



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

**INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS
POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

**“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO
DISFUNCIONAMIENTO GENERADOR DE COSTOS OCULTOS EN LA
EMPRESA “A” PERTENECIENTE A LA INDUSTRIA METAL MECÁNICA
EN HIDALGO”**

**PROYECTO TERMINAL DE CARÁCTER PROFESIONAL QUE, PARA
OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

P R E S E N T A:

L.C.C. ANA ELSA LARA DUEÑAS

DIRECTORA:

M.E. GERARDA YOLANDA HERNÁNDEZ CALLEJAS

CO-DIRECTORA:

M.A.F. TERESA DE JESÚS VARGAS VEGA

SAN AGUSTÍN TLAXIACA, HGO. MÉXICO

OCTUBRE. 2014



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
Instituto de Ciencias Económico Administrativas
Maestría en Administración

Of. ICEA/MGA/148/2014

MTRO. JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO

Director de Administración Escolar
Presente.

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado “La comunicación Organizacional como Disfuncionamiento Generador de Costos Ocultos en la Empresa “A”, perteneciente a la industria Metal Mecánica en Hidalgo”, realizado por la sustentante **L.C.C. Ana Elsa Lara Dueñas**, con número de cuenta **132098**, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 73 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Por lo que la sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso para acceder al examen de Grado, en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

Atentamente
“AMOR, ORDEN Y PROGRESO”
San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 13 de octubre de 2014

El Comité

Mtra. María Dolores Martínez García
PRESIDENTE

Mtra. Lucía Teresa Soberanes Rivas
SECRETARIA

Mtra. Gerarda Yolanda Hernández Callejas
VOCAL

Mtra. Teresa de Jesús Vargas Vega
SUPLENTE

Vr. Bo.

Dr. Roberto Estrada Barceñas
DIRECTOR



CAMPUS LA CONCEPCIÓN,
CARRETERA PACHUCA-ACTOPAN,
CAMINO A TILCUAUTLA, MPIO. DE SAN AGUSTIN
TLAXIACA, HGO;
TELÉFONO 01 (771) 717-2000 EXT. 4142



Juntos construyendo el futuro
2011-2017

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por esta oportunidad de vida.

Gracias a mis padres y hermanos que han estado conmigo durante el camino.

Gracias a mi novio quien me ha sostenido para llegar a la meta.

Gracias a mis amigos y compañeros sin ustedes esto no habría sido lo mismo.

Gracias al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) por su patrocinio para realizar mis estudios de posgrado.

Gracias a mi alma mater la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH) por apostar al desarrollo de sus alumnos.

Gracias a la Universidad de Cantabria en España, a mis catedráticos y compañeros por darme la oportunidad de expandir mi mente.

Gracias a mis profesores, todos y cada uno de ustedes contribuyeron a llevar a buen puerto este viaje.

Gracias a mi Directora de Proyecto Terminal, Mtra. Yolanda Hernández Callejas por su paciencia y apoyo incondicional.

Y muchas, pero muchas gracias a mi Co-Directora, **MAF. Teresa d J. Vargas Vega**, gracias por tu apoyo, tu paciencia, tus consejos, tu tiempo y sobre todo tu amistad, sin ti, este proyecto no hubiera sido posible. Te agradezco de corazón porque hoy soy una mejor persona intelectual y moralmente por haberte conocido.

ÍNDICE

GLOSARIO	7
ÍNDICE DE TABLAS.....	9
ÍNDICE DE GRÁFICAS	12
ÍNDICE DE FIGURAS	13
RESUMEN	14
ABSTRACT	14
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	19
1.3 OBJETIVOS	20
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	20
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL	22
2.1 LA IMPORTANCIA DE LA PYME EN MÉXICO	22
2.1.1 HIDALGO	24
2.2 EL SECTOR METAL MECÁNICO EN MÉXICO	25
2.2.1 SUBSECTOR 331. INDUSTRIAS METÁLICAS BÁSICAS.....	26
2.2.2 SUBSECTOR 332 FABRICACIÓN DE PRODUCTOS METÁLICOS	26
2.2.3 SUBSECTOR 333. FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO	27
2.3 IMPORTANCIA DE LOS SUBSECTORES EN EL PAÍS	28
2.3.1 IMPORTANCIA DE LOS SUBSECTORES EN EL ESTADO DE HIDALGO	30
2.4 LA EMPRESA “A”	32
2.4.1 ANTECEDENTES	32
2.4.2 MISIÓN, VISIÓN Y FILOSOFÍA.....	36
2.4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL.....	37
CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL	39
3.1 ANTECEDENTES DEL MODELO DE GESTIÓN SOCIOECONÓMICA (MSE)	39
3.2 LA TEORÍA DEL MODELO DE GESTIÓN SOCIOECONÓMICA (MSE)	40
3.2.1 ESTRUCTURAS Y COMPORTAMIENTOS EN EL MSE	42

3.2.2 LOS TRES EJES DEL MODELO SOCIECONÓMICO	45
3.2.2.1 EJE DEL PROCESO DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	46
3.2.2.2 EJE DE HERRAMIENTAS	47
3.2.2.3 EJE DE LAS DECISIONES POLÍTICAS	50
3.3 EL MODELO HORIVERT EN EL MODELO DE GESTIÓN SOCIOECONÓMICA	50
3.4 EL MODELO DE COSTOS OCULTOS EN EL MSE	51
3.4.1 ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS OCULTOS.....	54
3.4.2 REDUCCIÓN DE LOS COSTOS OCULTOS	56
3.5 EL DESEMPEÑO GLOBAL DEL MODELO DE GESTIÓN SOCIOECONÓMICA	57
CAPÍTULO 4. MARCO TEÓRICO	59
4.1 ¿QUÉ ES LA ORGANIZACIÓN?.....	59
4.1.1 DIVERSOS CONCEPTOS DE LA ORGANIZACIÓN DE ACUERDO A LA ADMINISTRACIÓN	61
4.2 EL CONCEPTO DE COMUNICACIÓN	63
4.2.1 MODELOS DE COMUNICACIÓN	64
4.2.1.1 EL MODELO DE ARISTÓTELES	64
4.2.1.2 MODELO DE LASWELL	65
4.2.1.3 MODELO DE SHANNON Y WEAVER	65
4.2.1.4 MODELO DE BERLÓ	66
4.2.1.5 MODELO DE NOSNIK Y BERTHIER	67
4.2.3 LOS ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN	69
4.3 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	70
4.3.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EXTERNA	73
4.3.2 COMUNICACIÓN INTERNA	75
4.3.2.1 LA COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL	79
4.3.2.2 DIRECCIONES DE LA COMUNICACIÓN. TRANSVERSAL, HORIZONTAL Y VERTICAL	81
4.3.2.3 EL USO DEL ORGANIGRAMA Y EL SOCIOGRAMA COMO HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN.....	83

4.4 APLICACIÓN DEL MSE Y EL DISFUNCIONAMIENTO COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN.....	84
CAPÍTULO 5. DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS.....	86
5.1 DIAGNÓSTICO DEL MSE	86
5.2 METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO EN LA EMPRESA “A”	87
5.2.1 METODOLOGÍA CUALITATIVA.....	87
5.2.1.1 ARQUITECTURA DE INTERVENCIÓN HORI-VERT.....	87
5.2.1.2 CLASIFICACIÓN DE FRASES TESTIMONIO.....	91
5.2.1.3 IDEAS FUERZA Y MATRICES DE CONVERGENCIA Y DIVERGENCIA.....	99
5.2.1.4 EFECTO ESPEJO.....	103
5.2.2 DIAGNÓSTICO CUANTITATIVO	104
5.2.2.1 ANÁLISIS DE LOS COSTOS OCULTOS ESTIMADOS ANUALMENTE	106
5.2.2.2 DIAGNÓSTICO FINANCIERO	107
5.2.2.3 COMPARACIÓN DE LOS COSTOS VISIBLES Y LOS COSTOS OCULTOS.....	108
5.3 OPINIÓN DEL EXPERTO.....	112
CAPÍTULO 6. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	115
6.1 PROBLEMÁTICAS DE LA EMPRESA “A”	115
6.2 PROPUESTAS DE SOLUCIÓN A LAS PROBLEMÁTICAS DE LA EMPRESA “A”	116
6.2.1 PROPUESTA DE SOLUCIÓN A SITUACIÓN 1.....	117
6.2.2 PROPUESTA DE SOLUCIÓN A SITUACIÓN 2.....	117
6.2.3 PROPUESTA DE SOLUCIÓN A SITUACIÓN 3.....	118
6.2.4 PROPUESTA DE SOLUCIÓN A SITUACIÓN 4.....	119
6.2.5 PROPUESTA DE SOLUCIÓN A SITUACIÓN 5.....	119
6.2.6 PROPUESTA DE SOLUCIÓN A SITUACIÓN 6.....	121
6.2.7 PROPUESTA DE SOLUCIÓN A SITUACIÓN 7.....	124
6.3 USO DE LAS HERRAMIENTAS DEL MSE PARA IMPLEMENTAR LAS SOLUCIONES.....	124
6.3.1 PLAN DE ACCIONES PRIORITARIAS (PAP).....	125

6.3.2 CONTRATO DE ACTIVIDAD PERIÓDICAMENTE NEGOCIABLE (CAPN)	131
6.3.3 TABLERO DE PILOTAJE ESTRATÉGICO	132
6.4 ASIGNACIÓN DE RECURSOS-COSTOS PARA LLEVAR A CABO LA PROPUESTA	133
CONCLUSIONES	135
OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y CONCLUSIONES ESPECÍFICAS	135
REFERENCIAS	139
ANEXO 1. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA	145
ANEXO 2. CUESTIONARIO DE FRECUENCIAS DE LOS DISFUNCIONAMIENTOS	146
ANEXO 3. VALE DE PRESTAMO DE HERRAMIENTAS	149
ANEXO 4. EJEMPLO DE SOCIOGRAMA	150

GLOSARIO

COMUNICACIÓN EXTERNA: Conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, etc.) encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y/o servicios.

COMUNICACIÓN INTERNA: Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: Disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre estas y su medio. También es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a agilizar y facilitar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y entre la organización y su entorno.

COSTO OCULTO: Se define como los costos que no están registrados (o sólo parcialmente) en los estados financieros de la empresa u organización tales como el balance, el estado de resultados, presupuestos, etc.

DISFUNCIONAMIENTO: Comportamiento y/o acción de la empresa que no corresponde a lo esperado y genera problemáticas al desarrollar las actividades y perseguir los objetivos.

INDUSTRIA METAL MECÁNICA: Todas las industrias que sus actividades se relacionan con la transformación, laminación o extracción metálica y estas se subdividen de acuerdo al producto terminado que fabrican (Industrias metálicas básicas, Fabricación de productos metálicos, Fabricación de maquinaria y equipo).

MODELO DE GESTIÓN SOCIOECONÓMICA: Enfoque teórico-práctico que conjunta los aspectos sociales de las organizaciones con su desempeño económico y se basa en una construcción teórica llamada “análisis socioeconómico” y aplicada en la práctica empresarial como método de intervención referida como “intervención socioeconómica”.

NANOPIB: Indicador económico pre-establecido para facilitar los cálculos de costos ocultos. El nanoPIB ha sido determinado por el ISEOR en \$50, siendo así el valor perdido de un trabajador en una hora.

PYME: Pequeña y Mediana Empresa. Para su clasificación se puede recurrir a los estratos de la Secretaría de Economía en México que considera la cantidad de empleados y/o el monto de ventas anuales de cada organización.

ÍNDICE DE TABLAS

1. Tabla 1. ESTRATIFICACIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO.....	23
2. Tabla 2. PERSONAL OCUPADO POR LAS UNIDADES ECONÓMICAS EN HIDALGO	25
3. Tabla 3. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES EN EL MSE	42
4. Tabla 4. COMPORTAMIENTOS ORGANIZACIONALES EN EL MSE	43
5. Tabla 5. DISFUNCIONAMIENTOS Y COSTOS OCULTOS	54
6. Tabla 6. ESQUEMA DE CÁLCULO DE COSTOS OCULTOS	56
7. Tabla 7. CONCEPTOS DE ORGANIZACIÓN SEGÚN LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS	61
8. Tabla 8. DISTRIBUCIÓN DE ENTREVISTAS INDIVIDUALES EN LA EMPRESA “A”	89
9. Tabla 9. DISTRIBUCIÓN DE ENTREVISTAS GRUPALES EN LA EMPRESA “A”	89
10.Tabla 10. FRECUENCIA DE FRASES TESTIMONIO SEGÚN SUBTEMA DE LA FAMILIA COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN.....	91
11.Tabla 11. INVENTARIO DE FRASES TESTIMONIO FAMILIA CCC, SUBTEMA 302, TRANSMISIÓN DE INFORMACIONES.....	92
12.Tabla 12. INVENTARIO DE FRASES TESTIMONIO FAMILIA CCC, SUBTEMA 306, HORIZONTAL ENTRE DEPARTAMENTOS	93
13.Tabla 13. INVENTARIO DE FRASES TESTIMONIO FAMILIA CCC, SUBTEMA 307, AUSENCIA DE CONCERTACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS	94
14.Tabla 14. INVENTARIO DE FRASES TESTIMONIO FAMILIA CCC, SUBTEMA 308, DISPOSITIVOS	95

15.Tabla 15. INVENTARIO DE FRASES TESTIMONIO FAMILIA CCC, SUBTEMA 309, VERTICAL ENTRE DIRECCIÓN Y DEPARTAMENTOS	95
16.Tabla 16. INVENTARIO DE FRASES TESTIMONIO FAMILIA CCC, SUBTEMA 310, VERTICAL ENTRE DEPARTAMENTOS Y DIRECCIÓN.....	96
17.Tabla 17. IDEAS FUERZA NIVEL DIRECTIVO.....	99
18.Tabla 18. IDEAS FIERZA NIVEL OPERATIVO.....	100
19.Tabla 19. MATRIZ DE DIVERGENCIAS ENTRE DIRECTIVOS Y OPERATIVOS	101
20.Tabla 20. MATRIZ DE CONVERGENCIAS ENTRE DIRECTIVOS Y OPERATIVOS	102
21.Tabla 21. ESTIMACIÓN DE COSTOS OCULTOS 1.....	104
22.Tabla 22. ESTIMACIÓN DE COSTOS OCULTOS.....	105
23.Tabla 23. ESTIMACIÓN DE COSTOS OCULTOS 3.....	105
24.Tabla 24. ESTIMACIÓN DE COSTOS OCULTOS 4.....	105
25.Tabla 25. ESTIMACIÓN DE COSTOS OCULTOS 5.....	106
26.Tabla 26. COSTOS OCULTOS GENERADOS POR EL DISFUNCIONAMIENTO CCC	106
27.Tabla 27. RAZÓN DE RENTABILIDAD DE OPERACIÓN	107
28.Tabla 28. RAZÓN DE RENTABILIDAD SOBRE CAPITAL	108
29.Tabla 29. COSTOS VISIBLES ANUALES DE LA EMPRESA “A”	108
30.Tabla 30. COSTOS OCULTOS SOBRE COSTOS VISIBLES MENSUALES.....	109
31.Tabla 31. PLAN DE ACCIONES PRIORITARIAS	125
32.Tabla 32. PLAN DE ACCIONES PRIORITARIAS PARA LA EMPRESA “A”	126
33.Tabla 33. CONTRATO DE ACTIVIDAD PERIÓDICAMENTE NEGOCIABLE (CAPN).....	132

34.Tabla 34. TABLERO DE PILOTAJE ESTRATÉGICO	133
35.Tabla 35. ASIGNACIÓN DE RECURSOS DEL PROYECTO	133
36.Tabla 36. ASIGNACIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO.....	134

ÍNDICE DE GRÁFICAS

37.Gráfica 1. UNIDADES ECONÓMICAS EN HIDALGO.....	24
38.Gráfica 2. UNIDADES ECONÓMICAS DE LA INDUSTRIA METAL MECÁNICA 2004-2009 EN EL PAÍS	28
39.Gráfica 3. POBLACIÓN OCUPADA (DIRECTA) DE LA INDUSTRIA METAL MECÁNICA 2004-2009 EN EL PAÍS.....	29
40.Gráfica 4. PRODUCCIÓN BRUTA TOTAL DE LA INDUSTRIA METAL MECÁNICA 2004-2009 EN EL PAÍS	30
41.Gráfica 5. UNIDADES ECONÓMICAS DE LA INDUSTRIA METAL MECÁNICA 2004-2009 EN EL ESTADO	31
42.Gráfica 7. PRODUCCIÓN BRUTA TOTAL DE LA INDUSTRIA METAL MECÁNICA 2004-2009 EN EL ESTADO	32
43.Gráfica 8. COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN, PORCENTAJE DE FRASES SEGÚN SUBTEMA.....	97
44.Gráfica 9. COMUNICACIÓN – COORDINACIÓN - CONCERTACIÓN CLASIFICACIÓN DE FRASES SEGÚN NIVEL DE PUESTO DE TRABAJO	98

ÍNDICE DE FIGURAS

45.Figura 1. LOS DISFUNCIONAMIENTOS DEL MSE	41
46.Figura 2. TRÉBOL DE CUATRO HOJAS DEL MODELO SOCIOECONÓMICO.....	44
47.Figura 4. LOS TRES EJES DE LA DINÁMICA DE INTERVENCIÓN SOCIOECONÓMICA	45
48.Figura 5. LAS SEIS HERRAMIENTAS DEL MODELO SOCIOECONÓMICO SE ARTICULAN CON OTRAS	48
49.Figura 7. COMPONENTES	53
50.Figura 8. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PIRAMIDAL.....	60
51.Figura 9. ESQUEMA DE ARISTÓTELES.....	65
52.Figura 11. ESQUEMA DE SHANNON Y WEAVER	66
53.Figura 12. ESQUEMA DE BERLÓ	66
54.Figura 14. ESQUEMA DE COMUNICACIÓN PRODUCTIVA DE BERTHIER.....	68
55.Figura 15. COMUNICACIÓN HORIZONTAL.....	81
56.Figura 16. COMUNICACIÓN DESCENDENTE.....	82
57.Figura 17. COMUNICACIÓN ASCENDENTE	83
58.Figura 18. ARQUITECTURA DE INTERVENCIÓN HORI-VERT EN EMPRESA “A”	88
59.Figura 19. EFECTO A LARGO PLAZO DE LAS ESTRATEGIAS TRADICIONALES SOBRE EL COCIENTE COSTOS VISIBLES / COSTOS OCULTOS	111
60.Figura 20. EFECTO A LARGO PLAZO DE LA ESTRATEGIA SOCIOECONÓMICA	111

RESUMEN

El presente proyecto terminal tiene como objetivo la detección de problemáticas relacionadas con el inadecuado manejo de la comunicación organizacional, así como su afectación económica dentro de una pequeña empresa perteneciente a la industria metal mecánica ubicada en el estado de Hidalgo, se utilizó el modelo de gestión socioeconómica creado por Henry Savall (1973) como herramienta de detección de disfuncionamientos y de cuantificación de costos ocultos (gastos no evidenciados en los estados financieros), lo que permitió dotar a los directivos de la empresa con propuestas que permitirán mejorar el desempeño de la organización a mediano y largo plazo.

ABSTRACT

This terminal project aims to detect problems related to improper handling of organizational communication, as well as its economic impact in a small metalworking industry company located in Hidalgo state, we used the socioeconomic management model created by Henry Savall (1973), as a tool for detecting malfunctions and quantification of hidden costs (costs not evidenced in the financial statements), which allowed us to provide to the directors of the company proposals that will improve the performance of the organization at medium and long term.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, es un estudio de caso que utiliza el Modelo de Gestión Socioeconómica (MSE) para intervenir a la empresa “A” en relación a problemáticas referentes a la comunicación organizacional. El proyecto de investigación está desarrollado en 6 capítulos que tienen como intención presentar de forma clara cada etapa de realización del proyecto.

El primer capítulo desarrolla la problemática sobre la cual trata el proyecto terminal incluyendo su justificación y objetivos desde los cuales se parte para iniciar la investigación, es aquí donde encontramos la importancia de realizar este trabajo de investigación y la dinámica con la cual ira progresando en los capítulos subsecuentes. En un segundo capítulo encontramos la contextualización del campo de estudio tocando temáticas como la importancia de las PYMEs y la industria metal mecánica junto con los tres subsectores que la conforman desde una perspectiva nacional y estatal; desembocando en la presentación de la empresa “A” quién se designa como objeto de estudio.

Dentro del capítulo 3 y 4 del proyecto de investigación se enmarca al MSE como la metodología utilizada para realizar la intervención, desde su enfoque cualitativo y cuantitativo, siguiendo con el marco teórico que rodea a nuestra problemática, la comunicación organizacional, citando así diversos estudios quienes apoyaron la estructura del trabajo.

El quinto capítulo muestra los resultados del diagnóstico socioeconómico enfocado al disfuncionamiento Comunicación-Coordinación-Concertación. Aquí se presenta el análisis cualitativo, cuantitativo y financiero emanado de las entrevistas realizadas a la empresa, la revisión de sus estados financieros, al manual de organización y la observación directa, siguiendo con el sexto y último capítulo donde es descrita la propuesta que congrega una serie de acciones que buscan

disminuir las causas de los disfuncionamientos de comunicación organizacional, mismas que provocan la disminución de los costos ocultos.

