. Método de la muestra pequeña.

NMX-A-59/1-INNTEX-2000. Método de prueba para la determinación de la resistencia a la tracción de los tejidos de calada. Método de agarre.

NMX-A-109-INNTEX-2005. Método de prueba para determinar la resistencia al rasgado de los tejidos de calada, por el método de péndulo de descenso libre.

NMX-A-172-2002 (DGN). Método de prueba para la determinación de la resistencia a la abrasión plana Taber en los materiales textiles.

NMX-A-158-INNTEX-1999/2008 (A). Método de prueba para la determinación de los cambios dimensionales en el lavado de tejidos de calada y de punto.

NMX-A-162-1971 (DGN). Método de prueba para la identificación de fibras y filamentos textiles.

NMX-A-73-2005-INNTEX. Determinación de la solidez del color de los materiales textiles al frote.

NMX-A-165/2-2006-INNTEX. Método para determinar la solidez del color a la luz y a la intemperie parte 2. Solidez del color a la luz artificial. Prueba de la lámpara de decoloración de arco xenón.

NMX-A-74-2005-INNTEX. Método de prueba para determinar la solidez del color al lavado doméstico e industrial.

