

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



**DIAGNÓSTICO DE LOS DISFUNCIONAMIENTOS DE UNA TIENDA
MAYORISTA BASADOS EN EL MODELO SOCIOECONÓMICO EN
LA CIUDAD DE ENSENADA, BAJA CALIFORNIA**

**TRABAJO TERMINAL PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

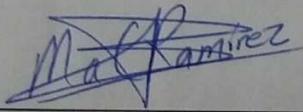
PRESENTA:

MONROY MAGAÑA CARLOS JOEL

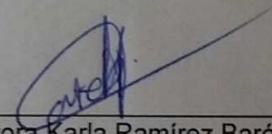
Ensenada, B. C.

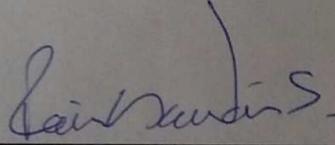
Mayo de 2015

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de tesis: 
Doctora María Concepción Ramírez Barón

Aprobado por los Integrantes del Síno:

1.- 
Doctora Karla Ramírez Barón

2.- 
Doctor Ramón Galván Sánchez

AGRADECIMIENTOS

Antes que nada quisiera agradecer al CONACYT por el gran apoyo otorgado para poder llevar a cabo y hacer realidad este trabajo.

A la Universidad Autónoma de Baja California y a todos y cada uno de los maestros que durante toda la carrera me compartieron su tiempo, experiencia y conocimientos tanto en el aula en forma presencial y a través de los diversos medios electrónicos para poder desarrollarme más como individuo y profesionista, pero muy en especial a mí directora la Dra. María Concepción Ramírez Barón y a mis sinodales la Dra. Karla Ramírez Barón y al Dr. Ramón Galván Sánchez por todo el tiempo dedicado al mismo y por todas sus recomendaciones para que este trabajo cumpliera con los requisitos necesarios de una maestría profesionalizante.

A cada uno de mis compañeros de clase y de especialidad con quienes compartí momentos agradables y de mucha enseñanza.

A la empresa mayorista y a todos sus colaboradores ya que sin su apoyo este trabajo no hubiera sido posible, a su disponibilidad y tiempo otorgado para que cada vez fuese más enriquecedor el resultado deseado.

A mis familiares y amigos que estuvieran ahí apoyándome en cada momento y aguantar mi ausencia en momentos especiales pero de los cuales siempre recibí la mejor de las caras.

Y por último agradezco y dedico este trabajo a Dios que siempre me ha otorgado bendiciones en mi camino y en cada meta que me he propuesto con las que he logrado cosas que jamás creí lograr, y que me han ayudado a crecer como ser humano y profesionista.

RESUMEN

El objetivo de este estudio de caso es realizar un diagnóstico a la estructura organizacional de una empresa mayorista de la ciudad de Ensenada, mediante el método de la gestión socioeconómica y descubrir que disfuncionamientos están presentes en la misma de acuerdo a las seis familias de disfuncionamientos que son: condiciones de trabajo, organización del trabajo, gestión del tiempo, comunicación, coordinación y concertación, implementación de la estrategia y formación integrada.

Se llevaron a cabo entrevistas semi estructuradas y semi dirigidas a cada uno de los colaboradores de la empresa mayorista en los tres niveles jerárquicos que componen a la empresa como lo es: altos mandos, medios mandos y nivel auxiliar, con el objetivo de detectar la situación actual de su estructura organizacional.

El diagnóstico realizado dio como resultado que los disfuncionamientos que más se presentan en la empresa mayorista son implementación de la estrategia con el 30%, organización del trabajo con el 21% y la gestión del tiempo con el 17%.

En base a los resultados y analizando los disfuncionamientos que se presentaron en la empresa mayorista, se realizó una serie de recomendaciones con el fin de minimizar los disfuncionamientos antes citados e incrementar el desempeño y funcionamiento de la misma y sobre todo una mejoría en su estructura organizacional y un desarrollo futuro.

PALABRAS CLAVES: Modelo socioeconómico, disfuncionamientos, estructura organizacional.

Tabla de contenido

Introducción.....	1
Capítulo 1. Marco Teórico.....	10
1.1 Estructura Organizacional	10
1.2 La importancia de la estructura organizacional dentro de la empresa.....	11
1.3 La Empresa Mayorista.....	16
1.3.1 Antecedentes	16
1.3.2 Misión.....	16
1.3.3 Organigrama	16
1.3.4 La gran organización y sus oportunidades.....	17
1.4 Marco contextual Modelo Socioeconómico	18
1.5 Gestión Socioeconómica, bases y fundamentos	18
1.6 Enfoque del Modelo de la Gestión Socioeconómica	24
1.7 Características del Modelo de Gestión Socioeconómica.....	25
1.8 Estudios Previos del Modelo de Gestión Socioeconómica.....	25
1.8.1 Internacional	25
1.8.2 Nacional	27
1.9 Perspectivas del Modelo de Gestión Socioeconómica.....	29
1.10 Teorías relacionadas con el Modelo de la Gestión Socioeconómica.....	30
1.10.1 Auditoría Administrativa	30
Capítulo 2. Metodología	32
2.1 Enfoque de la Investigación.....	32
2.2 Paradigma de la investigación.....	33
2.3 Método de estudio	33
2.4. Delimitación de la investigación.....	33
2.5 Modelo.....	34
2.5.1 Viabilidad del Estudio.....	35
2.6 Diseño de la investigación	35
2.7 Descripción del instrumento de investigación.....	36

2.8 Confiabilidad y Validez	38
2.9. Población y determinación de la muestra	45
2.9.1 Identificación de la muestra	47
2.9.2 Medio de desarrollo del cuestionario.....	48
2.10 Análisis de Datos	48
2.11. Metodología del diagnóstico socioeconómico en la empresa mayorista ..	49
2.12. Distribución de las entrevistas	50
2.13. Diagnóstico Cualitativo	51
Capítulo 3. Resultados y Análisis.....	52
3.1 Diagnóstico Cualitativo (socioeconómico)	52
3.2 Presentación de disfuncionamientos	52
3.3 Frases testimonios	53
3.3.1 Condiciones de trabajo	53
3.3.2 Organización del trabajo	57
3.3.3 Comunicación, coordinación y concertación	63
3.3.4 Gestión del tiempo	68
3.3.5 Formación integrada	74
3.3.6 Implementación de la estrategia	77
3.4 Diagnóstico Cuantitativo	88
3.4.1 Análisis descriptivos sobre la variable Ausentismo.....	91
3.4.2 Análisis descriptivos sobre la variable Rotación de Personal.....	94
3.4.3 Análisis descriptivos sobre la variable Productividad.....	98
Capítulo 4. Conclusiones y Recomendaciones	103
4.1 Conclusiones diagnóstico cuantitativo y cualitativo	103
4.2 Recomendaciones	105
4.3 Limitaciones.....	107
Referencias	108
ANEXOS	113

Lista de Figuras

Número	Página
1.1. Organigrama de la empresa.....	23
1.2. El Trébol del Modelo Socio-Económico.....	26
1.3. Lista de Costos Ocultos.....	27
2.1. La arquitectura de la investigación-intervención.....	49
3.1. Diagnóstico socioeconómico.....	51

Lista de Tablas

Número	Página
1.1 Matriz de congruencia.....	9
2.1 Razones de Validez de Contenido por ítem y global.....	41
2.2 Coeficientes Alfa de Cronbach.....	43
2.3 Significado de los Coeficientes de Confiabilidad.....	44
2.4 Confiabilidad del Instrumento para la Investigación.....	44
2.5 Población de la sucursal.....	45
2.6 Estratos de la sucursal.....	46
2.7 Determinación de la muestra en base a la población.....	47
3.2 Frases de los entrevistados: Condiciones de Trabajo.....	54
3.3 Frases de los entrevistados: Organización del Trabajo.....	60
3.4 Frases de los entrevistados: Comunicación, Coordinación y Concertación.....	65
3.5 Frases de los entrevistados: Gestión del Tiempo.....	70
3.6 Frases de los entrevistados: Formación Integrada.....	75
3.7. Frases de los entrevistados: Implementación de la Estrategia.....	83
3.8. Disfuncionamientos por familia.....	86
3.9. Niveles jerárquicos.....	90
3.10. Frecuencia con la que se quedan tiempo extra los colaboradores por faltas de sus compañeros.....	92
3.11. Afectación de la productividad por trabajar tiempo extra.....	93
3.12. Importancia de los indicadores de Rotación del personal.....	95
3.13. Motivos por los que se produjo merma.....	98
3.14. Retroalimentación por parte del jefe inmediato en cuanto a los procesos.....	99
3.15. Equipo completo para hacer el trabajo más eficiente.....	99
3.16. Factores que afectan la productividad en lo individual en la empresa.....	100

Lista de Gráficas

Número	Página
3.1 Condiciones de trabajo: clasificación de acuerdo a subtema.....	55
3.2. Condiciones de trabajo: clasificación según administrativo y operativo.....	56
3.3 Organización del Trabajo: clasificación de acuerdo a subtema.....	61
3.4. Organización del trabajo: clasificación según administrativo y operativo.....	62
3.5 Comunicación, Coordinación y Concertación: clasificación de acuerdo a subtema.....	66
3.6. Comunicación, Coordinación y Concertación: clasificación según administrativo y operativo.....	67
3.7 Gestión del Tiempo: clasificación de acuerdo a subtema.....	72
3.8. Organización del trabajo: clasificación según administrativo y operativo.....	73
3.9 Formación Integrada: clasificación de acuerdo a subtema.....	74
3.10. Formación Integrada: clasificación según administrativo y operativo.....	75
3.11. Implementación de la Estrategia: clasificación de acuerdo a subtema.....	76
3.12. Implementación de la Estrategia: clasificación según administrativo y Operativo.....	85
3.13. Disfuncionamientos por familia.....	86
3.14. Cantidad de colaboradores encuestados por departamento.....	88
3.15. Jornada laboral.....	88
3.16. Ausentismo en el año anterior.....	91
3.17. Razones por las que se da el ausentismo.....	92
3.18. Orgullo de pertenecer a la empresa.....	94
3.19. Años con visión de trabajar en la empresa.....	96
3.20. Motivos por los cuales el personal renuncia.....	97
3.21. Motivos por los que se produjo merma.....	98
3.22. Indicadores que afectan en general a la productividad en la empresa.....	101

Introducción

En la actualidad toda empresa desea hacer más con menos, maximizan sus utilidades recortando costos y realizan una serie de actividades encaminadas a mejorar su rentabilidad, pero aún a pesar de esto, muchas organizaciones siguen presentando perturbaciones en sus estados financieros, esto se debe a que en las empresas solo se analiza y ataca la parte visible, lo que ellos a través de sus estados financieros pueden percibir, pero existe una parte que ellos no analizan a detalle, no forman parte de su método para analizar; se refiere a esa parte importante y que esta intrínseca en las actividades cotidianas de todas las empresas u organizaciones, y que son resultado de lo disfuncionamientos que en éstas se presentan, son los concebidos como costos ocultos que son aquellos costos que no son identificados en los sistemas de información contable de la empresas y menos en los estados financieros (Savall, 1976).

El presente trabajo, es una investigación realizada a través del Modelo Socio Económico (en adelante, MSE), la cual se enfoca en el análisis y mejora de la estructura organizacional de una empresa mayorista, dando una posible explicación de la forma de cómo está siendo administrada y como obtener mejorías importantes en sus procesos.

Antecedentes de la organización

La empresa objeto de estudio, tiene su sede en Issaquah, Washington, Estados Unidos, y fue fundada en 1976 en San Diego, CA, con su primer almacén en Seattle. Hoy cuenta con un total de 626 lugares en el Reino Unido, Australia, Canadá, México, Taiwán, Corea del Sur, Japón, los Estados Unidos y España. En México está operando desde 1992, con capital mexicano y extranjero; desde sus inicios está integrada por los departamentos básicos, todos estos departamentos tienen controles para medir su productividad lo que conlleva a obtener una rentabilidad; sin embargo aún la empresa más sofisticada tienes sus desviaciones, las cuales afectan a la obtención de la rentabilidad presupuestada en el estado de resultados,

es por tal motivo que, se determina en que cantidad y porcentaje esas grietas, que el programa denomina costos ocultos afectan a la obtención de la rentabilidad de la empresa para así poder dar herramientas a los encargados de las sucursales para buscar la mejora e incrementar su utilidad.

El enfoque socioeconómico de la gestión de las empresas y organizaciones surgió en 1973 a través de Henri Savall, Véronique Zardet y Marc Bonnet, tres catedráticos en ciencias de gestión. En donde el concepto central fue la idea de disfuncionamiento unida a la de costo y desempeño oculto (abreviado: costo oculto). Ya que la actividad del hombre, de un equipo, de una organización, produce simultáneamente un funcionamiento correcto (ortofuncionamiento) y anomalías o perturbaciones (disfuncionamientos) (Savall, 1976).

El costo financiero de estos disfuncionamientos no es identificado en los sistemas de información contable y aún menos en los estados financieros generales. Es por esta razón que se propuso que a estos costos se les llamaran costos ocultos, puesto que si bien es cierto se conocen sus causas (disfuncionamiento identificado), se suele desconocer en cambio su impacto financiero (Savall, 1976).

Cuando la empresa logra reducir sus disfuncionamientos, se obtienen mejores resultados financieros. Sin embargo, éstos no aparecen claramente en la contabilidad: es un desempeño oculto (Savall, 1976).

Planteamiento del Problema

La administración de las organizaciones ha evolucionado con el paso del tiempo, por lo cual cada vez es más necesario contar con una estructura organizacional adecuada a las condiciones específicas de cada empresa.

Toda estructura mal diseñada y administrada, tiende a provocar ineficiencias, baja motivación y moral, decisiones tardías e inadecuadas, conflictos, aumento de costos, mala comunicación y falta de desarrollo (Furnham, 2001).

Por lo anterior, la problemática de esta investigación está basada en torno al análisis de la estructura organizacional y se enfoca en una empresa mayorista, en la cual se realiza un diagnóstico socioeconómico, para detectar que disfuncionamientos provocan costos ocultos de acuerdo a las seis familias que son: Condiciones de Trabajo, Organización del Trabajo, Gestión del Tiempo, Comunicación, Coordinación y Concertación (3C), Implementación Estratégica y Formación Integrada.

Con la estructura organizacional que actualmente cuenta la empresa ha tenido oportunidades para lograr los objetivos establecidos y que son demostrables en sus indicadores con los que la organización evalúa la productividad de la empresa y que son: ventas, mermas, rotación de personal y ausentismo.

En relación al indicador de las ventas se tiene actualmente un déficit del 5% contra su objetivo original; con respecto a la merma su objetivo está desfasado en 9 puntos porcentuales contra el objetivo original; en ausentismo semana a semana no se nota mejoría a pesar de los programas y eventos que la empresa realiza por mejorar este indicador y en cuanto a la rotación del personal está muy por encima del porcentaje de la compañía, teniendo actualmente el 16%, siendo que su objetivo es el 12% y la compañía entera está en el 10%. Existe un gran interés por parte del staff en corregir estos indicadores pero debido a la operación de la empresa no existe una base sólida sobre la cual trabajar ya que día a día se trata de poner orden pero debido al tipo de operación en la cual están siempre en contra del tiempo, esto imposibilita la oportunidad de ponerlas en práctica y trae consigo la afectación de su productividad y rentabilidad.

Objetivo General

- Realizar un diagnóstico de la estructura organizacional de una tienda mayorista de la ciudad de Ensenada para determinar que disfuncionamientos están presentes basándose en el Modelo Socioeconómico y así poder sugerir recomendaciones que mejoren la operación de cada uno de los departamentos de la organización.

Objetivos específicos

- Analizar en los departamentos en que porcentaje se encuentran presentes los disfuncionamientos que se detecten por medio del método de la gestión socioeconómica.
- Analizar en qué indicadores afectan a los departamentos los factores humanos de ausentismo, rotación de personal y la productividad.
- Analizar los resultados obtenidos del diagnóstico, para poder sugerir una lista de recomendaciones que ayude a mejorar la operación de la organización.

Preguntas de Investigación

- ¿En qué porcentaje se encuentran presentes los disfuncionamiento en los departamentos que conforman la organización?
- ¿Qué indicadores de los factores humanos del ausentismo, rotación del personal y productividad afectan a los departamentos?
- ¿Qué recomendaciones se pueden sugerir para que sean implementadas y se mejore la operación de la organización?

Justificación del Tema

La generación de un plan de reorganización con el enfoque de reducir los disfuncionamientos de la estructura organizacional de una empresa mayorista, basándose en el diagnóstico del modelo socioeconómico y siguiendo la metodología de Henri Savall y Véronique Zardet, es de gran importancia, debido a que mediante este, se pueden establecer ideas claras de mejora, que permitirán a la organización, tener una guía de acción concreta encaminada a disminuir los costos ocultos resultado de los disfuncionamientos que se detecten, y a la par, mejorar la eficiencia organizacional, lo que indudablemente repercutirá en el mejoramiento del desempeño global de la empresa, esto es, su desempeño social y económico.

Debido a que la estructura organizacional es un elemento esencial que afecta el crecimiento futuro de la organización, el objetivo principal de esta investigación será el poder brindar una propuesta de solución que ayude refrescar o reorganizar la estructura organizacional de la empresa. La importancia de este plan radica principalmente en los beneficios que la organización obtendrá mediante la puesta en marcha de dichas propuestas de acción, que estarán enfocadas al mejoramiento de la estructura organizacional y a la disminución de los costos ocultos generados por todos los disfuncionamientos que sean detectados, impactando así en la rentabilidad y competitividad de la empresa.

Todo lo anterior se basa en que la actividad del hombre, de un equipo, de una organización, produce simultáneamente un funcionamiento correcto (ortofuncionamiento) así como anomalías o perturbaciones (disfuncionamientos). Así mismo todas las empresas generan a cada momento, buenos productos que alimentan su rentabilidad y preparan su desarrollo y al mismo tiempo sufren perturbaciones que absorben parte de sus energías y de sus recursos financieros, lo que recorta sus resultados (Savall, 1976).

Entre estos disfuncionamientos podemos encontrar la falta de administración del tiempo de las áreas generada por una mala planeación de horarios, incapacidades

o rotación del personal ya que como comenta (Fontana, 1995) el tiempo es un capital finito y un recurso no renovable. El tiempo pasa corriendo, el momento presente siempre se va hacia el pasado irrecuperable.

Bajo lo expuesto anteriormente con la presente investigación se podrá dar una propuesta de solución a las oportunidades que se presentan actualmente en la estructura organizacional de la empresa y que son provocadas por los disfuncionamientos que en ella se encuentran pero que no son visibles o no se ha tenido el tiempo para poder estudiarlos y analizarlos; asimismo a través de esta investigación se podrá implementar un control de la gestión de los recursos de la empresa a través del diagnóstico de los disfuncionamientos, haciendo a través de ello una mejora en la contabilidad analítica que es la que se percibe y se puede medir a través de los estados financieros, pero al mismo tiempo analizar la existencia de costos ocultos ya que esos no aparecen en los Estados Financieros, y por lo cual no se tiene registro pues no se perciben a simple vista pero que son parte de la rentabilidad de la empresa, y que al mejorarse estos su salud financiera mejorará.

Al mejorar los costos ocultos de la empresa sus finanzas se verán mejor pues podrán tomar medidas correctivas, ya que a través del estudio de este modelo se pueden tomar mejores opciones de inversión ya que el departamento de contabilidad estará en posibilidades de manejar más eficientemente sus ingresos y egresos.

Mediante este estudio la productividad de la organización tiende a mejorar ya que da bases para operar y tomar decisiones acorde a los objetivos de la misma, dándole autonomía a cada encargado de área pues al tener firmes sus prioridades pueden desarrollar mejor su trabajo y con mayor orden.

El resultado final de esta investigación se enfoca en realizar un diagnóstico que ayude a la reorganización de la estructura de la empresa que se encuentre desatendida. La importancia de la investigación consiste en los beneficios que se

obtendrían para la empresa mediante la propuesta de acción, ya que, estaría enfocada en el mejoramiento de la estructura organizacional y al mejoramiento de los disfuncionamientos generados por la misma, impactando así en la rentabilidad y productividad de la misma.

Desde la parte teórica, esta investigación generará reflexión acerca de considerar una adecuada administración de la estructura organizacional, como parte indispensable para que las organizaciones mejoren su desempeño y con base al modelo propuesto se aprovecharán las herramientas y se aplicaran de acuerdo a la empresa en la cual no se había hecho una investigación previa sobre esta metodología.

Alcance

La presente investigación será realizada en la sucursal de una empresa mayorista ubicada en la ciudad de Ensenada, B.C. en los diversos departamentos que integran a la misma y consistirá en lo siguiente:

- 1.- A través del diagnóstico-investigación, se realizarán entrevistas semi-estructuradas y semi-dirigidas, así como análisis de documentos (manuales de organización y estados financieros) y observación directa.
- 2.- El plan final contempla la elaboración de un diagnóstico cualitativo, cuantitativo (costos ocultos) y financiero (rentabilidad) de la empresa.
- 3.- El análisis de la estructura organizacional, se realiza básicamente en las familias de disfuncionamientos que la empresa presente.

Viabilidad de Estudio

La investigación es viable, pues se dispone de los recursos necesarios para llevarla a cabo, como lo es el tiempo para visitar la sucursal, el efectivo para el traslado así como el acceso a la información. Se buscó la autorización de los Gerentes de

Bodega de la sucursal seleccionada para el estudio. De igual forma, se obtendrá el apoyo de los colaboradores de las diversas áreas que conformaran la muestra para el llenado del cuestionario y la participación en las entrevistas semiestructuradas y semidirigidas, ya que ellos constituirán la fuente de los datos a investigar.

Deficiencias del conocimiento

Actualmente en la sucursales de la empresa mayorista, desconocen sobre la gestión socioeconómica desarrollada por el Instituto de Socio-Economía de las Empresas y de las Organizaciones (en adelante, ISEOR), ya que al estar estructurada como empresa mixta (donde la toma de decisiones se lleva en la oficinas de la ciudad de México, pero cada sucursal es autónoma en algunos aspectos, se cuenta con un departamento de Auditoria Corporativa que se encarga a través de un enlistado de verificar algunos cumplimientos o estándares; posteriormente se entrega un informe de la revisión y cada gerente de sucursal toma las medidas necesarias para solucionar las desviaciones encontradas, sin embargo no existe un departamento que investigue y analice como los costos ocultos derivados de los disfuncionamientos afectan al resultado de los estados financieros de la empresa y sobre todo de cómo se pueden corregir estos.

Principales contribuciones de la gestión socioeconómica a las áreas de la gestión:

- Control de la gestión-diagnostico socioeconómico.
- Contabilidad analítica-costos ocultos.
- Finanzas-Modelo socioeconómico de la selección de inversiones.
- Gestión de la producción-organización del trabajo con autonomía concertada.
- Mercadotecnia-Concentración-Ventas-Producción.
- Gestión del personal-contrato de actividad periódicamente negociable.
- Sistema de información.

El enfoque de la investigación será mixto ya que tendrá una parte cuantitativa debido a que se medirán fenómenos y analizaran causas y efectos, ya que sé que aplicará

un cuestionario, será no experimental pero si transversal y la parte cualitativa será debido a que se realizaran entrevistas a las muestras que se tomara en cada sucursal que van desde auxiliares de piso hasta la alta gerencia de cada bodega.

La matriz de congruencia de esta investigación se muestra en la tabla 1.1, incluye el objetivo general, objetivos específicos y las preguntas de investigación.

Tabla 1.1 Matriz de congruencia

Objetivo general	Objetivos específicos	Preguntas de investigación
<p>Realizar un diagnóstico de la estructura organizacional de una tienda mayorista de la ciudad de Ensenada para determinar que disfuncionamientos están presentes basándose en el Modelo Socioeconómico y así poder sugerir recomendaciones que mejoren la operación de cada uno de los departamentos de la organización.</p>	<p>1.- Analizar en los departamentos en que porcentaje se encuentran presentes los disfuncionamientos que se detecten por medio del método de la gestión socioeconómica.</p> <p>2.- Analizar en qué indicadores afectan a los departamentos los factores humanos de ausentismo, rotación de personal y la productividad.</p> <p>3.- Analizar los resultados obtenidos del diagnóstico, para poder sugerir una lista de recomendaciones que ayude a mejorar la operación de la organización.</p>	<p>1.- ¿En qué porcentaje se encuentran presentes los disfuncionamientos en los departamentos que conforman la organización?</p> <p>2.- ¿Qué indicadores de los factores humanos del ausentismo, rotación del personal y productividad afectan a los departamentos?</p> <p>3.- ¿Qué recomendaciones se pueden sugerir para que sean implementadas y se mejore la operación de la organización?</p>

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 1. Marco Teórico

Se sabe que una estructura organizacional contribuye a la productividad y la efectividad de las empresas y las organizaciones y para comprenderlas es necesario entender conceptos y encontrar la unión que estos tienen entre sí, por lo tanto es necesario profundizar en la literatura y definir cada concepto y aspectos esenciales.

1.1 Estructura Organizacional

Se ha enfatizado en la importancia de cómo está estructurada la organización y como se relaciona con su tamaño, su estrategia y el entorno en el que se desenvuelve. Debido a que una organización puede lograr un máximo desempeño sí su estructura concuerda con los cambios que se presentan en su entorno, por lo que, la estructura organizacional es considerada como un factor clave para el éxito de las empresas dentro de un entorno dinámico y cambiante en que se encuentran (Matt, 2007).

En cuanto al concepto de estructura organizacional los autores que han abordado este tema no difieren mucho en como la concibe cada uno de ellos por ejemplo Mintzberg (2007) la define en la manera de cómo se dividen en varias tareas el trabajo todo está a través de una correcta coordinación; Hall (1996) nos menciona que es la distribución a lo largo de varias líneas de personas en ciertas posiciones en la organización que influyen en la relación de estas; Jones (2008) dice que es un sistema formal de actividades y relaciones con cierta autoridad que controla la manera en que las personas se coordinan en dichas actividades y de cómo se distribuyen y utilizan cada uno de los recursos para lograr los objetivos de la organización y por último tenemos a Matt (2007) que la concibe como el nivel de centralización de la toma de decisiones, reglas, autoridad, comunicación y la estandarización de los procesos que hay en el trabajo y que ayudan a asegurar el logro de los objetivos.

1.2 La importancia de la estructura organizacional dentro de la empresa

Se puede estudiar a la organización desde tres niveles: desde las estructuras organizacionales, desde las relaciones de poder y finalmente desde la forma en que esos actores constituyen su medio ambiente (Brindis, 2007).

Para Hill & Jones (2009) una estructura organizacional es aquella en la que se le asignan a los empleados tareas, actividades y papeles específicos de creación de valor y especifica la forma en que las actividades se deben vincular en una forma en que se incremente la eficiencia, la calidad, la innovación y la actitud sensible ante los clientes; las capacidades distintivas que crean una ventaja competitiva, ya que el propósito de la estructura organizacional es coordinar e integrar los esfuerzos de los empleados de todos los niveles jerárquicos, puestos y unidades de negocios de una compañía de manera que operen juntos en una forma que le permita llevar a cabo la serie específica de estrategias en su negocio.

Al igual, la estructura de una organización se puede definir simplemente como las maneras en que su trabajo se divide en diferentes tareas y luego se logra la coordinación entre las mismas (Mintzberg, 2007).

Existe una gran importancia de la estructura organizacional y su relación con el tamaño de la organización, la estrategia y el entorno. Debido a que una organización puede lograr un máximo desempeño, sí la estructura coincide con los cambios presentados en su entorno. Las organizaciones elaboran sus estrategias, es imprescindible el aprender y entender su estructuración organizacional (Mintzberg, 1991).

De acuerdo con Pérez (2012), Savall y Zardet (2006) y Ramírez, Martínez y Salcedo (2006) se encontró que las estructuras organizacionales presentan en todo momento disfuncionamientos que si no son atendidos pueden causar gastos enormes a las empresas mismos que fueron detectados en la investigación,

convirtiéndose en costos ocultos que afectan a la rentabilidad de la organización año tras año sin que los administradores se hubiesen percatado de ello.