Finalmente se puntualizan las conclusiones a bien de señalar cómo los objetivos específicos fueron cubiertos a lo largo del proyecto terminal.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para el desarrollo de esta investigación debemos entender que de acuerdo al modelo socioeconómico, en las empresas existe un vínculo entre su desempeño económico y social. Dentro del desempeño social que presentan las empresas el modelo presume la presencia de diferencias entre lo que cada miembro de la empresa espera de su trabajo y lo que vive día a día en la organización, estas variaciones de percepción en los trabajadores generan disfuncionamientos, los cuales se agrupan en seis familias (condiciones de trabajo, organización de trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación de la estrategia) (Savall, Zardet & Bonnet, 2008). Estos disfuncionamientos generan pérdidas económicas para la empresa, por lo que este modelo busca enfrentar estratégicamente cada disfuncionamiento detectado dentro de la organización para que los recursos financieros perdidos como costos ocultos puedan convertirse en valor agregado para las empresas (Savall & Zardet, 2006).

Por otro lado debemos mencionar que la comunicación en la empresa es parte integral de su comportamiento ya que está presente en todas las actividades de la misma (Radhaswamy & Zia, 2011) y podemos apreciarla desde diversos matices, como proceso formador de estructuras (Saladrigas 2005), como elemento para llegar a acuerdos (Sarker, Ahuja, Sarker & Kirkeby, 2011) y como sistema que permite llegar a los objetivos empresariales, creando, intercambiando, procesando y almacenando mensajes (Salazar, Vanegas & Arboleda, 2009).

En la empresa metal mecánica "A", objeto de estudio del presente trabajo, denominada así debido a la confidencialidad de los datos, se observan diversas situaciones adversas relacionadas con la comunicación organizacional que traen en consecuencia dificultades sociales y económicas para la misma. La mala

transmisión de información, los departamentos que no llegan a acuerdos de trabajo, órdenes que no son enviadas correctamente, opiniones de los operativos que no son consideradas para la realización del trabajo y la no existencia de elementos de control que puedan medir la eficacia y eficiencia de la comunicación en la empresa, son ejemplos de situaciones que se viven en el día a día, lo anterior referido por el director general en la entrevista de presentación previa a la realización del diagnóstico socioeconómico. Estas problemáticas se evidencia cuando los gerentes de producción y de calidad no llegan a acuerdos para el diseño de los productos ya que la información que maneja cada uno de ellos no está estandarizada para ambas áreas, cuando los operativos buscan mejorar un proceso, pero la dirección no tiene apertura a escuchar nuevas propuestas de solución, también en los momentos en que piden una herramienta que no se encuentra en el lugar de trabajo y no existe un control de quien la utilizó por última vez, del mismo modo se afecta el trabajo de la empresa cuando la cantidad de jefes a los que los operadores reportan contrapone las actividades que realizan, o cuando la estrategia de la empresa no se da a conocer por parte de la directiva. De acuerdo al modelo de gestión socioeconómica cada una de estas situaciones se concentra en familias de disfuncionamientos que generan costos para la empresa no detectables en los estados financieros afectando su rendimiento y sus utilidades anuales. Estas pérdidas económicas que no son evidenciadas a la luz natural de los análisis financieros, conllevan a que la empresa tenga un crecimiento desacelerado y menor capacidad de inversión para competir en el mercado.

Conociendo lo anterior nos preguntamos, si las problemáticas de comunicación organizacional en la empresa "A" generan disfuncionamientos pertenecientes a la familia de comunicación-coordinación-concertación, que provoquen costos ocultos que repercutan al rendimiento y las utilidades de la empresa.

1.2 JUSTIFICACIÓN

En diversos estudios realizados en empresas de diferentes clasificaciones con el método de gestión socioeconómica creado por Henry Savall en 1973, se han destacado problemáticas relacionadas con el disfuncionamiento Comunicación-Coordinación-Concertación, que traen como consecuencia situaciones traducidas en pérdidas económicas. Este método consiste en una intervención de cuatro fases: diagnóstico, proyecto, aplicación y evaluación de resultados, que tiene como objetivo la reducción gradual de costos ocultos resolviendo los disfuncionamientos de la empresa de raíz, disminuyendo así los componentes económicos en los que se traducen (sobresalarios, sobreconsumos, sobretiempos, entre otros.) (Savall & Zardet 2006).

De los estudios realizados, los cuales se comentan a continuación, se ha encontrado que dentro de una empresa del sector químico, la ausencia de concertación entre los departamentos de investigación y desarrollo, marketing y producción provocó retrasos en el lanzamiento de nuevos productos perdiendo un margen de ventas equivalente al 64% de la masa salarial; en una empresa del sector de la construcción la falta de coordinación entre el servicio comercial y el de diseño, obligó a la empresa a disminuir los precios por la mala calidad de los productos, llegando así a una pérdida del 16% de las ventas; en una agencia de viajes, se encontró que la falta de análisis de necesidades informáticas por parte de los empleados de la empresa resultó en tiempos muertos por parte de 75 trabajadores varias veces a la semana, traducándose en sobretiempos equivalentes a 9750 horas (Savall, Zardet & Bonnet, 2008).

En otros estudios descritos en las siguientes líneas, también se han identificado problemáticas relacionadas al disfuncionamientos comunicación-coordinación-concertación en pequeñas y medianas empresas del sector metalmecánico en México. En un caso se descubrió que las fallas en la transmisión de información, la falta de comunicación vertical entre dirección y departamentos, así como la falla en el uso de dispositivos de comunicación, impedían el buen funcionamiento de

los trabajadores, generando reprocesos y retrabajos en la producción (Vargas, Moreno & Pérez, 2011); en un segundo caso la falta de comunicación con los mandos operativos es la causa de la descentralización en la empresa, los colaboradores no reconocen a su jefe inmediato lo que hace que se desorienten en sus funciones, provocando trabajos mal realizados y tiempos muertos (Dorantes & García, 2012), mientras que en un tercer caso se detectó que los trabajadores no se sienten tomados en cuenta para expresar sus opiniones, así como para ser informados sobre la situación de la empresa, por lo cual la comunicación entre los departamentos está deteriorada (comunicación horizontal) donde se percibe la falta de creación de canales de comunicación o la ampliación de los mismos, tanto entre departamentos como entre subordinado y jefe inmediato buscando lograr mayor apertura, estas situaciones generan desmotivación en el personal, lo que provoca disminución en la calidad en el trabajo (Leal, Alcocer, et al., 2012). Estas problemáticas redundan en algo en común, las pérdidas económicas para las empresas, pérdidas que no son fácilmente cuantificables y por tanto no se les da la atención necesaria para lograr disminuirlas, con lo cual se justifica la intervención en la empresa “A” para buscar la presencia de problemáticas similares y su traducción en costos ocultos que impactan en la rentabilidad de la empresa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la existencia de disfuncionamientos relacionados con el manejo de la comunicación organizacional, así como las repercusiones en sus utilidades derivadas de los costos ocultos, en la empresa de la industria metal-mecánica “A” ubicada en Pachuca, Hidalgo; utilizando como herramienta el modelo de gestión socioeconómica para lograr la maximización de los recursos de la misma.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las causas del disfuncionamiento de la comunicación dentro de la empresa de la industria metal mecánica ubicada en Pachuca, Hidalgo, utilizando el modelo de gestión socioeconómica.
- Establecer en unidades monetarias las pérdidas económicas de la empresa provocadas por el disfuncionamiento comunicación-coordinación-concertación.
- Crear propuestas utilizando la información obtenida del diagnóstico socioeconómico, que permita a los directivos tener un panorama real de su empresa para que puedan así mejorar el desempeño de la organización.
- Presentar herramientas útiles del modelo de gestión socioeconómica que posibiliten la maximización de los recursos financieros de la organización, buscando llegar en el largo plazo a un beneficio económico y social para los colaboradores (públicos internos) y el entorno de la empresa (públicos externos).

CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL

2.1 LA IMPORTANCIA DE LA PYME EN MÉXICO

El presente trabajo es un estudio de caso realizado a una pequeña empresa, por lo que el contexto está delimitado a esta empresa en particular. Sin embargo, es importante destacar que esta empresa pertenece a un contexto más amplio de investigación como lo son las PYMES (pequeñas y medianas empresas), las cuales contribuyen en todo el mundo, sin ser México la excepción, con la generación de empleos, la obtención de recursos y formando riqueza para las entidades. (Estrada, García & Sánchez, 2009) (Vera, 2006).

Las pequeñas y medianas empresas con respecto a las grandes, se encuentran en una notoria desventaja debido a los problemas que las primeras tienen para sobrevivir, ya que los nuevos mercados les exigen mayor nivel de competencia (Estrada, García & Sánchez, 2009) y no cuentan con el apoyo suficiente por parte del estado, ni con la tecnología, ni profesionalización necesaria para mantenerse a lo largo del tiempo (Huerta, Ruiz & Baltazar, 2013).

Es verdad que hay gran número de PYMES que nacen anualmente, sin embargo es una realidad que del mismo modo las pequeñas y medianas empresas desaparecen (Huerta, Ruiz & Baltazar, 2013) esto ha despertado gran interés por parte de los investigadores quienes se han propuesto estudiarlas con el objetivo de ayudar a su permanencia. En la actualidad no resulta suficiente para las PYMES el querer sobrevivir, sino que se ha tornado necesario desarrollar capacidades e incorporar nuevas variables que les permita desarrollarse, crecer y mantenerse (Estrada, García & Sánchez, 2009).

En México de acuerdo a datos revelados por el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) en el año 2012, se contabilizaron 4 millones 398,806 micro, pequeñas y medianas empresas, mientras que solo se registraron 8,614 grandes empresas. Son las PYMES las que aportan un 52% del Producto

Interno Bruto del país (Saavedra, 2010). Para determinar estos datos, en México la clasificación de unidades económicas esta basada en el número de empleados registrados por las empresas y sus ingresos obtenidos, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. ESTRATIFICACIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO

TAMAÑO	SECTOR	RANGO DE NÚMERO DE TRABAJADORES	RANGO DE MONTO DE VENTAS ANUALES (mdp)	TOPE MÁXIMO COMBINADO
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicio	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

FUENTE: Secretaría de Economía (2013).

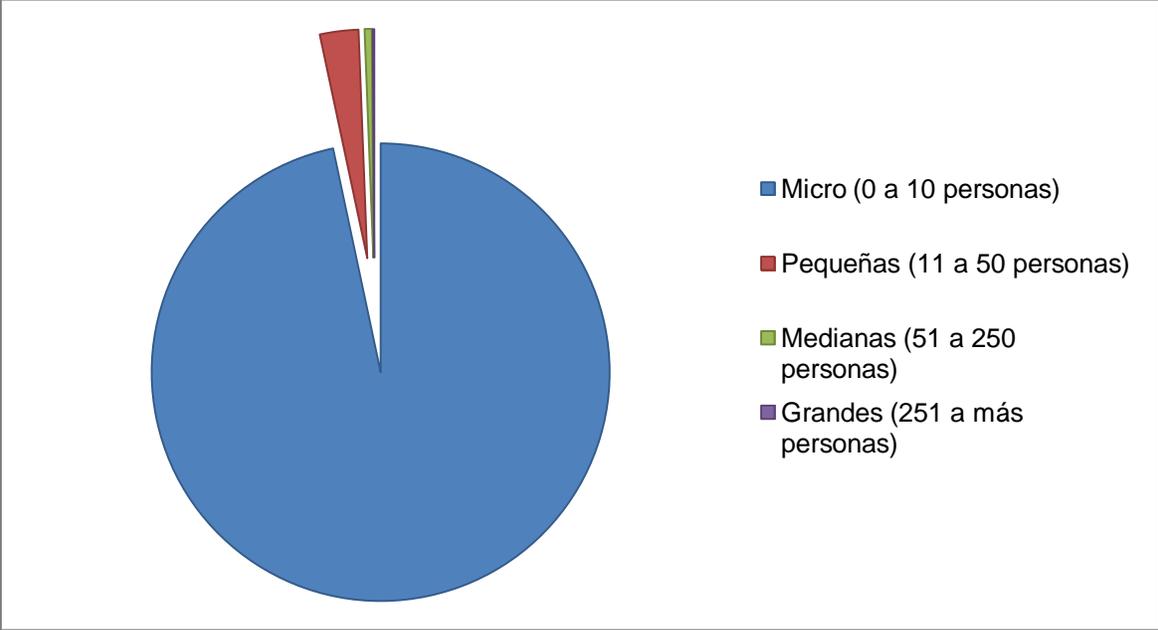
Ya que el 99.8% de las empresas mexicanas se encuentran en la clasificación de micro, pequeñas y medianas empresas, se debe promover el apoyo y desarrollo de las mismas, sin embargo, cada una de las PYMES tiene características específicas y deben buscar su propio perfil y estilo de administración, dejando atrás la imitación (Huerta, Ruiz & Baltazar, 2013) de ahí la importancia de estudiar

los casos específicos de las empresas para determinar sus problemáticas y proponer soluciones que aporten a la permanencia en el mercado.

2.1.1 HIDALGO

Las PYMES en Hidalgo no quedan muy lejos de la realidad Mexicana, de acuerdo al censo económico de 2009, se contaron un total de 137, 077 unidades económicas de las cuales 136, 929 pertenecen a la denominación de las micro, pequeñas y medianas empresas, esto representa también el 99.8% del total de empresas como se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 1. UNIDADES ECONÓMICAS EN HIDALGO



FUENTE: Elaboración propia a partir del Censo Económico (2009)

Del mismo modo que las PYMES constituyen el mayor número de unidades económicas en el estado, estas generan el 82.24% de los empleos registrados en la entidad como se puede observar en la tabla 2.

Tabla 2. PERSONAL OCUPADO POR LAS UNIDADES ECONÓMICAS EN HIDALGO

DENOMINACIÓN	ESTRATO DE PERSONAL OCUPADO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
MICRO	0-10 personas	315,160	153,560	161,463
PEQUEÑAS	11-50 personas	77,608	43,215	34,393
MEDIANAS	51-250 personas	72,106	44,726	27,380
GRANDES	250-más personas	100,369	65,922	34,447
TOTAL		565,243	307,560	257,683

FUENTE: Elaboración propia a partir del Censo Económico (2009)

Con los datos presentados queda de manifiesto la importancia del estudio de las PYMES en México y especialmente en el estado de Hidalgo. Sin embargo no deben ser investigaciones que deriven en propuestas que no se ajusten a la realidad local (Vera, 2006), sino que debe haber una tendencia a mejorar las problemáticas individuales, para fortalecer el crecimiento de estas organizaciones en la entidad y así reflejar una mejora sustancial en el país.

2.2 EL SECTOR METAL MECÁNICO EN MÉXICO

La industria metal mecánica se define de acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA, 2013) como “todas las industrias que sus actividades se relacionan con la transformación, laminación o extracción metálica” y estas se subdividen de acuerdo al producto terminado que fabrican. La clasificación del INEGI basada en la Clasificación Industrial de América del Norte (SIAN, 2013) muestra que esta industria se encuentra ubicada en sector 31-33, Industrias Manufactureras y contempla tres subsectores; 331, Industrias Metálicas Básicas; 332, Fabricación de Productos Metálicos y 333, Fabricación de Maquinaria y Equipo, dando en total 21 ramas.

2.2.1 SUBSECTOR 331. INDUSTRIAS METÁLICAS BÁSICAS

Este subsector está dedicado principalmente a la fundición primaria del hierro en bruto, a la fabricación del acero y productos de hierro y acero; a la fundición, afinación, refinación y laminación de metales no ferrosos y al moldeo por fundición de piezas metálicas (INEGI, 2009). Se subdivide en 5 ramas que son 3311 industria básica del hierro y el acero; 3312 fabricación de productos de hierro y acero; 3313 industria básica del aluminio; 3314 industrias de metales no ferrosos excepto aluminio; 3315 moldeo por fundición de piezas metálicas.

Este subsector de acuerdo al censo económico de 2009, registró un total de 958 unidades económicas en todo el país, ocupando un total de población de 81,273 personas y generando una producción bruta total de \$ 374,140,236 mdp. Mientras que en Hidalgo el subsector reportó 26 unidades económicas, 1,680 personas laborando y \$1,206.178 mdp de producción bruta total (INEGI, 2009).

2.2.2 SUBSECTOR 332 FABRICACIÓN DE PRODUCTOS METÁLICOS

El subsector 332 fabricación de productos metálicos, incluye a las empresas dedicadas principalmente a la fabricación de productos forjados y troquelados a partir de metal comprado; herramientas de mano metálicas sin motor y utensilios de cocina; partes y estructuras metálicas de hierro y acero para la construcción y producción de herrería; calderas industriales, tanques y envases metálicos; herrajes y cerraduras; alambre, productos de alambre y resortes; al maquinado hecho sobre pedido de piezas metálicas nuevas y usadas para maquinaria y equipo en general; a la fabricación de tornillos, tuercas, remaches y similares; al recubrimiento de piezas metálicas y otros terminados metálicos y la fabricación de otros productos metálicos (INEGI, 2009). Cuenta con 9 ramas como son: 3321 fabricación de productos metálicos forjados y troquelados; 3322 fabricación de herramientas de mano sin motor y utensilios de cocina metálicos; 3323 fabricación de estructuras metálicas y productos de herrería; 3324 fabricación de calderas,

tanques y envases metálicos; 3325 fabricación de herrajes y cerraduras; 3326 fabricación de alambre, productos de alambre y resorte; 3327 maquinado de piezas metálicas y fabricación de tornillos; 3328 recubrimientos y terminado metálicos y 3329 fabricación de otros productos metálicos.

Dentro del subsector 332, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en el último conteo económico realizado en 2009 arrojó que en el país se registraron 64,061 empresas de este subsector, contando todas ellas con 369,108 empleados y generando una producción bruta total de \$194,123,539 mdp. Por su parte Hidalgo registró la mayor cantidad de unidades económicas de la industria en este subsector con 1,449, un personal ocupado de 7,276 personas y una producción bruta total de \$1,868,608 mdp.

2.2.3 SUBSECTOR 333. FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO

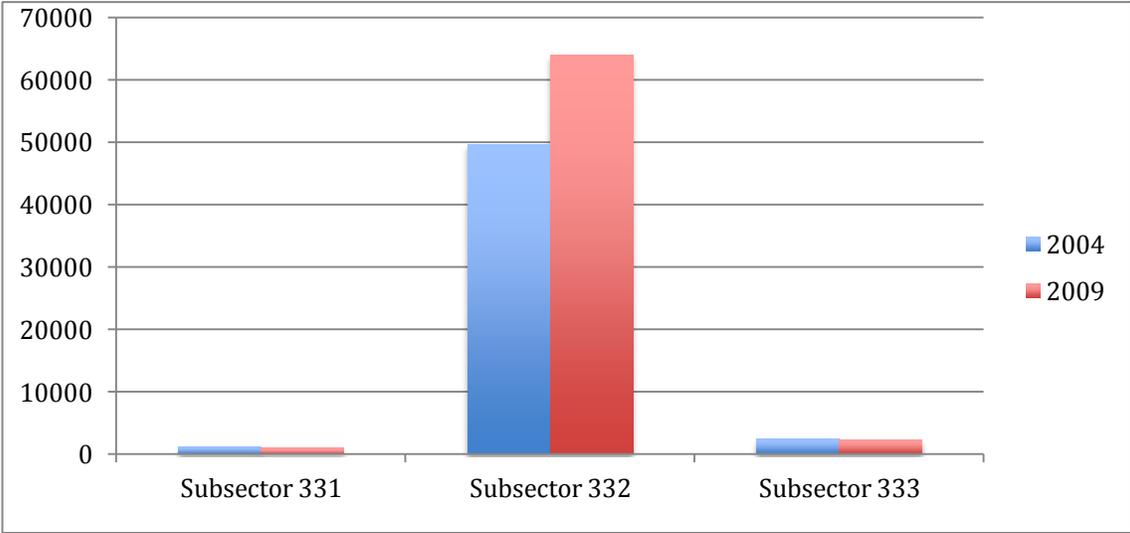
El último subsector perteneciente a la industria metal mecánica es el 333, fabricación de maquinaria y equipo que engloba a las empresas dedicadas principalmente a la fabricación de maquinaria y equipo para las actividades agropecuarias, la construcción, la industria extractiva, para las industrias manufactureras, para el comercio y los servicios, de equipo de aire acondicionado, calefacción y de refrigeración industrial y comercial; de motores de combustión interna, turbinas y transmisiones y otra maquinaria y equipo para la industria en general (INEGI, 2009). El subsector 333, se subdivide en las ramas 3331 fabricación de maquinaria y equipo agropecuario, para la construcción y la industria extractiva; 3332 fabricación de maquinaria y equipo para las industria manufactureras, excepto la metal mecánica; 3333 fabricación de maquinaria y equipo para el comercio y los servicios; 3334 fabricación de equipo de aire acondicionado, calefacción, refrigeración industrial y comercial; 3335 fabricación de maquinaria y equipo para la industria metal mecánica; 3336 fabricación de motores de combustión interna, turbinas y transmisiones; 3337 fabricación de otra maquinaria y equipo para la industria en general.

El subsector 333, contó en 2009 con 2,283 empresas de este giro, 107,956 personas laborando para el mismo y \$101,704,690 mdp de producción bruta total, mientras que el estado de Hidalgo solo registró 28 unidades económicas del subsector, 857 personas laborando para el y una producción bruta total de apenas \$636,047 mdp (INEGI, 2009).

2.3 IMPORTANCIA DE LOS SUBSECTORES EN EL PAÍS

Es importante señalar que el sector metal mecánico en México en la primera década del siglo XXI, ha tenido un decrecimiento de la industria reflejado en dos de los tres subsectores como se muestra en la gráfica 2 (INEGI, 2012), esto debido al fuerte incremento del comercio ilegal, el rezago tecnológico de las empresas, la mala organización del trabajo de las mismas y la llegada de nuevos productos provenientes de China (Pérez, 2012) lo que ha creado una competencia desleal para las empresas mexicanas.

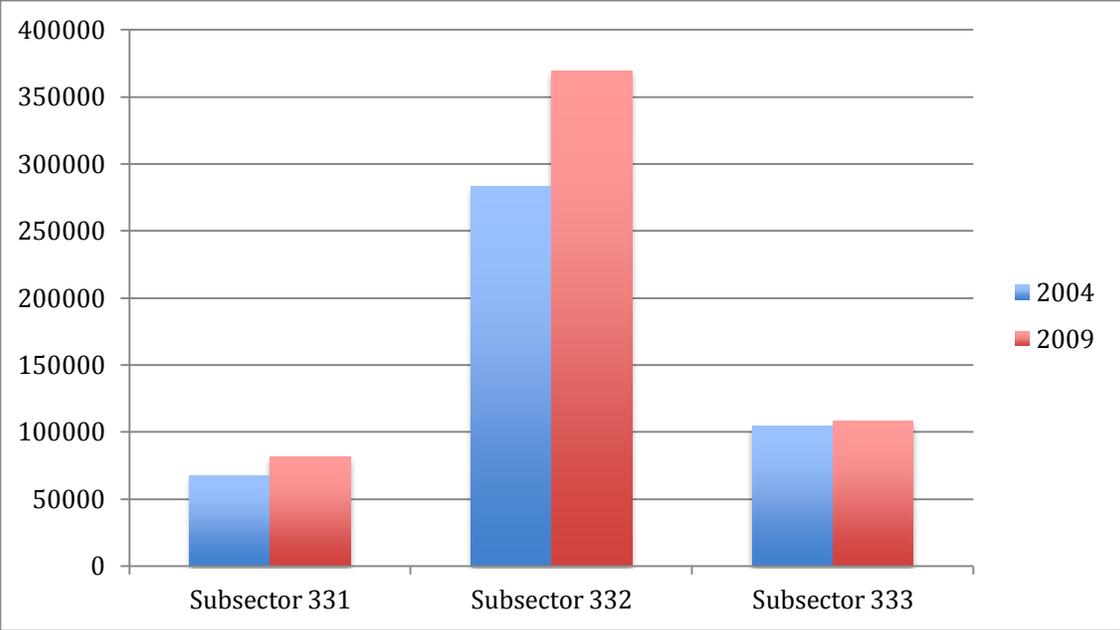
Gráfica 2. UNIDADES ECONÓMICAS DE LA INDUSTRIA METAL MECÁNICA 2004-2009 EN EL PAÍS



FUENTE: Elaboración propia a partir de los censos económicos de 2004 y 2009. INEGI

Se observa durante los últimos dos periodos censados 2004 y 2009 un decrecimiento en los subsectores 331 y 333 de las unidades económicas como se muestra en la gráfica 2, sin embargo en la gráfica 3 se observa que la cantidad de población ocupada por los subsectores 331, 332 y 333 ha tenido crecimiento en los últimos años, no obstante en el primer y último subsector el crecimiento ha sido mucho menor al 332.

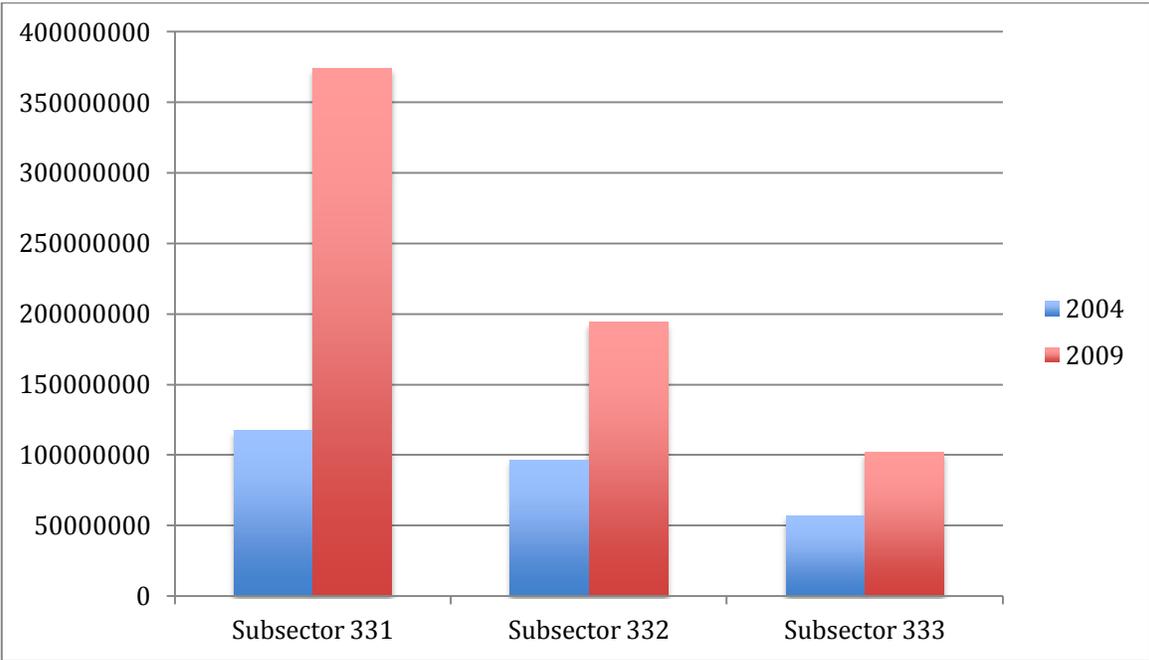
Gráfica 3. POBLACIÓN OCUPADA (DIRECTA) DE LA INDUSTRIA METAL MECÁNICA 2004-2009 EN EL PAÍS



FUENTE: Elaboración propia a partir de los censos económicos de 2004 y 2009. INEGI

En cuanto a la producción bruta total aportada por el sector metal mecánico, se indica un aumento de los años de 2004 a 2009, sin embargo en 2009 lo anteriormente referido al aumento de competencia ilegal, el rezago tecnológico, el deficiente desarrollo organizacional y la introducción de productos provenientes de china generaron una disminución de este aporte, situación que se convierte en punto de análisis para los subsectores. Gráfica 4.

Gráfica 4. PRODUCCIÓN BRUTA TOTAL DE LA INDUSTRIA METAL MECÁNICA 2004-2009 EN EL PAÍS

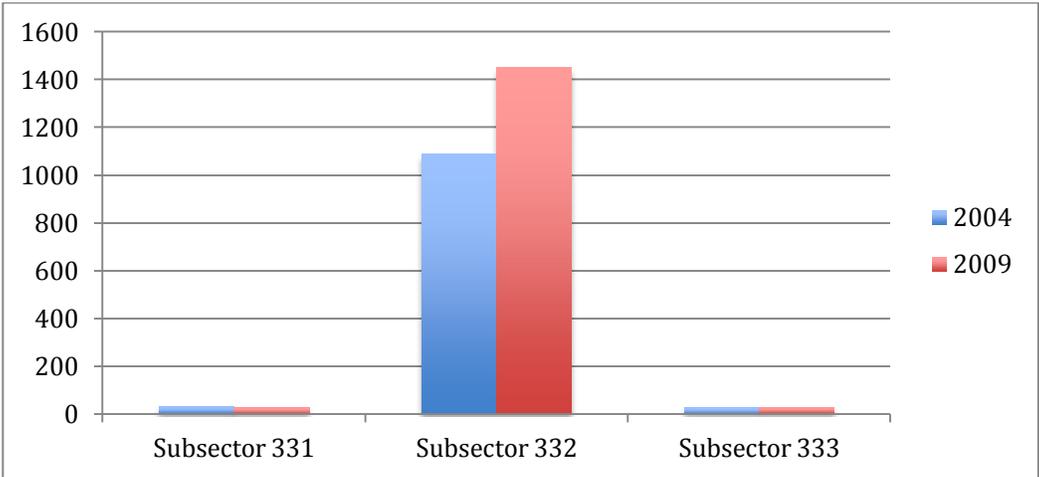


FUENTE: Elaboración propia a partir de los censos económicos de 2004 y 2009. INEGI

2.3.1 IMPORTANCIA DE LOS SUBSECTORES EN EL ESTADO DE HIDALGO

En el estado de Hidalgo, el último censo económico de 2009 realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), presentó que la cantidad de unidades económicas del subsector 331, industrias metálicas básicas en el estado se vio mermada en -13.3% con respecto al censo anterior de 2004. En el subsector 332, fabricación de productos metálicos se presentó un crecimiento del 33.3%, y en el subsector 333, fabricación de maquinaria y equipo, hubo un crecimiento del 7.7%, como se muestra en la gráfica 5.

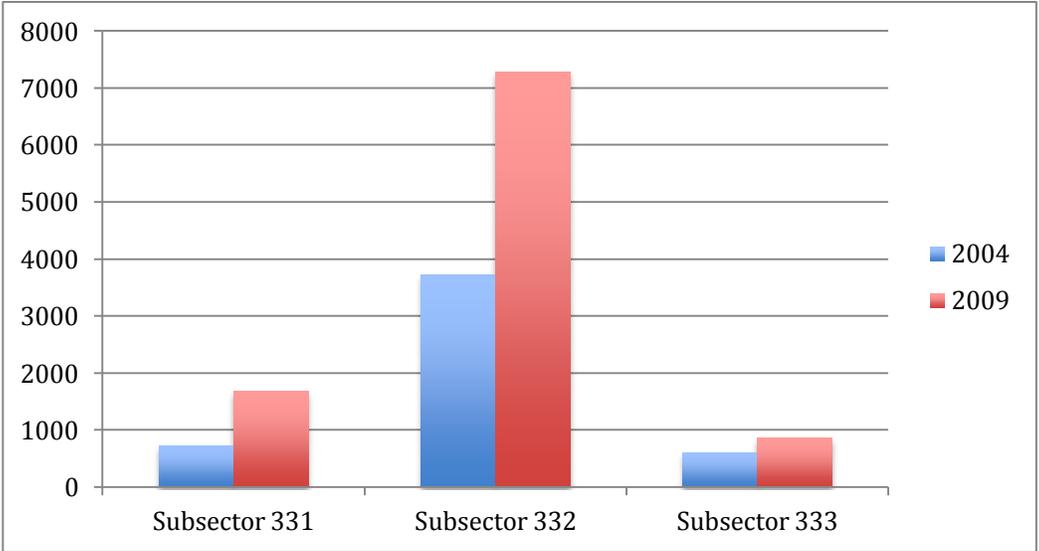
Gráfica 5. UNIDADES ECONÓMICAS DE LA INDUSTRIA METAL MECÁNICA 2004-2009 EN EL ESTADO



FUENTE: Elaboración propia a partir de los censos económicos de 2004 y 2009. INEGI

En cuanto al personal ocupado por el sector metal mecánico dentro del estado el panorama se presentó alentador, el subsector 331 obtuvo un crecimiento del 131.1%, el subsector 332 creció un 95.4% y el subsector 333 un 41.4%. La gráfica 6 muestra los aumentos dentro de los dos últimos periodos censados.

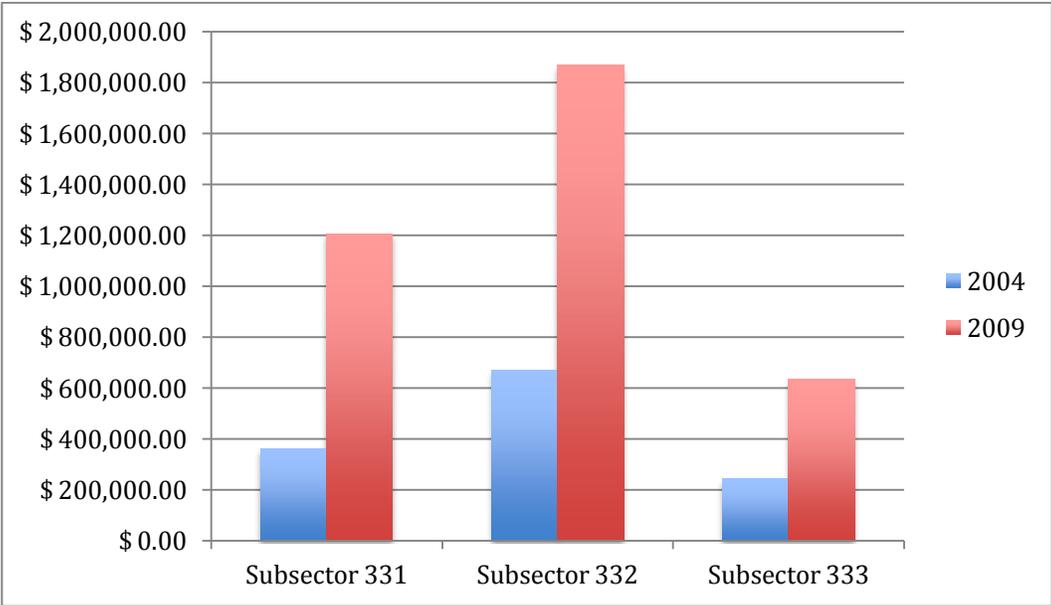
Gráfica 6. POBLACIÓN OCUPADA (DIRECTA) DE LA INDUSTRIA METAL MECÁNICA 2004-2009 EN EL ESTADO



FUENTE: Elaboración propia a partir de los censos económicos de 2004 y 2009. INEGI

Del mismo modo los subsectores presentaron un escenario favorable con respecto a la producción bruta total aportada entre los censos económicos de 2004 y 2009. El subsector 331 registró un aumento del 233.2%, el 332, 178.0% y el 333, 161.1% respectivamente, tal como se muestra en la gráfica 7. Esta información nos indica un compromiso para mantener este crecimiento de la industria, mejorando los procesos en las organizaciones volviéndolas así empresas más competitivas.

Gráfica 7. PRODUCCIÓN BRUTA TOTAL DE LA INDUSTRIA METAL MECÁNICA 2004-2009 EN EL ESTADO



FUENTE: Elaboración propia a partir de los censos económicos de 2004 y 2009. INEGI

2.4 LA EMPRESA “A”

2.4.1 ANTECEDENTES

La empresa “A” es una pequeña empresa familiar que cuenta con un total de 34 empleados y se encuentra dentro del giro de la industria manufacturera, puntualmente a la industria metal mecánica en Pachuca, capital del estado de Hidalgo.

La empresa familiar se crea en el año de 1970, gracias a los esfuerzos de su fundador, padre del actual Director General, quien al pedir un préstamo al Banco tuvo la oportunidad de ingresar al mercado de la industria minera nacional, consiguiéndolo los primeros años de trabajo; el taller tenía solo un torno de banco con capacidad de 6" de volteo, un esmeril de banco, un banco de trabajo y un juego de herramientas manuales.

A pesar del equipo limitado, logró penetrar en el mercado minero de Querétaro, reparando máquinas perforadoras neumáticas, su voluntad les permitió pagar el préstamo anterior y adquirir un nuevo crédito con el que aumentaron su equipo de producción, con un torno paralelo de 24" de volteo y 2 mts. de bancada.

El entusiasmo mostrado por el fundador dio la oportunidad de avanzar y obtener condiciones de trabajo dignas, y para el año de 1975 se tuvo la oportunidad de acceder al mercado automotriz en el estado de Querétaro, por lo cuál hubo un cambio en la razón social de la empresa. Los requerimientos de esta industria eran mucho más altos de los que poseía la empresa hasta ese día, sin embargo después de algunos intentos en los primeros años adquirieron la validación de su primer cliente quien hasta la fecha sigue con ellos, y esto otorgó a la empresa un mayor volumen de compra con lo que pudo crecer en sus activos, para 1979 se contaba ya con tres tornos paralelos de 24" de volteo y 2 mts. de bancada, dos fresadoras universales no. 3, un taladro de columna de husillo no. 2, un esmeril de banco, una segueta mecánica, entre otros equipo más.

El acceso a este cliente permitió que la empresa alcanzara un mejor desarrollo; en los años siguientes estrenaron su nave de trabajo actual con una superficie de 350 m² y aumentaron la cantidad de su equipo de producción.

Fue en el año de 1985 que la empresa inicia su capacitación en los sistemas de calidad total, la estrategia había sido enfocada hacia ese ámbito, observando que

en el futuro los convertiría en una empresa competitiva, fueron los años posteriores los que les demostrarían que no estaban equivocados y que estos sistemas aportarían a la empresa un mayor volumen de producción y un nivel de eficacia de “0” piezas rechazadas.

Sin embargo no todo fue fácil para la empresa, en el año de 1995 con la devaluación del peso mexicano ante el dólar, la empresa tuvo una etapa dramática, problemas con instituciones como IMSS, INOFONAVIT, BANCOS, etc. estuvieron a punto de conseguir que la empresa desapareciera, en ese momento se dispusieron a cambiar su forma de administración, tomando la reingeniería y la planeación estratégica como nuevo modelo de gestión, lo que habían aprendido de los clientes de la industria automotriz, esta etapa permitió también la entrada de una nueva generación de la familia a los puestos directivos de la empresa.

Con el cambio generacional se puso en marcha la nueva estrategia de la empresa enfocándose de primera mano a la estabilidad y posteriormente a la búsqueda de nuevos mercados. Esta exploración de posibilidades trajo a la empresa un nuevo segmento de mercado en la construcción pesada y ligera y un poco en la ya olvidada industria minera, especializándose en el desarrollo de una pieza de desgaste, la “pulseta” o “pica”, gracias a un nuevo crédito obtenido después de la crisis.

En los años de 1996 a 2005 las ventas de la empresa fueron en aumento por la diversificación de sus mercados y productos lo que les ha permitido hasta la actualidad mantener los cuatro segmentos y sus ingresos divididos entre ellos, con un 40% la industria automotriz, un 40% la industria de la construcción pesada, un 15% la industria de la construcción ligera y un 5% la industria minera.

El desempeño de la empresa permitió que en 2005 firmaran un contrato de exclusividad con una empresa coreana para la distribución de martillos hidráulicos

y la fabricación de piezas de refacción así como el mantenimiento de los mismos, lo que apporto valor en su competitividad.

La estrategia de la empresa se enfocó hacia el crecimiento, por eso a partir del año 2009 se comenzaron a adquirir maquinas CNC (de control numérico computarizado) ya con recursos propios, lo que ha permitido mayor precisión y volumen de producción en las piezas desarrolladas y obsoletar las maquinas convencionales, sin olvidar mantenerse dentro de las acreditaciones de los procesos de calidad y el nivel y gusto de sus clientes.

Actualmente la empresa se encuentra cumpliendo con un proyecto de planeación estratégica, sabedores de que la situación económica en el país no es la más alentadora pero con miras a incrementar su maquinaria y tecnología para con ello aumentar su capacidad de producción y así voltear hacia nuevos mercados no solo dentro del país sino a un nivel global.

La empresa se dedica a la fabricación y comercialización de piezas para el sector automotriz, así como martillos y piezas de maquinaria para la industria de la construcción, actualmente busca la recuperación del mercado de piezas de refacciones para maquinaria de la industria minera.

Sus instalaciones administrativas y operativas se encuentran establecidas en la ciudad de Pachuca de Soto, capital del estado de Hidalgo. El estado está estratégicamente ubicado en el centro del país colindando así con los estados de Querétaro, San Luis Potosí, Puebla, Tlaxcala, Veracruz y México, lo que ha permitido a la empresa tener vínculos con clientes importantes en algunos de los estados colindantes. Pachuca por su parte al ser capital cuenta mayormente con empresas dedicadas a los sectores de servicios y comercio y minoritariamente del sector industrial, sin embargo la empresa ha logrado consolidarse por más de 40 años.

2.4.2 MISIÓN, VISIÓN Y FILOSOFÍA

Misión

“Proporcionar la manufactura de productos maquilados para componentes automotrices, piezas especiales, importación, comercialización y mantenimiento de martillos hidráulicos, cumpliendo y garantizando la calidad de nuestros productos, entregas oportunas, atención a urgencias, reclamos, asesorías técnicas y servicio postventas a nuestros clientes de la industria automotriz, construcción y minería establecidas en el mercado nacional” (Manual de organización, Empresa A).

Visión

“Mejorar el servicio al cliente, precio, calidad del producto a través del cumplimiento a especificaciones, atención personalizada, asesoría técnica en martillos hidráulicos, fabricación de piezas especiales y de línea.