Savall (1976) nos dice que toda actividad del hombre, de un equipo, de una organización, produce simultáneamente un funcionamiento correcto (ortofuncionamiento) y anomalías o perturbaciones (disfuncionamientos) así como que el costo financiero de estos disfuncionamientos no es identificado en los sistemas de información de gestión y aún menos en los estados contables generales o analíticos. Es por esta razón que se propuso que a estos costos se les llamaran costos ocultos, puesto que si bien es cierto se conocen sus causas (disfuncionamiento identificado), se suele desconocer en cambio su impacto financiero.

Al igual se remarca la importancia de administrar eficientemente la estructura organizacional como medio para mejorar los desempeños de la organización y sobre todo en la mejora de su productividad, así como de su competitividad ya que en la actualidad no existe una definición totalmente aceptada de competitividad.

Por su parte Porter (2005) nos menciona que la competitividad se define como la evolución comparada, respecto de los competidores, de la productividad de un país o empresa; es la productividad con la que una empresa utiliza sus recursos humanos y económicos, al igual que la verdadera competitividad se mide por la productividad.

En el foro económico mundial (2015) se menciona que competitividad es el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. El nivel de productividad, a su vez, determina el nivel de prosperidad que puede alcanzarse en una economía. Para Bueno (1995) competitividad es la capacidad para poder competir del agente económico, entendiendo por capacidad la posición para sostenerla de forma duradera y de mejorarla, si ello es posible.

Dentro de los criterios de competitividad de una empresa con los que se mide el factor humano y que tiene que ver con el tipo de administración de las mismas, se encuentra: el prestigio de la empresa, el dominio y ejercicio de una promoción, estatus profesional, reconocimiento del trabajo, poder y responsabilidad de la empresa, salarios y prestaciones no monetarias, posibilidades de promoción interna y externa y sobre todo estabilidad en el empleo (AECA, 1992). Siendo que todos estos criterios son causantes de que en las empresas se dé el ausentismo, rotación de personal y baja productividad.

En relación con Chiavenato (2000) resalta que el ausentismo es un problema indefinido, ya que es difícil afirmar hasta qué punto la organización pueda combatirlo eficazmente, al igual define el ausentismo laboral como la ausencia del trabajador a la empresa no ocasionada por enfermedad o licencia legal. Arias (2004) señala que el ausentismo se debe a factores tales como: la selección de personal, deficiencias en los métodos de asignación de trabajos, fatiga, exceso o escasez de personal, demanda irregular de los productos o servicios de la organización, problemas de organización de la empresa, transporte deficiente, enfermedades o accidentes.

Como se observa, para el autor; las enfermedades y otras inasistencias, pero justificadas no son consideradas como ausentismo, así como también los que piden permisos por razones diferentes a sus vacaciones. Sin embargo, para nuestra investigación el ausentismo laboral representa la ausencia por parte de los trabajadores a la empresa, justificadas o no. Debido al gasto que genera el pago de un suplente para ese puesto, pérdida de tiempo, retraso en las tareas, desmejoras en la calidad del servicio, interrupción en las labores, y un patrón de inasistencias o permisos que hacen suponer una insatisfacción del trabajador en su puesto de trabajo, el cual lo oculta bajo esta modalidad.

Arias (1989) señala que el ausentismo se debe a factores tales como: la selección de personal, deficiencias en los métodos de asignación de trabajos, fatiga, exceso

o escasez de personal, demanda irregular de los productos o servicios de la organización, problemas de organización de la empresa, transporte deficiente, enfermedades, accidentes, obligaciones del hogar u otros y que son causantes de ausentismo.

Según lo expuesto por el autor, el trabajador tendrá causas para ausentarse de su puesto de trabajo, considerando que algunas de ellas pueden ser evitadas o en su defecto controladas ya sea el caso por parte de la organización o por parte del trabajador. Tal es el caso, del transporte deficiente, el exceso o escasez de actividades y personal, la selección de personal, las malas políticas salariales, las precarias condiciones del área de trabajo, los retrasos en la cancelación de los salarios, la falta de motivación entre otras.

Acosta (2000) nos menciona que existen elementos que pueden ser evitados, tales como: transporte en malas condiciones, el cuidado de los niños, horarios rígidos, la tolerancia de aceptar la impuntualidad sin sanción directa, el desacoplamiento con el puesto, al igual que la monotonía, el prestigio de la compañía y las condiciones de trabajo que no inspiran lealtad ninguna.

El propósito de controlar o evitar esos factores, permitirá disminuir un poco el ausentismo en la organización, reduciendo a la vez sus múltiples consecuencias. Sin embargo, existen otros factores, que siempre estarán latentes y que no se pueden evitar ni controlar, como lo son las enfermedades, accidentes, condiciones ambientales externas.

Según Cuesta (1990) dentro de los factores que provocan rotación de personal en las organizaciones están: el sistema de pago no corresponde al esfuerzo realizado por los trabajadores, el sistema de estimulación moral material así como la baja posibilidad de superación y promoción que les brinda la empresa. Todos estos factores conducen a la desmotivación y a la insatisfacción laboral aumentando la rotación del personal (Scwerett, 1981).

Scwerett (1981) menciona que los motivos personales más frecuentes lo constituyen los problemas con la vivienda, la carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños, la atención a familiares enfermos, las salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte; de lo que podemos comentar que de acuerdo a nuestra investigación varios de estos factores se presentan en nuestros resultados.

De acuerdo a Wherter y Davis (2000) un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de una contribución productiva. La compensación insuficiente quizá ocasione una alta tasa de rotación de personal.

De acuerdo a Acevedo (2004), Ramírez (2005), Anaya (2006), Palomo (2008) los factores que afectan la productividad son: creación del conocimiento, aprendizaje organizacional, toma de decisiones centralizadas, estilos de dirección, mezcla de la fuerza de trabajo, estabilidad, capacitación, remuneraciones, cantidad de la fuerza laboral, vida útil de los equipos, tecnología, mantenimientos preventivos, innovación tecnológica, diseño del trabajo, flujos del proceso, mejoramiento de los sistemas, ergonomía, mejoras técnicas, condiciones de trabajo, curva de aprendizaje, trabajo en equipo.

Todos los factores anteriores afectan de una u otra manera a la productividad ya que según Lucey (2007) la productividad es una expresión de cuán eficientemente los bienes y servicios están siendo producidos. De acuerdo con Gutiérrez (2006), mejorar la productividad implica el perfeccionismo continuo del sistema para alcanzar mejores resultados. Se logra aumentando la eficacia y eficiencia, y todo esto se logra a través de una correcta capacitación, maquinaria en buen estado, insumos completos y sobre todo una correcta organización del entorno en donde se opere.

1.3 La Empresa Mayorista

La empresa mayorista se ubica en 20 estados de la República Mexicana, cada sucursal tiene un aproximado de 40,000 metros cuadrados de terreno y unos 13,000 metros cuadrados de construcción. Está dentro de la actividad económica de Tienda de Autoservicio (Club de Precios).

1.3.1 Antecedentes

La primera tienda, abrió sus puertas en Estados Unidos en 1976, ésta se encontraba en un hangar de aviones en Morena Boulevard, San Diego California. Originalmente, abastecía únicamente a pequeños negocios de la zona; posteriormente la compañía descubrió que podía lograr mayores volúmenes de ventas captando la audiencia de socios aún sin tener un negocio. Con éste cambio, se puso en marcha el crecimiento de la industria de los Clubes de Precios. En 1983, se abrió en el norte Estados Unidos la primera tienda en Seattle Washington.

En México, en 1992 Grupo Comercial Mexicana y la empresa mayorista se unen y abren su primera sucursal en Satélite, Estado de México. Desde la consolidación de la empresa mayorista en 1997, la compañía ha crecido a más de 650 tiendas en el mundo. En 2012, Grupo Comercial Mexicana vende su participación a la empresa mayorista. Actualmente, cuentan con 35 sucursales, dos Centros de Distribución, un laboratorio de óptica y su venta en Línea E-Commerce, tiene más de 10,000 empleados en México.

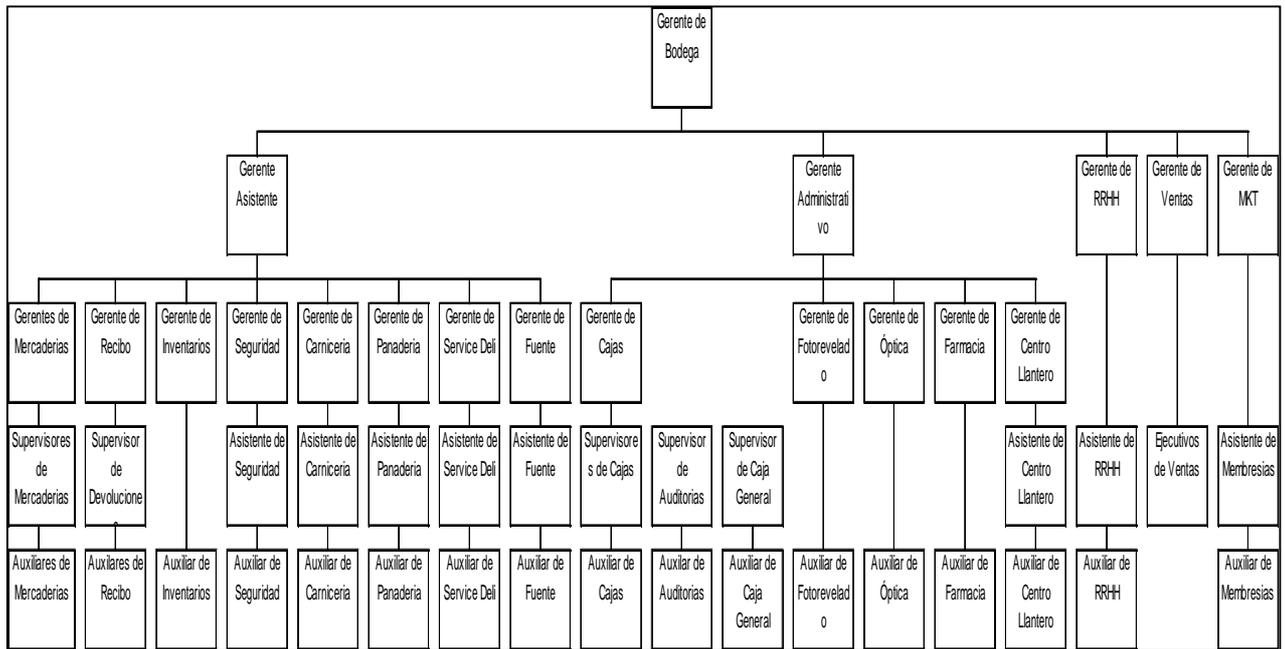
1.3.2 Misión

La misión de la empresa es “Proveer a sus socios continuamente de bienes y servicios de alta calidad al precio más bajo posible”.

1.3.3 Organigrama

La estructura jerárquica que muestra la empresa es vertical y por departamento, misma que le ayuda a tener controlado las actividades y procedimientos de la misma (figura 1.1).

Figura 1.1. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

1.3.4 La gran organización y sus oportunidades

La empresa mayorista es una empresa creada con bases y fundamentos sólidos para poder operar en el mercado por los siguientes cincuenta años, pero aun teniendo procedimientos y procesos muy claros, es una organización compuesta por personal de diferentes características, formas de pensar y niveles de escolaridad lo que la hace vulnerable a que se den ciertos tipos de disfuncionamientos dentro de sus departamentos y estos afecten la rentabilidad de la misma.

Año con año ha mostrado crecimiento en sus ventas, pero se ha visto afectada la utilidad neta debido a ciertos factores que son expuestos en los Estados Financieros y a otros que no aparecen en los mismos y que son los llamados costos ocultos de la cual la empresa desconoce el monto de afectación de los mismos en su utilidad.

Aun contando con un departamento de Recursos Humanos que tiene controlada la rotación de personal, esta se sigue dando afectado en cierta medida a la productividad de los departamentos, sumando las faltas de personal e incapacidades de los mismos.

A lo anterior se le añade la falta de producción, o la producción sin calidad lo que resulta en una pérdida en merma para la empresa, agregando los riesgos que existen para la operación de la misma cuando un equipo está fuera de servicio.

Es por ello la necesidad de entrar en la médula de la organización y estudiar el monto de utilidades que está dejando de percibir por esta clase de disfuncionamientos que se convierten en costos ocultos a través de la gestión socioeconómica.

1.4 Marco contextual Modelo Socioeconómico

El modelo socioeconómico fue creado entre 1973-1974 por Henri Savall y Véronique Zardet, se compone de principios y fundamentos; conlleva un modelo de análisis de la interacción estructuras-comportamientos; se inscribe en un concepto global y sustentable de la empresa, y se aplica para lograr una reducción de costos ocultos, convirtiéndolos en valor agregado. Los costos ocultos representan los costos no señalados por los sistemas de información de la empresa (presupuesto, contabilidad general y analítica), son la diferencia entre el funcionamiento deseado y el funcionamiento real de la empresa (Savall y Zardet, 2006) y los disfuncionamientos son aquellas anomalías o perturbaciones derivadas de la incorrecta actividad del hombre, de un equipo en una organización (Savall y Zardet, 2006).

1.5 Gestión Socioeconómica, bases y fundamentos

La administración de las empresas y el logro de sus objetivos, se define como un sistema de funcionamiento de la empresa que genera un trabajo eficiente y eficaz,

e inevitablemente diversos disfuncionamientos (Savall y Zardet, 2006). El impacto de estos disfuncionamientos en la economía de la organización está muy mal capturado en los sistemas de medición y de toma de decisiones usuales, procedentes de la contabilidad general y la analítica (Savall, 1976).

Desde 1973, año en que se creó, el ISEOR a través de Henri Savall y Dominique Zardet, ha trabajado y publicado un modelo de medición de estos costos y desempeños que no aparecen en el modelo contable ni financiero de las empresas y que los han llamado: costos ocultos.

El concepto principal de la teoría socioeconómica de las organizaciones, es el modelo de costos ocultos; es decir aquellos que no se evidencian en la contabilidad, aunque si afectan el resultado y la utilidad de la empresa.

Los costos ocultos según Savall (1976), representan los costos no señalados por los sistemas de información de la empresa (presupuestos, contabilidad general y analítica).

Un costo visible tiene tres características: una denominación, una medida y un sistema de vigilancia. El método de costos ocultos permite un rápido acceso a la explicación de su origen, pues estos miden los costos generados por fenómenos tales como ausentismo o los defectos de calidad (Savall y Zardet, 2006).

El método clásico y usual de los costos visibles no facilita la detección de las causas; por ejemplo, un alza de los gastos del personal, con frecuencia tiene múltiples causas relacionadas que los sistemas de información contable y financiero no reflejan.

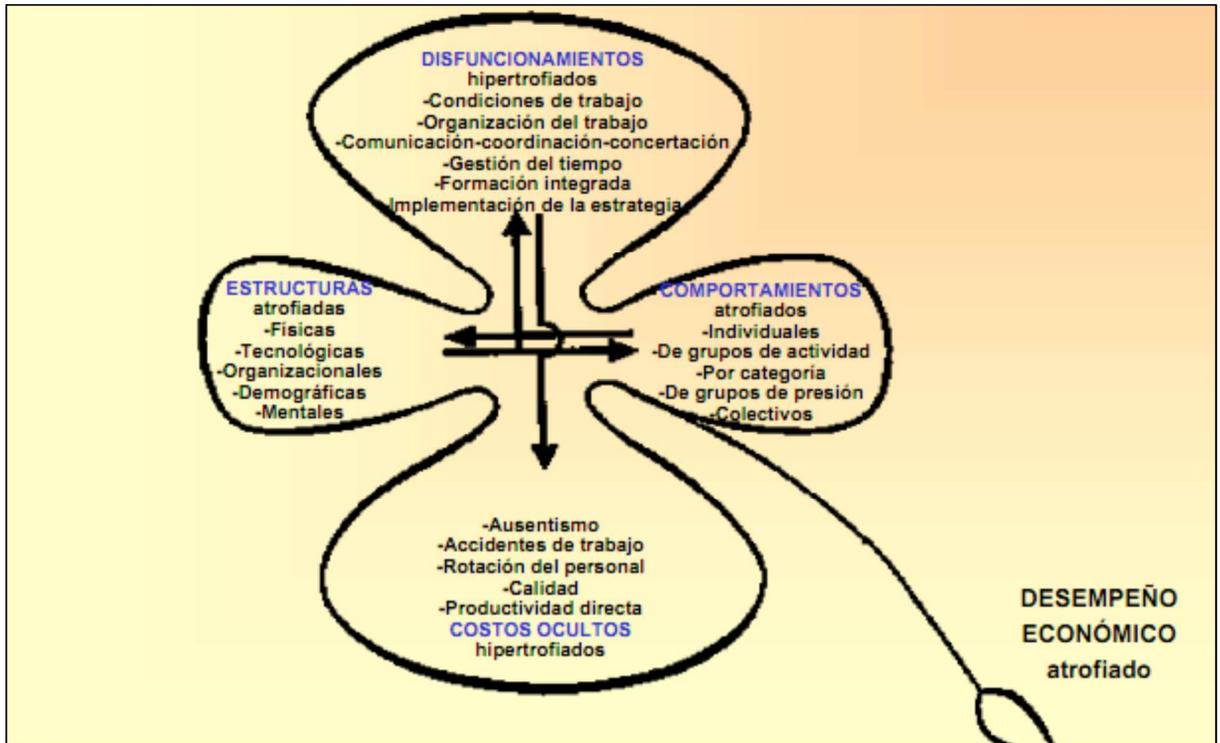
A través del método de costos ocultos, se han medido dos tipos de costos: Los costos incorporados en los costos variables, pero diluidos en las diferentes partidas contables; estos obstaculizan el análisis relevantes y pertinente de los costos.

Los costos ocultos no contabilizados como costos visibles: en apariencia, actúan como elementos virtuales, de pérdida de ventas en la facturación y del margen correspondiente que la constituye, y vienen a constituir, de hecho, una verdadera pérdida que mutila el valor agregado y, por consiguiente, los resultados financieros de la empresa.

Además, con frecuencia se pudieron identificar los riesgos de futuros costos ocultos, procedentes de una ausencia de creación de potencial estratégico tal como; falta de innovación estratégica, comercial, de productos, tecnológicas, de recursos humanos, organizacional.

Los costos ocultos según Savall (1976) provienen de disfuncionamientos por los cuales la empresa genera regulaciones. Los costos de los disfuncionamientos, definidos como la diferencia entre el funcionamiento deseado y el funcionamiento real, están agrupados en cinco indicadores: ausentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal, no calidad, falta de productividad directa. Frente a cada disfuncionamiento detectado, una unidad, un departamento, una empresa, genera acciones correctivas que movilizan los recursos financieros y constituyen costos ocultos (figura 1.2).

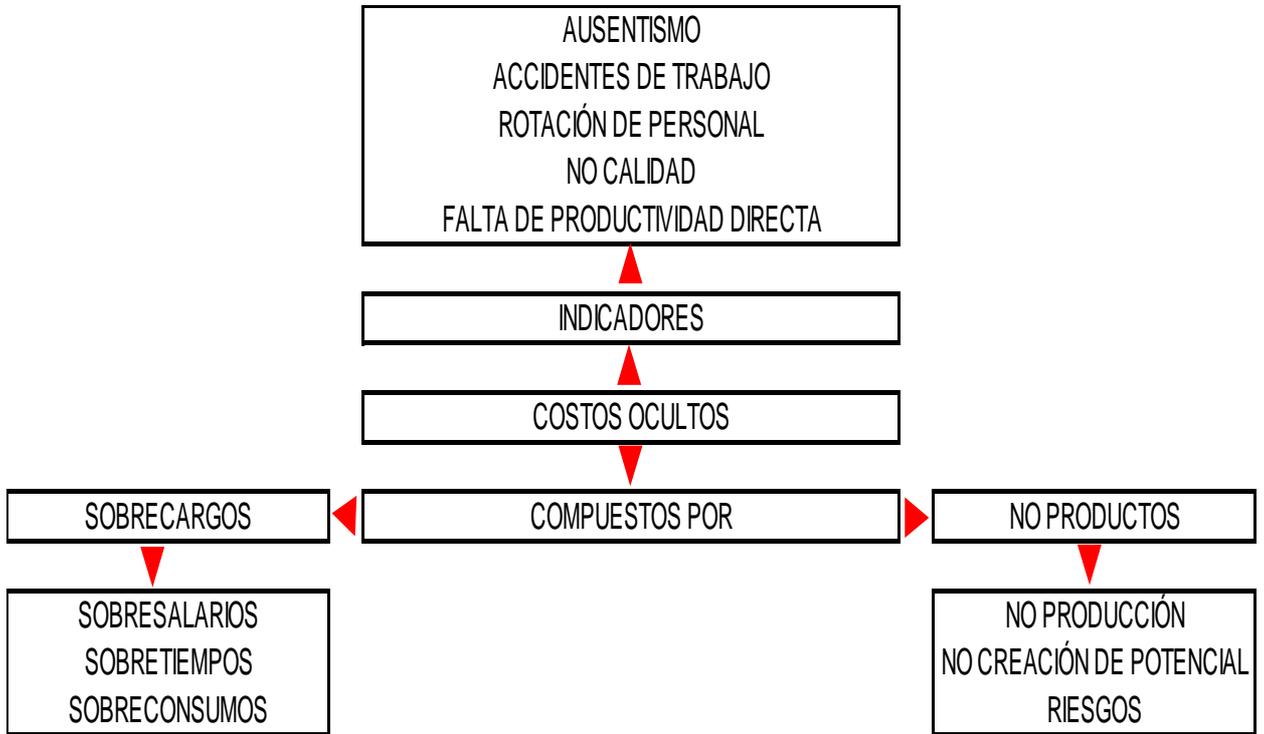
Figura 1.2. El Trébol del Modelo Socio-Económico



Fuente: (Savall, H & Zardet, V. 2011).

Para estudiar estas regulaciones de manera precisa, se han clasificado en seis tipos tal como se muestra en la figura 1.3:

Figura 1.3. Lista de Costos Ocultos



Fuente: Zavall, H. & Zardet, V. (1976).

Los sobre salarios. Por ejemplo, una ausencia requiere recurrir a contratar personal eventual, a un costo por hora más alto (Savall y Zardet, 2006).

Los sobre tiempos. En la producción, ciertos defectos de calidad son corregidos en tiempo destinado a retocar los artículos antes de venderlos. Ahora bien, en un período en el que se producen menos defectos, este tiempo es utilizado en producir bienes facturables, lo cual aumenta el valor agregado (Savall y Zardet, 2006).

Los sobre consumos. Por ejemplo, cuando debe subcontratar una empresa ciertas operaciones que no hace bien o que no tiene tiempo de hacer, o aún, que encuentra más confortable mandar a hacer (Savall y Zardet, 2006).

La no producción. Pérdida de actividad productiva y del correspondiente valor agregado; por ejemplo, el caso de paro de máquinas, o largos tiempos de espera frente a pantallas informáticas, lo que genera una pérdida del "margen sobre costos variables", correspondiente a la sub-actividad (Savall y Zardet, 2006).

La no creación de potencial. Por ejemplo, el costo de tiempo humano que no puede ser dedicado a acciones de inversión inmaterial debido a que la empresa está acaparada por disfuncionamientos. De esta manera, un exceso de ausentismo llega, con frecuencia, a anular acciones de formación, perjudicando posteriormente la rentabilidad, por la falta de desarrollo de nuevos saber-hacer requeridos para los nuevos productos (Savall y Zardet, 2006).

Los riesgos. El ausentismo y los defectos de calidad actuales generan un riesgo de perder clientela y por lo tanto valor agregado futuro, por las demoras y reclamaciones que originan (Savall y Zardet, 2006).

El cálculo de costos ocultos constituye una extensión en la esfera social de prácticas de contabilidad analítica. Éste permite identificar problemas mayores al proveer una vía de entrada y de explotación del sistema socioeconómico de la empresa. En efecto, los costos ocultos miden el desperdicio de recursos económicos provocados por los disfuncionamientos: son recursos realmente comprometidos o recursos potenciales actuales o futuros. Por lo tanto, en la teoría socioeconómica de las organizaciones, la noción de costos es tomada en el sentido amplio de cualquier elemento que afecte negativamente el resultado económico de una organización privada o pública, en los tres niveles de: valor agregado, margen bruto de autofinanciamiento y, en las empresas con fines lucrativos: el benéfico neto.

Los costos ocultos son calculados a través de indicadores extra contables, por lo que no constituyen un sistema integrado a la contabilidad, sea ésta general o analítico; los costos ocultos son medidos mediante cinco indicadores principales: ausentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal (entradas, salidas,

movimientos internos), defectos de calidad de bienes, servicios y de funcionamiento de la empresa y falta de productividad directa.

Los costos ocultos permiten reducir las pérdidas internas originadas por los disfuncionamientos y sus consecuencias externas que provocan efectos adversos en los clientes de la empresa o los usuarios de la organización pública. El cálculo de los costos ocultos permite superar los límites de la contabilidad analítica, cuyo costo de obtención tan elevado no permite producir la información pertinente que sea utilizada en la toma efectiva de decisiones de la empresa. Por el contrario, los costos ocultos se caracterizan por su fuerte capacidad explicativa y de ayuda para la decisión. Estos permiten introducir en el cálculo económico variables tradicionalmente omitidas, sean ergonómicas sociológicas o psicológicas que influyen claramente en la productividad de la empresa y su resultado económico.

1.6 Enfoque del Modelo de la Gestión Socioeconómica

La teoría socioeconómica considera la empresa como un complejo conjunto compuesto de cinco tipos de estructuras en interacción con cinco tipos de comportamientos humanos. Esta interacción permanente y compleja crea los impulsos de actividad que constituyen el funcionamiento vivo de la empresa.

Sin embargo, se pueden detectar en su funcionamiento anomalías, perturbaciones, diferencias entre el funcionamiento deseado (ortofuncionamiento) y el funcionamiento realmente observado: son los disfuncionamientos cuyo carácter crónico genera costos ocultos.

Los costos ocultos afectan el desempeño general de la organización, es decir su competitividad, su rentabilidad, su eficacia y la calidad de su funcionamiento: conceptos vinculados de calidad integral y de productividad económica global de la empresa.

1.7 Características del Modelo de Gestión Socioeconómica

La gestión socioeconómica innovadora, creada y experimentada por Henri Savall y desarrollada con su equipo del ISEOR, es un modo de gestión que integra estrechamente la dimensión humana y social de la empresa y su desempeño económico. Integra métodos de gestión global que se apoyan en el desarrollo del potencial humano de la empresa como factor principal de eficacia a corto, medio y largo plazo. La eficacia y la eficiencia de las empresas y de las organizaciones dependen de su capacidad para articular los métodos tradicionales de gestión con una visión humana y social de su funcionamiento y su desempeño global sustentable.

1.8 Estudios Previos del Modelo de Gestión Socioeconómica

Los estudios realizados desde 1973 han llevado como resultado que después de las 900,000 horas de investigación-intervención de larga duración y una observación rigurosa y próxima, en situación real, de más de 110 000 personas (dirección, mandos intermedios, personal de ejecución), permitieron construir una sólida base de conocimientos de gestión, todo esto realizado en el lugar de trabajo en 1,200 empresas y organizaciones privadas y públicas en 34 países de 4 continentes, entre los más destacados son:

1.8.1 Internacional

Argentina

Fideicomiso: costos de agencia y costos ocultos. La situación económica de la Argentina fue complicándose, por lo que fue necesario el estudio de nuevas alternativas para el desarrollo rentable de negocios productivos en el país. En este trabajo se estudió el fideicomiso aplicado a los negocios en Argentina, analizando las fortalezas y debilidades como herramienta de valor diferencial con el objetivo de confirmar la existencia de "costos de agencia" y la ocurrencia de otros más novedosos que identificamos y proponemos denominar, "costos ocultos". Se demostró que ambos pueden ser previstos y reducidos, tanto los de Agencia que surgen de las asimetrías en la relación principal-agente como los ocultos, que

pueden estar originados por el incorrecto diseño de proyectos, planes de negocio profesionales, la mala práctica y la improvisación en la dirección de negocios de riesgo.