Otorgar crédito en refacciones de 15 a 30 días, en M.H. de 2 a 4 meses. Ofrecemos paquetes de promoción, versatilidad de productos, capacitación al personal del cliente en el manejo y cuidado de los martillos hidráulicos, tenemos presencia en campo con formalidad además de atención postventa” (Manual de organización, Empresa “A”).

Filosofía

“Todos los que pertenecemos a la organización (nombre de la empresa), nos esforzamos constantemente por mejorar las condiciones de nuestra empresa, respecto a la operación, administración, productividad y finanzas para: Tener, Retener y Atraer más clientes” (Manual de organización, Empresa “A”).

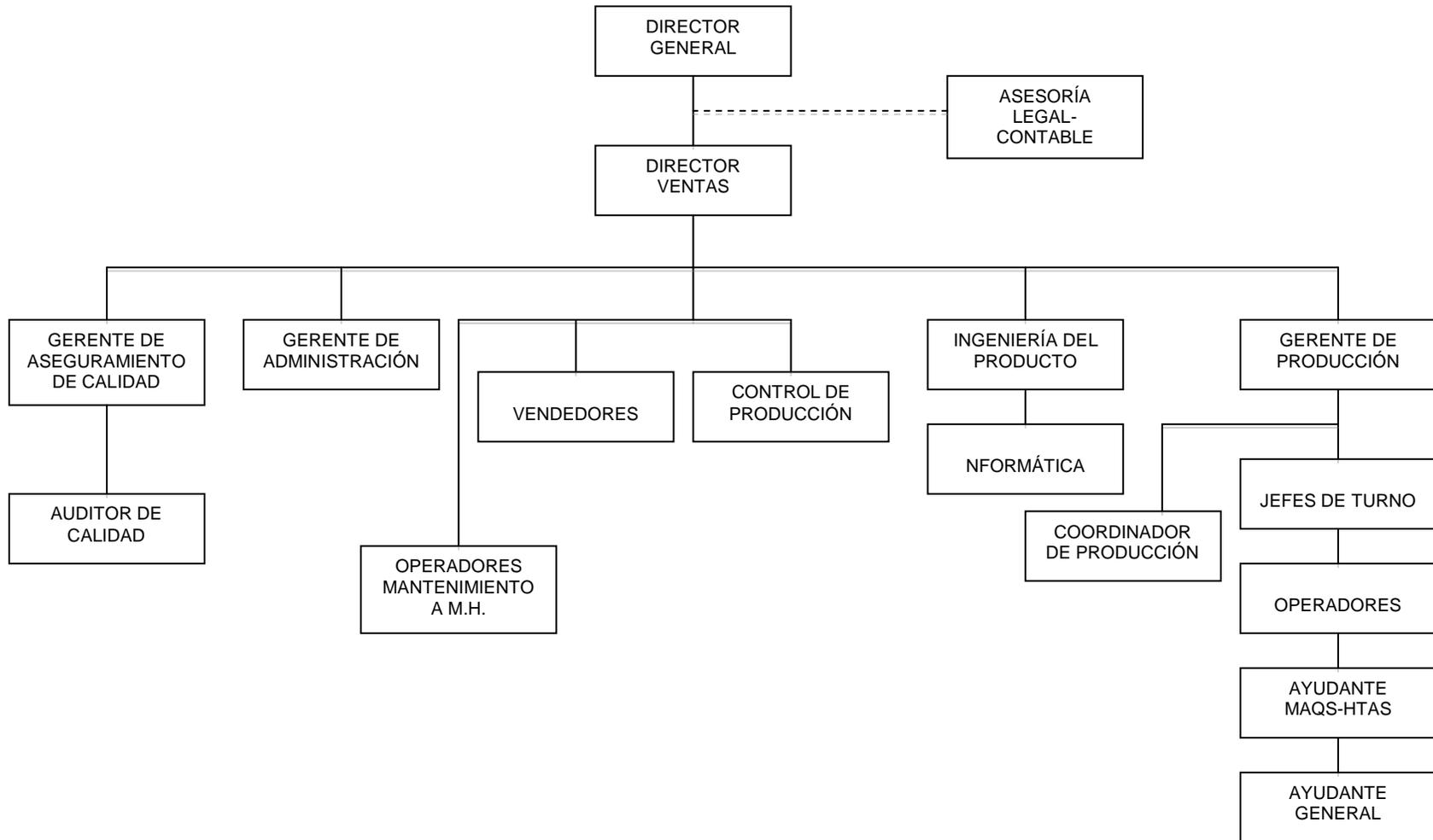
2.4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

La empresa A cuenta con una estructura organizacional ancha, centralizando la figura de autoridad en el director general por quien pasa la mayoría de la toma de decisiones en la empresa. Tiene una departamentalización funcional en el área de, producción, administración, calidad e ingeniería del producto, cada departamento cuenta con un gerente, quienes se encargan de coordinar las labores de los subordinados. El área de ventas se establece superior al resto de los departamentos por lo que cuenta con un director. Los puestos de trabajo se consideran de mucha especialización horizontal y vertical ya que su trabajo es de tareas limitadas y con poco enriquecimiento. Esta estructura es mayormente mecánica, ya que existe una fuerte jerarquización, formalización y estandarización de los procesos y los flujos de trabajo.

En cuanto a sus sistemas de planificación y control, la empresa cuenta con planificaciones rígidas con base en los resultados obtenidos, así como controles de calidad estrictos para las piezas realizadas. Utilizan como principal mecanismo de coordinación la supervisión directa entre directivo y subordinado, sin embargo en el núcleo de operaciones utilizan la adaptación mutua para establecer el orden de las actividades.

Es importante mencionar que este es el organigrama actual de la empresa, sin embargo puestos como auditor de calidad, coordinador de producción, control de producción y jefes de turno no se encuentran en la realidad de la empresa.

Organigrama



FUENTE: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa.

CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL

3.1 ANTECEDENTES DEL MODELO DE GESTIÓN SOCIOECONÓMICA (MSE)

La base del enfoque socioeconómico se centra en la reevaluación de contribuciones teóricas opuestas entre sí. Por una parte se encuentra la escuela clásica (Taylor) y la organización científica (Fayol), mientras que por otro lado encontramos la escuela de relaciones humanas (Mayo, Herzberg, McGregor). El doctor Henry Savall examina estas aportaciones y observa que cada una de las teorías concede demasiada importancia a diversos factores, la primera enfocada hacia la racionalización económica y tecnológica para llegar a una optimización normalizada, y la segunda hacia el valor de las necesidades y motivaciones de los trabajadores, así como a los factores psicosociológicos que a estos afectan. Estas teorías ayudaron al investigador a otorgar relevancia a factores como a la situación económica, la concepción de empleos, la satisfacción en el lugar de trabajo, el valor de la cooperación, la comunicación y la motivación. (Savall, Zardet & Bonnet, 2008).

Las teorías anteriores influenciaron el desarrollo del modelo de gestión socioeconómica, sin embargo no aportaban resultados operativos, por lo que otra participación fue necesaria, los sistemas técnicos oficiales y no oficiales, así como los sistemas sociales y técnicos propuestos por el Instituto Tavistock de relaciones humanas” (Savall, Zardet & Bonnet, 2008).

El enfoque socioeconómico se volvió un análisis transdisciplinario que conjunta la estrategia, la teoría de las organizaciones, la sociología, la psicología laboral, las teorías micro y macro económicas y las teorías contables. Proponiendo así “una evaluación económica de las condiciones de trabajo que aplicara el cálculo de costos en la problemática de los recursos humanos con el fin de reducir los disfuncionamientos y crear potencial estratégico” (Savall, Zardet & Bonnet, 2008).

Este enfoque ha sido experimentado en más de 1200 empresas de diversos sectores tanto públicos como privados de 34 países en 4 continentes.

3.2 LA TEORÍA DEL MODELO DE GESTIÓN SOCIOECONÓMICA (MSE)

Con motivo de este estudio, utilizamos el modelo de gestión socioeconómica creado por Henri Savall (1973) con el cual detectamos la existencia de disfuncionamientos relacionados con la comunicación y si su impacto dentro de las utilidades de la empresa.

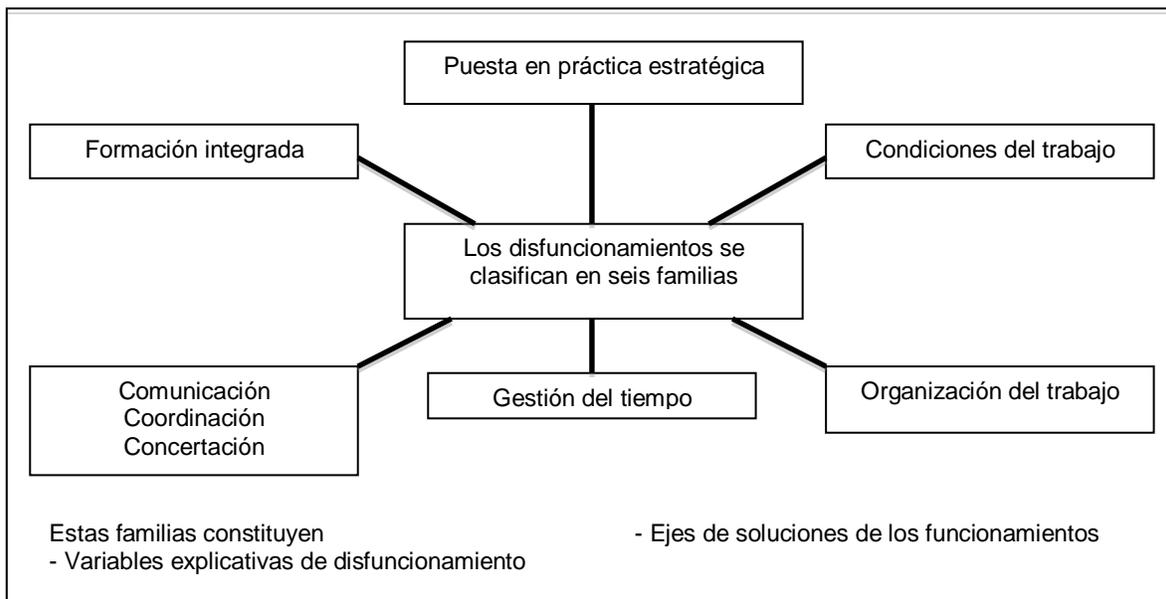
El modelo de gestión socioeconómica fue creado para desarrollar la transformación en las empresas que buscan adaptarse a nuevos entornos altamente competitivos y mejorar su desempeño a pesar de los desafíos económicos actuales (Savall, Zardet & Bonnet, 2008), fue creado y experimentado por el Instituto de Socio-Economía de Empresas y Organizaciones (ISEOR) como una perspectiva gerencial que conjunta los aspectos sociales de las organizaciones con su desempeño económico y se basa en una construcción teórica llamada “análisis socioeconómico” y aplicada en la práctica empresarial como método de intervención referida como “intervención socioeconómica” (Savall, Zardet, 2006; Savall, Zardet, 2008).

La hipótesis fundamental del modelo socioeconómico expresa que existe un vínculo constante entre el desempeño económico y social de la empresa, por lo que se diferencia de otras teorías que estudian estos aspectos por separado. Este modelo demuestra que siempre existe diferencia entre lo que los actores (cada miembro de la empresa) esperan de la organización y lo que en realidad está pasando. Estas diferencias se hacen presentes en seis disfuncionamientos clave detectados por los investigadores como se explican a continuación (Savall, Zardet & Bonnet, 2008).

- **Condiciones de trabajo:** englobando primordialmente las condiciones físicas del lugar trabajo.
- **Organización del trabajo:** referente a los procedimientos de trabajo.
- **Comunicación-Coordinación-Concertación:** Sobre las relaciones entre los departamentos y los colaboradores, la forma de llegar a acuerdos y establecer los cursos de acción de trabajo.
- **Gestión del tiempo:** relativo a los tiempos de trabajo y las actividades que realiza cada uno de los colaboradores.
- **Formación integrada:** sobre la formación y capacitación de los colaboradores con respecto a su puesto.
- **Implementación de la estrategia:** acerca de los cursos de acción para llegar a los objetivos.

La figura 1. Muestra las seis familias de disfuncionamientos definidas por el modelo de gestión socioeconómica.

Figura 1. LOS DISFUNCIONAMIENTOS DEL MSE



Fuente: Savall & Zardet, (2009)

3.2.1 ESTRUCTURAS Y COMPORTAMIENTOS EN EL MSE

Para Henry Savall y el Instituto de Socio-Economía de Empresas y Organizaciones (ISEOR) (2008), la empresa es un conjunto complejo de estructuras y comportamientos que interactúan entre sí y tienen como consecuencia una actividad económica.

La actividad económica arrojada de estas estructuras y comportamientos tienen dos resultados, primero, los resultados que la empresa busca y segundo los resultados que se dan por la falta de sincronización de los elementos, a los cuales se les llaman disfuncionamientos (Savall & Zardet, 2008). En las tablas siguientes mostraremos algunos elementos de las diversas estructuras organizacionales y comportamientos que de acuerdo al modelo de gestión socioeconómica afectan a las empresas. Tablas 3 y 4.

Tabla 3. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES EN EL MSE

ESTRUCTURAS	ELEMENTOS
Física	<ul style="list-style-type: none">• Espacio físico• Ambientación del espacio• Molestias en el ambiente
Tecnológica	<ul style="list-style-type: none">• Usar o mantener equipo antiguo.• Sofisticación, complejidad, grados de automatización.• Adaptabilidad del equipo a las actividades requeridas.
Organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Organigrama.• División del trabajo.• Comunicación-Coordinación y Sistemas de Cooperación.
Demográfica	<ul style="list-style-type: none">• Ajuste del número de empleados.• Estructuras de entrenamiento inicial.• Pirámide de edades y estructuras de personal.
Mentales	<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo gerencial.• Ética de la organización.• Clima organizacional micro.

FUENTE: Elaboración propia a partir de Savall, & Zardet (2008)

Tabla 4. COMPORTAMIENTOS ORGANIZACIONALES EN EL MSE

COMPORTAMIENTOS	ELEMENTOS
Lógica individual	<ul style="list-style-type: none"> • Personalidad profesional y extra profesional. • Comportamiento autónomo.
Lógica de actividad grupal	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento individual condicionado por el área de pertenencia.
Lógica categórica	<ul style="list-style-type: none"> • Aquel comportamiento de una categoría y condición de personal.
Lógica de afinidad grupal	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento regido por grupos de gustos o culturas afines.
Lógica colectiva	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento de la organización en donde todos sus elementos trabajan como una sola persona

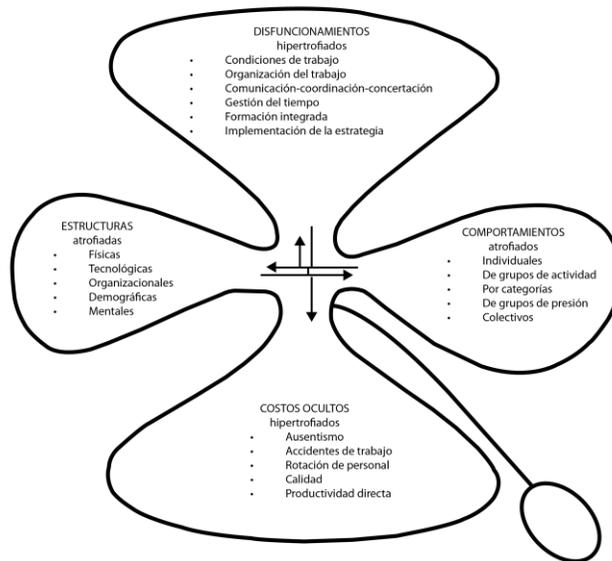
FUENTE: Elaboración propia a partir de Savall & Zardet (2008)

El modelo socio económico se concibe y desarrolla como un análisis de relaciones entre las estructuras y los comportamientos que generan disfuncionamientos y costos ocultos.

En la figura 2 se presenta el trébol de cuatro hojas del modelo socioeconómico donde se muestra la doble responsabilidad de las estructuras y los comportamientos en la creación de disfuncionamientos, ya que cuando las conductas y las estructuras no óptimas para la organización se vuelven constantes resultan en pérdidas económicas para la empresa.

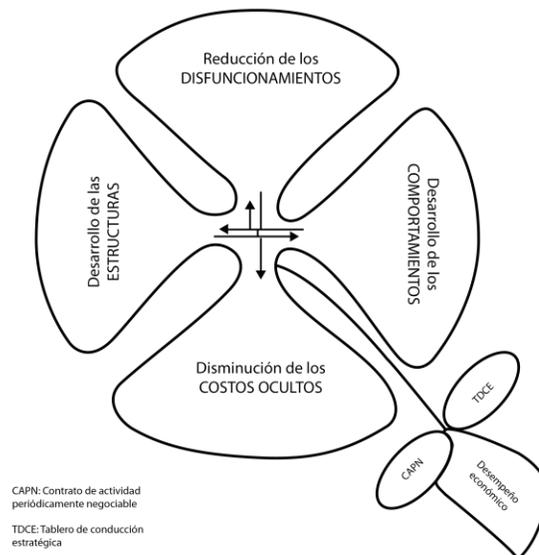
El modelo de gestión socioeconómica tiene como objeto detectar las causas de los disfuncionamientos por medio de un diagnóstico para después contabilizarlos en unidades monetarias; con esta información se pretende cambiar las estructuras y comportamientos de la empresa hacia unos más adecuados a ella y que por consecuencia se reduzcan los disfuncionamientos y las mermas económicas, logrando como se muestra en la figura 3 un trébol equilibrado.

Figura 2. TRÉBOL DE CUATRO HOJAS DEL MODELO SOCIOECONÓMICO



FUENTE: ISEOR (2012)

Figura 3. TRÉBOL DE CUATRO HOJAS DESPUÉS DE REDUCIR LOS DISFUNCIONAMIENTOS



FUENTE: ISEOR (2012)

3.2.2 LOS TRES EJES DEL MODELO SOCIECONÓMICO

Dentro del modelo de gestión socioeconómica el cambio en las organizaciones se presenta cuando se actúa en los comportamientos y en las estructuras de acuerdo a tres ejes (Savall, Zardet, 2006); el eje del ciclo de resolución de problemas, el eje de herramientas de gestión y el eje de decisiones políticas y estratégicas (Savall, Zardet, 2012), en la figura 4 se muestran los ejes de la dinámica de intervención socioeconómica entre los cuales se propone establecer la metamorfosis de la organización.

Figura 4. LOS TRES EJES DE LA DINÁMICA DE INTERVENCIÓN SOCIOECONÓMICA



FUENTE: Savall, Zardet (2012).

3.2.2.1 EJE DEL PROCESO DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Este eje consta de cuatro elementos: diagnóstico, proyecto, implementación y evaluación; tiene por objeto ayudar a la empresa a mejorar sus actividades tanto en calidad como en eficiencia (Savall, Zardet & Bonnet, 2008).

- **DIAGNÓSTICO**

De acuerdo a Savall, Zardet y Bonnet (2008) el diagnóstico del modelo de gestión socioeconómica consta de realizar un inventario de los disfuncionamientos que existen dentro de la empresa para después convertirlos en repercusiones financieras. Estas detecciones se realizan por medio de entrevistas semiestructuradas a los actores en la organización de donde se tomaran frases testimonio que posteriormente se clasificarán entre las familias de disfuncionamientos, una vez hecha la categorización se presenta a los participantes, lo que se conoce como “efecto espejo”, ya que se exhiben de forma fiel lo dicho anteriormente por los actores. Con este diagnóstico se pretende ayudar a la dirección a ser más receptiva hacia las problemáticas de la empresa y a las posibles mejoras que pueden realizar, del mismo modo favorece la comprensión por parte de los trabajadores hacia la necesidad de un cambio organizacional que mejore las condiciones “actuales” de trabajo.

- **PROYECTO**

Este paso es un instrumento de apoyo otorgado por el interventor y está orientado a mejorar el funcionamiento de la empresa, esto se logra involucrando a los trabajadores de la organización encaminándolos al trabajo en equipo y a la creatividad dirigida, así se pide a los colaboradores que establezcan propuestas de solución a los problemas presentados en la etapa del diagnóstico para después adaptarlas para ser compatibles con la implementación del proyecto. El principal objetivo del proyecto socioeconómico es “evitar” la creación de disfuncionamientos y no solo reparar los daños causados por estos por lo que debemos considerarlo como un aprendizaje de gestión por parte de la dirección y mandos medios, mientras se ejerce de manera efectiva el liderazgo (Savall, Zardet, Bonnet, 2008).

- IMPLEMENTACIÓN

En este tercer escalón se ponen en marcha las acciones planificadas en el paso anterior con la intención de mejorar el rendimiento futuro de la empresa. El interventor junto con la dirección de la organización deben buscar el equilibrio entre las actividades diarias y las acciones estratégicas previamente concebidas en el proyecto, esto mediante juntas periódicas de pilotaje que evalúen el cumplimiento del calendario de mejoramiento impuesto para acelerar el ritmo del cambio (Savall, Zardet & Bonnet, 2008).