Asia y Francia

Disfuncionamiento y costos oculto de las pequeñas empresas internacionales: diagnóstico Socio-económico de una pequeña empresa en Asia (China, Tailandia, Vietnam) y Francia. El objetivo principal de esta investigación, es el de presentar algunos de los problemas encontrados por las pequeñas empresas internacionales que operan entre Asia y Francia, y los costos ocultos que estos generan. La influencia de las diferencias culturales en la comunicación y en la transmisión de la información, es sin duda uno de los ejemplos más relevantes en el estudio de las dificultades de pequeñas empresas al trabajar con varias culturas. En un plano de globalización, es necesario aplicar métodos innovadores con el fin de medir el impacto de problemas interculturales en los rendimientos de la empresa.

Perú

El costo de la resolución de conflictos en la pequeña empresa. El caso de Perú. Este estudio tiene como principal objetivo analizar el impacto de la ineficiencia judicial sobre la pequeña empresa en Perú. Se fundamenta sobre la hipótesis de que los problemas crónicos de los sistemas de justicia de la región tienen consecuencias negativas para el desarrollo de la micro, pequeñas y medianas empresas. El análisis se concentra, en primer lugar, en la forma en que las pymes se relacionan con el sistema de justicia. En segundo lugar, indaga acerca de las decisiones tomadas por los pequeños empresarios a fin de mitigar los efectos del mal desempeño de los tribunales. Por último, identifica las diversas maneras en que la ineficiencia judicial se traslada al sector productivo y se intenta cuantificar su impacto económico.

1.8.2 Nacional

Puebla

Gestión con responsabilidad social y los costos ocultos. El caso de una pequeña empresa del sector químico metalúrgico. Este trabajo tiene dos objetivos: primero, analizar los planteamientos teóricos-prácticos del modelo socioeconómico como un modelo de gestión basado en la responsabilidad social, y, segundo, detectar los principales disfuncionamientos de una pequeña empresa intensiva en conocimiento. Se trata de observar cómo una empresa con capacidades de innovación cae en un conjunto de prácticas que le impiden entrar en un proceso de aprendizaje organizacional. El trabajo está integrado por: el modelo de gestión socioeconómica, la metodología de investigación, el caso de la pequeña empresa del sector químico metalúrgico y por último algunas reflexiones finales.

Ciudad de México

Desempeño económico y social de las organizaciones. Un estudio de caso. La investigación de este trabajo tiene como objetivo explicar, a través de un estudio de caso, el desempeño económico y social de una organización y entender algunos problemas que enfrentan por el hecho de ser una organización híbrida. Este se lleva a cabo estudiando a las guarderías subrogadas; un modelo de empresa privada creado por el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) a la cual se le transfiere un modelo probado por sus guarderías, sin embargo, al funcionar en contextos diferentes se generan disfuncionamientos. Para esta parte de la investigación se consideraron dos de las seis dimensiones que maneja el modelo de investigación-intervención de Savall y Zardet: a) la comunicación-negociación-concertación y b) la aplicación estratégica.

Veracruz

Aproximación socio-económica en una cooperativa de producción pesquera, diversidad y sustentabilidad organizativa. El propósito de este trabajo es identificar las diferencias entre el desempeño real y el deseado de los integrantes de una cooperativa de producción pesquera. El análisis contempla el contexto social, desde

la perspectiva del comportamiento de los integrantes de la organización y dentro de ésta establece aspectos financieros cuantificando aquellos costos que no se registran en los instrumentos financieros tradicionales de las empresas, llamados costos ocultos. Se explora desde la crítica de la Teoría de la Organización hasta la visión de los estudios organizacionales, para discutir sobre la intervención en las organizaciones. Se conoció el trabajo de los pescadores y la percepción que ellos tienen sobre su organización y su desempeño.

Pachuca

Cuantificación de los disfuncionamientos en la gestión del tiempo de una PYME. Caso COTSA. El objetivo de este trabajo consistió en identificar los costos ocultos, utilizando la metodología socioeconómica, en la Gestión del Tiempo en una PYME del sector metalmeccánico del estado de Hidalgo. A lo largo de este trabajo se presenta la realidad que vive la escasa industria en el estado. El trabajo se desarrolla en una PYME cuya trayectoria asciende a más de 40 años en la entidad, fuente generadora de empleos y detonadora de desarrollo económico en la región, para lo cual se llevó a cabo un proceso de intervención en la cual participaron actores de todos los niveles jerárquicos y cuya información permite la cuantificación de los costos ocultos. Los resultados mostraron evidencias de disfuncionamientos existentes en la empresa en materia de gestión del tiempo que ocasionan costos ocultos.

Hidalgo

La dimensión ambiental en el modelo socioeconómico de las organizaciones. Un estudio de caso en la industria química. La investigación tuvo como objetivo incorporar al modelo socioeconómico de las organizaciones una dimensión más (la dimensión ambiental) en la etapa de diagnóstico, con el fin de identificar los disfuncionamientos de la empresa que tienen un impacto negativo en el medio ambiente y que repercuten en costos para la misma organización y para la sociedad. Se analizó el impacto de las actividades de una pequeña empresa de la industria química sobre el medio ambiente. Se consideró que el proceso de intervención es

clave para identificar y describir los disfuncionamientos descritos y permitirá sugerir algunas acciones a los directivos de la empresa para que minimicen costos e incrementen su competitividad.

Aguascalientes

Lineamientos estratégicos para minimizar los costos ocultos en el sector de servicios contables. Caso: Zr & Asociados. El propósito de esta investigación estuvo relacionado a la propuesta de lineamientos estratégicos para minimizar los costos ocultos en el sector de servicios contables. Caso: Zr & Asociados, para lo cual, se describió el diagnóstico socioeconómico en el sector de servicios contables, se identificaron los disfuncionamientos elementales presentes en el diagnóstico socioeconómico en el sector de servicios contables, se calcularon los costos ocultos presentes en el sector de servicios contables y finalmente, se propusieron las estrategias que orientaron la toma de decisiones para minimizar los costos ocultos del sector de servicios contables empleándose bases metodológicas.

1.9 Perspectivas del Modelo de Gestión Socioeconómica

Este modo de gestión consiste en reforzar los métodos de trabajo en equipo. Se implementa a través de reuniones de formación-concertación dentro de la propia empresa.

La gestión socioeconómica permite estructurar la evolución de la empresa según tres ejes de conducción.

- Decisiones políticas y estratégicas que den la impulsión de energía necesaria para la trayectoria estratégica de la empresa.
- Un proceso de implementación considerado como una serie de ciclos periódicos de resolución de los problemas encontrados a lo largo del camino del desempeño.
- Seis originales herramientas, creadas, experimentadas, aplicadas y evaluadas por el ISEOR en muchas empresas organizaciones y países.

Después de llevar a cabo acciones, se obtuvieron reducciones de costos ocultos significativos por persona y al año en las empresas: ahorros de cargas, aumento de productos, (especialmente del volumen de facturación rentable) y desarrollo de la inversión intangible autofinanciada.

Se obtiene simultáneamente una mayor satisfacción de las personas ajenas a las empresas (clientes, proveedores) y de los miembros de la empresa (desde el gerente general hasta el empleado y el obrero).

1.10 Teorías relacionadas con el Modelo de la Gestión Socioeconómica

Este modelo en sí es una Teoría aplicada para detectar los costos ocultos en las empresas producto de disfuncionamientos que afectan la rentabilidad y productividad de la misma y que después de analizarlos se toman medidas para que sean corregidos ayudando a una mejor utilidad al fin de año.

Una teoría o procedimiento que se le podría relacionar es la Auditoría Administrativa pero a diferencia del Modelo de la Gestión Socioeconómica ésta solo revisa y evalúa los procedimientos que están documentados en las cifras que aparecen en los Estados Financieros.

1.10.1 Auditoría Administrativa

Según Franklin (2007) la auditoría administrativa es la revisión sistemática que consiste en evaluar una organización, entidad o parte de ella, con el fin de determinar si la organización está operando eficientemente al cumplir con los objetivos que se ha establecido. Abarca una revisión de los objetivos, planes y programas así como de su estructura orgánica, en función de la eficiencia de operación y el ahorro en los costos.

El resultado de la auditoría administrativa es una opinión sobre la eficiencia administrativa de toda la entidad o parte de ella. Franklin (2007) define Auditoría Administrativa como la revisión total o parcial de una organización con el propósito

de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.

La importancia de la auditoría administrativa radica en la necesidad de evaluar la eficiencia de la empresa en relación a su proceso administrativo, su objetivo principal es señalar las fallas y los problemas, presentar sugerencias y soluciones, apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la auditoria proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesorías e información concerniente a las actividades revisadas. En cuanto a su campo, la Auditoria Administrativa puede instrumentare en todo tipo de organización, sea esta pública, privada o social (Franklin, 2007).

Capítulo 2. Metodología

2.1 Enfoque de la Investigación

De acuerdo con Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010) la investigación se define como mixta ya que se basa en un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

El método mixto, según Hernández *et al.* (2010), ofrece varias bondades o perspectivas para ser utilizado:

1. Logra una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno.
2. Formula el planteamiento del problema con mayor claridad, así como las maneras más apropiadas para estudiar y teorizar los problemas de investigación.
3. Produce datos más “ricos” y variados mediante la multiplicidad de observaciones, y que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes y análisis.
4. Potencia la creatividad teórica por medio de suficientes procedimientos críticos de valoración.
5. Efectúa indagaciones más dinámicas.
6. Apoya con mayor información las inferencias científicas, que si se emplearan aisladamente.
7. Permite una mejor “exploración y explotación” de los datos.
8. Posibilidad de tener mayor éxito al presentar resultados a una audiencia hostil.
9. Oportunidad para desarrollar nuevas destrezas o competencias en materia de investigación, o bien, reforzarlas.

2.2 Paradigma de la investigación

Derivado del enfoque mixto que se tiene para esta investigación, se puede afirmar que el paradigma de la investigación usado es positivista, ya que se pretende explicar los fenómenos existentes y que son planteados en el problema de estudio y los objetivos planteados en el mismo, según lo menciona Hernández *et al.* (2010).

2.3 Método de estudio

El método de estudio que se usa en la presente investigación para la parte cualitativa es el método desarrollado por Henri Savall y Véronique Zardet en 1976 y después perfeccionado en el ISEOR, que consiste en la Investigación-Intervención-Acción en las empresas.

Para Savall & Zardet (2011), la investigación-intervención-acción es un método interactivo (entre el investigador y la organización), con el fin de generar un cambio (transformación). Además de que con la investigación-intervención-acción, se asegura la generación de un proceso cognitivo interactivo, entre los personajes de la empresa y los investigadores.

La intervención permite entonces conocer el contexto en el que opera la organización, observando que es lo que actualmente está sucediendo en el campo de estudio para después diseñar una propuesta concreta de mejora para implementarla.

Para la parte cuantitativa se realizó un cuestionario propio para obtener la información necesaria sobre las variables que se están estudiando.

2.4. Delimitación de la investigación

La investigación se realizó dentro de los meses de diciembre del 2014 (pilotaje) a marzo de 2015 (aplicación de los cuestionarios y las entrevistas).

Se realizó en la sucursal de la empresa mayorista, ubicada en Boulevard Reforma #4179, Colonia Carlos Pacheco, C.P. 22832 en la ciudad de Ensenada, Baja

California, esta sucursal es tipo bodega en la cual la mercancía se almacena en muebles de “stell”, que cumplen con los más altos estándares de seguridad, cuenta con luminarias, puertas de emergencia, extintores, hidrantes, plantas de emergencia, cisternas y sistema contra incendios, es mitad bloque y mitad estructura metálica cumpliendo los requisitos de la Secretaria de Trabajo y Previsión Social (STPS).

La presente fue una investigación de sustentabilidad ya que se estudiara los costos ocultos derivados de los disfuncionamientos que afectan la rentabilidad de la empresa en el año fiscal operable de la misma.

2.5 Modelo

El método que se utilizó para el desarrollo de esta investigación es el planteado por la teoría socioeconómica, la cual se define como:

El método del análisis socio-económico el cual consiste en un enfoque innovador en la conducción y resolución de problemas, es una metodología de intervención creada en Francia por Henri Savall en 1976, con el fin de ayudar a las empresas a mejorar su desempeño ante los desafíos económicos: aceleración de los cambios tecnológicos, acortamiento del ciclo de vida de los productos, competencia, nuevos países industrializados, mano de obra barata, entre otros. Es por ello que uno de los objetivos de esta metodología es realizar procesos de investigación-intervención-acción, con lo cual se facilita la innovación tanto en la búsqueda de soluciones a los problemas que aquejan el funcionamiento cotidiano de las organizaciones como en las formas de aumentar la realización de sus programas estratégicos (Ramírez, Martínez y Salcedo, 2004).

Según Savall & Zardet (2006), la teoría socioeconómica de las organizaciones consta de principios y fundamentos que conllevan a un modelo de análisis de la interacción de estructuras y comportamientos, lo que se inscribe en un concepto de desempeño global u holístico y sustentable de la empresa, y se aplica para lograr la reducción de costos ocultos, convirtiéndolos en valor agregado. Además de que la

gestión socioeconómica es un modo de administración que integra intensamente la dimensión humana y social de la empresa y su desempeño económico.

El ISEOR considera a la empresa como un sistema bipolar y complejo, construido por estructuras y comportamientos, existiendo una interacción constante entre estos elementos. Esta interacción es, por lo general, áspera, generando un funcionamiento distinto al esperado. A esta diferencia entre funcionamiento deseado y funcionamiento real se le conoce como disfuncionamiento, el cual afecta el desempeño de las empresas y genera costos ocultos. (Sánchez & Briones, 2009).

2.5.1 Viabilidad del Estudio

La investigación es viable, pues se dispone de los recursos necesarios para llevarla a cabo, como lo es el tiempo para visitar la sucursal, el efectivo para el traslado así como el acceso a la información. Se buscó la autorización de los Gerentes de Bodega de la sucursal seleccionada para el estudio. De igual forma, se obtendrá el apoyo de los colaboradores de las diversas áreas que conformaran la muestra para el llenado del cuestionario, ya que ellos constituirán la fuente de los datos a investigar.

2.6 Diseño de la investigación

Hernández *et al.* (2010) menciona que el diseño de las investigaciones mixtas en la parte cualitativa es estructurado y predeterminado a la recolección de datos. El diseño de este estudio será de tipo no experimental, ya que no se pretende manipular ninguna variable, sino observarla en su estado normal y tratar de encontrar una explicación sobre ella.

En estos tipos de investigación no experimentales, están los estudios transversales, que son los que recopilan datos en un solo momento y tiempo único, pueden abarcar a grupos de personas, objetos o indicadores en diferentes comunidades, situaciones o eventos (Hernández *et al.*, 2010).

Este tipo de diseño transversal a su vez se divide en: estudios exploratorios, estudios descriptivos y estudios correlacionales.

Los estudios transversales exploratorios, tienen el propósito de comenzar a conocer una o más variables en un momento específico; al explorar la situación se busca obtener información que posteriormente pueda servir para otro tipo de estudios, como los descriptivos o correlacionales (Hernández et al, 2010).

Los estudios transversales descriptivos, tienen el objetivo de indagar en la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población determinada en un momento único; cuyo procedimiento consiste básicamente en ubicar esas variables en un grupo de personas, objetos, situaciones o contextos, comunidades y fenómenos para poder lograr su descripción. En algunas ocasiones el investigador pretende realizar descripciones comparativas entre grupos o subgrupos de una población particular (Hernández et al, 2010).

Los estudios transversales correlacionales-causales, describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado; estas investigaciones pueden darse solo como correlación simple y a veces como una relación de causa-efecto. Estos diseños pueden limitarse al establecimiento de una relación entre variables sin especificar el sentido de causa (Hernández et al, 2010).

En base a la información antes mencionada, se determina que el diseño de esta investigación es de tipo no experimental, transversal descriptivo y correlacional-causal; porque tiene por objetivo general determinar los costos ocultos de los factores relacionados con los disfuncionamientos que afectan la rentabilidad del ejercicio de la empresa mayorista, en Ensenada, Baja California.

2.7 Descripción del instrumento de investigación

Un instrumento de investigación correcto, es aquel que registra datos observables apegados a lo que el investigador quiere medir, en toda investigación se aplica un

instrumento para medir las variables de estudio, pues al medir se estandarizan los datos buscando cuantificarlos (Hernández *et al.*, 2010).

El cuestionario es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables, y es usado muy frecuentemente como el principal instrumento de recolección de datos.

Los tipos de preguntas que pueden tener son abiertas o cerradas; las preguntas cerradas, contienen categorías u opciones de respuesta a los participantes, quienes deben seleccionar alguna de ellas y pueden ser dicotómicas (solo dos posibles respuestas) o incluir muchas opciones de respuesta. Las preguntas abiertas, no tienen delimitación alguna en las alternativas para responder, son muy útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas (Hernández *et al.*, 2010).

Para realizar esta investigación, se diseñó un cuestionario que se aplicó directamente a los colaboradores de la planta de la sucursal de la empresa mayorista en la ciudad de Tijuana, Baja California; la prueba piloto se realizó en el mes de diciembre de 2014, entrevistando personalmente a 30 colaboradores de diferentes departamentos y niveles jerárquicos. Esto permitió detectar errores en las preguntas de enumerar y enlistar por orden de importancia o relevancia.

Se realizó una revisión de las preguntas y se corrigió la redacción de algunas de ellas, quedando de la siguiente manera:

1. Preguntas de la variable Ausentismo, 8 ítems.

Esta variable es una de las tres que se están estudiando en esta investigación y que está dentro de los disfuncionamientos que provocan costos ocultos y afectan la rentabilidad de la empresa.

2. Preguntas de la variable Rotación de personal, 16 ítems.

Una variable que pretende medir el motivo de como el cambio de personal de las áreas afectan a través de los costos ocultos a la rentabilidad de la empresa.

3. Preguntas de la variable Productividad, 23 ítems.

Una de las variables más importantes de esta investigación ya que a través de esta se mide que tanto se realiza con el personal que se tiene actualmente en la sucursal trabajando y si se cumple con los estándares establecidos o no.

El instrumento consta de 47 ítems que aplicado personalmente se lleva aproximadamente 20 minutos en contestarse.

2.8 Confiabilidad y Validez

Todo instrumento de recolección de datos debe tener al menos dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez (Hernández *et al.*, 2010).

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales (Hernández *et al.*, 2010:200).

La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Hernández *et al.*, 2010:201).

Es un concepto que puede tener tres tipos de evidencias:

- a. Evidencia de contenido, se refiere al grado en que el instrumento refleja el dominio específico del contenido que se mide. Es el grado en el que la medición representa el concepto o variable medida (Hernández *et al.*, 2010:202).
- b. Evidencia de criterio, se establece al validar un instrumento al compararlo con otro criterio externo que permite medir lo mismo (Hernández *et al.*, 2010:202).
- c. Evidencia de constructo, que de acuerdo a Hernández *et al.* (2010), probablemente es la más importante, debe explicar el modelo teórico empírico que subyace a la variable de interés. Se establece mediante la relación teórica entre los conceptos del instrumento y la revisión de la literatura.

Una vez que se tuvo el instrumento se pasó a la validación de contenido, para lo cual se envió a 5 expertos a que emitieran su opinión sobre cada una de las dimensiones y también en cada una de las preguntas del cuestionario, respondiendo a la cuestión: la característica (conocimiento, habilidad) que mide esta dimensión /pregunta le parece a Usted:

- (a) Fundamental
- (b) Útil pero no fundamental, o
- (c) Irrelevante

Este cálculo se realizó con el método del Panel desarrollado por Lawshe (1975). Se calcula la Razón de Validez de Contenido (RCV) para cada dimensión y para cada pregunta, y el índice de Validez de Contenido (IVC) para el total de dimensiones y el total de las preguntas significativas de la entrevista.

Utilizando las siguientes formulas:

Ecuación para el cálculo de validez de contenido para cada ítem:

$$CVR' = \frac{n_e}{N}$$

Donde:

n_e = número de panelistas que tiene acuerdo en la categoría “fundamental o esencial “

N = número total de panelistas

Ecuación para el cálculo de validez de contenido global del instrumento:

$$CVI = \frac{\sum_{i=1}^M CVR_i}{M}$$

Donde:

CVR_i = Razón de Validez de Contenido de los ítems aceptables

M = Total de los ítems aceptables de la prueba.

Misma que se muestra en la tabla 2.1

Tabla 2.1 Razones de Validez de Contenido por ítem y global

Variable	Validadores	Clementina			Blanca			Héctor			Rodolfo			Validez de Contenido
		a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c	
Ausentismo	¿Cuantas faltas tuvo aproximadamente el año que paso?		0		1			1			1			0.75
	Enumero del 1 al 5 las razones por las cuales existen faltas en tu departamento, siendo 5 la más reincidente y 1 la menos reincidente:	1			1			1			1			1.00
	a. rotación de horarios													
	b. enfermedades													
	c. asuntos familiares													
	d. asuntos escolares													
e. relación con el personal o encargado														
Ausentismo	¿En el año que paso, debido a la falta de un compañero (s) ha tenido que quedarme tiempo extra para terminar las actividades del área de trabajo?	1			1			1				0		0.75
	¿El tener que quedarse tiempo extra debido a la falta de un compañero ha afectado su productividad los días siguientes de labores?	1				0		1			1			0.75
	¿Conoce la misión de la empresa?	1				0		1			1			0.75
	¿Esta orgulloso de pertenecer a la empresa?		0		1			1			1			0.75
Rotación de personal	Enumere por orden de importancia lo que busca en un trabajo, con una escala del 1 al 5, siendo 5 el mas importante y 1 el menos importante.	1				0		1			1			0.75
	a. sueldos													
	b. prestaciones													
	c. horarios													
	d. capacitación													
	e. oportunidad de crecimiento													
	¿Cómo considera la relación con sus compañeros de trabajo?		0		1			1			1			0.75
	¿Al enfrentarse ante una situación de toma de decisiones, ha podido dar una propuesta de solución a su jefe inmediato?	1			1			1				0		0.75
	¿Cuándo ha dado una propuesta, ha sentido el apoyo de su jefe inmediato en la toma de decisiones?	1			1			1				0		0.75
	¿Me veo trabajando en esta misma organización en un futuro?	1			1			1			1			1.00
¿Siento que tengo oportunidades de crecimiento en la empresa?	1			1			1			1			1.00	
¿Cómo consideras la rotación de personal en la empresa?		0				0			0		0		0.00	
¿En que departamentos es donde se presenta la mayor cantidad de rotación de personal? Enliste los 5 principales, donde 5 es el mayor y 1 el menor.	1				0		1			0			0.50	
¿Cuáles son la causas mas frecuentes de renuncia? Enumere por orden de importancia del 1 al 5, siendo 5 el de mayor reincidentencia y 1 el de menor reincidentencia.	1			1			1			1			0.75	
a. Por estudios														
b. Otro empleo (sueldo)														
c. Cambio de resistencia														
d. Insatisfacción laboral														
e. Disponibilidad de horario														

Fuente: Elaboración propia.

	¿En el año que paso, hemos mermado producto por falta de calidad en la elaboración o presentación del mismo?	1				0	1				1								0.75	
	Al elaborar un producto o realizar un servicio se sigue al pie de la letra las recetas o procedimientos?	1			1			1				1							1.00	
	Recibo capacitación o retroalimentación de mi encargado al realizar un producto u ofrecer un servicio.	1			1			1				1							1.00	
Productividad	¿Su equipo de trabajo u oficina es el adecuado para hacer su trabajo más eficiente?	1			1			1				1							1.00	
	¿Cómo considera la comunicación con los departamentos que trabajan en conjunto con usted?	1			1			1				1							1.00	
	Tengo la disponibilidad para trabajar en mi desarrollo personal y profesional dentro de la empresa.			0			0		1				1						0.50	
	Estoy dispuesto a asistir a cursos de capacitación que me ayuden a desarrollar mejor mi trabajo.	1					0		1				1						0.75	
	¿Estoy listo para tener mayores responsabilidades?	1						0	1				1						0.75	
	¿La empresa se preocupa por mejorar sus productos o servicios para el beneficio de sus socios (clientes)?	1					0		1				1						0.75	
	¿A la empresa le interesa en conocer la opinión de sus socios (clientes)?	1						0	1				1						0.75	
	¿La empresa se interesa por mejorar la calidad del ambiente laboral?	1						0	1				1						0.75	
	¿La empresa busca mantener el liderazgo ante su competencia para ofrecer un mejor servicio y precios?	1						0	1				1						0.75	
	Cómo afectan la productividad en tu trabajo los siguientes factores: (utiliza la siguiente numeración).	1				1							1							0.75
	a. Ambiente de trabajo																			
	b. Falta de equipo (material, herramientas)																			
	c. Relación con los compañeros																			
	d. Capacitación por parte de la empresa																			
e. Rotación de horarios																				
Enumere del 1 al 5, por orden de importancia los factores que identifica como obstáculos para tener una mejor productividad en la empresa, siendo 5 el mayor y 1 el menor.	1				1							1							0.75	
a. Falta de equipo o equipo dañado.																				
b. Falta de comunicación en el área de trabajo.																				
c. Falta de adecuada capacitación.																				
d. Falta de personal.																				
e. Falta de motivación.																				
¿Con que frecuencia se realizan juntas departamentales para que los colaboradores puedan obtener información o puedan dar su opinión sobre mejoras que se pudieran aplicar en su área de trabajo o empresa?	1				1							1							0.75	
a. Anualmente																				
b. Semestralmente																				
c. Mensualmente																				
d. Quincenalmente																				
e. Semanalmente																				
Validez de contenido global																		0.77		

Fuente: Elaboración propia.

Después de la validación de expertos solo se tuvo un ítem debajo de 0.50 y este fue eliminado del cuestionario.

Para medir la confiabilidad relacionada con la consistencia interna, se usan coeficientes como los de Alfa de Cronbach; que pueden oscilar entre 0 y 1, siendo 0 una confiabilidad nula mientras que 1 es la máxima confiabilidad (Hernández *et al.*, 2010). El coeficiente llamado Alfa de Cronbach se calcula en instrumentos que han sido aplicados una sola vez y su ventaja reside en que no se necesita dividir los ítems del instrumento.

El programa usado para realizar el análisis cuantitativo de esta investigación es el SPSS versión 22 en cuyos cálculos se incluye el coeficiente alfa.

Para calcular la confiabilidad una vez que se tiene la muestra se toma el porcentaje del 10% al 20% de la muestra para calcular la cantidad de encuestas a aplicar en la etapa del pilotaje, para este estudio se calculó una muestra de 110 encuestados y para la prueba del pilotaje se realizaron 30 encuestas lo que representa un 27% de la muestra.

La tabla 2.2 muestra la relación de coeficientes Alfas de Cronbach. Estos son los coeficientes obtenidos en análisis SPSS, cuyos valores deben oscilar entre 0 y 1, considerando como aceptables valores iguales o superiores a 0.70.

Tabla 2.2 Coeficientes Alfa de Cronbach

Variables del instrumento	Alfa de Cronbach de cada variable
Ausentismo	0.365
Rotación del personal	0.465
Productividad	0.821
En general *	0.748
* incluye todos los ítems anteriores en el cálculo, es decir, es el coeficiente del instrumento entero.	

Fuente: Elaboración propia, resultados del piloteo.

De acuerdo a Ruiz (1998:55) citado por De Pelekais (2007:89), la interpretación de los coeficientes de confiabilidad puede darse mediante la tabla 2.3:

Tabla 2.3 Significado de los Coeficientes de Confiabilidad

Rango	Magnitud
0.01 - 0.20	Muy baja
0.21 - 0.40	Baja
0.41 - 0.60	Moderada
0.61 - 0.80	Alta
0.81 – 1	Muy alta

Fuente: Elaboración propia con datos de Ruiz (1998:55) citado por De Pelekais (2007:89).

De acuerdo a esta tabla, los coeficientes hallados se pueden interpretar de la siguiente forma, de acuerdo a la tabla 2.4:

Tabla 2.4 Confiabilidad del Instrumento para la Investigación

Variabes del instrumento	Alfa de Cronbach de cada variable	Interpretación de Confiabilidad
Ausentismo	0.365	Baja
Rotación del personal	0.465	Moderada
Productividad	0.821	Muy alta
En general	0.748	Alta

Fuente: Elaboración propia, resultados del piloteo.

Con estos resultados, se puede determinar que la confiabilidad del instrumento en general es alta para poder medir lo que se está buscando en cada uno de los objetivos planteados.

Pero para las variables de Ausentismo y Rotación de personal que salió una alfa de Cronbach baja y moderada respectivamente se realizó una restructuración de los

ítems de estas variables y se piloteó de nuevo ya que el mínimo que se debe de obtener 0.61 de confiabilidad.

2.9. Población y determinación de la muestra

La población objeto de estudio fue la de la sucursal ubicada en Ensenada, Baja California, la cual inició operaciones el 18 de agosto de 2005 ubicada en Boulevard Reforma #4179, Colonia Carlos Pacheco, CP 22832, la cual está conformada por de todos departamentos que integran a la empresa, tales como: cajas, mercaderías, gerencia, recibo, panadería, por mencionar algunos (tabla 2.5) y a sus diversos puestos jerárquicos tales como: Gerentes Senior, Junior, Asistentes, Supervisores y Auxiliares (tabla 2.6), y que hasta el 30 de noviembre de 2014 son 240 colaboradores, mismo que serán posibles candidatos para ser tomados en cuenta en la muestra.

Tabla 2.5 Población de la sucursal

Plantilla actual de la empresa Club Mayorista, SA de CV al 30 de noviembre de 2014									
Departamento	Gerente Senior	Gerente Junior	Asistente	Ejecutivo	Supervisor	Auxiliar turno completo	Auxiliar medio turno	Total personas	%
005 Recursos Humanos	1	0	1	0	0	1	0	3	1%
008 Mantenimiento	1	0	0	0	0	6	0	7	3%
009 Servicio al cliente	0	0	0	0	1	2	5	8	3%
042 Ventas	1	0	0	3	1	4	0	9	4%
050 Gerencia General	4	0	0	0	2	7	2	15	6%
051 Cajas	1	0	1	0	6	13	16	37	15%
052 Mercaderías	1	4	0	0	3	16	6	30	13%
053 Recibo	1	0	1	0	1	4	0	7	3%
058 Previsión de Riesgos	1	0	1	0	0	11	1	14	6%
061 Carnicería	0	1	1	0	0	4	0	6	3%
062 Panadería	0	1	1	0	0	23	4	29	12%
063 Servicio Deli	0	1	1	0	0	4	2	8	3%
070 Fotorevelado	0	1	0	0	0	5	1	7	3%
087 Centro llanero	0	1	1	0	0	3	1	6	3%
088 Fuente de sodas	0	1	1	0	0	14	10	26	11%
092 Farmacia	0	1	0	0	0	4	1	6	3%
094 Óptica	0	1	0	0	0	4	3	8	3%
096 Membresías	1	0	2	4	0	3	4	14	6%
Total	12	12	11	7	14	128	56	240	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.6 Estratos de la sucursal

Puesto	Personas	%
Gerente Senior	12	5%
Gerente Junior	12	5%
Asistente	11	5%
Ejecutivo	7	3%
Supervisor	14	6%
*Auxiliares	184	77%
Total	240	100%
* suma de turnos completos y medios turnos		

Fuente: Elaboración propia.

2.9.1 Identificación de la muestra

Conociendo la proporción de la población objeto de estudio, de cómo se compone en sus diversos departamentos y puestos se realizó la identificación de la muestra. La muestra fue probabilística ya que todos los colaboradores que conforman la población tuvieron la probabilidad de ser incluidos en la muestra y fueron seleccionados de manera aleatoria.

Asimismo fue un muestreo estratificado ya que se compone por puestos y departamentos de acuerdo a la tabla 2.5 y tabla 2.6 mostradas en el punto anterior ya que los grupos son homogéneos de acuerdo a la característica del estudio. Ya obtenido el número de población se utilizó la siguiente fórmula para determinar la muestra:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

n = es el tamaño de la muestra que queremos calcular.

N = total de la población, para este caso será de 240 personas.

Z = es la desviación del valor medio que aceptamos para lograr el nivel de confianza deseado, para este caso será de 95% Z=1.96.

p = es la proporción que esperamos encontrar, para este caso será de 5% = 0.05.

q = 1 – p (en este caso 1 – 0.05 = 0.95).

d = precisión (en este caso deseamos un 3%).

Despejando los datos anteriores en la formula resulto una muestra de 110 colaboradores para el estudio, de lo cual, basándose en la estructura en la tabla 2.6 dio un resultado que se muestra en la tabla 2.7 de:

Tabla 2.7 Determinación de la muestra en base a la población

Puesto	Personas	%	Muestra
Gerente Senior	12	5%	6
Gerente Junior	12	5%	6
Asistente	11	5%	5
Ejecutivo	7	3%	3
Supervisor	14	6%	6
*Auxiliares	184	77%	84
Total	240	100%	110

* suma de turnos completos y medios turnos

Fuente: Elaboración propia.

Ya que seguiría los mismos porcentajes de los puestos que forman la población de 240 empleados de la sucursal.

2.9.2 Medio de desarrollo del cuestionario

La aplicación del cuestionario se realizó en los meses de enero a marzo de 2015 en las instalaciones de la sucursal de la empresa mayorista, en Ensenada, Baja California en una sala de capacitación que la empresa nos proporcionó, la encuesta constó de 47 preguntas que tienen las variables de Ausentismo, Rotación de personal y Productividad y el tiempo que se utilizó fue de 20 minutos para contestar las preguntas.

La aplicación del cuestionario fue individualmente, explicado a cada uno de los encuestados el motivo y finalidad de la misma y el tiempo que se llevaría en contestar la misma.

2.10 Análisis de Datos

De acuerdo a Hernández *et al*, (2010), el procedimiento para realizar un análisis cuantitativo es, realizar la exploración de los datos de la muestra; a través de la estadística descriptiva.

Para el presente estudio en la fase exploratoria, se realizó la descripción de la muestra a través de la distribución de frecuencias y gráficas que permitan visualizar mejor la información obtenida. Estos datos arrojaron cifras que ayudaron a establecer las características de las encuestadas, respecto a las variables establecidas, tal como se persigue en el objetivo general de esta investigación.

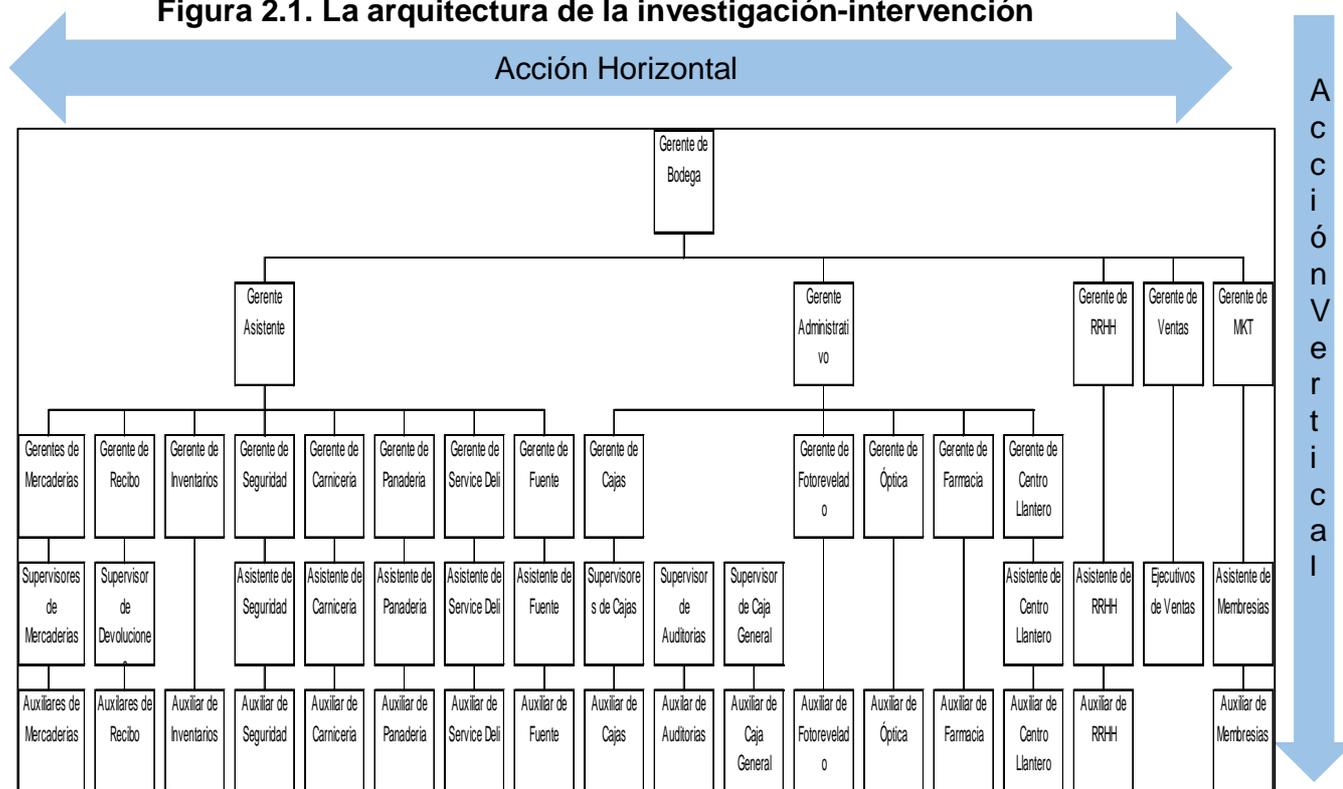
2.11. Metodología del diagnóstico socioeconómico en la empresa mayorista

El contacto con el Gerente General de la empresa mayorista se inició en el mes de marzo del año 2014, donde se presentó la propuesta de investigación junto con los objetivos y el método de intervención del Modelo Socioeconómico.

Derivado de ello, surgió el interés de la Gerencia por la aplicación del Modelo Socioeconómico. Y partiendo de este punto se prosiguió a dar inicio con las fases de la investigación:

- 1. Diseñar la arquitectura de la intervención HORI-VERT:** solicitando a la empresa el listado del personal que labora en la empresa, así como el organigrama general. La arquitectura de la intervención incluye la definición del número y tipo de entrevistas, los entrevistados y la duración de las mismas.

Figura 2.1. La arquitectura de la investigación-intervención



Fuente: Elaboración propia.

2.12. Distribución de las entrevistas

1. **Entrevistas Individuales.-** Las entrevistas individuales tuvieron una hora de duración y se realizaron a los responsables de los diversos departamentos que existen, es decir a todas las personas que tienen responsabilidades de dirección, siendo estos el 23% de la fuerza laboral.
2. **Entrevistas Grupales.-** Para el caso de la empresa intervenida, se entrevistó a todos los auxiliares que representan el 77% de la fuerza laboral.

Con lo anterior, se tuvo entonces, la realización de 17 sesiones de entrevistas grupales con duración de una hora cada una, en donde cada sesión se integró con 5 empleados.

2.13. Diagnóstico Cualitativo

Para la realización del diagnóstico socioeconómico cualitativo en la empresa mayorista se utilizó el modelo HORIVERT de la gestión socioeconómica, el cual se basa en entrevistas semi estructuradas y semi dirigidas, análisis de documentos y la observación directa en la empresa. Ya que el modelo HORIVERT con su doble acción, horizontal y vertical, permite asegurar una mejor aplicación del modelo de la gestión socioeconómica a la estrategia de la empresa y resolver los disfuncionamientos que se encuentran en la organización (Savall & Zardet, 2006).

Después de la realización de las entrevistas a los participantes de la organización, se procedió a la extracción de las “frases testimonio” y posteriormente se hizo la clasificación según la familia de disfuncionamiento y tipo “administrativos” y “operativos” de dichas frases, para después sub clasificarlas por temas para finalmente poder definir las ideas clave. Todo esto con el fin de contar con un análisis de cada uno de los dominios de disfuncionamientos y empezar a generar reflexión acerca de las causas y efectos de los mismos.

Capítulo 3. Resultados y Análisis

Los resultados que se presentan son el producto de la realización de entrevistas semiestructuradas a los colaboradores de la empresa mayorista tanto al personal Administrativo como al Operativo de las cuales se obtuvo la percepción del colaborador en cuanto al entorno en que está trabajando y del cuestionario aplicado a la muestra resultante del análisis de la población de la empresa, así como la aplicación del instrumento realizado para esta investigación.

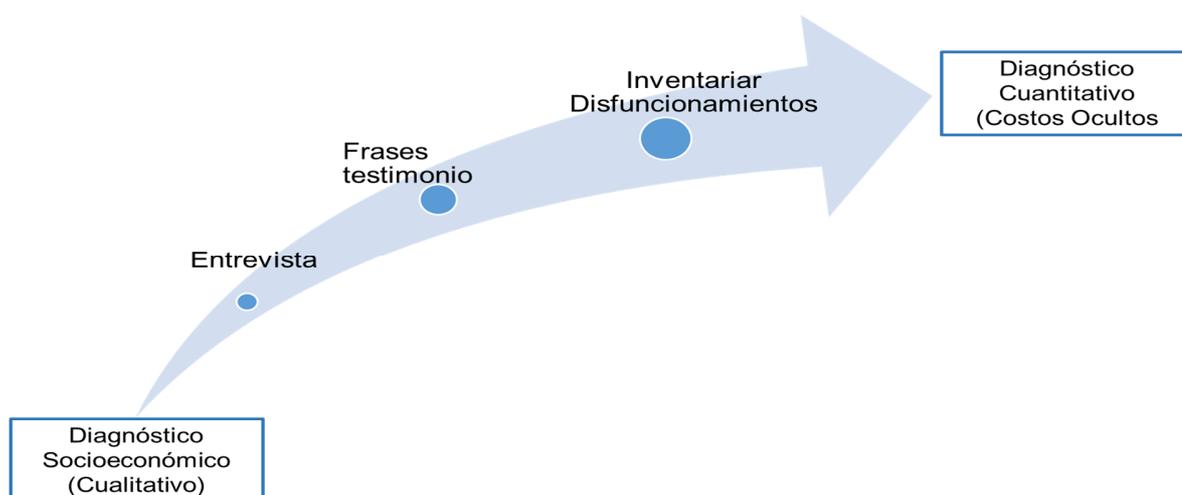
3.1 Diagnóstico Cualitativo (socioeconómico)

Savall, Zardet y Bonnet, (2008) señalan que el diagnóstico socioeconómico consiste en la realización del inventario de los disfuncionamientos existentes en la empresa y la evaluación de su repercusión financiera. Este diagnóstico se presenta en primer lugar a los Gerentes Seniors y Gerentes Juniors y después a Asistentes, Ejecutivos, Supervisores y Auxiliares.

3.2 Presentación de disfuncionamientos

Se presentan los disfuncionamientos detectados y las causas que fueron expuestas por los participantes para explicarlos, el proceso se muestra en la figura 3.1.

Figura 3.1. Diagnóstico socioeconómico



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

3.3 Frases testimonios

Los resultados del proceso descrito anteriormente, se presentan a continuación:

- a) Clasificación de frases testimonio por dominio y por sub tema.

3.3.1 Condiciones de trabajo

Condiciones de la bodega

Administrativos

- Existen problemas de goteras cuando llueve, se están reparando paulatinamente ya que ese proyecto no entra como garantía, se requiere de una gran inversión.

Operativos

- Cuando llueve fuerte se gotea gran parte de piso de ventas y tenemos que mover las tarimas.
- Han existido las goteras pero las han corregido, se aparecen pero se van corrigiendo.
- Inundación de las instalaciones, pasa cada que llueve fuerte.
- En tiempos de lluvia solo bajan las cortinas para evitar algún accidente.
- Existen problemas de Iluminación en algunas áreas, es frecuente tener ese problema.
- Eliminar goteras ya que al estar pintando un silo escurre el agua y tengo que volver a repintar.
- La iluminación es inadecuada.
- Mala iluminación en la línea de trabajo.
- Cuando llueve se moja gran parte de la mercancía.

Materiales y equipo

Administrativo

- Es importante que el material y equipo llegue en las fechas que nos mencionan, existen atrasos.

Operativo

- Siempre falta herramienta o refacciones para los equipos que se dañan muy seguido.
- Suministro incompleto de herramientas y refacciones.
- Verificar completo la lista de herramientas que se solicitan, no llegan completas.

Condiciones físicas de trabajo

Administrativo

Sin comentarios

Operativo

- En ocasiones el equipo no es el adecuado para cuando trabajamos.
- Falta que funcione correctamente la máquina lavalozas.
- Los patines no son suficientes y están dañados.

Ambiente de trabajo

Administrativo

Sin comentarios

Operativo

- Falta rotación de horarios.
- Existe favoritismo en relación con los días de descanso
- No es adecuada la organización de los horarios ni descansos
- Las faltas son ocasionadas en gran parte por los horarios.

Mantenimiento en maquinaria y equipo

Administrativo

- Es tardado el proceso para solicitar un mantenimiento preventivo.
- No se puede realizar ningún mantenimiento con empresas locales.
- Existe protocolo para pedir algún mantenimiento.

- Muchos pasos para pedir mantenimientos.

Operativo

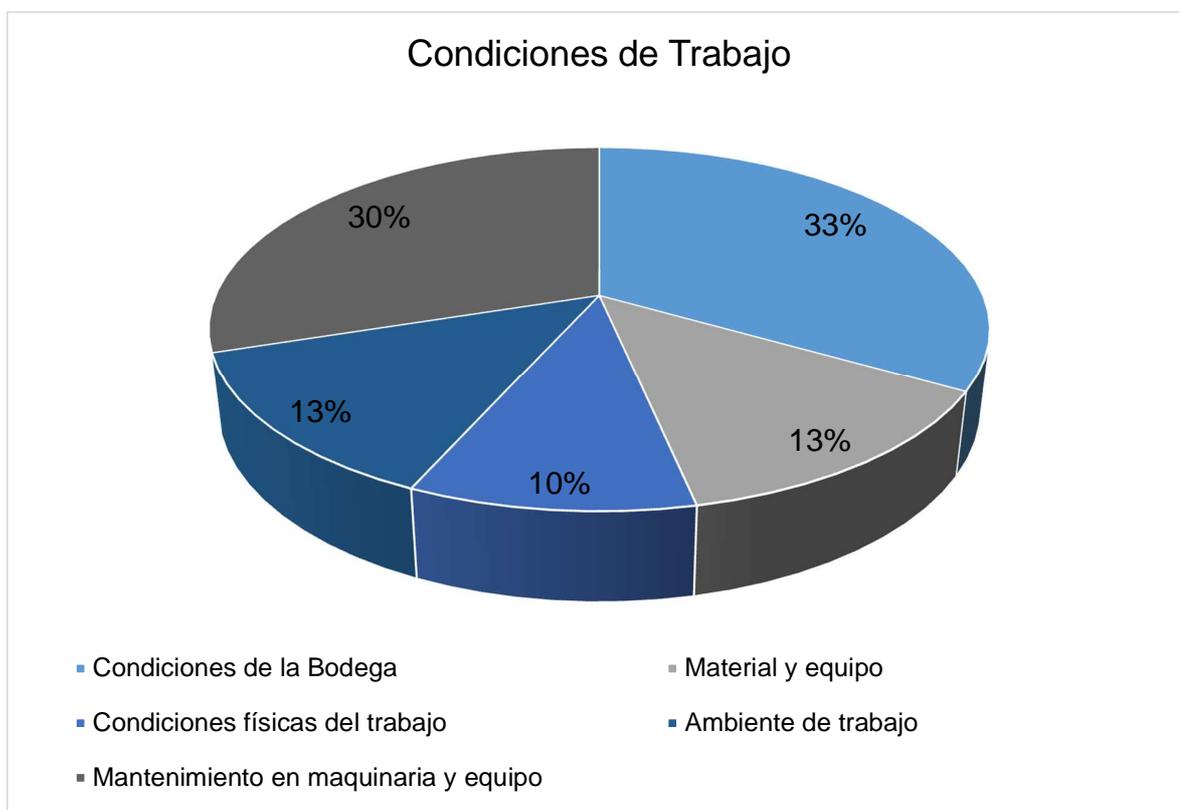
- El mantenimiento se realiza cuando está programado, si hay fallas antes es tardado.
- Necesitamos cambio de equipo, hay muchos mantenimientos muy seguidos.
- Máquinas y equipo obsoleto sin utilizar.
- Equipo en condiciones inseguras.
- Algunos equipos están fallando o deteriorados.

Tabla 3.2 Frases de los entrevistados: Condiciones de Trabajo

Subtema	Administrativo	Operativo	Total de frases
Condiciones de la Bodega	1	9	10
Material y equipo	1	3	4
Condiciones físicas del trabajo	0	3	3
Ambiente de trabajo	0	4	4
Mantenimiento en maquinaria y equipo	4	5	9
Total de frases	6	24	30

Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas.

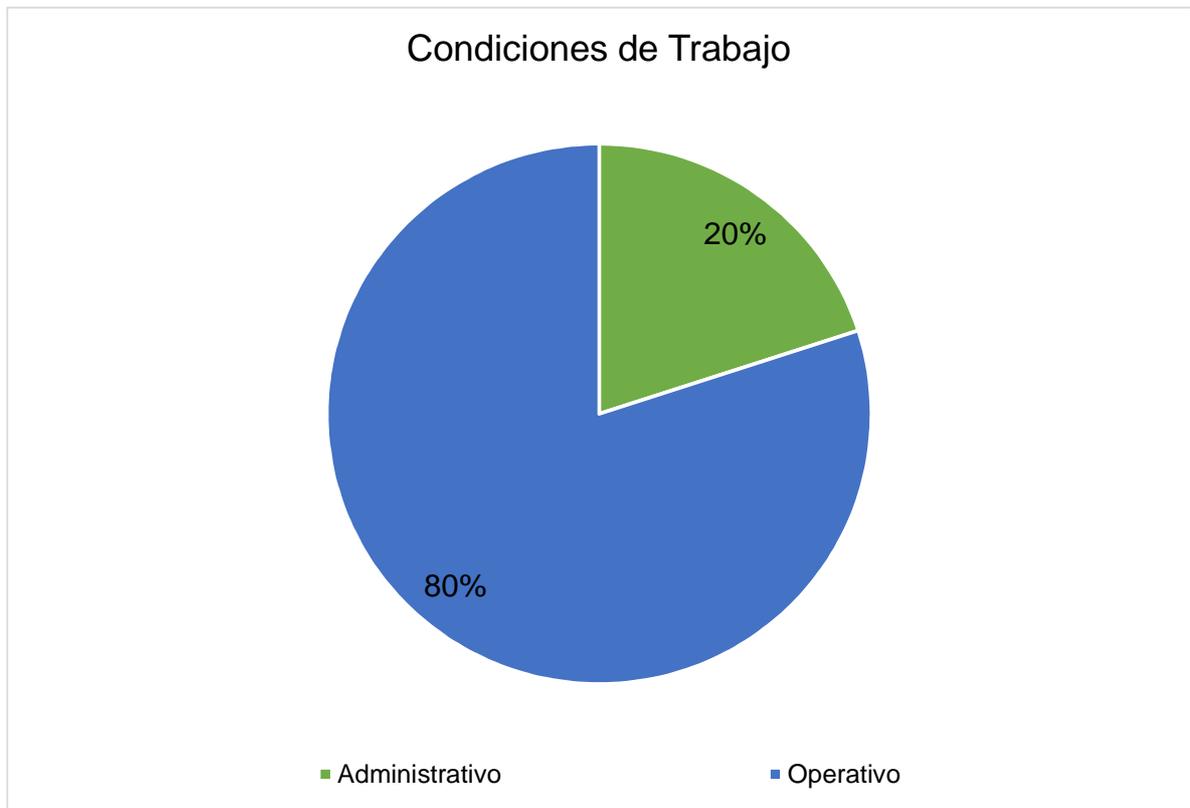
Gráfica 3.1 Condiciones de trabajo: clasificación de acuerdo a subtema



Fuente: elaboración propia con base a las entrevistas.

La gráfica 3.1 muestra que las problemáticas más frecuentes referentes a las condiciones de trabajo, son las relacionadas con: condiciones de la bodega y mantenimiento en maquinaria y equipo.

Gráfica 3.2. Condiciones de trabajo: clasificación según administrativo y operativo



Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas.

Conviene resaltar que la ocurrencia de estos disfuncionamientos fue percibida en un mayor porcentaje por el nivel operativo, tal como se aprecia en el gráfico 3.2. Lo que significa que este disfuncionamiento afecta de manera directa a los colaboradores de este nivel.

3.3.2 Organización del trabajo

Delegación de actividades, funciones.

Administrativos

- Se realizan actividades que no son propias del área atrasando el trabajo diario en relación a análisis de ventas, reportes y formatos.

- Cuando existe indicación de posible visita por parte de los directivos, se modifica el plan de trabajo presentándose un atraso en el servicio al cliente.
- Se modifican horarios en relación a la necesidad por posibles visitas.
- Se sobresatura el día de trabajo por actividades extras cuando existe posibilidad de visita de la dirección.
- No se atiende el área de trabajo completamente por estar realizando actividades no propias del departamento.

Operativos

- Se modifica la forma de trabajar cuando nos dicen que habrá visita del Regional.
- Realizamos otras actividades que no son del área para apoyar a otras áreas de la empresa.
- Se atrasa la producción del área de trabajo cuando hay visita.
- Nos piden realizar varias actividades a la vez cuando hay auditoria.
- La parte de la mañana nos la pasamos en otras áreas de apoyo.
- No se respeta el plan de trabajo ya que existen constantes cambios sobre todo cuando hay auditorias o revisiones de los jefes.
- Debería de dársele prioridad a nuestras áreas de trabajo y después apoyar a otras.
- Me dan varias indicaciones a la vez y todo urge para ya.
- Toda actividad de requiere para ayer y de calidad.

Delegación de responsabilidad y toma de decisiones

Administrativo

- Nos delegan actividades pero nos limitan en la toma de decisiones para realizarlas.
- Nos piden realizar ciertas tareas pero no tenemos el recurso necesario, sobre todo colaboradores.
- Nos responsabilizan de varias áreas pero no se le avisa a la misma y existe resistencia a realizar el trabajo que se les pide.

Operativo

- En ocasiones parece que tenemos más de un encargado.

- Todos quieren mandar pero no se hacen responsables completamente de las actividades.
- Se manda personal de apoyo de más a algunas áreas y se les ve perdiendo el tiempo.
- Cuando exista un cambio de planes de trabajo debería de haber una delegación correcta de tareas.

Definición del rol de cada colaborador

Administrativo

- Realizo actividades no propias de mi departamento.
- En ocasiones tengo varias áreas a mi cargo y si sale algo mal en la mía me llaman la atención como si “yo” no hiciera mi trabajo correctamente.
- Cada Gerente debería tener claro cuál es su responsabilidad en su departamento.

Operativo

- Me piden que realice actividades que no son propias de mí área.
- Constantemente estamos apoyando al área de cajas y ropa.
- Hay funciones que no nos quedan claras ya que nos las indican en el momento pero no nos queda claro para que son.
- Las funciones parece no estar bien definidas en cada departamento.

Falta renovación de personal en cuanto a nuevas actividades

Administrativo

Sin comentarios

Operativo

- Falta renovar a varios compañeros que no hacen nada, se quejan pero no trabajan.
- Hay gente que tiene años en el mismo puesto y no ha crecido y otros que son nuevos y ascienden muy rápido.
- Debería ser clara la manera de como el personal crece en los diversos puestos.

Carga de trabajo

Administrativo

- Hace falta personal y aun no se me contrata y se me exige como si tuviera mi plantilla completa.
- Pido apoyo de personal pero este me lo niegan pero si me exigen resultados.
- Realizamos actividades administrativas y operativas con el mismo personal y no se avanza como quisiéramos.
- Nos piden resultados de otras áreas y las nuestras pero no hay apoyo en cuanto a personal y dinero.