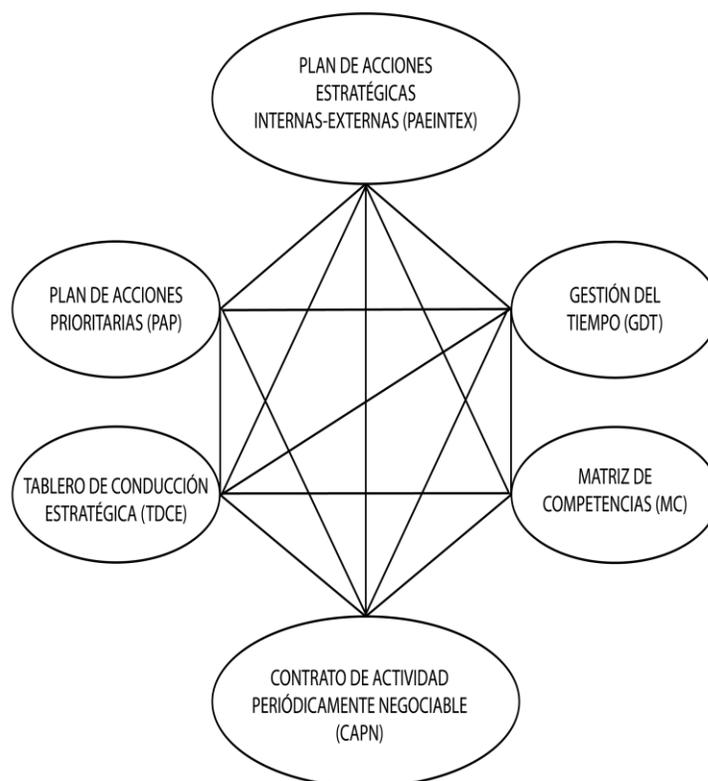
- EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

Durante este proceso se debe comparar el inventario de costos ocultos de los disfuncionamientos identificados en el paso uno (el diagnóstico), con los costos evaluados durante un año. Con esta comparación se puede identificar si realmente ha habido una mejora en la organización. Esta evaluación pretende ser también un instrumento de apoyo para la dirección que busca una gestión basada en el liderazgo y las relaciones laborales sanas (Savall, Zardet & Bonnet, 2008).

3.2.2.2 EJE DE HERRAMIENTAS

Este eje consiste en implantar por medio de capacitación a los mandos altos y medios, herramientas accesibles basadas en la administración estratégica y operacional, estas herramientas tendrán un fuerte impacto dentro de la gestión organizacional para mejorar de modo continuo a la organización y su desempeño (Savall, Zardet, 2006, Savall, Zardet, Bonnet, 2008). Las herramientas propuestas por el modelo de gestión socioeconómica buscan mejorar el funcionamiento de la organización y así disminuir los costos ocultos. En la siguiente figura se muestran y a continuación se describen las herramientas de acuerdo a Savall, Zardet y Bonnet en 2008.

Figura 5. LAS SEIS HERRAMIENTAS DEL MODELO SOCIOECONÓMICO SE ARTICULAN CON OTRAS



FUENTE: (Savall, Zardet, 2006).

- PLAN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS INTERNAS Y EXTERNAS

Con esta herramienta se pueden identificar y estructurar todas aquellas iniciativas estratégicas que desee implementar la dirección en un plazo de 3 a 5 años, esto será el esquema conductor de la organización. Con este plan se obtiene una visión nítida de lo que es importante para trabajar tanto dentro como fuera de la organización buscando el desarrollo de la empresa, también queda claramente establecido el papel que debe desempeñar cada miembro del personal para el logro de la estrategia desde la parte micro, hasta lo macro.

- **PLAN DE ACCIONES PRIORITARIAS**

Con el plan de acciones prioritarias se permite identificar continuamente tareas nuevas con valor añadido que deben ser aplicadas y también las de escaso valor añadido para así establecer una prioridad en su ejecución. El plan consiste en concebir todas las actividades que pretenden emprenderse en toda la empresa para después aplicarlas a cada departamento. Con esto se intenta promover y aplicar objetivos estratégicos que mejoren el desempeño de la empresa y evite el surgimiento de disfuncionamientos.

- **MATRIZ DE COMPETENCIAS**

Con esta herramienta se apoya a la dirección a determinar con precisión cuales son las necesidades de formación de los subordinados así como el material requerido para realizar las actividades.

- **GESTIÓN DEL TIEMPO**

La herramienta de gestión del tiempo permite a los mandos planificar mejor el tiempo de realización de las actividades y programar con mayor precisión las fechas de cumplimiento de las mismas, con esto se eliminará tiempo de las tareas con poco valor añadido y se dedicará mayor tiempo a las acciones de desarrollo.

- **TABLERO DE PILOTAJE ESTRATÉGICO**

Este tablero utiliza indicadores de conducción socioeconómicos para medir los resultados obtenidos en cuanto a la creación del potencial gracias a los cambios en la alta dirección; los resultados inmediatos son en su mayoría la reducción de los costos ocultos, mientras que los resultados a largo plazo es la creación del potencial.

- **CONTRATO DE ACTIVIDAD PERIÓDICAMENTE NEGOCIABLE**

Se considera un instrumento de apoyo para la alta dirección, con él se puede determinar con más flexibilidad el momento ideal para negociar un mejor desempeño.

3.2.2.3 EJE DE LAS DECISIONES POLÍTICAS

En este eje se observa la dinámica de la empresa, donde el equipo de dirección y mandos medios buscan con la toma de decisiones impulsar a la empresa hacia el proceso de cambio en las diversas áreas, sistema de gestión, recursos humanos, innovación de productos, etc. (Savall, Zardet, 2006). Todas estas decisiones deben basarse en las estructuras de la organización (sus opciones tecnológicas, normas de comportamiento, planificación de objetivos, etc.) (Savall, Zardet & Bonnet, 2008).

3.3 EL MODELO HORIVERT EN EL MODELO DE GESTIÓN SOCIOECONÓMICA

Dentro del proceso de intervención socioeconómica se propone mejorar a la organización desde una perspectiva interna y externa, así como lograr un mejor desempeño económico y social, esta acción se logra a través de una doble acción horizontal y vertical (proceso horivert). Este proceso por un lado asegura una articulación del modelo socioeconómico en la estrategia de la organización y por otro promueve resolver los disfuncionamientos básicos, operacionales y estratégicos (Savall, Zardet, 2006). Figura 6.

- LA ACCIÓN HORIZONTAL

La acción está dirigida al equipo directivo y ejecutivos de la organización, promueve el cambio de la empresa y la cooperación entre los departamentos (Savall, Zardet & Bonnet, 2008). Se cuenta con tres ejercicios, primero la acción colaborativa-entrenadora, la segunda el diagnóstico horizontal de los disfuncionamientos generales y la tercera, el proyecto horizontal (Savall, Zardet, 2008).

- LA ACCIÓN VERTICAL

Esta acción está destinada a los operarios de la organización y a los mandos intermedios a nivel de unidades base. Pretende remodelar la organización para

aumentar las responsabilidades de todos los niveles jerárquicos, al mismo tiempo que desarrolla la formación integrada para incrementar las capacidades de cada trabajador (Savall, Zardet & Bonnet, 2008). En esta acción se cuenta con dos ejercicios clave: primero, un profundo diagnóstico socioeconómico y segundo, el proyecto de innovación socioeconómica (Savall, Zardet, 2008).

Figura 6. ARQUITECTURA HORIVERT



FUENTE: Savall & Zardet (2006)

3.4 EL MODELO DE COSTOS OCULTOS EN EL MSE

El método de intervención dentro de las empresas consiste en reducir gradualmente los costos ocultos (Savall & Zardet 2006) resolviendo los disfuncionamientos de raíz que tendrán como consecuencia la disminución de los componentes.

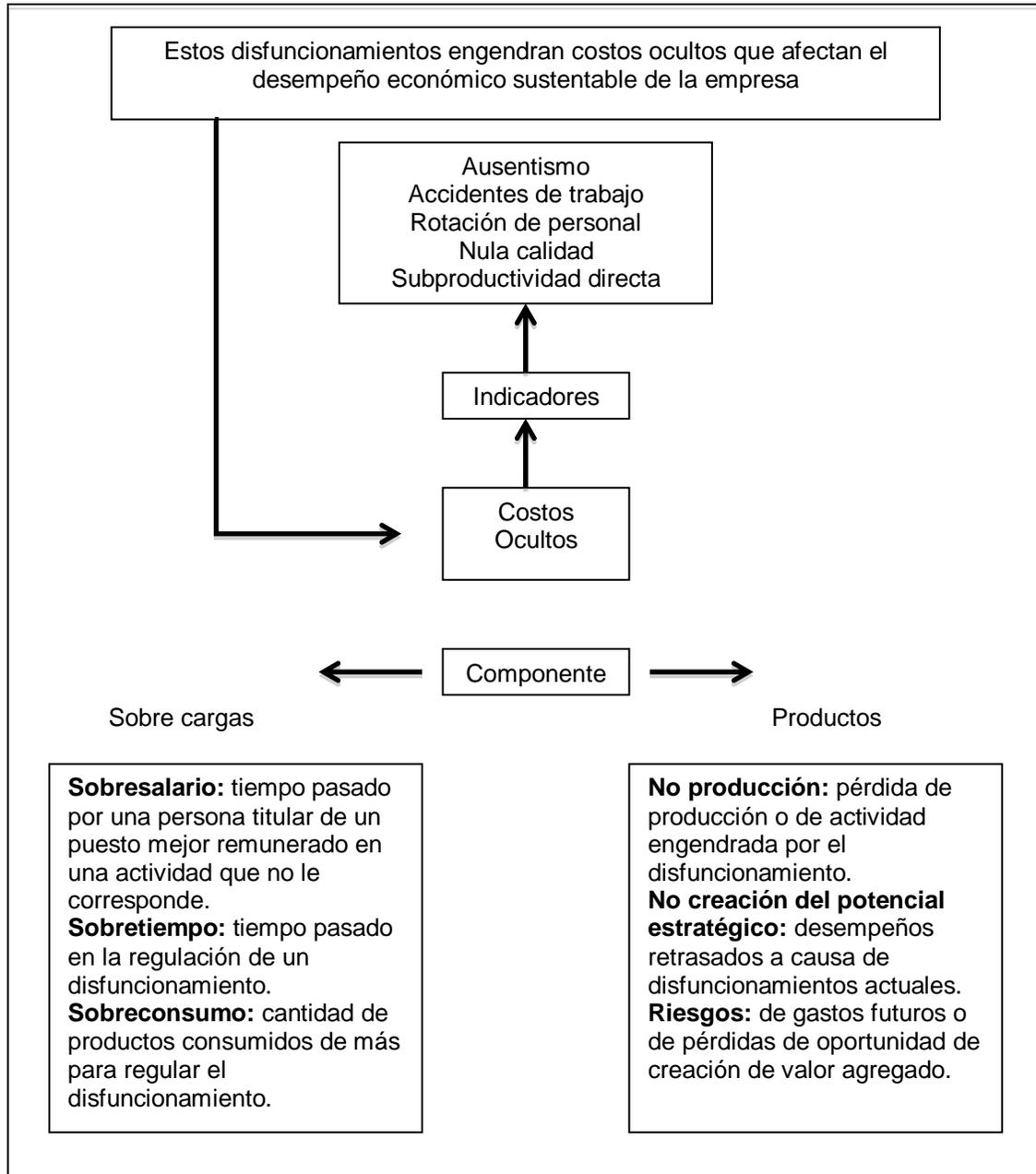
Entendamos como costo, a aquel pago en efectivo o compromiso de pagar en el futuro con el propósito de generar ingresos. (Reeve, 2009). Un costo-desempeño oculto son elementos de gastos y de productos que no se evidencian en los sistemas de información financiera; (Zardet & Kiref, s.f.). Para Savall y Zardet (2006) los costos ocultos son “ciertos cargos que la empresa se habitúa muy rápido a considerar como incomprensibles e ineludibles con cierto fatalismo. ”La detección de estos costos ocultos logra medir los recursos económicos que son desperdiciados provocados por disfuncionamientos dentro de la organización.

Podemos clasificar los costos ocultos en dos grandes rubros; aquellos incluidos en los costos visibles, y los repartidos en rubros contables, aquello que pueden ser fácilmente cuantificables y que se conocen en el modelo como sobrecargas y los costos excluidos de los costos visibles o pérdida de beneficios (de valor añadido) donde lo que se pierde es la ocasión de realizar un producto y/o servicio, lo que se trata de un costo de oportunidad. En la figura 7 se muestra la relación de estos disfuncionamientos y cuál es su consecuencia en 6 componentes, los que después se pueden traducir en costos-desempeños ocultos. (Pomar, 2010).

- **Sobresalarios:** debido a ausentismo, a la falta del personal, a una actividad excesiva y errores en el trabajo.
- **Sobretiempos:** fallos de calidad, trabajo inútil, búsqueda de información, perturbaciones, equipamientos ineficaces, hacer el trabajo dos veces, búsqueda de corrección de errores, duplicidad de trabajo, tiempo perdido por falta de preparación, reparación de equipo.
- **Sobreconsumos:** desperdicio de materias primas, mayor consumo de energía, corrección de errores.
- **No producción:** tiempos de espera, desaceleración del ritmo de proceso de producción, interrupciones o perturbaciones en el trabajo y de producción.
- **No creación de potencial:** falsos ahorros en inversiones, pérdidas de partes en el mercado, pérdidas de saber hacer.

- **Riesgos:** debido a enfermedades, accidentes de trabajo, rotación de personal, no calidad, falta de productividad.

Figura 7. COMPONENTES



Fuente: Savall & Zardet, (2009).

Savall y Zardet (2008), elaboraron una matriz en donde se representan los disfuncionamientos, indicadores de costos ocultos y los componentes económicos de los costos ocultos para evaluarlos como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. DISFUNCIONAMIENTOS Y COSTOS OCULTOS

DISFUNCIONAMIENTOS	INDICADORES DE COSTOS OCULTOS	COMPONENTES ECONÓMICOS DE LOS COSTOS OCULTOS
Condiciones de trabajo Organización del trabajo Comunicación-Coordinación- Concertación Gestión del tiempo Formación integrada Implementación de la estrategia	Ausentismo Accidentes de trabajo (y enfermedades profesionales) Rotación de personal No calidad Falta de productividad directa	Sobresalarios Sobretiempos Sobreconsumos No producción No creación de potencial Riesgos

FUENTE: Elaboración propia a partir de Savall, Zardet & Bonnet(2008)

Este modelo busca aprender de la organización para reducir los disfuncionamientos; al evaluar los costos se acelera el aprendizaje y con esto se procura convertir los costos ocultos en valor agregado y mejorar el desempeño económico de la empresa. Pretende enfrentar cada disfuncionamiento detectado dentro de la organización con acciones correctivas que movilicen sus recursos financieros que constituyen costos ocultos (Savall & Zardet, 2006).

3.4.1 ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS OCULTOS

Para estimar los costos ocultos en las organizaciones es necesario primero detectar los disfuncionamientos básicos que existen dentro de ella, estos se presentan como las situaciones concretas en donde la operatividad es anormal; estos disfuncionamientos son detectados mediante frases testimonio obtenidas de

los actores de la empresa en la etapa del diagnóstico, una vez detectados los disfuncionamientos se agruparan en los cinco indicadores (ausentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal, calidad nula y falta de productividad directa). Como segundo paso se agruparan estas actividades también en dos grandes grupos aquellos que tengan relación directa con la actividad humana y aquellos que tengan que ver con el producto y/o servicio. Con estas clasificaciones se realizará la evaluación de los costos ocultos que involucra los seis componentes anteriormente explicados (Savall, Zardet, 2008).

De acuerdo a Savall y Zardet, (2008), las actividades humanas se regulan y expresan en unidades de tiempo (horas, minutos) lo que se convierte en unidades monetarias. Por lo que la hora hombre es valorada con referencia a la contribución de cada hora con el margen de costo variable relacionada con el tiempo extra y la no producción. El tiempo extra lo catalogamos en actividades reguladas como ejemplo las llamadas telefónicas, entrenamientos temporales, etc. mientras que la no producción sería la pérdida de producción debido al error humano, ejemplo, las maquinas descompuestas, accidentes de trabajo, etc. Para determinar la frecuencia con la que se realizan estas actividades es necesario realizar entrevistas cuantitativas basándonos en los indicadores para medir la afectación de los disfuncionamiento, aquí se hará referencia a la reiteración con la que ocurren los disfuncionamientos anteriormente detectados lo que permite completar el formato de costos ocultos (Pérez, 2012).

La siguiente tabla presenta el esquema de evaluación utilizado por el MSE donde se muestra como los costos ocultos se dividen primordialmente en dos categorías, los costos ocultos incorporados a los costos visibles y los costos ocultos no incorporados a los costos visibles; estos últimos incluyen la falta de producción derivada de los disfuncionamientos (Savall, Zardet, 2008). Después se determina específicamente de que tipo de componente se trata y se utilizan los indicadores que previamente se han determinado (sueldos, precio de la materia prima, análisis de margen de ventas) para realizar el cálculo de los costos. En el caso de los

sobre tiempos y la no producción el modelo de gestión socioeconómica propone el uso de un indicador pre-establecido llamado “nanoPIB” para facilitar los cálculos, este nanoPIB ha sido determinado por el ISEOR para las empresas mexicanas en \$50, siendo así el valor perdido de un trabajador en una hora. Se considera como $(\text{ventas-costos variables})/\text{Núm. anual de horas de trabajo esperadas y remuneradas}$ (Pérez, 2012).

Tabla 6. ESQUEMA DE CÁLCULO DE COSTOS OCULTOS

	COMPONENTES						
INDICADORES	Sobrecargas			No producción			
	Sobre-salarios	Sobre-tiempos	Sobre-consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos	TOTAL
PARÁMETRO DE ESTIMACIÓN	Diferencia de sueldos	NanoPIB	Precio de recursos consumidos	NanoPIB	Análisis	Análisis del margen de ventas perdido	
Ausentismo							C.O. por ausentismo
Accidentes de trabajo							C.O. por accidentes de trabajo
Rotación de personal							C.O. por rotación de personal
No calidad							C.O. por no calidad
Productividad							C.O. por falta de productividad
TOTAL	Salarios excesivos por los cinco indicadores	Tiempo excesivo por los cinco indicadores	Materia prima extra por los cinco indicadores	Producción perdida por los cinco indicadores	Falta de potencial por los cinco indicadores	Riesgos por los cinco indicadores	

FUENTE: Elaboración propia con base en (Savall, Zardet, 2008; Pérez, 2012).

3.4.2 REDUCCIÓN DE LOS COSTOS OCULTOS

Savall y Zardet (2009) nos dicen que “la medida, o incluso sólo la estimación de los costos ocultos enriquece por lo tanto el proceso de decisión estratégica” tener

este nuevo panorama representa diversos cursos de acción para las organizaciones que buscan reducir sus costos ocultos, como ejemplo, se presentan las opciones de dosificar o reducir los costos ocultos, existe la posibilidad de tomar decisiones a largo plazo que involucren la responsabilidad social, se tiene la opción de optar por un sobre costo de inversión que permita reducir los costos de funcionamiento (reforzando la inversión en los recursos intangibles), se puede establecer un reparto de tiempo entre los actores para que el tiempo improductivo y la falta de creación de potencial sea prácticamente nula, de esta manera, es posible determinar un sistema de información y de evaluación estratégica adecuado, basado en un cálculo económico más pertinente (Savall, Zardet, 2009).

Es importante añadir que para los autores del modelo es indispensable hacer partícipes a todos y cada uno de los miembros de la organización para que conjuntamente se construyan soluciones de mejoramiento y desarrollo sustentable, solo aplicando estos principios fundamentales es que se podrán establecer las nuevas estrategias, disminuir los costos ocultos y convertirlos en valor agregado para la empresa (Savall, Zardet, 2006).

3.5 EL DESEMPEÑO GLOBAL DEL MODELO DE GESTIÓN SOCIOECONÓMICA

El modelo de gestión socioeconómica como se ha comentado en este apartado nos permite conjuntar los dos aspectos más relevantes en una empresa: la dimensión técnica y comercial y el desempeño humano y social; desde la primera dimensión hablamos de resultados económicos a corto plazo, en cuanto a disminución en los costos visibles y de resultados económicos a largo plazo, sobre la creación de potencial (recursos intangibles). Por su parte la dimensión humana y social se presenta en el mejoramiento de las seis familias de disfuncionamientos que presenta este modelo. Se presenta así la hipótesis sobre que “existe una zona de compatibilidad entre el desempeño económico y el desempeño social porque

los disfuncionamientos actuales que están deteriorando al desempeño social provocan simultáneamente costos ocultos que deterioran simultáneamente el desempeño económico. Por lo tanto la reducción de disfuncionamientos puede, bajo ciertas circunstancias, mejorar simultáneamente el desempeño económico y social de la empresa” (Savall, Zardet, 2006).