Operativo

- Nos piden todo rápido y con calidad y por las prisas en ocasiones no salen bien los productos.
- Actividades extras nos atrasan en la producción.
- La carga de trabajo ha incrementado considerablemente.
- Tenemos elevada carga de trabajo, no nos alcanza el tiempo para realizar todo.
- No llega el tiempo la materia prima y nos afecta en la producción.

Confianza en la toma de decisiones

Administrativo

- Se repite constantemente que nos piden un trabajo de ya y se atrasa el trabajo planeado en nuestra área.

Operativo

- No nos dejan trabajar completamente, el encargado está en todo y nada a la vez.
- Nos están supervisando constantemente y no podemos avanzar como quisiéramos.
- No existe respeto sobre nuestro puesto y trabajo, damos opiniones y no nos toman en cuenta.

Trabajo en equipo

Administrativo

- Envían procedimientos nuevos pero no nos informan a tiempo, nos enteramos cuando ya no hay tiempo para realizar las actividades.
- Todo urge para ya, por lo cual se tiene que hacer el trabajo con los recursos que se tienen en el momento y no hay apoyo de otros compañeros.
- No está claro lo que es trabajo en equipo en el Staff.

Operativo

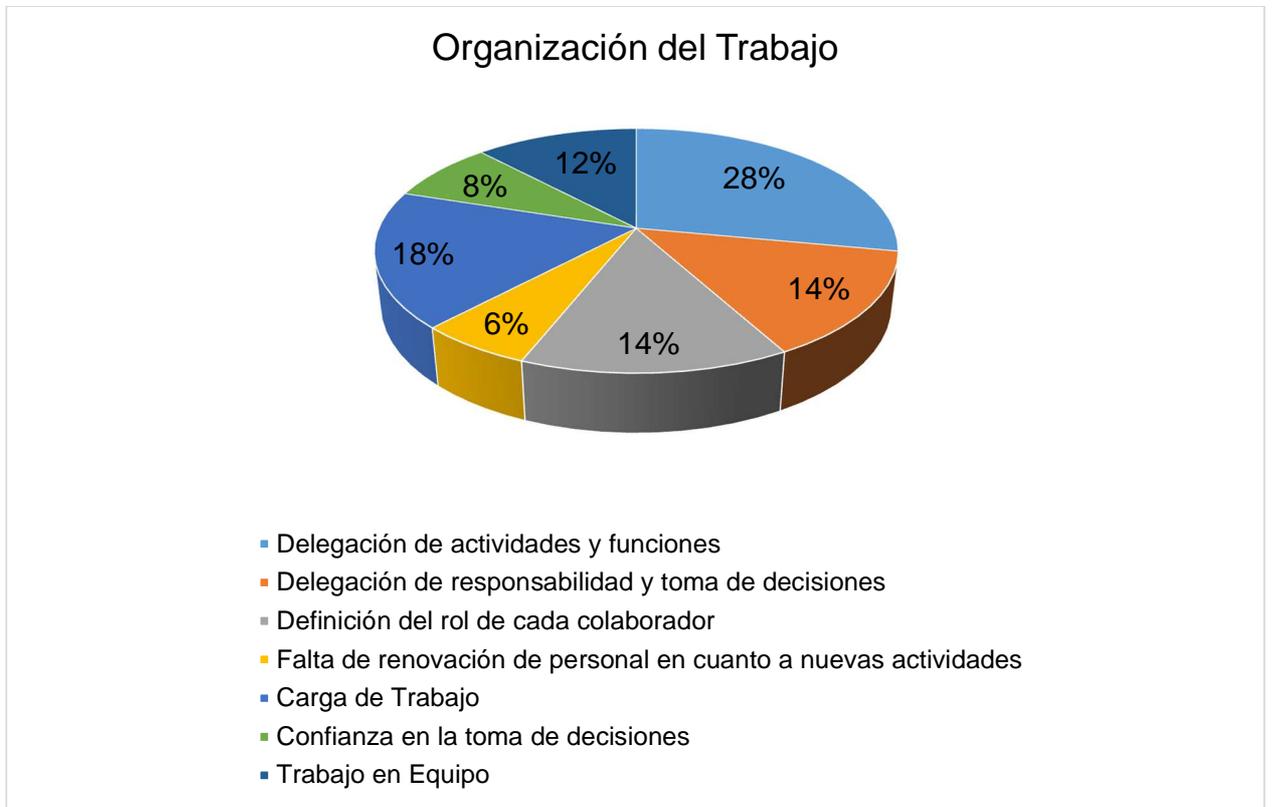
- Se puede mejora el tiempo de entrega y de servicio.
- Si apoyaran las áreas que en verdad lo necesitan se daría mejor servicio y calidad en los productos.
- Muchas veces solo sabemos lo que nosotros hacemos pero no cuando se apoya a otras áreas.

Tabla 3.3 Frases de los entrevistados: Organización del Trabajo

Subtema	Administrativo	Operativo	Total de frases
Delegación de actividades y funciones	5	9	14
Delegación de responsabilidad y toma de decisiones	3	4	7
Definición del rol de cada colaborador	3	4	7
Falta de renovación de personal en cuanto a nuevas actividades	0	3	3
Carga de Trabajo	4	5	9
Confianza en la toma de decisiones	1	3	4
Trabajo en Equipo	3	3	6
Total de frases	19	31	50

Fuente: elaboración propia de acuerdo a entrevistas realizadas.

Gráfica 3.3 Organización del Trabajo: clasificación de acuerdo a subtema



Fuente: elaboración propia de acuerdo a entrevistas realizadas.

La gráfica 3.3 muestra que las problemáticas más frecuentes referentes a la organización del trabajo, son las relacionadas con: delegación de actividades y funciones y carga de trabajo.

Gráfica 3.4. Organización del trabajo: clasificación según administrativo y operativo



Fuente: elaboración propia de acuerdo a entrevistas realizadas.

Conviene resaltar que la ocurrencia de estos disfuncionamientos fue percibida en un mayor porcentaje por el nivel operativo, tal como se aprecia en el gráfico 3.4. Lo que significa que este disfuncionamiento afecta de manera directa a los colaboradores de este nivel.

3.3.3 Comunicación, coordinación y concertación

Transmisión de información

Administrativos

- No se informa a tiempo cuando existen nuevos procedimientos sobre alguna actividad o producto.

- La comunicación no siempre es efectiva, se dan muchas suposiciones sobre algún cambio.
- Se informa a través de correo pero no siempre es clara la información que se da.
- No se nos proporciona información específica sobre un nuevo proyecto.
- Tenemos buena planeación pero esta no se da a conocer por falta de comunicación adecuada.

Operativos

- No se nos informa para que son las juntas y los cursos son casi siempre de lo mismo.
- Nos piden realizar actividades pero no dan la información completa.
- No existe comunicación completa entre encargado y colaborador.
- Falta un sistema de información más adecuado para que todos nos enteremos de los nuevos cambios.
- Existen dobles indicaciones sobre un mismo trabajo.
- Debe de mejorar la comunicación entre los Gerentes encargados.

Comunicación entre departamentos

Administrativo

- No son claras las indicaciones que se le da a otro departamento en cuanto se necesita apoyo de ellos.
- Falta comunicación de calidad entre compañeros del mismo nivel.
- La comunicación efectiva solo se da entre algunos departamentos.

Operativo

- La comunicación entre departamentos es muy mala, no hay profesionalismo.
- Se culpan unos a otros cuando algo sale mal, no asumen la responsabilidad.
- No se informa a tiempo cuando algún equipo se dañó en el área de trabajo.

Falta de concertación entre departamentos

Administrativo

- Ninguno.

Operativo

- El Gerente y mi jefe no pueden o son capaces de coordinar algunas actividades, existe lucha de poder.

Comunicación Vertical (de arriba hacia abajo)

Administrativo

- Se piden realizar actividades pero no sabemos quién la pidió o para que es.
- Existe misterio cuando se comunica con claves ciertos trabajos.

Operativo

- No se sabe pedir las cosas, algunos Gerentes son irrespetuosos solo por su puesto.
- Nos falta comunicación de calidad entre compañeros, pues falla la comunicación entre los Gerentes.
- No comunicamos a todos lo que se debe de hacer y después hay compañeros que no se enteran de los cambios o actividades a realizar.

Comunicación Vertical (de abajo hacia arriba)

Administrativo

- Falta mejor comunicación Gerencial, la información llega incompleta.
- La información que llega al Gerente ya es manipulada ya que nos varios filtros por los que pasa.
- Hay buenas ideas de mejora pero al no haber presupuesto se detienen y se quedan en el escritorio.

Operativo

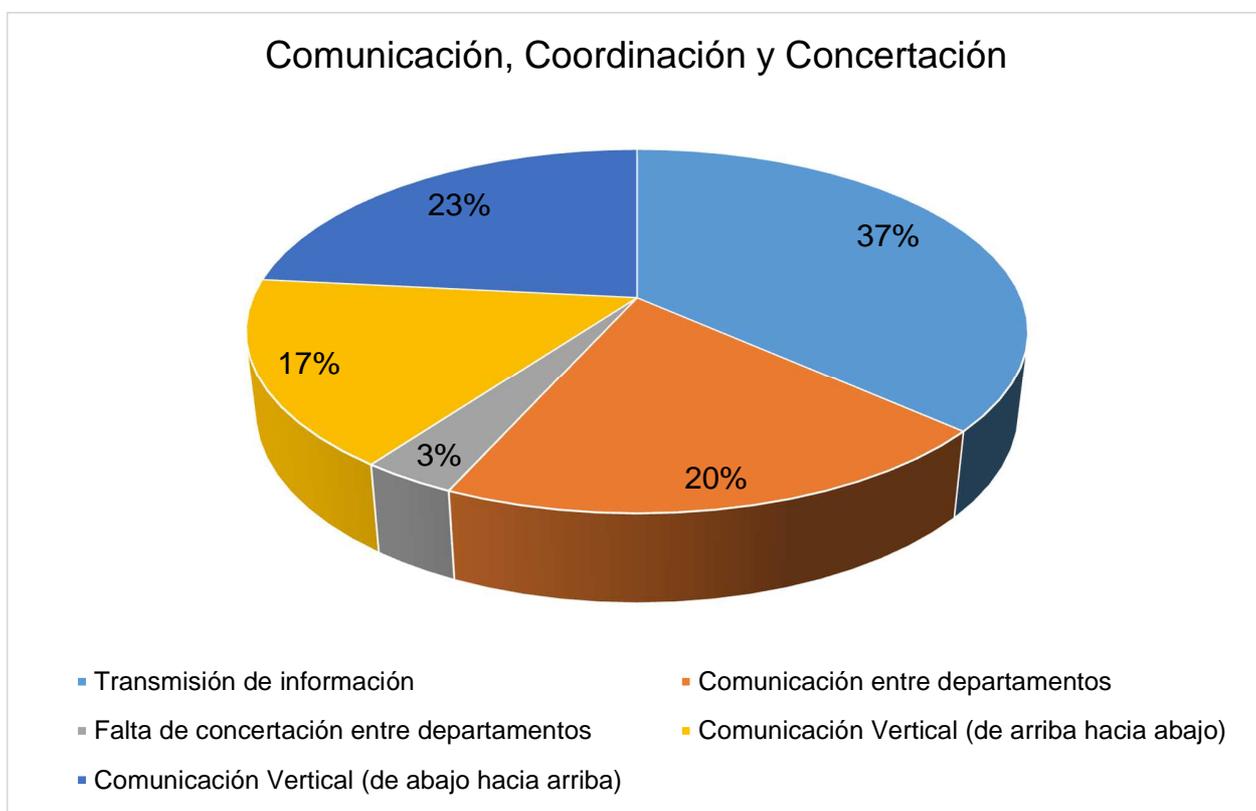
- El Gerente no siempre se entera de todo lo que pasa en las áreas de trabajo.
- No tenemos contacto directo con el Gerente, solo en las juntas mensuales y estas son muy rápidas.
- Existen fallas de calidad entre colaboradores y Gerentes, no se puede hablar mucho con ellos.
- No sabemos si toda la comunicación llega correctamente a los Gerentes casi no tenemos retroalimentación.

Tabla 3.4 Frases de los entrevistados: Comunicación, Coordinación y Concertación

Subtema	Administrativo	Operativo	Total de frases
Transmisión de información	5	6	11
Comunicación entre departamentos	3	3	6
Falta de concertación entre departamentos	0	1	1
Comunicación Vertical (de arriba hacia abajo)	2	3	5
Comunicación Vertical (de abajo hacia arriba)	3	4	7
Total de frases	13	17	30

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

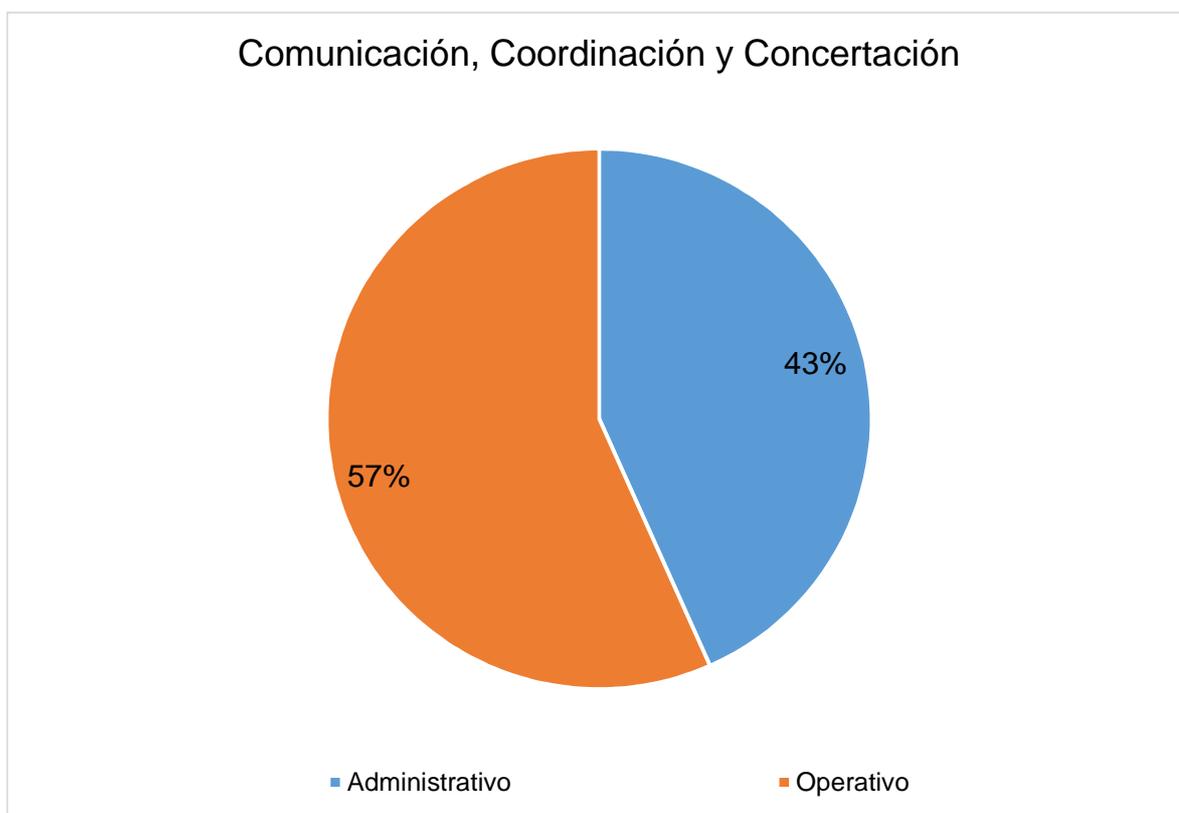
Gráfica 3.5 Comunicación, Coordinación y Concertación: clasificación de acuerdo a subtema



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

La gráfica 3.5 muestra que las problemáticas más frecuentes referentes a Comunicación, Coordinación y Concertación (3C), son las relacionadas con: transmisión de información, deficiente comunicación en sentido vertical ascendente (entre departamentos y dirección), deficiente comunicación horizontal entre departamentos.

Gráfica 3.6. Comunicación, Coordinación y Concertación: clasificación según administrativo y operativo



Fuente: elaboración propia con base a las entrevistas realizadas.

Conviene resaltar que la ocurrencia de estos disfuncionamientos fue percibida en un mayor porcentaje por el nivel operativo, tal como se aprecia en el gráfico 3.6. Lo que significa que este disfuncionamiento afecta de manera directa a los colaboradores de este nivel.

3.3.4 Gestión del tiempo

En relación con las fechas compromiso

Administrativos

- Se podría entregar en tiempo y forma los reportes si nos dejaran hacer nuestro trabajo correctamente, sin tener que apoyar otras áreas.

- Los planes de producción se podrían tener ordenados y completos al día si no se nos pidiera tanto apoyo para otras áreas.
- Los días de negocio no se envían a tiempo al corporativo por exceso de trabajo del área involucrada.
- No se tienen los mantenimientos en tiempo y forma por los protocolos para solicitar las refacciones.
- No se puede avanzar en los planes semanales de trabajo por atraso en los horarios del staff.
- Se entregan desfasados los planes de incrementos de venta por exceso de trabajo de los gerentes Juniors.

Operativos

- No se pueden entregar los pedidos a tiempo ya que los planes de producción están atrasados.
- Se retrasan los movimientos de mercancía debido a que los patines no funcionan bien por falta de refacciones.
- El orden y acomodo del área no siempre está a tiempo por los apoyos a otras áreas de la empresa.
- El área de ropa no queda del todo arreglada por falta de apoyo de las áreas involucradas.
- Los cambios de mercancía se atrasan por falta de personal que opere el montacargas.

Planeación y programación de actividades

Administrativo

- Para programar un mantenimiento se necesita cumplir con muchos pasos en el sistema y si no está la persona que autoriza se detiene el proceso.
- No se nos avisa a tiempo que habrá una venta de mayoreo y tenemos que descompletar nuestra línea de cajas.
- No se nos informa a tiempo de los cambios en piso de venta y tenemos que tomar de nuestro personal para poder hacerlo en tiempo.

- No se programa a un colaborador de atención a negocios por las tardes para que de cotizaciones, esto afecta el servicio al cliente.
- No se pueden programar correctamente las actividades del departamento ya que constantemente hay visitas a la empresa por parte del corporativo.

Operativo

- Siempre quedamos mal con las fechas de entrega ya que no está actualizado el plan de producción.
- Se nos avisa el mismo día que tenemos que apoyar con tiempo extra al área por el olvido de algún producto.
- Para solicitar dinero existe un horario pero en ocasiones necesitamos de emergencia compras insumos o materia prima por pedidos de clientes no contemplados.
- Nos quedamos tiempo extra pero en ocasiones ni así terminamos con la producción debido al atraso en los planes de producción.
- No se respetan los planes de trabajo ya que en cuanto se sabe que hay visita se mueven todas las actividades programadas.

Tareas mal encaminadas

Administrativo

- Me tengo que llevar a casa trabajo ya que en la empresa por la carga de trabajo no termino mis revisiones.
- El departamento de atención a socios no siempre atiende correctamente por la carga de trabajo y poco personal.
- En ocasiones los colaboradores no realizan correctamente su trabajo si uno los deja de supervisar.
- No se tiene actualizado el sistema de requisiciones y ordenes de trabajo.
- Nos solicitan reportes que después ya no son necesarios.
- Nos solicitan planes de incremento en ventas y al momento de entregarlos a revisión el Gerente está ocupado con otros asuntos no tan importantes.

Operativo

- En ocasiones mi Gerente está mucho tiempo en la computadora y no nos apoya en ciertas tareas.
- Realizamos muchas actividades que no deberíamos de realizar.
- En recibo hay desorden por falta de tiempo para acomodar.
- Apoyamos a otras áreas y nuestro trabajo se atrasa, después Nosotros pedimos apoyo y se nos niega.
- No todos los compañeros atienden al cliente cuando se los solicitan.

Factores que afectan la gestión del tiempo

Administrativo

- Hay que solicitar vale de gasto para todo, y en ocasiones no hay quien los firme.
- Solo tres Gerentes pueden autorizar tiempo extra y descansos laborados y no siempre contestan su celular cuando se les llama.

Operativo

- Hay que pedir dinero a través de vales y no siempre esta quien los autoriza.
- Recursos nos hace ir hasta su oficina a firmar documentos que ellas pueden llevar al área de trabajo.
- Como colaboradores no deberíamos dejar nuestra área de trabajo, deberían dejarnos trabajar tranquilo.

Suministro de materia prima a las áreas de trabajo

Administrativo

- Los encargados de área no prevén cuando se les va a terminar un producto y dejan de producir.
- Hay atraso por parte de los proveedores de la materia prima o productos.
- El encargado de compras no siempre solicita a tiempo la materia prima o refacciones que se necesitan.

Operativo

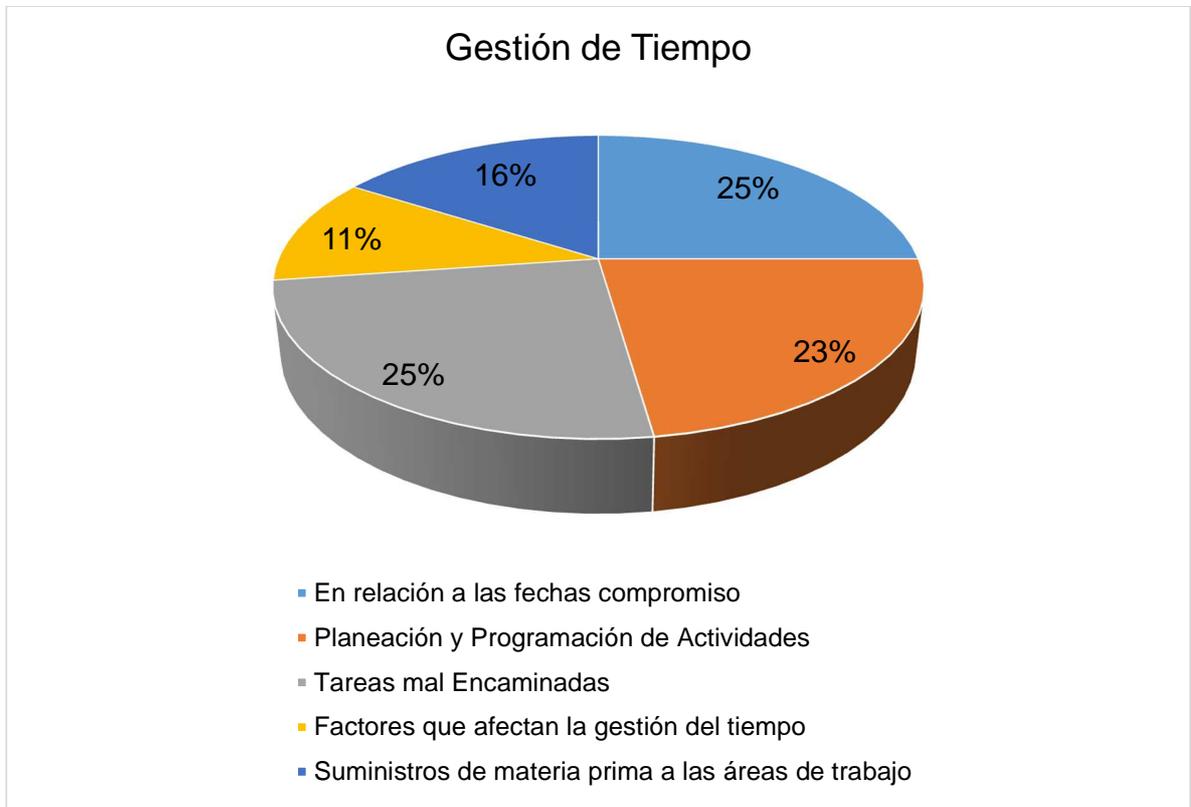
- El área de recibo debería estar abiertos más horas por si llega un producto faltante.
- Se tarda demasiado la materia prima ya que los encargados de piso siempre están ocupados.
- Llegan las recetas de los nuevos productos pero no llega la materia prima.
- No siempre llega completo el pedido de materia prima lo que atrasa nuestro plan de trabajo.

Tabla 3.5 Frases de los entrevistados: Gestión del Tiempo

Subtema	Administrativo	Operativo	Total de frases
En relación a las fechas compromiso	6	5	11
Planeación y Programación de Actividades	5	5	10
Tareas mal Encaminadas	6	5	11
Factores que afectan la gestión del tiempo	2	3	5
Suministros de materia prima a las áreas de trabajo	3	4	7
Total de frases	22	22	44

Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

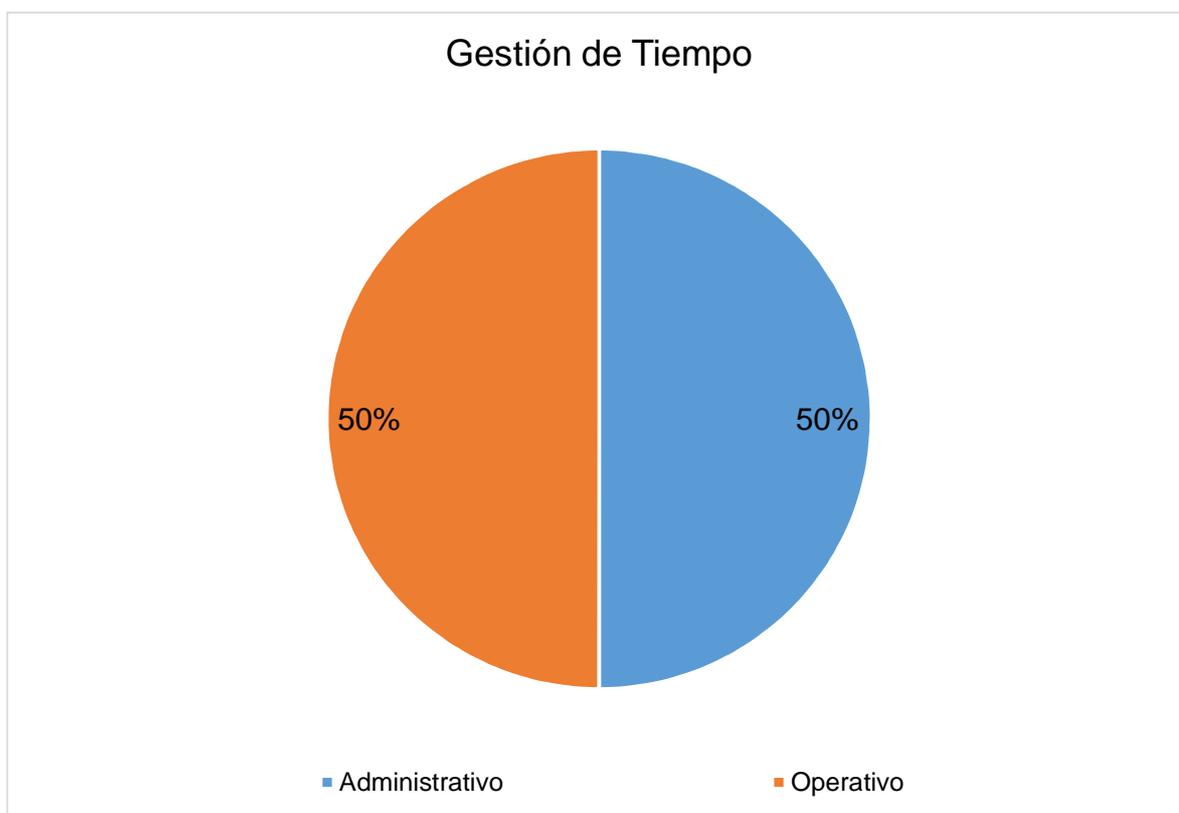
Gráfica 3.7 Gestión del Tiempo: clasificación de acuerdo a subtema



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas realizadas.

La gráfica 3.7 muestra que las problemáticas más frecuentes referentes a la gestión del tiempo, son las relacionadas con: en relación con las fechas compromiso y tareas mal encaminadas.

Gráfica 3.8. Organización del trabajo: clasificación según administrativo y operativo



Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

Conviene resaltar que la ocurrencia de estos disfuncionamientos fue percibida en un porcentaje similar, tanto por los directivos y mandos medios como por el nivel operativo, tal como se aprecia en el gráfico 3.8. Lo que significa que ambos niveles aún con visiones distintas, comulgan con una problemática común que los afecta indistintamente.

3.3.5 Formación integrada

Formación y adecuación al puesto

Administrativos

- Falta dar retroalimentación a varios Gerentes Seniors y Juniors en relación a trabajo en equipo y proceso administrativo.

- Falta capacitación cruzada entre auxiliares, sobre todo para el área de cajas.

Operativos

- Falta que nos capaciten en otras áreas de la empresa.

Falta capacitación adecuada

Administrativo

- No se nos capacita correctamente cuando hay un nuevo procedimiento.
- Los encargados de área no capacitan correctamente a sus colaboradores, existen dudas de varios procedimientos.
- Los auxiliares de electrónica no tiene toda la información de los equipos.

Operativo

- Hace falta capacitación e información en el departamento de atención a negocios y clientes.
- El sistema de trabajo se va a las 7:00 pm y ya no podemos trabajar correctamente.
- No se nos capacita a cómo debemos de contestar el teléfono.
- Se solicita una capacitación a cada área de acuerdo a su perfil de puesto.
- No están claros los procedimientos en relación a atención a clientes y tecnologías.

Carencias y Pérdida del Conocimiento y Experiencia

Administrativo

- Los colaboradores no están del todo comprometidos con la empresa ya que faltan por faltar.
- Los Gerentes Seniors y Juniors no desean mayores responsabilidades.

Operativo

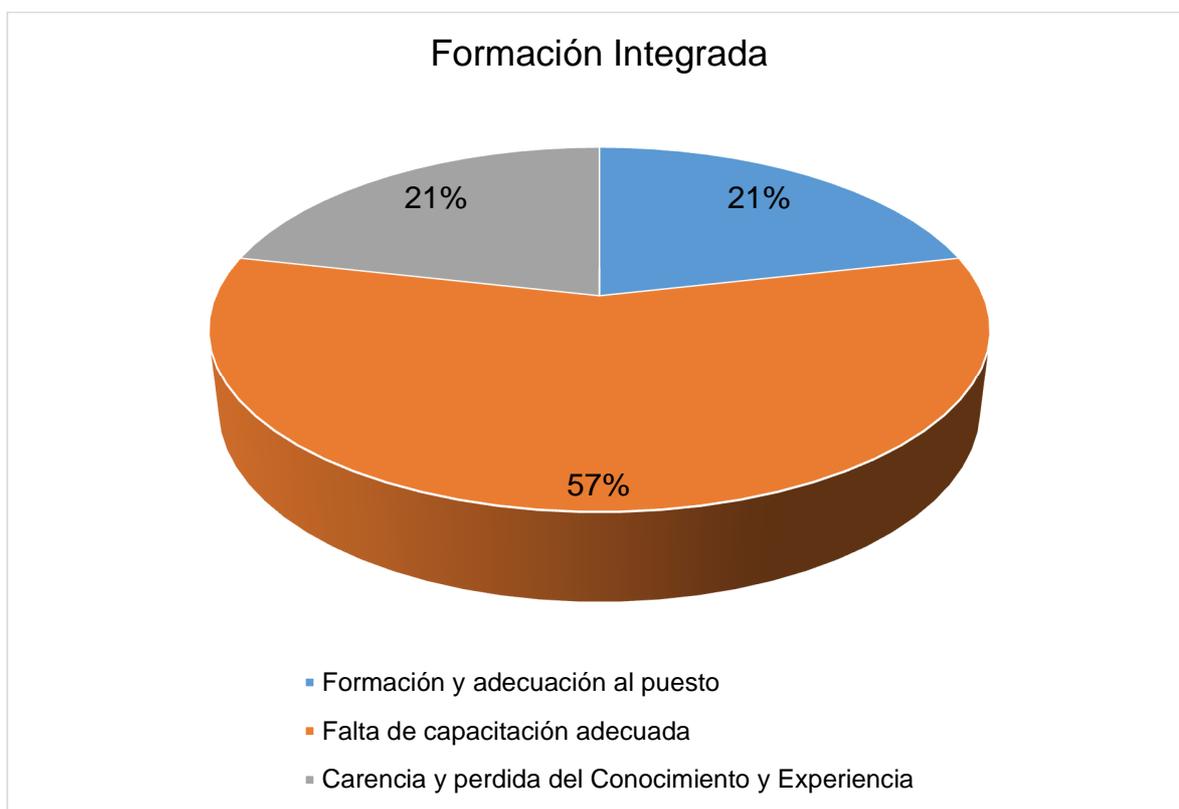
- Falta compromiso por parte de los compañeros del área como de otras, para que a estos poder capacitar en todo los procesos que existen en la empresa.

Tabla 3.6 Frases de los entrevistados: Formación Integrada

Subtema	Administrativo	Operativo	Total de frases
Formación y adecuación al puesto	2	1	3
Falta de capacitación adecuada	3	5	8
Carencia y perdida del Conocimiento y Experiencia	2	1	3
Total de frases	7	7	14

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas realizadas.

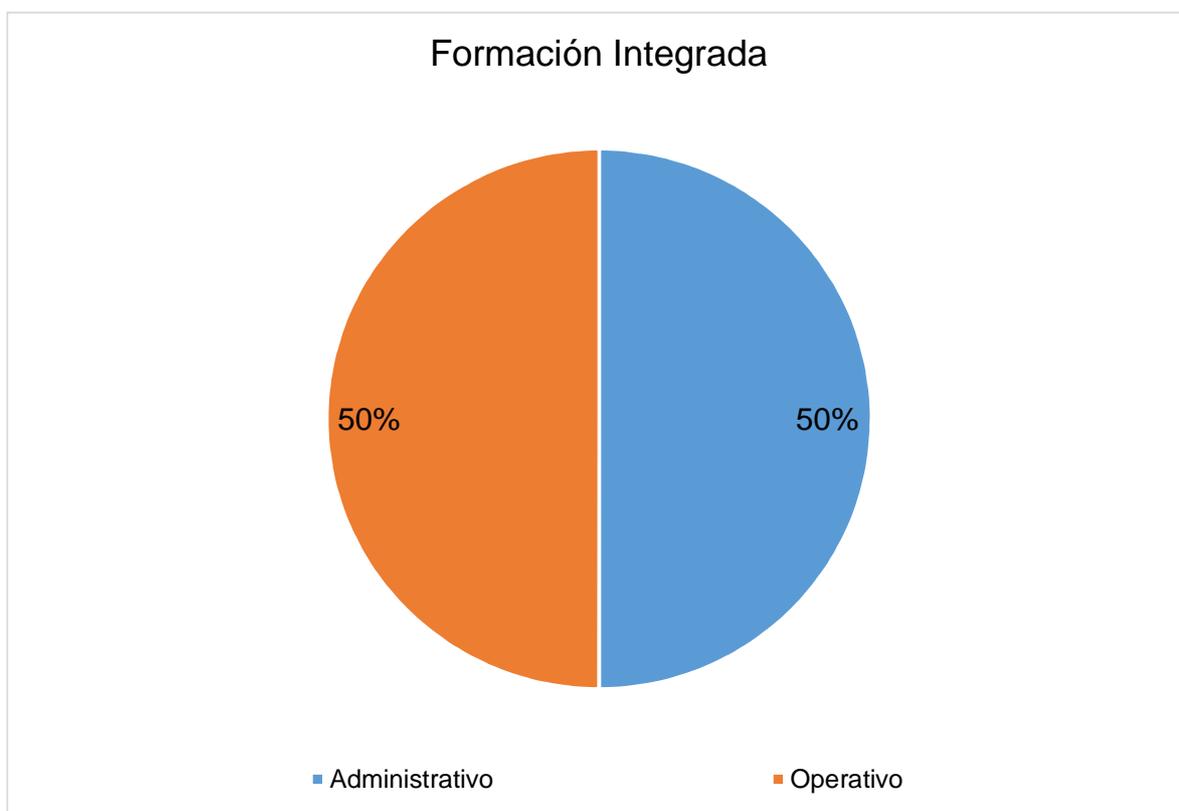
Gráfica 3.9 Formación Integrada: clasificación de acuerdo a subtema



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas realizadas.

La gráfica 3.9 muestra que las problemáticas más frecuentes referentes a la formación integrada, son las relacionadas con: falta de capacitación adecuada.

Gráfica 3.10. Formación Integrada: clasificación según administrativo y operativo



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas realizadas.

Conviene resaltar que la ocurrencia de estos disfuncionamientos fue percibida en un porcentaje similar, tanto por los directivos y mandos medios como por el nivel operativo, tal como se aprecia en el gráfico 3.10. Lo que significa que ambos niveles aun con visiones distintas, comulgan con una problemática común que los afecta indistintamente.

3.3.6 Implementación de la estrategia

Orientación hacia la Estrategia

Administrativos

- Existen planes a largo plazo de crecer más en el país, solo necesitamos personal preparado.

- Llevamos ya 10 años en el municipio y hemos creado fidelidad de nuestros clientes.
- Estamos es una empresa rentable, con costos fijos y utilidad.
- La estructura esta correcta de acuerdo al giro de la empresa y objetivos planteados.
- Falta plan de desarrollo gerencial.

Operativos

- Falta una buena capacitación pero no solo de teoría sino práctica.
- Nos piden que realicemos actividades pero no somos expertos en la materia.
- Falta plan de desarrollo de personal.

Coordinadores de la Estrategia

Administrativo

- Nos piden planes para incrementar ventas, disminuir rotación, pero estos no son supervisados y si lo hacen no se les da seguimiento.
- Falta planes de acción antes situaciones de afectación de ventas.
- Se debe dejar en claro que se espera de cada uno de los Gerentes Seniors y Juniors.
- Nos falta trabajar en varias áreas de la empresa.
- La empresa no es del todo líder en el mercado si no tiene a sus colaboradores bien informados y sobre todo capacitados.

Operativo

- Se deben homologar estándares, existen diferencias entre sucursales.
- Se debe de exigir de la misma manera a todas las áreas y personal.
- Se debe de capacitar por igual a todos los colaboradores de cada departamento.
- Se deben de informar más claramente los procedimientos y hacia donde queremos llegar.

Organización de la puesta en operación

Administrativo

- Se cumplen la mayoría de los objetivos tales como ventas, rotación pero falta enfocar en los gastos y utilidad.
- Enfocar correctamente en que se puede gastar y en que no.
- Existe planeación pero no es tan efectiva para lograr las metas.

Operativo

- Existe planeación del trabajo pero no es tan eficiente está.
- Falta de apoyo en ciertas áreas por falta de personal.
- Falta enfoque en el código de ética.

Apoyo para la puesta en operación

Administrativo

- Se nos piden planes, programas pero cuando se necesita apoyo para llevarlos a cabo no se nos proporciona como debería de ser.

Operativo

- Se piden planes de producción para fechas especiales pero no van con la realidad o la capacidad instalada del departamento.

Sistemas de Información

Administrativo

- Se instaló el sistema Corel Draw para facilitar la realización de layout de piso de venta en menor tiempo ya que en Excel es más tardado, falta capacitar al personal para que lo domine completamente.
- Se inició el compartir archivos por Gmail pero aún muchos usuarios no saben cómo acceder a estos archivos además que muchos los borran o modifican.

Operativo

- Se compró el programa Corel Draw para realizar los movimientos en piso de venta pero aún muchos de Nosotros no sabemos cómo utilizar completamente, pero se ve que está mejor que el Excel.

Gestión de Personal

Administrativo

- Cuando existe una vacante de alguna área se cambia a un colaborador de otra área para completar la plantilla y en ocasiones a los Gerentes no nos toman en cuenta para ello.

- Cuando se transfiere a un colaborador de un área a otra porque existe una vacante por lo regular lo hacen por la persona que da más problemas en esa área.

- No se toma en cuenta al Gerente para determinar si la persona que se cambiara es la más apta para ese trabajo.

Operativo

- Nos cambian de área sin avisarnos con tiempo, solo nos dicen de un día para otro te vas a ir a esta área y no nos respetan los horarios que ya teníamos programados.

- En ocasiones nos envían compañeros que son problemáticos en otras áreas para cubrir una vacante del departamento.

- Existen compañeros de nuevo ingreso que no saben que es lo que harán en el área o no les comentan todo a detalle.

- He pedido un cambio de área pero me lo niegan y después veo que a otros compañeros problemáticos si se los otorgan.

Motivación

Administrativo

- Existe motivación por parte de la alta gerencia, pero hay momentos que por la operación de la empresa no se puede convivir, solo es trabajo.

- Se nos pide motivar al equipo de trabajo pero cuando se desea realizar alguna actividad para ello nos niegan el apoyo o simplemente tenemos una carga grande de trabajo.
- Cuando tenemos organizada una actividad para motivar al equipo y se pretende realizar se nos cuestiona que porque mejor no apoyamos a otras áreas que tienen vacantes u oportunidades.
- No podemos motivar al personal si solo pensamos en números y estándares, no se da tiempo para ello.

Operativo

- Se pretende motivar al departamento pero no se nos da el tiempo para que se realicen los eventos que se programan.
- Ya no realizan actividades deportivas tan seguido, solo es operación y apoyo a otros departamentos.
- Los festejos de cada mes son buenos pero no le cambian de orden, siempre es lo mismo.
- Se debería de sugerir un menú diferente cada mes para salir de lo mismo.
- Cuando estamos a punto de salir a realizar alguna actividad se nos dice que existe la posibilidad de visita y nos envía a otras áreas a apoyar.
- No existe apoyo suficiente para realizar actividades que no sean laborales.

Rotación de Personal

Administrativo

- La rotación de personal está controlada pero cuando existe no se informa con detalle en que podemos mejorar para que ya no se dé.
- La mayoría de la rotación de personal se debe a que contratar a jóvenes estudiantes que solo duran meses o a veces ni el mes.
- Se debe realizar un buen sistema de contratación pues gastamos tiempo y esfuerzo para capacitar al de nuevo ingreso y no dura mucho tiempo en la empresa.

- Mejorar la información que se da en el curso de inducción para que el personal sepa que es todo lo que tiene que realizar y no se quieran ir en cuanto las cosas no son como a ellos les dijeron.

Operativo

- Se contrata a mucho estudiante y no duran mucho en el área pues empiezan a bajar calificaciones y sus padres los sacan de trabajar.
- Al personal de nuevo ingreso no se le explica lo que harán en el área de trabajo, algunos no les gusta barrer o trapear y deciden irse mejor.
- A veces se contrata solo por contratar y después las personas deciden renunciar porque no aguantan el ritmo de trabajo.

Calidad en la producción y servicio

Administrativo

- Falta realizar mantenimiento a los hornos de panadería ya que no están cocinando bien y la calidad del producto no es la adecuada y se convierte en merma.
- No se sigue al pie de la letra las recetas y esto trae consigo falta de calidad en la producción.
- Por el exceso de trabajo en la pizzería no todas las pizzas salen consistentes, algunas hasta crudas se entregan.
- No se le da el proceso adecuado a los productos y por consiguiente salen con falta de calidad.
- Por enviar gente de apoyo a otras áreas se descuida la calidad del servicio y han existido quejas en varios departamentos.
- Por una mala planeación se termina un producto y se sustituye por otro de baja calidad afectan la calidad del mismo.

Operativo

- Se nos exige rapidez en la elaboración de productos y a estos no se les da el tiempo o proceso correcto y salen con baja calidad.
- Por fallas en el horno hemos tenido que mermar producto por baja calidad.

- Por las prisas no se siguen las recetas y algunos productos salen de mejor calidad que otros.
- En ocasiones nos cambian de producto y se ve que no es de la misma calidad que el original.
- Por el exceso de trabajo tenemos que hacer las pizzas sin pesar y esto afecta el tiempo de cocción.
- Se debe supervisar adecuadamente la calidad de todo producto que sale a la venta y no siempre se hace.

Evaluación del desempeño inadecuado

Administrativo

- Las evaluaciones de desempeño son anuales pero por falta de tiempo es complejo realizarlas.
- No se tiene el tiempo suficiente para poder realizar una evaluación de desempeño adecuada ya que siempre hay trabajo por hacer.
- En ocasiones se nos evalúa por acciones que no son de nuestra área de trabajo.
- Debería de haber una evaluación cada tres o seis meses, un año es mucho tiempo ya que se pasan muchos detalles por alto.

Operativo

- Se nos evalúa cada año pero hay cosas que no recordamos haber hecho Nosotros.
- En las evaluaciones nos mencionan cosas que en su momento quedaron aclaradas o por las que ya recibimos alguna amonestación.
- No se nos evalúa parejo, existe favoritismo al momento de evaluar.
- Que nos evalúan más seguido, así podemos mejor y crecer laboralmente.
- Las evaluaciones se realizan por cumplir un requisito, no existe retroalimentación efectiva por parte de mi jefe directo.
- No me queda claro la finalidad de una evaluación ya que mi jefe me pide algo y el hace lo contrario.

Tabla 3.7. Frases de los entrevistados: Implementación de la Estrategia

Subtema	Administrativo	Operativo	Total de frases
Orientación hacia la Estrategia	5	3	8
Coordinadores de la Estrategia	5	4	9
Organización de la puesta en operación	3	3	6
Apoyo para la muestra en operación	1	1	2
Sistemas de Información	2	1	3
Gestión de Personal	3	4	7
Motivación	4	6	10
Rotación del Personal	4	3	7
Calidad en la producción y servicio	6	6	12
Evaluación del desempeño inadecuado	4	6	10
Total de frases	37	37	74

Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

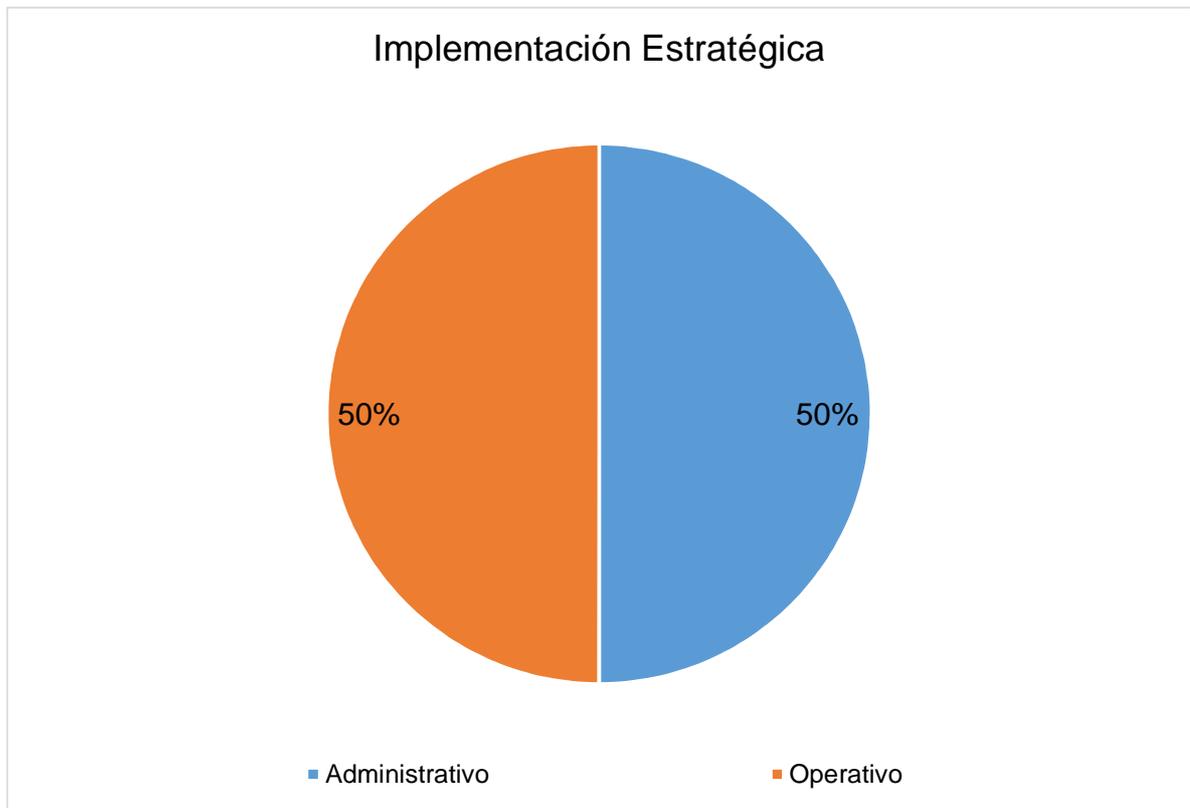
Gráfica 3.11. Implementación de la Estrategia: clasificación de acuerdo a subtema



Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

La gráfica 3.11 muestra que las problemáticas más frecuentes referentes a la implementación de la estrategia, son las relacionadas con que: calidad en el producto y servicio, la motivación y la evaluación de desempeño inadecuado.

Gráfica 3.12. Implementación de la Estrategia: clasificación según administrativo y operativo



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas realizadas.

Mientras que la ocurrencia de estos disfuncionamientos fue percibida en un porcentaje idéntico, tanto por los administrativos directivos y mandos medios como por el nivel operativo, tal como se aprecia en el gráfico 3.12. Lo que significa que ambos niveles aun con visiones distintas, comulgan con una problemática común que los afecta indistintamente.

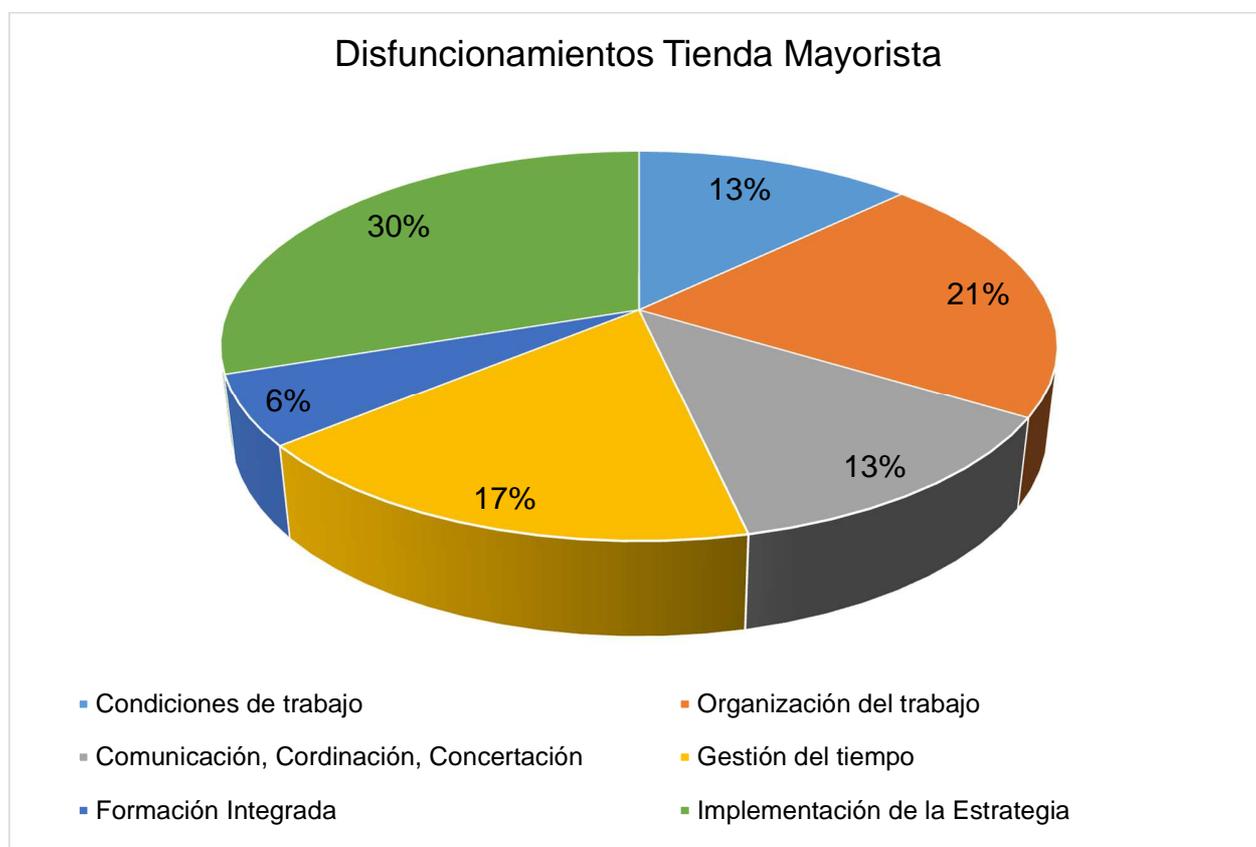
Y por último tenemos las frecuencias de las frases de los colaboradores que obtuvo cada familia de disfuncionamiento de la empresa entrevistada, tal como se muestra en la tabla 3.8.

Tabla 3.8. Disfuncionamientos por familia

Familia de Disfuncionamiento	# de frases de los entrevistados
Condiciones de trabajo	30
Organización del trabajo	50
Comunicación, Coordinación, Concertación	30
Gestión del tiempo	44
Formación Integrada	14
Implementación Estratégica	74
Total de frases	242

Fuente: elaboración en base a las entrevistas realizadas.

Gráfica 3.13. Disfuncionamientos por familia



Fuente: elaboración en base a las entrevistas realizadas.

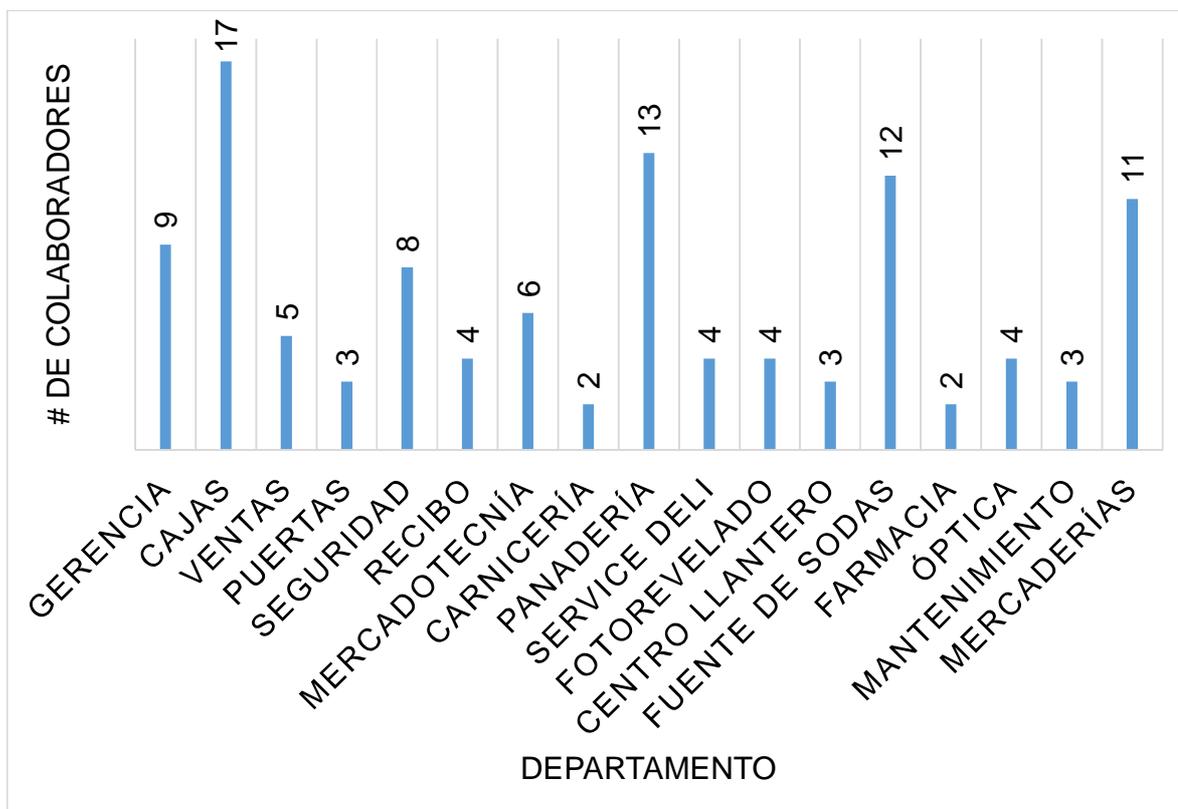
La gráfica 3.13 nos muestra que los disfuncionamientos que afectan en mayor porcentaje a la empresa mayorista son: Implementación de la Estrategia, Organización del trabajo seguido de la Gestión de tiempo.