CAPÍTULO 4. MARCO TEÓRICO

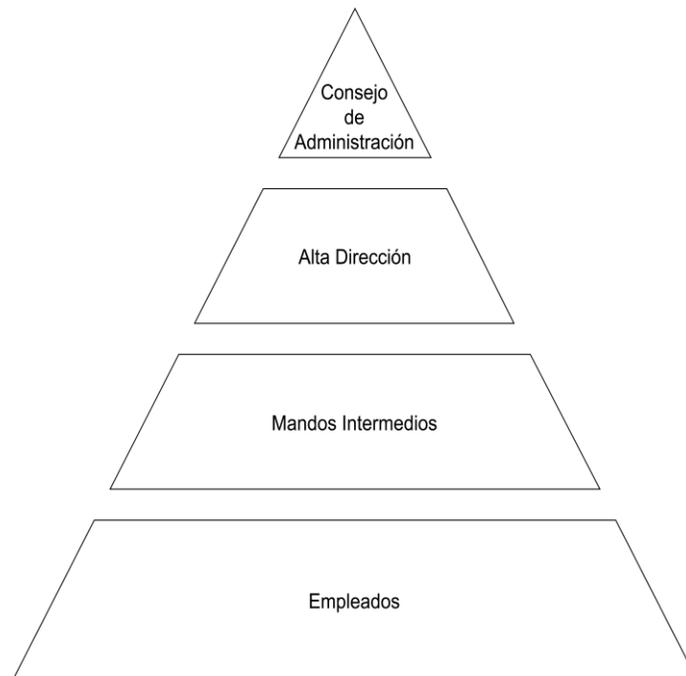
4.1 ¿QUÉ ES LA ORGANIZACIÓN?

En su concepto más básico las organizaciones son una herramienta que utilizan las personas para coordinar acciones que los lleven a un fin común, lo que cumple con una necesidad humana y del medio (Jones, 2008). Esta unidad coordinada debe constar con al menos dos personas para que se puedan alcanzar las metas comunes, por lo que las relaciones entre los individuos y también entre grupos, crean expectativas de conducta de cada integrante, a quienes les corresponde jugar un papel, lo que convierte a las organizaciones en sistemas sociales (Gibson, Ivancevich, et al, 2013).

Existen organizaciones que están creadas para atender las necesidades de otros individuos; hay personas que consideran poseer las habilidades y conocimientos necesarios para establecer instituciones que produzcan bienes y servicios que cumplan con esta función en la sociedad (Jones, 2008). Estas se mueven principalmente por prácticas de transparencia en mercados competitivos, la necesidad de potenciar el compromiso social que mejore su imagen, la gestión de la confianza y la reputación (intangibles) que proporciona valor a los productos y su naturaleza hace necesario buscar un equilibrio entre las relaciones de públicos internos y externos, utilizando modelos de gestión abiertos que se esfuercen en responder a las demandas y expectativas de cada uno de ellos (Tunéz, 2012).

Desde una perspectiva administrativa la organización “es la combinación de los medios técnicos, humanos y financieros que componen la empresa: edificios, maquinas, materiales, hombres, etc. en función de la consecución de un fin, según las distintas interrelaciones y dependencia de los elementos que lo constituyen” (ecobachillerato.com, 2014). De acuerdo a una estructura piramidal debe contar con cuatro elementos, consejo de administración, alta dirección, mandos intermedios y empleados, como se muestra en la siguiente figura, estos elementos se relacionen entre sí para conformar la organización.

Figura 8. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PIRAMIDAL



Fuente: www.ecobachillerato.com (2014)

Hay diversos principios que toda organización deben seguir para poder diseñar la estructura de la empresa, sin embargo ocho de ellos se vuelven predominantes para tomar en cuenta como son:

1. Definición de objetivos
2. Unidad de mando
3. Unidad de dirección
4. Autoridad y responsabilidad
5. Extensión del control
6. Homogeneidad de las tareas
7. Graduación o jerarquía de la autoridad
8. Equilibrio en la organización (ecobachillerato.com, 2014).

4.1.1 DIVERSOS CONCEPTOS DE LA ORGANIZACIÓN DE ACUERDO A LA ADMINISTRACIÓN

Las distintas teorías administrativas describen a la organización desde su propia óptica, la tabla 7 explica de manera general los diversos conceptos de organización así como el enfoque que cada una de las corrientes asignó respecto a su forma de organizarse.

Tabla 7. CONCEPTOS DE ORGANIZACIÓN SEGÚN LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

TEORÍA	TEORÍA CLÁSICA	TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS	TEORÍAS NEOCLÁSICA	TEORÍA DE LA BUROCRACIA	TEORÍA ESTRUCTURALISTA	TEORÍA CONDUCTUAL	TEORÍA DE SISTEMAS	TEORÍA DE LA CONTINGENCIA
CONCEPTO DE LA ORGANIZACIÓN	Estructura formal como conjunto de órganos cargos y tareas de papeles	Sistema social como conjunto	Sistema social con objetivos a alcanzar	Sistema social como conjunto de funciones oficializadas	Sistema social intencionalmente construido y reconstruido	Sistema social cooperativo y racional	Sistema abierto	Sistema abierto y sistema cerrado
ENFOQUE DE LA ORGANIZACIÓN	Organización formal	Organización informal	Organización formal e informal	Organización formal	Organización formal e informal	Organización formal e informal	Organización como un sistema	Variable dependiente del ambiente y la tecnología
ÉNFASIS	En las tareas y en la estructura organizacional	En las personas	En las tareas, personas y estructuras	En la estructura organizacional	En la estructura y en el ambiente	En las personas y en el ambiente	En el ambiente	En el ambiente y la tecnología sin menospreciar tareas, personas y estructura

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato 2006

Como podemos observar la mayoría de las teorías consideran a la organización como un sistema, principalmente un sistema social lo que nos indica la existencia de relaciones entre los colaboradores de la institución, también podemos detectar que hay principalmente tres enfoques de organización que son el parte aguas para las estructuras organizacionales, dentro de estas tres corrientes la comunicación juega un papel relevante para su desarrollo.

- **LA ESCUELA CLÁSICA (Organización formal).** Este enfoque entiende a la organización como un sistema rígido y jerárquico (Tunéz, 2012), que se estructura en términos lógicos, formales, rígidos y abstractos por lo que son organizaciones prescriptivas y normativas (Chiavenato, 2006). Esta escuela utiliza como medio de organización a la comunicación formal, concentrándose en mensajes de actuación siempre desde el ápice estratégico hacia el núcleo de operaciones y no se plantea la posibilidad de establecer una vía comunicativa de retorno. Del mismo modo obstaculiza la comunicación horizontal con la intención de no alimentar rumores o información no controlada por los directivos (Tunéz, 2012).
- **LA ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS (Organización informal).** La teoría de las relaciones humanas denomina organización informal al conjunto de interacciones y relaciones establecidas entre las personas que conforman una organización (Chiavenato, 2006) sin embargo los teóricos humanistas no restan importancia a la necesidad de control y una estructura jerárquica, pero alientan la necesidad de una comunicación más expresiva y un tratamiento humano para organizar el trabajo. Esta perspectiva propone flujos de comunicación bidireccionales abiertos y francos, por lo que la comunicación horizontal se vuelve un proceso definitorio en este enfoque (Tunéz, 2012).
- **LA ESCUELA DE SISTEMAS (Organización como un sistema).** Este enfoque nos dice que las organizaciones por si mismas son sistemas

compuestos por subsistemas interrelacionados de modo equilibrado, y estos forman parte de un sistema mayor (Tunéz, 2012). La organización es un sistema creado por el hombre y tiene una directa interacción con su medio ambiente (clientes, proveedores, competencia, entidades sindicales, órganos de gobierno, etc.) cada organización influye a su ambiente y recibe influencia de él (Chiavenato, 2006). Ya que cada uno de estos sistemas sociales son entidades vivas, cambiantes y complejas, no se identifica un modelo de comunicación único o preponderante para la organización de las actividades, dependiendo el tipo de estructura que posea la entidad se recalcará la necesidad de comunicación descendente, ascendente, horizontal y/o transversal (Tunéz, 2012).

En la actualidad las organizaciones saben que el reto es superar la fragmentación que hay dentro de ellas y sustituirla por especialización y colaboración interdepartamental, lo que exige renovados sistemas de gestión de soporte y contenidos de información, comunicación y conocimiento. La comunicación entra en ese proceso de transformación y cambio ya que las organizaciones son espacios de comunicación que deben adaptarse a los cambios actuales, reajustando y fortaleciendo sus sistemas comunicativos en busca de los objetivos organizacionales (Tuñez, 2012). A continuación ahondaremos más en el concepto de “comunicación” y su importancia para el desarrollo de las organizaciones.

4.2 EL CONCEPTO DE COMUNICACIÓN

Para acercarnos al concepto de comunicación organizacional, tema que afecta a esta investigación, debemos comenzar por definir que es la comunicación desde su acepción más simple. El término comunicación proviene del vocablo latino *comunicare* lo que significa “poner en común”, por lo que esto es la base del concepto de comunicación que actualmente se utiliza, ya que lo que se busca cuando se comunica es poner en común los pensamientos (Castro & Moreno, 2011). Este término tiene muchas afinidades relacionadas con el lenguaje y las

imágenes mentales que representamos con el, y del mismo modo con la información (González, 2003) es por eso que la palabra comunicar y comunicación se utiliza en muchos contextos, para hablar de cosas distintas (Castro & Moreno, 2011). A continuación se darán algunas acepciones del concepto de comunicación que nos permita entenderlo más claramente, llegando a una definición general.

La comunicación se considera como un proceso natural universal para el ser humano, puede entenderse como un conjunto de prácticas y técnicas que permiten transmitir información, también se puede decir que la comunicación es un sinónimo de la interacción social, ya que de esta forma se comparten símbolos, códigos, rituales, hábitos que permiten a la humanidad contar con historia y cultura a través del lenguaje. Conociendo lo anterior se puede concluir que la comunicación es el “proceso interpretativo a través del cual los individuos en sus relaciones, grupos, organizaciones y sociedades responden y crean mensajes que les permitan adaptarse a su entorno y a las personas que los rodeas” (Castro & Moreno, 2011).

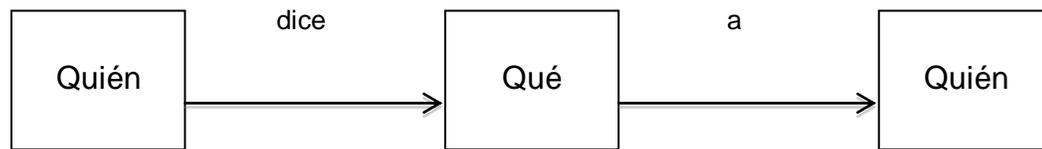
4.2.1 MODELOS DE COMUNICACIÓN

Para explicar este proceso comunicativo, a lo largo de los años teóricos han establecido modelos que muestran la relación entre algunos elementos del proceso entre los cuales destacan los siguientes.

4.2.1.1 EL MODELO DE ARISTÓTELES

Aristóteles en su obra La Retórica, se enfoca en la comunicación oral, sin embargo sus ideas fueron parte-aguas para explicar el proceso de comunicación en general; este modelo excluye el medio o canal y solo se refiere a “*quién dice qué a quién*”. (Castro & Moreno, 20011; González, 2003) Figura 9.

Figura 9. ESQUEMA DE ARISTÓTELES

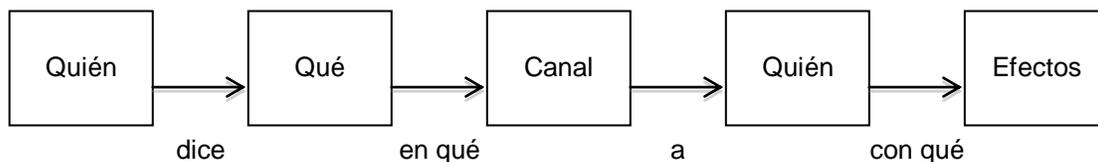


FUENTE: González, 2003

4.2.1.2 MODELO DE LASWELL

Lasswell complementa el modelo de Aristóteles, en este esquema el emisor es el eje disparador del proceso comunicativo y su objetivo es determinar el efecto sobre el receptor. El modelo se define como “*quién dice qué en qué canal a quién con qué efecto*” (Castro & Moreno, 20011; González, 2003) Figura 10.

Figura 10. ESQUEMA DE LASWELL



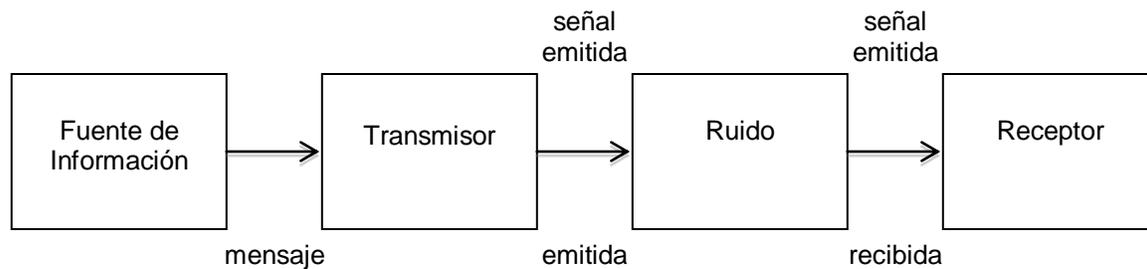
FUENTE: González, 2003.

4.2.1.3 MODELO DE SHANNON Y WEAVER

Este modelo sostiene que cuando el mensaje se emite por un medio electrónico el esquema consiste en una *fente de información* con un *mensaje codificado* emitido por un *transmisor* que lleva una *señal* acompañada de una *interferencia/ruido* que llega a un *receptor* que lo *decodificará*. Este esquema se reconoce como un esquema lineal de comunicación y los autores son los

introdutorios del concepto ruido (Castro & Moreno, 20011; González, 2003)
Figura 11.

Figura 11. ESQUEMA DE SHANNON Y WEAVER

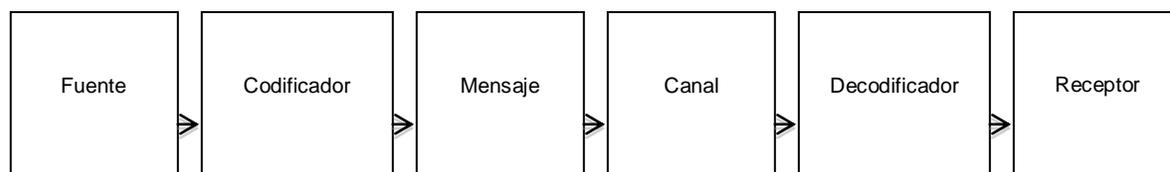


FUENTE: González, 2003.

4.2.1.4 MODELO DE BERLÓ

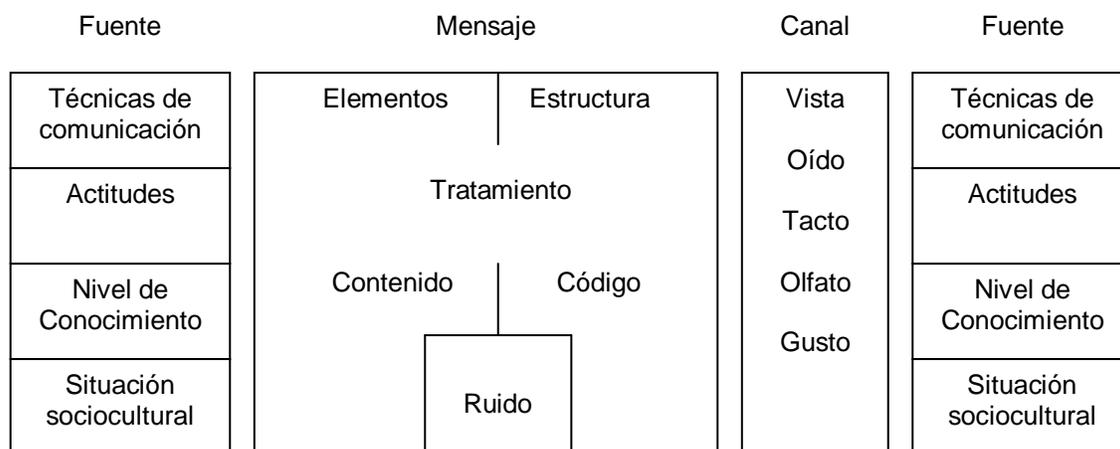
El modelo de David K. Berló coloca de forma independiente al codificador y al decodificador, el primero es quien se encarga de adecuar el mensaje y el segundo quién lo hace llegar al receptor (figura 12). Berló no considera el ruido como algo físico a diferencia de Shannon y Weaver si no que lo compara como fidelidad y eficacia en la transmisión del mensaje, finalmente el autor enumera los factores de comunicación en cada proceso como se muestra en la figura 13 (Castro & Moreno, 20011; González, 2003).

Figura 12. ESQUEMA DE BERLÓ



FUENTE: González, 2003.

Figura 13. FACTORES QUE INTERVIENEN EN LAS ETAPAS DE COMUNICACIÓN



FUENTE: González, 2003.

4.2.1.5 MODELO DE NOSNIK Y BERTHIER

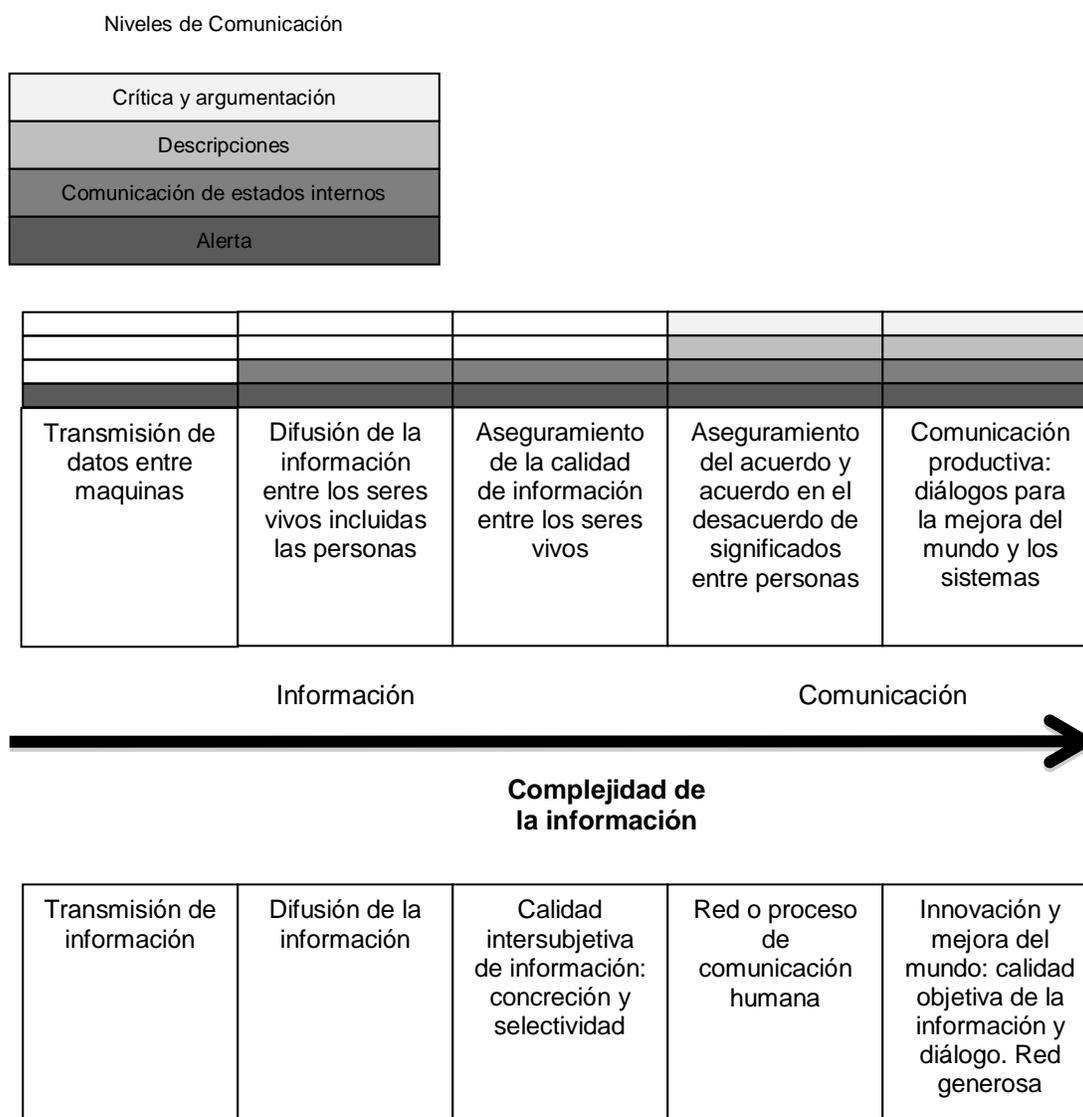
Abraham Nosnik plantea algunas consideraciones sobre el proceso de comunicación a nivel organizacional. (Castro & Moreno, 2011).

- No se debe pretender que la transmisión de mensajes se lleva de forma mecánica e infalible.
- Se debe de tomar en cuenta los recursos de lenguaje y de situación que rodean al proceso de comunicación para que se de entendimiento entre el emisor y el receptor.
- El proceso de comunicación requiere de retroalimentación para asegurar que la interpretación de los mensajes fue la correcta.

Nosnik retoma el modelo de Laswell para crear sus teorías, lo que impulso a su discípulo Antonio Berthier a desarrollar un esquema basado en las teorías de su mentor que se basa en la tesis fundamental de que “la comunicación en este nivel es una parte básica, orgánica, fundamental, complementaria, estratégica y operativa de los beneficios que busca la sociedad y sus diversas organizaciones.” Por lo tanto la comunicación vista como modelo productivo es una herramienta de competitividad de los sistemas organizacionales, que buscan la supervivencia o la

estabilidad en los mercados globalizados. Las etapas que se presentan en la figura 14 muestran como el proceso de comunicación surge del nivel básico hasta llegar al nivel productivo. (Castro & Moreno, 2011).

Figura 14. ESQUEMA DE COMUNICACIÓN PRODUCTIVA DE BERTHIER



FUENTE: Elaboración propia a partir de Castro & Moreno, 2011.

4.2.3 LOS ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

La comunicación tiene como elementos centrales del proceso comunicativo al emisor, codificación, mensaje, decodificador, receptor, retroalimentación (Brönstrup, Godoi & Ribeiro, 2007) del mismo modo cuenta con otros elementos que permiten que este proceso se desarrolle óptimamente. En las siguientes líneas se muestra cuales son todos los elementos con una breve definición de los mismos de acuerdo a Castro, Moreno (2011) y González (2003).

- **Emisor:** es aquel o aquellos encargados de iniciar el proceso de comunicación; quien origina el mensaje en su concepción mental.
- **Codificador:** aquel que toma las ideas del emisor y elabora un código determinado para crear el mensaje. Puede presentarse el caso de que el emisor y el codificador sean la misma persona.
- **Código:** modo en el que se estructuran los mensajes para que queden traducidos en un lenguaje comprensible para el receptor.
- **Mensaje:** se refiere al estímulo que se transmite, puede ser oral, escrito, expresión facial, etc.
- **Contenido:** es todo aquel material de utilidad que contiene el mensaje para poder ser entendido.
- **Tratamiento:** es el modo en el que el mensaje se presenta, la frecuencia con la que se emite, el énfasis y la intención del mismo.
- **Decodificador:** aquel que posee las facultades necesarias para descifrar los códigos.
- **Receptor:** es el complemento de todo acto de comunicación. Es quién recibe el mensaje, como en el caso del emisor, puede presentarse que el decodificador y el receptor sean la misma persona.
- **Retroalimentación:** es un proceso de reacción y su función principal es el de ajustar el proceso y complementar la información emitida.
- **Canal:** se refiere al medio por el cual el mensaje es emitido, existen canales fisiológicos y técnicos, los primeros se refieren a aquellos que

dependen de los elementos físicos y los sentidos, mientras que los segundos se refieren medios masivos de comunicación como el radio y la televisión.

- **Ruido:** es aquel elemento que perturba cualquier acto comunicativo, puede ser interno/semántico y proceder del propio emisor o receptor quien mal interprete el mensaje o puede ser de canal, que se refiera a situaciones que resulten del conducto del mensaje.

Cada uno de estos elementos juega un papel fundamental en el proceso comunicativo, poniendo así en claro que para que los mensajes sean transmitidos correctamente y obtengan los resultados esperados, es necesario ubicar cada elemento y dotarlo de su debida importancia en el momento de establecer la acción de comunicación.

4.3 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Es relevante para esta investigación determinar la importancia de la comunicación en las empresas, empezando así por el concepto de comunicación organizacional. Como primer acercamiento debemos referirnos a la comunicación como un proceso social de gran valor como lo hemos leído anteriormente, esto hace que sea impensable no encontrarla dentro de una organización. Por eso en la actualidad existe una disciplina encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio con la finalidad de cumplir mejor y más rápidamente sus objetivos. (Andrade, 2002)

La comunicación en las empresas recibe muchos nombres, comunicación organizacional, empresarial, institucional, organizativa y corporativa, todas estas apelaciones se refieren al mismo fenómeno (Gómez, 2007; Cobiellas, Becerra, Morales & Mariño, 2011). Este es un proceso que ocurre en cualquier tipo de organización, involucrando permanentemente a los empleados y a los usuarios de

la misma (Queris, Almirall, Capote & Alfonso, 2012). Cuando dos individuos coordinan sus acciones hacia un objetivo en común como ejemplo un directivo y un subordinado, su interacción es una observable manifestación de una organización trabajando (Bisel, Messersmith & Kelley. 2012).

La comunicación en la empresa forma una parte integral del comportamiento de la organización, no está limitada a presentaciones y reuniones, si no que está presente en el día a día, en la interacción humana entre los trabajadores y también con los clientes, debido a esto la comunicación empresarial utiliza todas las herramientas disponibles, orales, escritas y audiovisuales (Radhaswamy & Zia, 2011). Es por eso que podemos ver a la comunicación organizacional desde distintas perspectivas; como proceso formador de estructuras en la organización (redes de comunicación) que pueda ser estudiada en las diferentes modalidades en la que podemos encontrarlas (interpersonal o grupal) (Saladrigas 2005), como un elemento clave dentro de los grupos para llegar a acuerdos (Sarker, Ahuja, Sarker & Kirkeby, 2011) y como sistema, ya que se compone de una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran llegar a los objetivos de la empresa. Esta perspectiva implica la creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes. (Salazar, Vanegas & Arboleda, 2009).

También debemos poner en contexto que una buena comunicación está íntimamente ligada a la confianza que exista dentro la organización, ya que la confianza se crea con buenos lazos comunicativos entre los colaboradores de la empresa y de la empresa hacia los clientes (Sarker, Ahuja, Sarker & Kirkeby, 2011), permitiendo aumentar la confianza en el trabajo que se realiza y la confianza individual. Estas buenas relaciones comunicativas impactan directamente en beneficio de la empresa, incrementando las competencias, habilidades y actitudes de los colaboradores; existen mejores ventas cuando los colaboradores poseen y comprenden la información sobre los productos que venden y/o fabrican; los clientes reducen sus quejas al elevarse el nivel de atención hacia ellos (Monjiotti & Pozo, 2007). Todos los impactos se pueden

trasladar a mejoras económicas para la empresa y un clima organizacional en donde todos los miembros se ven beneficiados.

Arnold y Narbal (2011), haciendo referencia a Beal establecen que la comunicación se ubica en tres niveles de complejidad. El primer nivel como estratégico, cuando se designa y orienta la información hacia los públicos a largo plazo. El segundo nivel como táctico, considerándolo como información a nivel gerencial para la creación de cursos de acción y el tercer nivel como operacional, para el control y revisión de las metas a corto plazo, situando a este nivel como el mayor creador de información que fluye en la empresa. Es por eso que los niveles gerenciales deben contar con las habilidades comunicativas necesarias para planear, organizar, dirigir y controlar a su personal y sus procesos organizacionales (Arnold & Narbal, 2011), con la finalidad de utilizar la comunicación como un medio de motivación hacia los colaboradores para conseguir los objetivos de la empresa.

Antonia Martín, citando a Burton (1972) recalca que “las comunicaciones y no el poder son la principal influencia organizadora de la sociedad mundial”, ya que no se trata solo de ser autoritario, una organización que utiliza la comunicación como filosofía tiende a tener una organización más identificada. Todo personal directivo debe buscar establecer lo que Horacio Andrade maneja como las cuatro íes. (2002) Información, que sea completa, confiable y oportuna; Identificación de la gente de la empresa, orgullo y sentido de pertenencia; Integración de la organización con y entre sus colaboradores (comunicación vertical y horizontal); Imagen institucional tanto para dentro como fuera de la empresa, con base en rasgos reales y no ficticios.

Al buscar establecer una cultura organizacional fortalecida, las empresas deben ver a la comunicación como un recurso integrador de conocimiento y como herramienta que maneje sus elementos en pro de los objetivos establecidos (Arellano, 2008). La elección de los canales de comunicación en la empresa

depende de la tecnología, las personas que trabajan en la organización y los clientes, la diversidad y expectativas de lo que quieren que estos canales comunicativos cubran (Kupritz & Cowell, 2011). Esto representa una complejidad más allá de solo elegir un medio por preferencia personal, sino de hacer un verdadero análisis de qué canal es el más adecuado para que la organización cumpla con sus objetivos. Entre las herramientas que se utilizan para el buen manejo de la comunicación organizacional son: reuniones, informes escritos, medios audiovisuales, conversaciones, reuniones de consejo, teléfono, medios electrónicos, entre otros (Durán, Villazon & Matos, 2005).

A la comunicación organizacional se le reconoce desde dos perspectivas en la organización, hacia dentro y hacia fuera de la misma (Saladrigas 2005), lo que se conoce como comunicación interna y comunicación externa (Andrade, 2002). La comunicación interna puede ser considerada una herramienta gerencial, agregando valor a la empresa, a los proyectos laborales y también a los colaboradores (Mojjotti & Pozo, 2007; Arnold & Narbal, 2011), está enfocada a la relación entre los colaboradores de la organización, gerentes y subordinados y a pesar de ser en parte formal, tiende mucho más a lo informal según se lo permita la organización (Radhaswamy & Zia, 2011). Por otro lado, la comunicación externa constituye la interacción con las personas fuera de la organización (públicos externos) es generalmente más formal y sistemática y busca crear una imagen positiva hacia el mundo (Radhaswamy & Zia, 2011). La combinación de ambas buscan impactar al clima laboral (hacia adentro) y a la imagen de la empresa (hacia fuera).

4.3.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EXTERNA

La comunicación organizacional externa es por principio aquella que permite definir cualquier relación con los públicos que se encuentran fuera de la organización, podemos definir que es la que dice, hace o proyecta lo realizado dentro hacia todos los públicos externos (Tunéz, 2012). Se pueden diferenciar

tres dimensiones de este tipo de comunicación; operativa, estratégica, y de información externa de notoriedad (Espinar, Frau, et al, 2006).

- **COMUNICACIÓN EXTERNA OPERATIVA**

Es aquella que realizan directamente los miembros de la organización al mantener un contacto cotidiano con los públicos externos (clientes, proveedores, etc.), cada uno de los integrantes proyecta la imagen de la organización y al mismo tiempo capta información que después puede ser utilizada por la empresa. (Espinar, Frau, et al, 2006).

- **COMUNICACIÓN EXTERNA ESTRATÉGICA**

Este puede utilizarse como conformador de redes entre la empresa con otras instituciones que puedan ser útiles en el desarrollo de la misma y como vigía para situar captadores de información meramente estratégica que apoye los planes a mediano y largo plazo (Espinar, Frau, et al, 2006).

- **INFORMACIÓN EXTERNA DE NOTORIEDAD**

Este aspecto está enfocado en compartir información de forma unilateral hacia el medio. Es un medio informador para dar a conocer sus productos y/o servicios. Entre las estrategias que se utilizan en esta dimensión se encuentra la publicidad, las promociones, los patrocinios, etc. (Espinar, Frau, et al, 2006).

Todo comunica sobre la organización y todos deben trabajar para ir en la misma dirección estratégica (Tuñéz, 2012). Una de las principales metas de la comunicación externa es la creación y mantenimiento de una buena imagen empresarial (Erickson, Weber & Segovia, 2011). Una buena imagen corporativa representa un mejor posicionamiento en el mercado, una mayor satisfacción por parte de los clientes y una mayor competitividad. Con este tipo de comunicación se busca difundir una idea integral de la organización, para ello es necesario que los públicos internos intervengan en la formación de la idea. (Gómez, 2007). No puede existir una imagen sin identidad, ya que la imagen debe tener un sustento

que solo puede ser establecido desde dentro de la organización. Una imagen que miente, es una imagen que no puede mantenerse. Las empresas deben tener presente que necesitan manejar cualquier tipo de información que pueda ser percibida como negativa, buscando explicar, defender, justificar, racionalizar, disculpar o excusar el comportamiento de la organización cuando sea necesario. Si se acepta la explicación por medio de una respuesta de los clientes, entonces la imagen de la empresa puede ser restaurada o mantenida (Erickson, Weber & Segovia, 2011).

La comunicación externa generalmente está asociada con meramente con la información generada a través de las relaciones, o con el reconocimiento de los productos y servicios de la empresa y aunque esta sea la principal actividad de los gabinetes de comunicación enfocados hacia fuera de la empresa, debemos contemplar que la comunicación debe ser integral para que sirva a las estrategias y objetivos de la organización, por lo cual no puede actuar en solitario (Tunéz, 2012).

4.3.2 COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna en las organizaciones tiene como objetivo primordial la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros de la organización, utilizando los diversos medios de comunicación para mantener a todos informados, integrados y motivados (Andrade, 2002). El fortalecimiento de la institución, el sentido de pertenencia, la creación de identidad de los públicos internos de la empresa y un enriquecimiento en la toma de decisiones forma parte de las actividades que la comunicación interna debe fomentar en la organización (Cobiellas, Becerra, Morales & Mariño, 2011), así como el difundir y consolidar los valores organizacionales, transmitir eficaz y efectivamente los mensajes, motivar a los colaboradores, contribuir a la creación y mejora del conocimiento, combatir los rumores y crear un clima laboral de confianza (Puchol, Martín, et al 2006), con

estos cursos de acción la organización y sus miembros pueden buscar los mismos objetivos.

Cuando la comunicación dentro de una empresa es efectiva, existe un manejo de información adecuado. Una información fluida evita situaciones de estancamiento y genera un aprovechamiento adecuado de los recursos en la empresa. (Arribas, 2000) de ahí la importancia de identificar cómo es que los colaboradores reciben los mensajes. (Arnold & Narbal, 2011) Lo que quiere decir, mantener una atención adecuada a cómo y por qué medio es que se envían e interpretan los mensajes transmitidos, visualizar si se utiliza un lenguaje común por ambas partes (emisor – receptor). La riqueza o no de la comunicación dentro de la organización emerge de la interacción de los individuos que pertenecen a ella, por lo tanto los mensajes se contextualizan interpretándolos con los argumentos organizacionales que los miembros poseen (Kupritz & Cowell, 2011), mostrando la necesidad de tener procesos comunicativos adecuados para que no existan malas interpretaciones por falta de información o del inadecuado uso de los canales comunicativos.

No debemos pasar por alto que para que exista un proceso de comunicación debe existir una retroalimentación por parte del receptor. Los medios de comunicación que podemos utilizar en las organizaciones para transmitir información no son tales cuando solo son de una vía, es decir unidireccionales (Salazar, Vanegas & Arboleda, 2009). Las organizaciones deben entender cómo afecta a sus miembros el cómo es que se provee la información (Kupritz & Cowell, 2011). Al dejar abierta la posibilidad de réplica por parte de los elementos de la empresa, se puede conocer mejor las respuestas e impactos que está información tiene en sus miembros. Al lograr una comunicación efectiva dentro de la empresa, se crea un patrimonio de información dentro de la misma (Arribas, 2000) lo cual será indispensable para el desarrollo óptimo de la organización.

Amaia Arribas (2000), citando a Alfonso Cornellá argumenta que la información debe considerarse como uno de los principales recursos de la empresa, hace la

propuesta de cuidar este recurso tanto como los otros con los que cuenta la empresa (financieros, humanos, etc.), para que logre un desarrollo satisfactorio. Debemos determinar qué información es adecuada para transmitir de forma impersonal y cuál es necesario que se comparta cara a cara. (Kupritz & Cowell, 2011). Existe información personal que no se puede tratar de manera fría, por lo que no debe ser enviada por un medio de comunicación formal, mientras que instrucciones de la empresa e información técnica debe ser manejada por esta vía. Una vez captada la información de manera apropiada, entonces se puede proceder a crear planes comunicativos que vayan más allá de la transmisión de información (Salazar, Vanegas & Arboleda, 2009), se deben ajustar de acuerdo a las personas que utilizan la información donde se propicie la renovación del recurso y se maneje una afluencia hacia todos los niveles, dentro y fuera de la organización. Una consecuencia importante de un mal manejo de la información por medio de la comunicación interna, es que los colaboradores se vuelven menos productivos. Un colaborador que hace su trabajo de forma rutinaria sin entender el por qué, u otro que ya no quiera aprender nada más, genera la obstaculización de la información y provoca que otras áreas se desinformen y el ciclo de trabajo se vea interrumpido. (Arribas, 2000)

La comunicación también influye en la motivación de los colaboradores de las empresas (Durán, Villazon & Matos, 2005). Esto impacta al clima organizacional y al desempeño de la misma empresa. El trabajo en la empresa, la productividad, y el compromiso organizacional se ven positivamente impactados por los buenos manejos de los procesos comunicativos, por el contrario un mal manejo tiene como consecuencia ausentismo, reducción de la productividad y malestar en la organización (Madlock, 2012).

Hoy en día es fundamental que la comunicación sea efectiva dentro de las empresas. La globalización y la competitividad han creado la necesidad de que los gerentes se responsabilicen de hacer una correcta transmisión de información hacia sus subordinados. (Arnold & Narbal, 2011). Los estilos de liderazgo que

emplean la comunicación como clave, están más relacionados con conocimiento del comportamiento de la organización. Así podemos percibir el desempeño del líder hacia sus subordinados como satisfactorio y también el desempeño de los equipos de trabajo (Vries, Bakker & Oostenveld, 2010). Los empleados que están alejados de sus superiores no se sienten identificados, por el contrario se perciben inatendidos y con falta de compromiso hacia la organización, esto como consecuencia de que no existe un enlace comunicativo entre uno y otro nivel jerárquico (Madlock, 2012).

Es vital recalcar que las habilidades comunicativas y el liderazgo empresarial están íntimamente ligados al querer desarrollar todo el potencial del individuo para lograr el éxito profesional (Hussain, Siddiqi & Azim, 2011). Hoy en día los líderes de las organizaciones han encontrado que existe un compromiso mayor de los colaboradores cuando hay más conversaciones persona a persona que cuando solo se mandan ordenes por otros medios formales (Groysberg & Slind, 2012). Groysber y Slind (2012) comentan que hay cuatro elementos identificables en lo que llaman “conversación organizacional” con lo que se pretende una comunicación adecuada dentro de la empresa: *Intimidad*, lo que permite que los colaboradores se mantengan cercanos unos a otros; *Interactividad*, que promueve el dialogo entre los miembros; *Inclusión*, lo que desarrolla la participación de todos los integrantes de la organización e *Intención*, donde todos los colaboradores conocen lo que se pretende alcanzar. Esto genera como resultado el desarrollo de la organización.

La comunicación en la empresa influye directamente cuando se busca implementar un cambio organizacional (Business and Management Review, 2012). Cuando se requiere un cambio, es importante crear relaciones fuertes y estrechas entre los miembros para que todos busquen alcanzar los objetivos de la organización. La comunicación cara a cara es más productiva para establecer relaciones estrechas basadas en el respeto mutuo y en el diálogo simétrico. (Kupritz & Cowell, 2011).

Conociendo la importancia de la comunicación dentro de la empresa, podemos decir que es necesario crear políticas de comunicación que se adapten a la base de la estructura organizativa, simbólica, representativa y en coordinación con la toma de decisiones que tiene la empresa (Martín, 2002). La tarea de las políticas de comunicación es generar información con respecto a la identidad de la empresa y que la información sea parte medular de las relaciones comunicativas (Gómez, 2007), del mismo modo que la comunicación externa cumple con ciertas funciones hacia fuera de la organización pero sin conseguir que se la acción más importante, la comunicación interna también debe formar por parte del plan integral de comunicación y los responsables de esta área o actividad deben poseer la capacidad de decisión, coordinación y supervisión de las tareas establecidas en la estrategia de la política comunicativa.

4.3.2.1 LA COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL

Dentro de la comunicación interna de la organización podemos identificar dos vectores con los cuales los encargados de esta actividad pueden trabajar, la comunicación formal e informal.

La comunicación formal es fundamentalmente aquella que busca contribuir racionalmente al desempeño de la organización, tiene como objetivo llevar los mensajes que informan de las tareas, objetivos, actividades y problemáticas de esta, ayudando a comprender el estado actual de la empresa. Entre algunos ejemplos de las herramientas utilizadas para este tipo de comunicación, encontramos las instrucciones, mensajes de coordinación, quejas y sugerencias, oficios, memorándums, misión, visión, organigrama de la empresa, etc. (Espinar, Frau, et al, 2006). Se puede decir que son los medios en donde queda plasmada la información por lo que tiene un peso administrativo más elevado.

Por otro lado la comunicación informal se presenta en las relaciones personales espontaneas, podemos encontrarla en los grupos de trabajo, principalmente cuando hay una constante permanencia en el lugar de trabajo, entre elementos de la misma jerarquía y por conocimientos e intereses comunes entre miembros de la organización. Es normal que a la comunicación informal se le vea como un factor negativo para la empresa ya que surge de forma no planificada, sin embargo esta idea es errónea, lo negativo no es que exista comunicación informal sino que se ignore la existencia de esta. Este tipo de comunicación puede ser utilizada como herramienta para generar comunicación formal y planificada, ya que si se gestiona correctamente es más rápida y eficaz que su contraparte (Espinar, Frau, et al, 2006). Ya que las herramientas de transmisión de los mensajes son primordialmente los canales fisiológicos, la oportunidad de obtener una retroalimentación es mucho mayor a la de los canales formales lo que genera un mayor patrimonio de información.