3.4 Diagnóstico Cuantitativo

En este apartado los resultados que se presentan son el producto de la aplicación del cuestionario que conforma la parte cuantitativa de esta investigación, ya que el método del modelo socioeconómico se basa en una investigación mixta por lo que para la parte cuantitativa se realiza un cuestionario y para la parte cualitativa son entrevistas semiestructuradas en las cuales se obtiene la percepción del colaborador en cuanto al entorno en que está trabajando. De 110 encuestas realizadas tanto a empleados antiguos y nuevos, hombres y mujeres y utilizando el análisis descriptivo de frecuencias, se encontraron los siguientes hallazgos:

Del departamento donde menos se encuestó fue del área de carnicería y farmacia con 2 colaboradores cada uno y donde más se encuestó fue del departamento de cajas con 17 colaboradores, de acuerdo a la gráfica 3.14.

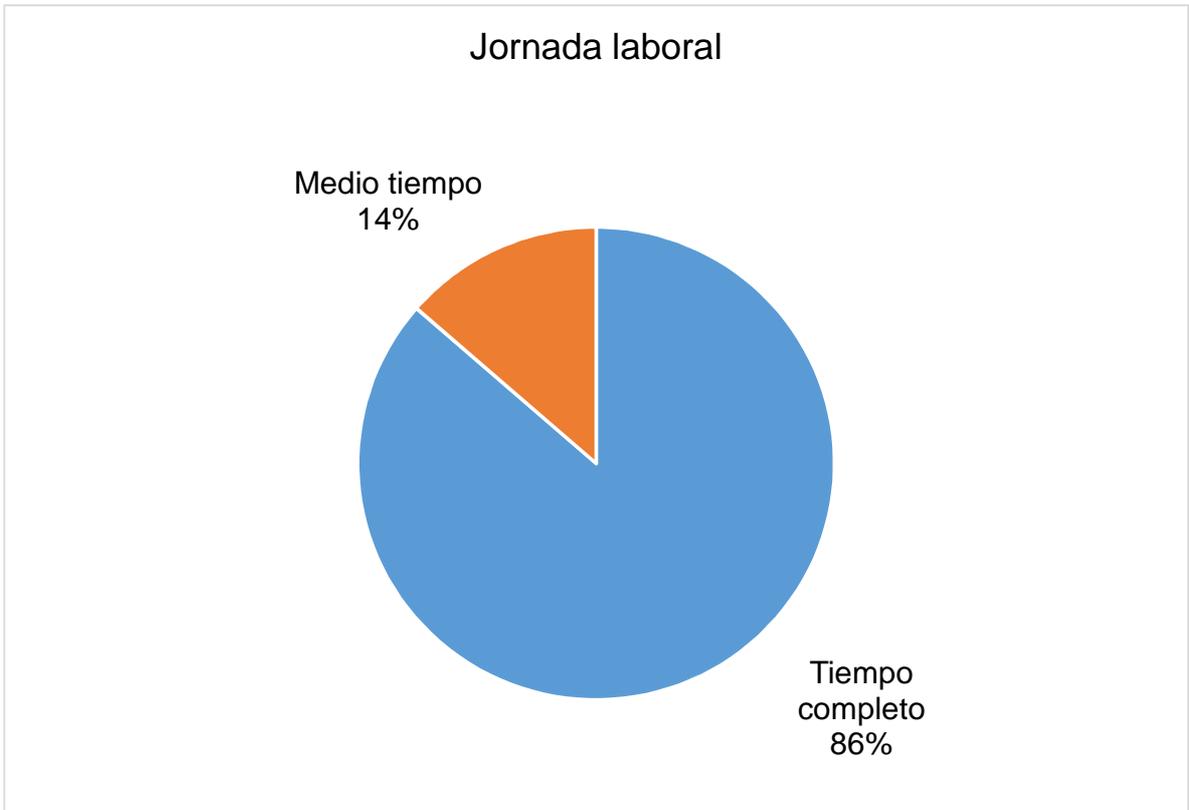
Gráfica 3.14. Cantidad de colaboradores encuestados por departamento



Fuente: Elaboración propia en base a resultados.

Del total de los cuales los encuestados, 95 son de turno completo que representan el 86% y 15 de medio turno que representan el otro 14% como se muestra en la gráfica 3.15.

Gráfica 3.15. Jornada laboral



Fuente: Elaboración propia en base a resultados.

En cuanto al nivel jerárquico en el que se encuentran tenemos que el 77% de ellos son del nivel auxiliar, el 17% del mando medio y solo el 6% son la alta Gerencia, esto debido a que en el nivel auxiliar es donde se presentan más oportunidades para determinar los disfuncionamientos que se tienen en la empresa, lo cual se muestra en la tabla 3.9.

Tabla 3.9. Niveles jerárquicos

Puesto del colaborador	Cantidad de colaboradores	Porcentaje
Gerente Senior	6	6%
Gerente Junior	6	6%
Asistente	4	4%
Supervisor	6	5%
Auxiliar	85	77%
Ejecutivo	3	2%
Total	110	100%

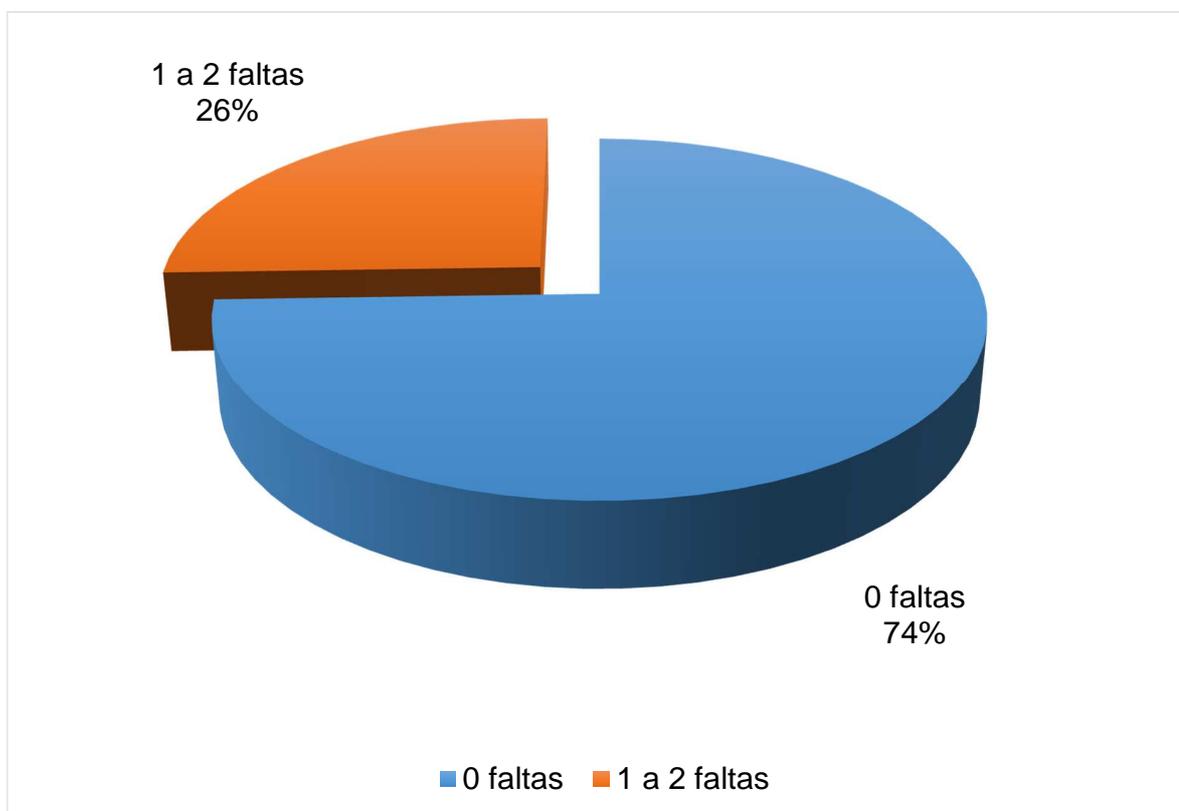
Fuente: Elaboración propia en base a resultados.

3.4.1 Análisis descriptivos sobre la variable Ausentismo.

Sobre la variable ausentismo se midieron la cantidad de faltas promedio que se tienen en el año así como las principales causas por el que se da este en la empresa.

En cuanto a las faltas de los colaboradores se deduce que es una empresa relativamente controlada ya que el 82 colaboradores que representan el 74% de los encuestados no tuvo faltas y 28 de ellos que representan el 26% tuvo entre 1 y 2 faltas en el año anterior al que se encuestó tal como se muestra en la gráfica 3.16.

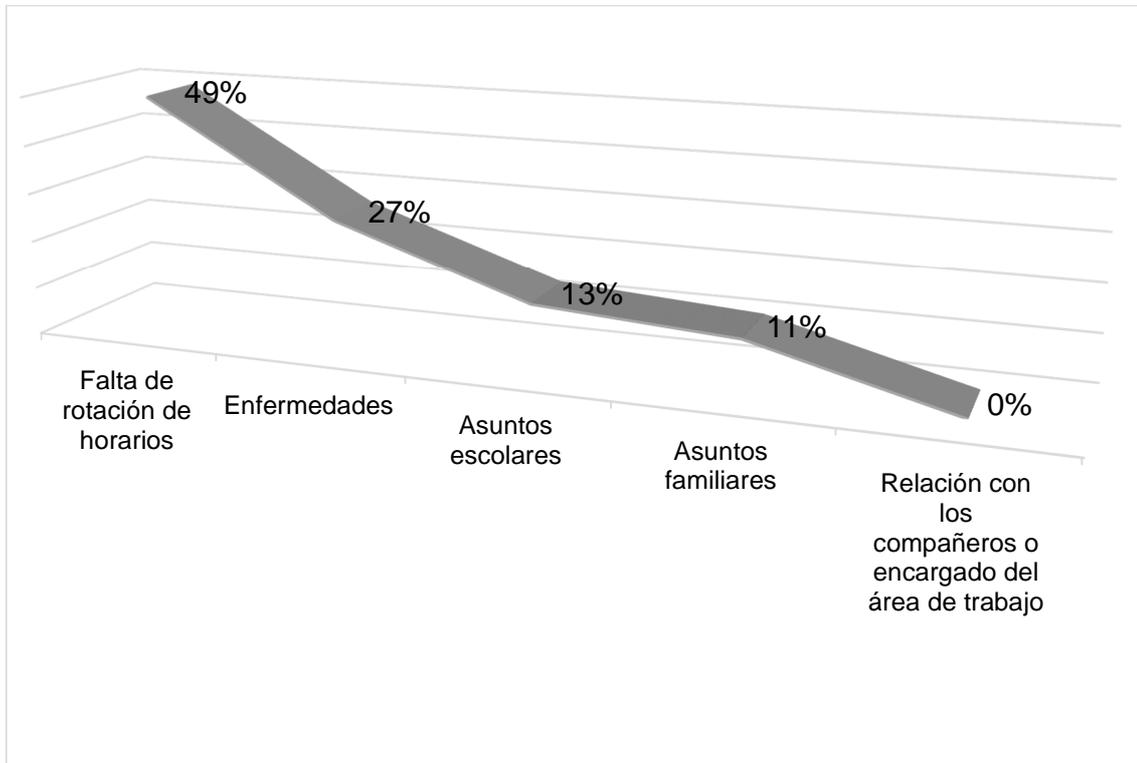
Gráfica 3.16. Ausentismo en el año anterior



Fuente: Elaboración en base a resultados.

Ahora bien se observa que las causas de esas faltas han sido por los motivos de falta de rotación de horarios con un 49%, por enfermedades con el 27%, asuntos escolares con el 13%, asuntos familiares con el 11% y con el 0% se encuentra por relación con los compañeros o encargado del área de trabajo, mismo que se muestra en la gráfica 3.17.

Gráfica 3.17. Razones por las que se da el ausentismo



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados.

Derivado de las faltas el personal, no se han tenido que quedar a laborar tiempo extra el 85% de los colaboradores y solo el 15% lo ha hecho tal como se desglosa en la tabla 3.10.

Tabla 3.10. Frecuencia con la que se quedan tiempo extra los colaboradores por faltas de sus compañeros

	# Colaboradores	Porcentaje
Nunca	93	85%
Casi nunca	17	15%
Total	110	100%

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados.

Asimismo las horas extras traen consigo que exista baja productividad al día siguiente por parte de los trabajadores, en este punto tenemos que 98% no ha tenido afectación en su productividad y solo el 2% ha presentado esta oportunidad, tal como se muestra en la tabla 3.11.

Tabla 3.11. Afectación de la productividad por trabajar tiempo extra

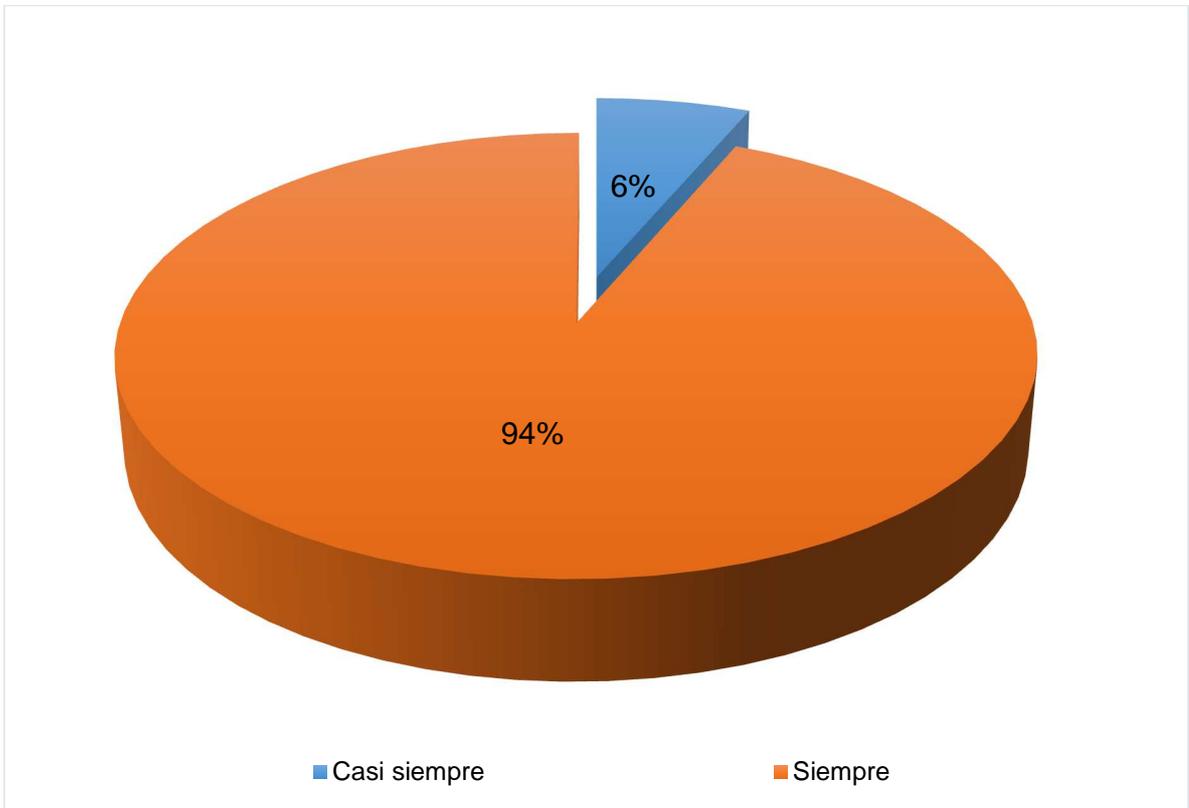
	# Colaboradores	Porcentaje
Nunca	108	98%
Casi nunca	2	2%
Total	110	100%

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados.

3.4.2 Análisis descriptivos sobre la variable Rotación de Personal.

En relación a esta variable se tiene que el personal primeramente se siente orgulloso de trabajar en la empresa ya que 103 de los encuestados que representan 94% siempre ha estado orgulloso de ello y solo 7 colaboradores que representan el 6% lo están casi siempre, dato que se muestra en la gráfica 3.18.

Gráfica 3.18. Orgullo de pertenecer a la empresa



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados.

En relación a los motivos que los colaboradores consideran fundamentales para su permanencia en la empresa y no cambiar de trabajo tenemos de acuerdo a sus respuestas que el más importante es el sueldo ya que el 100% contestaron como muy importante este indicador y en cuestión de las prestaciones que ofrece la empresa el 65% lo encontró como muy importante; en lo referente a las oportunidades de crecer el 70% lo mencionó como importante y en menor porcentaje tenemos la capacitación y horarios, con un 21% y 57% respectivamente, datos que se muestran en la tabla 3.12.

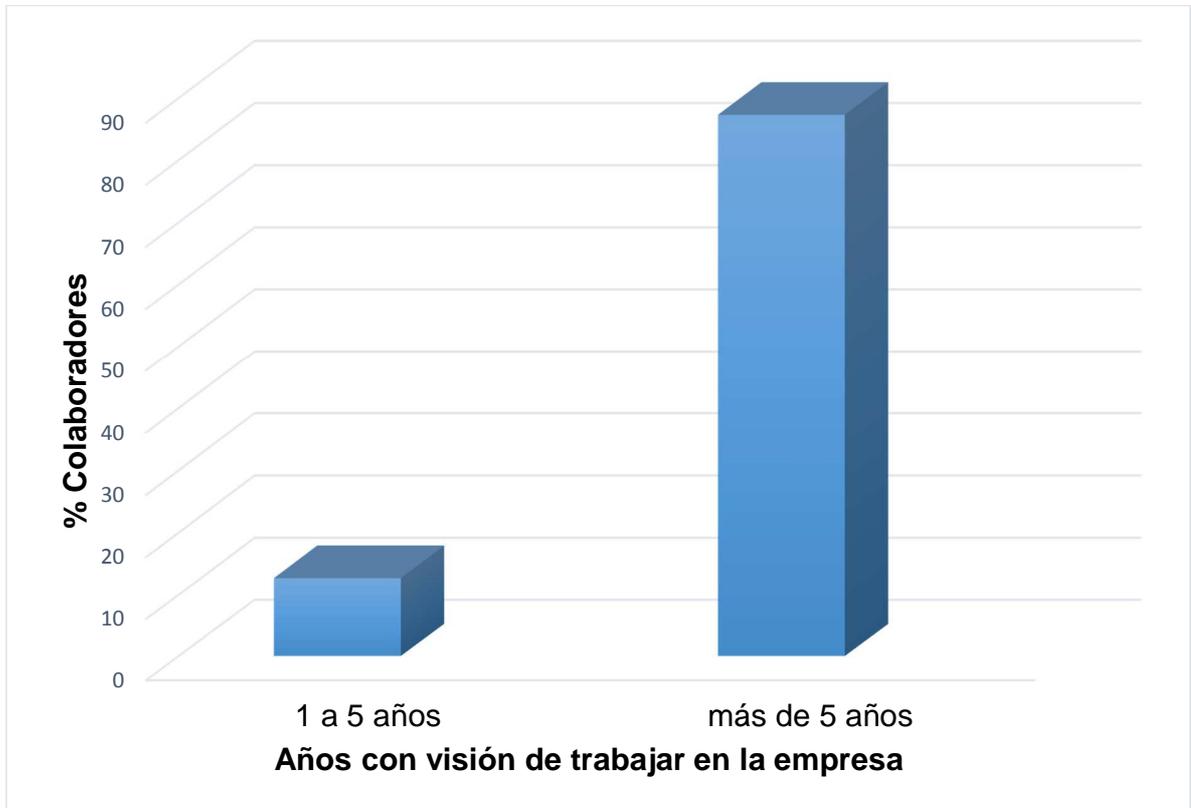
Tabla 3.12. Importancia de los indicadores de Rotación del personal.

Indicadores	Muy importante	%	Importante	%	Regularmente importante	%	Poco importante	%
Grado de importancia que representa el sueldo en la permanencia en un trabajo	110	100%	0	0%	0	0%	0	0%
Grado de importancia que representan las presentaciones en la permanencia	71	65%	39	36%	0	0%	0	0%
Grado de importancia que representa los horarios en la permanencia de un trabajo.	0	0%	23	21%	70	64%	17	15%
Grado de importancia que representa la capacitación en la permanencia en un trabajo	0	0%	0	0%	63	57%	47	43%
Grado de importancia que representa la oportunidad de crecer laboralmente	0	0%	77	70%	33	30%	0	0%

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados.

En relación con la permanencia en la empresa el 87% mencionó que se ve ahí por más de 5 años y el 13% mencionó que se ve de 1 a 5 años laborando dentro de la empresa, dato que muestra la gráfica 3.19.

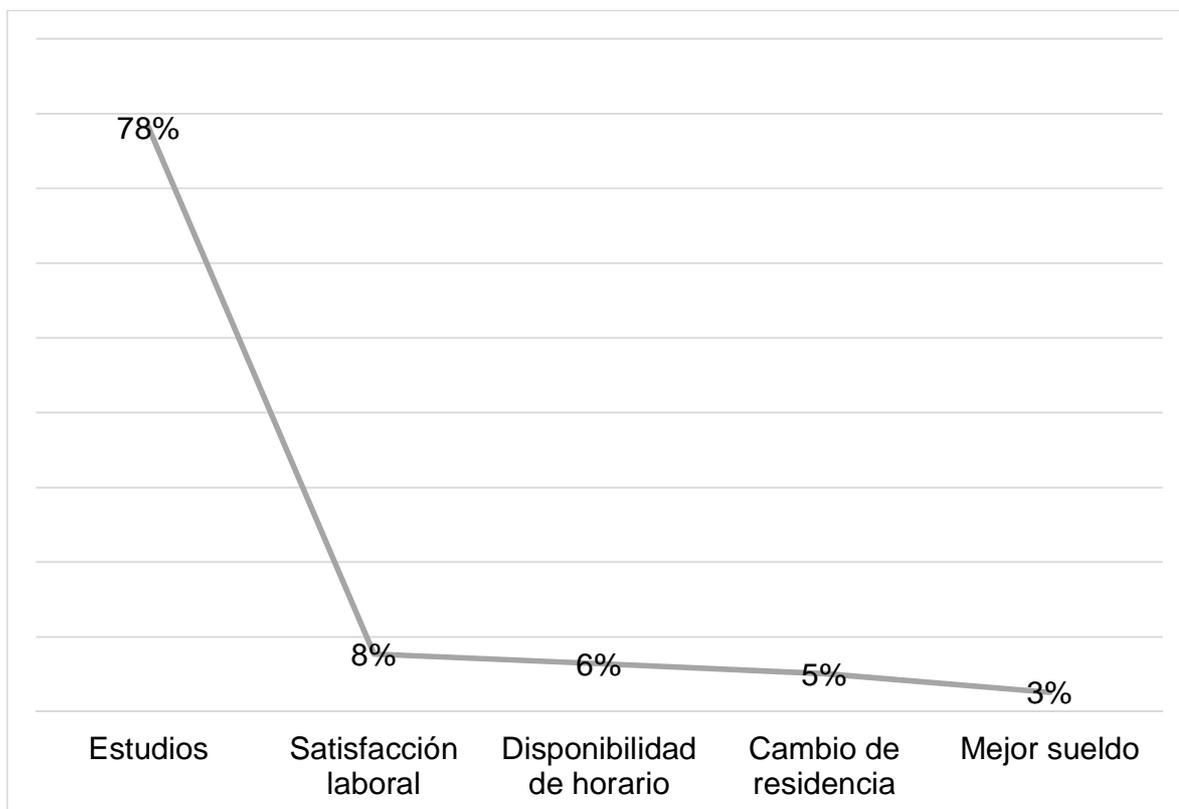
Gráfica 3.19. Años con visión de trabajar en la empresa



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados.

En lo que respecta a los motivos por la cuales los colaboradores tienden a renunciar los propios colaboradores mencionaron que el motivo principal es el de estudios con un 78%, siguiéndolo el de satisfacción laboral con un 8%, la disponibilidad de horario con un 6%, cambio de residencia con el 5% y al final tenemos un mejor sueldo con 3%.

Gráfica 3.20. Motivos por los cuales el personal renuncia



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados.

3.4.3 Análisis descriptivos sobre la variable Productividad.

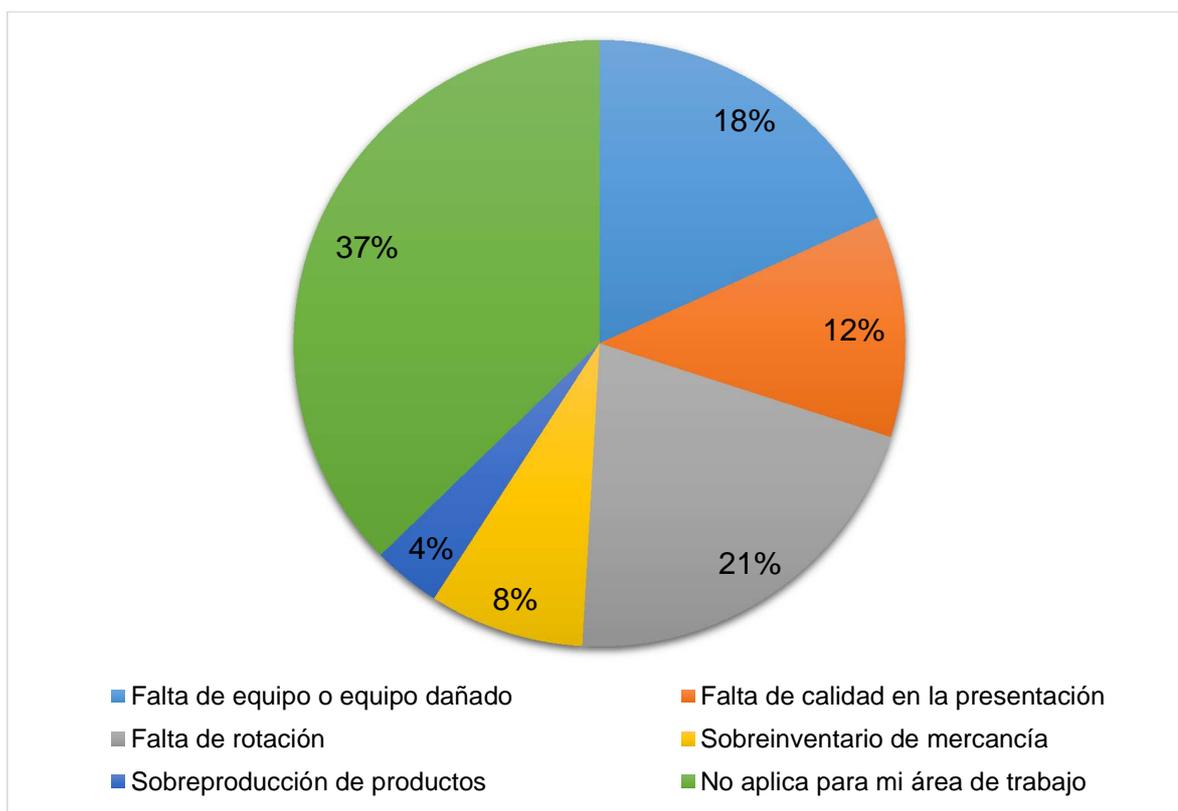
En este punto de la productividad tenemos varios factores que se estudiaron en cuanto a la producción que se realiza en las diversas áreas, se han tenido desperdicios o mermas debido principalmente a la falta de rotación de productos con un 21% siguiéndole la falta de calidad en la elaboración de productos con el 18% y con un 12% la falta de calidad en la presentación, siendo estas las más representativas información que se plasma en la tabla 3.13 y en la gráfica 3.21.

Tabla 3.13. Motivos por los que se produjo merma

Factores	# Colaboradores	Porcentaje
Falta de calidad en su elaboración	20	18%
Falta de calidad en la presentación	13	12%
Falta de rotación	23	21%
Sobreinventario de mercancía	9	8%
Sobreproducción de productos	4	4%
No aplica para mi área de trabajo	41	37%
Total	110	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados.

Gráfica 3.21. Motivos por los que se produjo merma



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados.

En cuanto a la retroalimentación que recibe el colaborador por parte de su jefe inmediato en cuanto a la elaboración de un producto u ofrecer un servicio tenemos que el 50% casi siempre la tiene, el 30% por lo regular la recibe y solo el 20% siempre es retroalimentado por su jefe inmediato. En cuanto al equipo de trabajo se tiene que los colaboradores en un 73% argumentaron que siempre cuentan con el equipo necesario y el 27% dijo que casi siempre lo tiene, todos estos datos los encontramos en la tabla 3.14 y 3.15 respectivamente.

Tabla 3.14. Retroalimentación por parte del jefe inmediato en cuanto a los procesos

Indicador	# Colaboradores	Porcentaje
Por lo regular	33	30.0%
Casi siempre	55	50.0%
Siempre	22	20.0%
Total	110	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados.

Tabla 3.15. Equipo completo para hacer el trabajo más eficiente

Indicador	# Colaboradores	Porcentaje
Casi siempre	30	27%
Siempre	80	73%
Total	110	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados.

Dentro de la empresa existen factores en lo individual que pueden afectar la productividad de la misma, de los cuales se encontraron como los más importantes

la falta de herramientas y material con el 100%, siguiéndole el ambiente laboral con el 83%, la falta de capacitación con el 63% y con el 21% la relación con los compañeros, misma que vemos en la tabla 3.16.

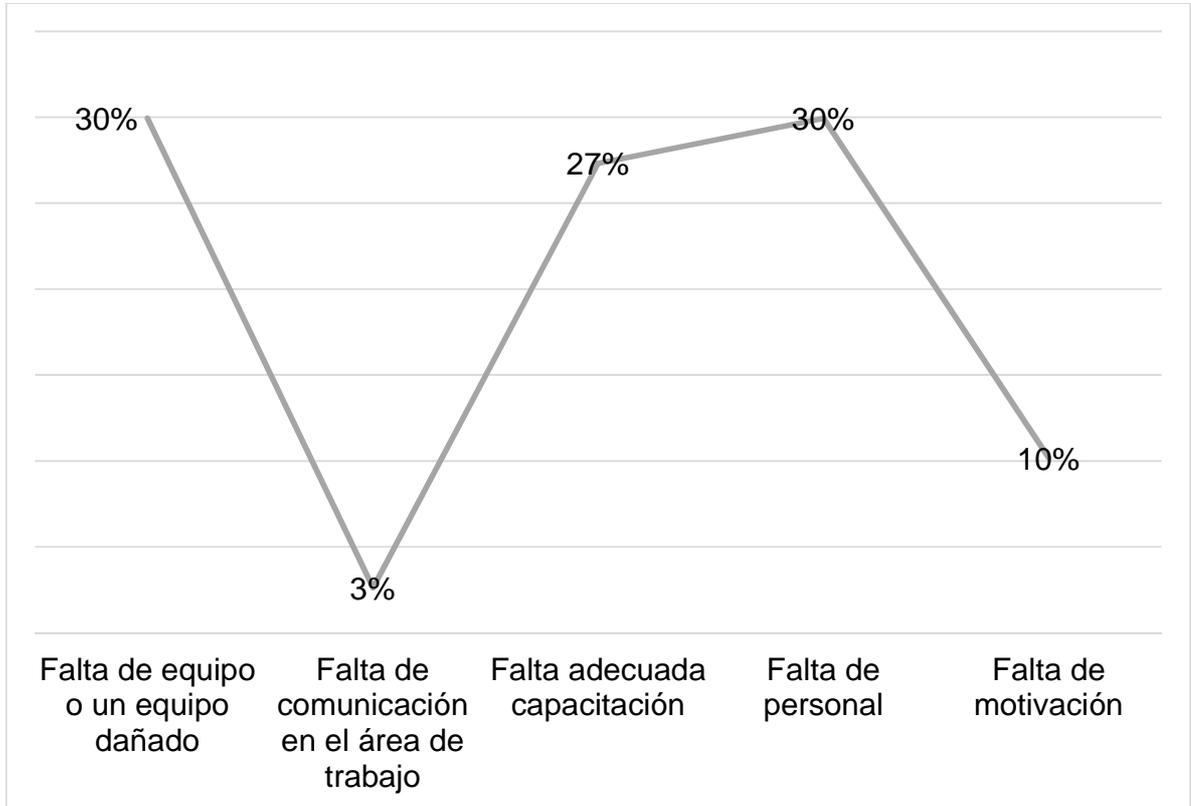
Tabla 3.16. Factores que afectan la productividad en lo individual en la empresa

Indicadores	Demasiado	%	Regular	%	Poco	%
¿Cómo afecta la productividad en tu trabajo el ambiente laboral?	91	82.7%	19	17.3%	0	0.0%
¿Cómo afecta la productividad en tu trabajo la falta de equipo (material, herramientas)?	110	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
¿Cómo afecta la productividad en tu trabajo la relación con tus compañeros?	23	20.9%	87	79.1%	0	0.0%
¿Cómo afecta la productividad en tu trabajo la falta de capacitación por parte de la empresa?	69	62.7%	41	37.3%	0	0.0%
¿Cómo afecta la productividad en tu trabajo la rotación de horarios?	0	0.0%	67	60.9%	43	39.1%

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados.

Así mismo tenemos los indicadores en general y como estos se les dan un grado de importancia como obstáculos que afectan la productividad de las áreas de trabajo de los cuales encontramos que los más representativos son la falta de equipo o un equipo dañado y la falta de personal con un 30% cada uno, la inadecuada capacitación con un 27%, falta de motivación con el 10% y por último la falta de comunicación en el área de trabajo con el 3%, datos que se muestran en la gráfica 3.22.

Gráfica 3.22. Indicadores que afectan en general a la productividad en la empresa



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados.

Capítulo 4. Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones diagnóstico cuantitativo y cualitativo

Es necesario entonces, asumir que internamente, las empresas pueden hacer más eficientes los procesos, reducir costos, disminuir riesgos y crear potencial. Por tanto, sí tenemos que buscar permanentemente nuevos caminos para generar valor, esto será mediante el conocimiento de las fortalezas, pero principalmente mediante el conocimiento, aceptación y enfrentamiento de las debilidades (disfuncionamientos), cuya regulación depende única y exclusivamente de la empresa.

En este caso, se observó que la empresa mayorista en cuanto al diagnóstico cuantitativo, puede ver mermado su desempeño económico y social a causa del estancamiento creativo en la resolución de problemas, evidenciados a través de las oportunidades tales como: la implementación de la estrategia, organización del trabajo y la gestión del tiempo. Componentes, que en su conjunto alertan de una inadecuada administración de sus estructuras organizacionales provocando la disminución en la creación de valor.

Del análisis realizado a la estructura organizacional de la empresa mayorista se detectó que se presentan los seis tipos de disfuncionamientos que marca el modelo socioeconómico así como algunos puntos detectados derivados de ellos, los disfuncionamientos encontrados en la investigación en orden de afectación fueron:

Implementación de la Estrategia derivada de una baja calidad en la producción y el servicio, falta de motivación y una inadecuada evaluación del desempeño; Organización del Trabajo derivado de la inadecuada delegación de actividades o funciones, excesiva carga de trabajo; Gestión del Tiempo derivado del incumplimiento a las fechas compromiso, tareas mal encaminadas o sin sentido, y a una pésima planeación y programación de actividades; Comunicación-Coordinación-Concertación derivado de una mala transmisión de la información y a

la incorrecta comunicación que se da de los niveles operativos hacia los mandos medios y la alta gerencia; Condiciones de Trabajo derivado de condiciones de la bodega y a la falta de mantenimiento de la maquinaria y equipo; Formación Integrada derivada de la inadecuada capacitación al colaborador en los procesos que se realizan en la empresa y sus funciones.

El diagnóstico arrojó los siguientes resultados: La existencia de disfuncionamientos en los 6 dominios del Modelo Socioeconómico, en donde: El 68% de los disfuncionamientos detectados pertenece a los dominios de implementación de la estrategia con el 30%, organización del trabajo con el 21% y la gestión del tiempo con el 17% (siendo estos 3 factores relacionados de forma directa con las estructuras organizacionales).

Los principales factores que causan ausentismo laboral, derivados de los disfuncionamientos ya mencionados, son:

Falta de rotación de horarios ya que no se verifican por parte del departamento de Recursos Humanos y existe la posibilidad que se presente algún favoritismo en algunos departamentos; las enfermedades que pueden presentarse en los trabajadores en cualquier momento de su vida; asuntos escolares ya que la empresa contrata a mucho estudiante para cubrir algunos horarios por la tarde en la mayoría de las áreas; asuntos personales que pueden ser de cualquier índole desde una desvelada por irse de fiesta, insatisfacción laboral, exceso de trabajo.

Los principales factores que provocan Rotación de Personal, derivados de los disfuncionamientos, son:

Por estudios ya que se contrata a mucho estudiante para cubrir ciertos horarios, lo cual debería ser un punto a analizar a detalle; insatisfacción laboral ya que existen diferencia entre las actividades que realizan algunos colaboradores del mismo nivel, condiciones seguras de trabajo; disponibilidad de horario ya que no se rota como

debería de ser los horarios, mostrando cierto favoritismo hacia algunos colaboradores; cambio de residencia ya que existen colaboradores que van llegando de otros Estados o se regresan al originario; mejor sueldo este punto se da en muy bajo porcentaje ya que las políticas de compensaciones son muy buenas en la empresa, pero es apta para ser evaluada.

Los principales factores que provocan baja productividad, derivados de los disfuncionamientos, son:

Falta de equipo o un equipo dañado derivado de no existir un plan a detalle de un mantenimiento o a tanto protocolo para solicitar un mantenimiento preventivo o comprar el faltante; falta de personal derivado del porcentaje de rotación que se da en la empresa que aunque es bajo afecta en gran medida; inadecuada capacitación derivada de la ausencia de una adecuada y correcta capacitación del colaborador a sus actividades y funciones; falta de motivación derivado de que es demasiada la carga de trabajo y no se les da el espacio ni el tiempo para realizar actividades que sean para esparcimiento y desestrés; falta de comunicación efectiva en las áreas derivado de que no existe un programa de comunicación de calidad entre la alta gerencia y mandos medios hacia el nivel auxiliar.

Finalmente y de manera general, al término de esta investigación se concluye que son varias las formas y distintos los caminos para hacer frente a los retos en las empresas, los cuales deberán ser afrontados de manera inevitable, mediante la realización de un cambio, que permita reducir la brecha existente entre el funcionamiento actual y el funcionamiento esperado o deseado. Siendo la estructura organizacional y sus atributos reconocidos como un requisito del buen desempeño.

4.2 Recomendaciones

En el entendido de que una estructura organizacional eficaz no es fruto de la casualidad o de la suerte. Es responsabilidad de la dirección el que se diseñe una

estructura que incorpore la estrategia de la empresa, en un marco que tenga en cuenta factores tales como el personal, equipo y edificio e insumos.

Después de haber realizado el diagnóstico de los disfuncionamientos y factores que provocan Ausentismo, Rotación de Personal y Baja Productividad en la empresa mayorista, en cuanto al personal se hacen las siguientes 8 recomendaciones tales como: (i) realizar juntas de staff en donde se traten asuntos que están afectando a las áreas en cuanto a comunicación, capacitación y motivación y no solo de reportes y números; (ii) no olvidar el rol de supervisión que debe prevalecer en el nivel gerencial; (iii) juntas mensuales entre Gerente, Gerentes Seniors, Gerentes Juniors y auxiliares analizando el servicio y desempeño de cada mes, logros y avances; (iv) evaluar el perfil de puesto para realizar una contratación de acuerdo a las necesidades de la empresa; (v) evaluaciones de desempeño cada seis meses al personal de servicio al cliente; (vi) programas de capacitación continua al personal en relación al servicio, atención al cliente y funciones; (vii) programa de comunicación y difusión de los clientes y (viii) promover trabajo en equipo ante los prestadores de servicios.

En relación al mobiliario, equipo e instalaciones se tienen 4 recomendaciones: (i) diagnóstico de cada uno de los equipo de la empresa; (ii) realizar plan de mantenimiento mensual, semestral y anual de cada uno de los equipos de acuerdo a importancia y antigüedad; (iii) gestionar la compra, remplazo de equipo que se encuentre obsoleto y (iv) stock de material o herramientas de fácil remplazo.

Con respecto a los insumos se tiene: (i) implementar sistema de inventario en el cual se indique las semanas de inventario que se tienen y el tiempo de resurtido de cada producto para evitar desabasto; (ii) analizar cada temporada del año y tener stock de lo que más se utilice en esa temporada y (iii) verificar fechas de caducidad de cada producto.

Y en general se recomienda: (i) evaluación continua mensual de cada uno de los procesos; (ii) implementar sistema de gestión de calidad para evaluar las actividades de cada uno de ellos y (iii) realizar encuestas de satisfacción tanto a trabajadores como a clientes.

4.3 Limitaciones

Dentro de las limitaciones que se tuvieron al realizar el presente diagnóstico, éste trabajo solo llegó a la parte de la investigación de los disfuncionamientos que, según contempla el modelo socioeconómico, se encuentran en la estructura organizacional de la empresa dejando abierta la pauta para poder realizar el costeo que, derivado de dichos disfuncionamientos, afectan económica y anualmente a la rentabilidad de la empresa así como el plan de mejora o reestructuración de la manera en que está organizada la misma.

Por lo tanto este diagnóstico sirve de base para continuar una investigación de costeo (determinar los costos ocultos) y plan de mejora de acuerdo a las herramientas del modelo como lo son: el contrato de actividad periódicamente negociable (CAPN), la matriz de competencias (MC), el plan de acciones prioritarias (PAP), el tablero de conducción estratégica (TDCE), la matriz de autoanálisis del tiempo o de la gestión del tiempo (GDT) y el plan de acciones estratégicas internas y externas (PAEINTEX) que garantizan una calidad integral de las empresas y organizaciones.

Referencias

Acevedo, D. (2004). *Metodología del control de gestión: Del indicador a la toma de decisiones.* Venezuela: Dibrant.

Anaya, J. (2006). *Logística integral. La gestión operativa de la empresa.* España: ESIC.

Arias, G. (2004). *Administración de recursos humanos. 4ta Edición.* México: Editorial Trillas.

Asociación Española de Contabilidad y Administración (1992). *La competitividad de la Empresa, Serie de Principios de Organización y Sistemas.* 2da edición. Madrid: Documento 4.

Brindis, M. (2007). *Estructuras de Organización para el Desarrollo.* México: UAM.

Bueno, E. (1995). *La competitividad de la empresa: un enfoque de Organización.* Madrid.

Cánepa, F. (2010). *Fideicomiso: costos de agencia y costos ocultos.* Documentos de trabajo.

Chiavenato, I. (1988). *Comportamiento Organizacional.* México: Editorial Mc. Graw Hill Interamericana de México.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos.* México: Editorial Mc. Graw Hill Interamericana de México.

Cuesta, S. (1990). *Tecnología de gestión de recursos humanos.* La Habana: Editorial Ciencias Sociales.

Dávila, A. (2012). *Disfuncionamiento y costos oculto de las pequeñas empresas internacionales: diagnóstico Socio-económico de una pequeña empresa en Asia (China, Tailandia, Vietnam) y Francia.* Ciencias de gestión.

De Pelekais C., Finol M., Neuman N. y Belloso O. (2007). *El ABC de la investigación, una aproximación teórico-práctica.* 2da Edición. Maracaibo, Venezuela: Ediciones Astro Data.

Empresa Mayorista (2014). *Manual del empleado.* Baja California.

Fontana D. (1995). *Manejo del tiempo.* México: El Manual Moderno.

Foro Económico Mundial (2015). *Reporte Global de Competitividad.* Recuperado el 8 de octubre de 2015 de:

http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

Franklin, F (2007). *Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio.* México: Pearson/Educación.

Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional: El comportamiento de individuos en las organizaciones:* México: Oxford.

García. S. (1981). *Motivación hacia el trabajo y necesidades.* La Habana: Editorial Científico Técnico.

Gutiérrez, H. (2006). *Calidad Total y Productividad.* México: Mc Graw Hill.

Hall, R. (1996). *Organizaciones: Estructuras, Procesos Y Resultados.* México: Prentice Hall.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*, 5a. Ed. México: McGraw-Hill.

Herrero, A. y Henderson, K (2003). *El costo de la resolución de conflictos en la pequeña empresa. El caso de Perú.* Departamento de desarrollo sustentable.

Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica.* México: Mc Graw Hill.

Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones.* México: Pearson Educación.

Lucey, J. (2007). *Productividad: ¿Qué pasa en Europa? Parte II.* Madrid.

Martínez, G. (2008). *Gestión con responsabilidad social y los costos ocultos. El caso de una pequeña empresa del sector químico metalúrgico.* Ciencias de gestión.

Mintzberg, H. (1991). *La estructuración de las organizaciones.* Barcelona.: Ariel.

Mintzberg, H. (2007). *Mintzberg y la dirección.* España: Ediciones Díaz de Santos.

Narasimhan S., MacLeavey D., Billington P. (1996). *Planeación de la producción y control de inventarios, 2da. Ed.* México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Palomo, M. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo.* España: ESIC.

Pomar, S., Dorantes, P. y González, C. (2006). *Desempeño económico y social de las organizaciones. Un estudio de caso.* Administración y Organizaciones.

Porter, M. (1990). *¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?* Año 4, no. 44.

Porter, M. (2005). *Apuntes de Globalización y Estrategia.* Año 1, no. 1.

Povedano, R. (2012). *Aproximación socio-económica en una cooperativa de producción pesquera, diversidad y sustentabilidad organizativa.* Revista internacional Administración y Finanzas, Vol. 5.

Ramírez, C. (2005). *Administrando la calidad para el cambio.* México: LIMUSA.

Ramírez, H. Martínez, K. y Salcedo, E. (2004). HYPERLINK "http://148.206.107.10/biblioteca_digital/estadistica.php?id_host=6&tipo=AR TICULO&id=2840&archivo=9-225 2840fhk.pdf&titulo=Disfuncionamientos%20en%20Tres%20PyMES%20Mexicanas " \t "_blank" Disfuncionamientos en Tres PyMES Mexicanas. Administración y Organizaciones.

Rodríguez, D. (2006). *Diagnóstico Organizacional.* Chile. Alfaomega Ediciones de la Universidad Católica de Chile.

Sánchez, V., & Briones, B. (2009). *Contextualización versus formalización del cambio organizacional: aplicación de la intervención socioeconómica en una pyme en Hidalgo.* En J. Mendoza, & L. Garza, *Procesos de cambio y desarrollo organizacional.* Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Savall H. (1976). *Revista Ciencias de gestión.* Francia: Editorial Tecniban.

Savall, H., & Zardet, V. (2006). *Reciclar los costos ocultos durables: la gestión socioeconómica.* Método y resultados. *Administración y Organizaciones* 16, Año 8.

Savall, H., & Zardet, V. (2008). *Mastering Hidden cost: socioeconomic performance.* USA: Information Age Publishing.

Savall, H., & Zardet, V. (2009). *Ingeniería Estratégica: un enfoque socioeconómico.* México: UAM.

Savall, H., & Zardet, V. (2011). *The qualimetrics approach: Observing the complex object.* USA: IAD Information Age Publishing Inc.

Savall, H., & Zardet, V. (2011). *The qualimetrics approach: Observing the complex object.* USA: IAD Information Age Publishing Inc.

Savall, H., & Zardet, V. (2011). Módulo de análisis socioeconómico (conferencias y nuevos proyectos). Curso performance + gestión. Lyon: ISEOR.

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

Vargas, T., Villegas, E. y Moreno, P. (2011). *Cuantificación de los disfuncionamientos en la gestión del tiempo de una PYME. Caso COTSA.* La Administración y la Responsabilidad social empresarial.

Vázquez, G., González, G. y Levinton, L. (2006). *La dimensión ambiental en el modelo socioeconómico de las organizaciones. Un estudio de caso en la industria química.* Administración y Organizaciones, Vol. 8 Issue 16.

Wherter Jr., W. y Davis, K. (2000). *Administración del personal y recursos humanos.* 5ta. Edición, México: Mac Graw-Hill Interamericana.

Zumztein, J. (2009). *Lineamientos estratégicos para minimizar los costos ocultos en el sector de servicios contables. Caso: Zr & Asociados.* Administración y Organizaciones.

ANEXOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



El siguiente cuestionario tiene la finalidad de identificar la percepción de la planta laboral sobre la imagen actual y el funcionamiento de la empresa, así como su tratamiento. Dicho cuestionario será totalmente anónimo y confidencial.

Departamento:

_____ Gerencia	_____ Recibo	_____ Centro Llantero
_____ Recursos Humanos	_____ Mercadotecnia	_____ Fuente de Sodas
_____ Cajas	_____ Carnicería	_____ Farmacia
_____ Ventas	_____ Panadería	_____ Óptica
_____ Puertas	_____ Service Deli	_____ Mantenimiento
_____ Seguridad	_____ Fotorevelado	_____ Mercaderías

Puesto:

_____ Gerente Senior	_____ Asistente	_____ Auxiliar
_____ Gerente Junior	_____ Supervisor	_____ Ejecutivo

Jomada laboral:

_____ Tiempo completo _____ Medio tiempo

Instrucciones: marca con una "X" la respuesta que consideres adecuada a cada una de las siguientes preguntas.

1.- ¿Cuántas faltas tuvo aproximadamente el año que paso?

- a. _____ 0 faltas b. _____ 1 a 2 faltas c. _____ 3 a 4 faltas d. _____ 5 a 6 faltas
 e. _____ 7 o más faltas

		Nada reincidente	Poco reincidente	Regularmente reincidente	Reincidente	Muy reincidente
2.-	¿Grado de reincidencia por la cual la falta de rotación de horarios es una razón por la que el personal falta en tu departamento?					
3.-	¿Grado de reincidencia por la cual las enfermedades han sido una razón por la que el personal falta en tu departamento?					
4.-	¿Grado de reincidencia por la cual los asuntos familiares han sido una razón por la que el personal falta en tu departamento?					
5.-	¿Grado de reincidencia por la cual los asuntos escolares han sido una razón por la que el personal falta en tu departamento?					
6.-	¿Grado de reincidencia por la cual la relación con los compañeros o encargado del área ha sido una razón por la que el personal falta en tu departamento?					

		Nunca	Casi nunca	Por lo general	Casi siempre	Siempre
7.-	¿En este año que paso, debido a la falta de un compañero (s), ha tenido que quedarse tiempo extra para terminar las actividades del área de trabajo?					
8.-	¿El tener que quedarse tiempo extra debido a la falta de un compañero ha afectado su productividad los días siguientes de labores					
9.-	¿Estas orgulloso de pertenecer a la empresa?					

		Nada importante	Poco importante	Regularmente importante	Importante	Muy importante
10.-	¿Grado de importancia que presenta el sueldo en la permanencia en un trabajo?					
11.-	¿Grado de importancia que presentan las prestaciones en la permanencia en un trabajo?					
12.-	¿Grado de importancia que presentan los horarios en la permanencia en un trabajo?					
13.-	¿Grado de importancia que presenta la capacitación en la permanencia en un trabajo?					
14.-	¿Grado de importancia que presenta la oportunidad de crecer laboralmente en la permanencia en un trabajo?					

15.- ¿Cómo considera la relación con sus compañeros de trabajo?

- a. ____ Indiferente b. ____ Muy mala c. ____ Mala d. ____ Regular
e. ____ Buena f. ____ Muy Buena

16.- ¿Al enfrentarse ante una situación de toma de decisiones, a podido dar una propuesta de solución a su jefe inmediato?

- a. ____ Nunca b. ____ Casi nunca c. ____ Por lo general
d. ____ Casi siempre e. ____ Siempre

17.- ¿Cuándo he dado una propuesta, he sentido el apoyo de mi jefe inmediato en la toma de decisiones?

- a. ____ Nunca b. ____ Casi nunca c. ____ Por lo general
d. ____ Casi siempre e. ____ Siempre

18.- ¿Se ve trabajando en esta misma organización en un futuro próximo de:?

- a. ____ menos de 1 año b. ____ de 1 a 5 años c. ____ más de 5 años

19.- ¿Siente que tiene oportunidades de crecimiento en la empresa?

- a. ____ SI b. ____ NO

		Nada reincidente	Poco reincidente	Regularmente reincidente	Reincidente	Muy reincidente
20.-	¿Grado de reincidencia que por estudios el personal renuncia?					
21.-	¿Grado de reincidencia que por obtener un mejor sueldo en otro empleo el personal renuncia?					
22.-	¿Grado de reincidencia que por el cambio de residencia el personal renuncia?					
23.-	¿Grado de reincidencia que por insatisfacción laboral el personal renuncia?					
24.-	¿Grado de reincidencia que la disponibilidad de horario es una causa de renuncia del personal?					

25.- En el año que paso, hemos mermado producto o mercancía debido a:

- | | |
|---|---|
| a. ____ Falta de calidad en su elaboración | d. ____ Sobre inventario de mercancía |
| b. ____ Falta de calidad en la presentación | e. ____ Sobre producción de productos |
| c. ____ Falta de rotación | f. ____ No aplica para mi área de trabajo |

		Nunca	Casi nunca	Por lo regular	Casi siempre	Siempre
26.-	¿Al elaborar un producto o realizar un servicio se sigue al pie de la letra las recetas o procedimientos?					
27.-	¿Recibió capacitación o retroalimentación de su jefe inmediato al realizar un producto u ofrecer un servicio?					
28.-	¿Su equipo de trabajo u oficina es el adecuado para hacer su trabajo más eficiente?					
29.-	¿Tiene la disponibilidad para trabajar en su desarrollo personal y profesional dentro de la empresa?					
30.-	¿Esta dispuesto a asistir a cursos de capacitación que le ayuden a desarrollar mejor su trabajo?					
31.-	¿La empresa se preocupa por mejorar sus productos o servicios para el beneficio de sus socios?					
32.-	¿A la empresa le interesa conocer la opinión de sus socios?					
33.-	¿La empresa se interesa por mejorar la calidad del ambiente laboral?					
34.-	¿La empresa busca mantener el liderazgo ante su competencia para ofrecer un mejor servicio y precios?					

35.- ¿Cómo considera la comunicación con los departamentos que trabajan en conjunto con usted?

- a. ____ Muy mala b. ____ Mala c. ____ Regular d. ____ Buena e. ____ Muy Buena

		Poco	Regular	Demasiado
36.-	¿Cómo afecta la productividad en tu trabajo el ambiente laboral?			
37.-	¿Cómo afecta la productividad en tu trabajo la falta de equipo (material, herramientas)?			
38.-	¿Cómo afecta la productividad en tu trabajo la relación con tus compañeros?			
39.-	¿Cómo afecta la productividad en tu trabajo la falta de capacitación por parte de la empresa?			
40.-	¿Cómo afecta la productividad en tu trabajo la rotación de horarios?			

		Nada importante	Poco importante	Regularmente importante	Importante	Muy importante
41.-	¿Que grado de importancia presenta la falta de equipo o un equipo dañado como obstáculo para tener una mejor productividad en la empresa?					
42.-	¿Que grado de importancia presenta la falta de comunicación en el área de trabajo como obstáculo para tener una mejor productividad en la empresa?					
43.-	¿Que grado de importancia presenta la falta de adecuada capacitación como obstáculo para tener una mejor productividad en la empresa?					
44.-	¿Que grado de importancia presenta la falta de personal como obstáculo para tener una mejor productividad en la empresa?					
45.-	¿Que grado de importancia presenta la falta de motivación como obstáculo para tener una mejor productividad en la empresa?					

46.- ¿Se realizan juntas departamentales para que los colaboradores puedan obtener información o puedan dar su opinión sobre mejoras que se pudieran aplicar en su área de trabajo o empresa?

a. ____ SI b. ____ NO Si contesto SI, ¿Con que frecuencia?

47.- a. ____ Anualmente b. ____ Semestralmente c. ____ Mensualmente
d. ____ Quincenalmente e. ____ Semanalmente