Es relevante entender que el tamaño de cada organización hace que cada una tenga características específicas. Una organización pequeña tiene menos procesos comunicativos formales, mientras que una organización mediana o grande involucra mayor personal, por lo tanto hay más probabilidad de que existan procedimientos, instrucciones o documentos que rijan la forma de proceder de la organización (Arnold & Narbal, 2011). Cuando existen diversas áreas en la empresa, cada una de ellas puede tener sus propios canales de comunicación, que se adapten a sus necesidades (Martín, 2002). Se pueden tener procesos comunicativos macro, que incluyan a toda la empresa, pero también micro que vaya por cada área o departamento, siempre y cuando estén en función del logro de los objetivos de la empresa, de esta forma la comunicación formal e informal se complementan entre sí para el funcionamiento de las organizaciones.

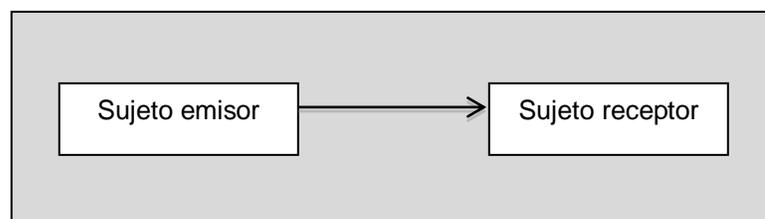
4.3.2.2 DIRECCIONES DE LA COMUNICACIÓN. TRANSVERSAL, HORIZONTAL Y VERTICAL

Dentro de la comunicación en la empresa podemos observar diversas direcciones en las cuales se transmiten los mensajes: la comunicación transversal, horizontal y vertical, esta última presentándose como ascendente y descendente.

Cuando la comunicación se direcciona de manera transversal se entiende que fluye entre distintas áreas de la organización simultáneamente. Este tipo rompe las barreras jerárquicas de las empresas, por lo que su flujo es más libre y espontáneo. Las áreas staff son principalmente las que ocupan esta dirección de comunicación, el estar fuera de la estructura lineal les permite esta posibilidad, sin que por ello a sus mensajes se les reste importancia (Espinar, Frau, et al, 2006).

Por su parte la comunicación horizontal, figura 15, se observa en las relaciones entre elementos de igual jerarquía en la empresa (personas o áreas), esta interacción entre colegas proporciona la posibilidad de la coordinación del trabajo, transmisión de información y resolución de conflicto, ya que buena parte del trabajo es comunicarse entre sí. Aquí debemos tener especial atención en las relaciones personales entre los miembros y establecer reglamentaciones adecuadas para que el flujo de comunicación sea óptimo (Espinar, Frau, et al, 2006; Almenara, Romero, et al, 2005). En esta dirección es mucho más común encontrar el uso comunicación informal que formal, ya que el trabajo requiere de un flujo más libre y espontáneo para coordinar las actividades.

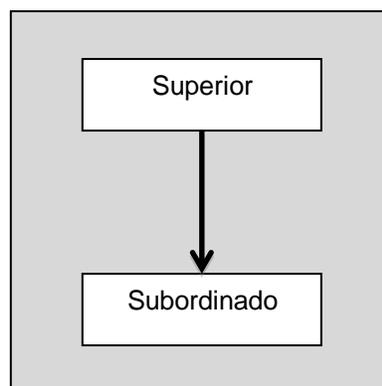
Figura 15. COMUNICACIÓN HORIZONTAL



FUENTE: Almenara, Romeo, et al. (2005)

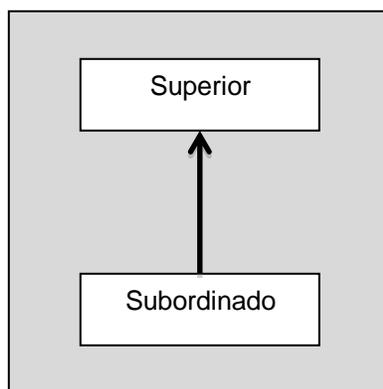
Por último la comunicación vertical es la que se emite dentro de la línea jerárquica de las organizaciones, tanto a nivel macro como micro, (ya sea en toda la organización o en cada uno de los departamentos). Con esta dirección encontramos primero a la comunicación descendente, figura 16, aquella predominante en los estilos de dirección autoritarios ya que el emisor se encuentra en la parte directiva y el receptor en la parte operativa, su objetivo primordial es informar, coordinar, motivar y estimular a los miembros de la empresa (Espinar, Frau, et al, 2006; Almenara, Romero, et al, 2005), poniendo especial cuidado en la forma en que se estructura el mensaje y los canales por los que es enviado. También localizamos la comunicación ascendente, figura 17 donde el emisor se encuentra en la línea jerárquica inferior y el receptor en la línea jerárquica superior. Esta puede aportar el conocimiento del clima organizacional, lo que los individuos piensan sobre sí mismos, sobre otros y sobre la organización en general, sin embargo, para que esta comunicación sea efectiva se deben desarrollar políticas de comunicación planeadas y legitimadas con canales de comunicación institucionalizados (Espinar, Frau, et al, 2006; Almenara, Romero, et al, 2005). Es en esta dirección de comunicación que podemos identificar con mayor claridad a la comunicación formal en la empresa y en la cual podemos percibir la importancia del uso de sus herramientas.

Figura 16. COMUNICACIÓN DESCENDENTE



FUENTE: Almenara, Romeo, et al. (2005)

Figura 17. COMUNICACIÓN ASCENDENTE



FUENTE: Almenara, Romeo, et al. (2005)

4.3.2.3 EL USO DEL ORGANIGRAMA Y EL SOCIOGRAMA COMO HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

Ya que la comunicación es la más funcional de las dimensiones de una organización podemos ubicarla dentro de los organigramas en la empresa. Los organigramas son representaciones gráficas de la forma en que se describe a la organización tanto en su posición, relación, estructura y funciones, como de sus procesos, dinámicas e interacciones (García, 1998). También podemos decir que “el organigrama es la representación formal de la distribución de poderes y responsabilidades en la empresa” (Espinar, Frau, et al, 2006). Por lo tanto podemos inferir que es la forma en que se distribuyen los flujos formales de comunicación. Por su parte el sociograma se centra en las comunicaciones basadas en las relaciones informales de los elementos de la organización que buscan realizar su trabajo (Espinar, Frau, et al, 2006). En este caso el sociograma es una representación gráfica de los flujos informales de comunicación en la organización, lo que permite una visión mucho más palpable de la situación actual de la empresa y de cómo es que fluyen los mensajes transmitidos.

Las desviaciones entre el organigrama y el sociograma no son necesariamente negativas (Espinar, Frau, et al, 2006), como anteriormente se había explicado, la existencia de flujos de comunicación informal son importantes para la empresa y

cuando son gestionadas adecuadamente ambos tipos de comunicación serán una herramienta gerencial que beneficie a la organización.

4.4 APLICACIÓN DEL MSE Y EL DISFUNCIONAMIENTO COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN

Existen diversos estudios, que a continuación se presentan, en donde la metodología de gestión socioeconómica ha detectado la existencia de disfuncionamientos pertenecientes a la familia de la comunicación-coordinación-comunicación en empresas del giro metal mecánico, ejemplo de ello son:

- En una empresa la falta de comunicación vertical descendente, las fallas de transmisión de información y la falta de uso de dispositivos de comunicación formal, impedían el buen funcionamiento de los miembros de la empresa provocando reprocesos y retrabajos en la producción (Vargas, Moreno & Pérez, 2011).
- En otra empresa la mala gestión de la comunicación vertical ascendente es la causa de la descentralización del poder en la empresa, los colaboradores no conocen a su jefe inmediato lo que hace que se desorienten en sus funciones y existan trabajos mal realizados y tiempos muertos (Dorantes & García, 2012).
- Una tercera empresa metal mecánica detectó que los trabajadores no se perciben tomados en cuenta al expresar sus opiniones, ni para ser informados sobre la situación actual de la empresa (problemas de comunicación vertical, descendente y ascendente); también la comunicación entre los departamentos está deteriorada (comunicación horizontal) y existe la ausencia de canales de comunicación o ampliación de los mismos tanto entre los departamentos y entre los superiores y los subordinados (canales de comunicación formal e informal). Estas problemáticas generan desmotivación en el personal y disminución en la calidad del trabajo (Leal, Alcocer, Muñoz & Carrillo, 2012).

- Otra empresa dividió problemáticas en torno a una mala comunicación entre la línea administrativa y los operarios al no transmitir adecuadamente los objetivos de la organización, (comunicación vertical descendente), provocando inconformidad y confusión a nivel social y aumento en los sobresalarios a nivel financiero. (Martínez & De la Cruz, 2012).
- Una última empresa del mismo sector, resaltó que la ausencia de comunicación y coordinación entre los departamentos, (comunicación horizontal), afectaba directamente a la productividad de la empresa, creando conflictos en la compra de materia prima, el proceso de producción y las ventas (Pomar, Rendón & Ramírez, 2012).

CAPÍTULO 5. DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS

5.1 DIAGNÓSTICO DEL MSE

Como se había mencionado anteriormente para Savall, Zardet y Bonnet (2008), el diagnóstico socioeconómico tiene por vocación identificar y evaluar los costos ocultos de los disfuncionamientos en la empresa, utiliza entrevistas semiestructuradas como técnica de recolección de información, estas entrevistas se realizan a diferentes categorías del personal, la dirección y los mandos medios, complementándose con la observación directa y el análisis de los documentos financieros proporcionados por la empresa. La observación directa es indispensable para detectar las consecuencias de los disfuncionamientos y la información obtenida por este medio se valida posteriormente con nuevas entrevistas para establecer la recurrencia de estas consecuencias, por otro lado el análisis de los documentos permiten completar la evaluación de los costos ocultos y también a identificar algunas causas de los disfuncionamientos.

El diagnóstico se lleva a cabo en dos fases, primero la parte de las entrevistas semiestructuradas que invita a los participantes a expresar sus opiniones para llegar al “efecto espejo”, el cual consiste en enfrentar a la organización a la presentación de estas opiniones y comprender con más facilidad la necesidad de un cambio. Los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos en esta fase se presentan de manera oral para poder obtener nuevas opiniones con respecto a la información proporcionada y llamar la atención sobre los riesgos de no emprender acciones para la solución de estas problemáticas. En la segunda fase se concluye con un análisis detallado de las causas que originan los disfuncionamientos a los cual se llama “opinión de experto”, con esto se apoya a la empresa a determinar las acciones pertinentes para la resolución de los disfuncionamientos, en esta etapa solo se ve involucrado el personal directivo de la empresa ya que se enfoca a las causas-raíces de los disfuncionamientos y los actores prestan menos atención y tienen menor participación para determinar las nuevas estrategias de acción (Savall, Zardet & Bonnet, 2008).

El documento presentado, corroborado y finalmente entregado a la organización establece un inventario de problemáticas que la empresa debe enfrentar, de acuerdo al modelo de gestión socioeconómica, esto se realizará en las etapas subsiguientes (proyecto, implementación y evaluación de resultados) (Savall, Zardet & Bonnet, 2008).

5.2 METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO EN LA EMPRESA “A”

5.2.1 METODOLOGÍA CUALITATIVA

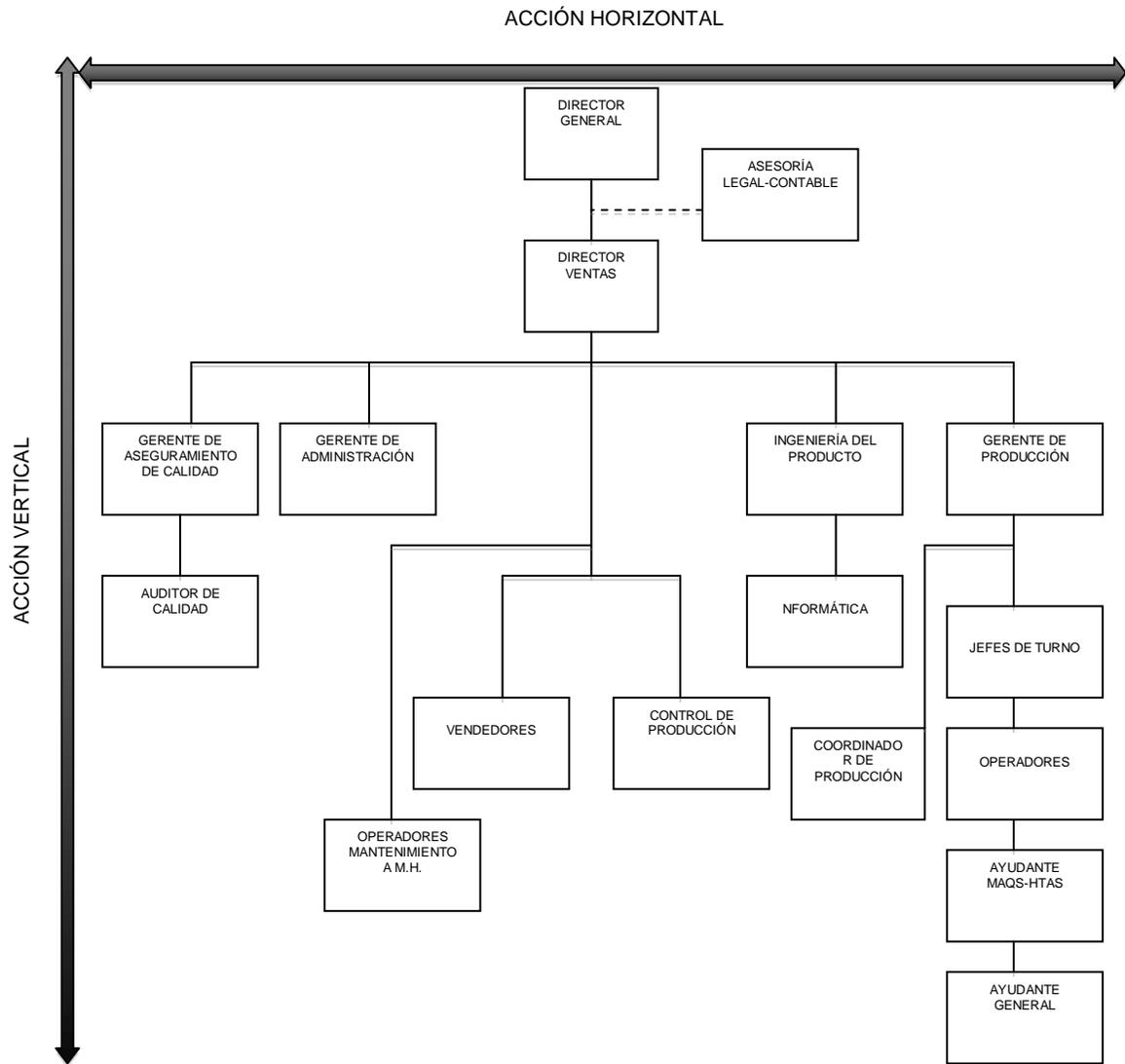
El primer paso fue realizar contacto en el Director General de la empresa “A” durante el mes de noviembre del año 2012 presentándole la propuesta de realizar un diagnóstico a empresa, esta propuesta incluyó los objetivos, ventajas y estructura de trabajo de acuerdo al modelo de gestión socioeconómica lo que generó interés por parte del directivo el cual permitió la intervención a la empresa.

Partiendo de esta oportunidad de prosiguió con la primera fase del diagnóstico de la siguiente manera:

5.2.1.1 ARQUITECTURA DE INTERVENCIÓN HORI-VERT

- A.** Se diseñó la arquitectura de intervención HORI-VERT solicitando a la dirección el listado de personal laborando en la empresa “A”, así como su manual de organización que incluyera el organigrama. Con esta información se establece el número y tipo de entrevistas, quienes serán los entrevistados y la duración de cada proceso. Figura 18.

Figura 18. ARQUITECTURA DE INTERVENCIÓN HORI-VERT EN EMPRESA “A”



FUENTE: elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa

Para la distribución de las entrevistas en la empresa “A” se definieron dos tipos: 1) Entrevistas individuales con una hora de duración a todo el personal directivo de la empresa. En el caso de la empresa “A” se realizaron un total de 5 entrevistas de este tipo como se presenta en la tabla 8.

Tabla 8. DISTRIBUCIÓN DE ENTREVISTAS INDIVIDUALES EN LA EMPRESA “A”

PUESTO/DEPARTAMENTO	NÚMERO DE ENTREVISTADOS	TOTAL DE HORAS EN LAS ENTREVISTA
Director General	1	1
Director de Ventas	1	1
Gerente de Administración	1	1
Gerente de Producción	1	1
Gerente de Aseguramiento de Calidad	1	1
TOTAL DE HORAS EN LAS ENTREVISTAS INDIVIDUALES		5

FUENTE: Elaboración propia

2) Entrevistas grupales de una hora y media de duración, estas entrevistas fueron para el personal operativo de la empresa. En el caso de la empresa “A” se realizaron tres entrevistas grupales, el grupo 1 y 2 contaron con 5 miembros cada uno del personal operativo de producción, mientras que el grupo 3 contó con 3 miembros del personal operativo del área de ventas (el total del personal operativo del área). Para definir a los participantes de las entrevistas se utilizaron criterios demográficos (antigüedad, sexo) y de actividad (turno, homogeneidad al área perteneciente), Tabla 9.

Tabla 9. DISTRIBUCIÓN DE ENTREVISTAS GRUPALES EN LA EMPRESA “A”

GRUPO	PUESTO	NUMERO DE ENTREVISTADOS	TOTAL DE HORAS EN LA ENTREVISTA
1	Operativo de maquinaria y herramientas	5	1.5
1	Operativo de maquinaria y herramientas		
1	Ayudante de maquinaria y herramientas		
1	Operativo de maquinaria y herramientas		
1	Operativo de maquinaria y herramientas		
2	Ayudante de maquinaria y herramientas		
2	Operativo de maquinaria y herramientas		

2	Operativo de maquinaria y herramientas	5	1.5
2	Operativo de maquinaria y herramientas		
2	Ayudante de maquinaria y herramientas		
3	Agente de ventas	3	1.5
3	Agente de ventas		
3	Agente de ventas		
TOTAL DE HORAS EN LAS ENTREVISTAS GRUPALES			4.5

FUENTE: Elaboración propia

De acuerdo a Savall y Zardet (2009) para realizar las entrevistas se debe considerar al menos el 30% de la plantilla establecida en la empresa, para la empresa “A” se entrevistó al 53% del listado de trabajadores cumpliendo con lo exigido por la metodología. Es así como la arquitectura de las entrevistas concluyó con 5 entrevistas a directivos y 3 entrevistas a personal operativo con un total de 9.5 horas de trabajo previsto.

- B.** Se envió la arquitectura de las entrevistas al director general esperando la autorización para comenzar con el proceso y agendar la fecha de los encuentros.
- C.** Una vez agendadas las entrevistas, se asignaron grupos de trabajo con tres miembros entre los cuales uno fue el responsable de realizar los cuestionamientos y los otros dos fueron personal de apoyo quienes fungieron como capturistas de las frases testimonio en cada una.
- D.** Se realizaron las entrevistas semiestructuradas (anexo 1) al 100% del personal directivo de la empresa “A” y al 45% del personal operativo, obteniendo así las frases testimonio necesarias para efectuar el siguiente paso del diagnóstico.

5.2.1.2 CLASIFICACIÓN DE FRASES TESTIMONIO

Una vez realizadas las entrevistas en la empresa y extrayendo las “frases testimonio” de los actores se procedió a realizar su clasificación de acuerdo a la familia de disfuncionamiento (condiciones de trabajo, organización de trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada, implementación de la estrategia), y después subclasificarlas por temas en cada una de ellas, es importante mencionar que durante esta clasificación se utilizó la variable de “tipo de puesto de trabajo” en cada frase, ya que posteriormente esto ayudó a clasificar las ideas fuerza. En las siguientes tablas se presenta primero una distribución general de la frecuencia de frases testimonio de acuerdo a los subtemas de la familia Comunicación-Coordinación-Concertación (CCC) para después desplegar el inventario de frases testimonio de cada uno a fin de mostrar la clasificación que se le dio a la información. Se presenta únicamente este disfuncionamiento ya que es aquel pertinente a nuestra investigación.

Tabla 10. FRECUENCIA DE FRASES TESTIMONIO SEGÚN SUBTEMA DE LA FAMILIA COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN

FAMILIA	SUBTEMA	FRECUENCIA
Comunicación-Coordinación- Concertación (CCC)	302. Transmisión de información	19
	306. Horizontal entre departamentos	6
	307. Ausencia de concertación entre departamentos	17
	308. Dispositivos	8
	309. Vertical entre dirección y departamentos	12
	310. Vertical entre departamentos y dirección	11
TOTAL DE FRASES TESTIMONIO DE LA FAMILIA CCC		73

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 11. INVENTARIO DE FRASES TESTIMONIO FAMILIA CCC, SUBTEMA 302, TRANSMISIÓN DE INFORMACIONES

FRASE	DISFUNCIONAMIENTO FAMILIA	SUBTEMA	CARGO
Para mi la informática no es mi fuerte pero estoy pensando que las ordenes estén en tres máquinas en lugar de que esté en papelito, esté en la maquina y que la reciba producción y el ingeniero	CCC	302	DIRECTIVO
No es tanto que los operadores no lo quieran hacer, nuestro sistema no es el adecuado.	CCC	302	DIRECTIVO
A mi me cuesta convencer al director, convivo con personas de conocimiento empírico.	CCC	302	DIRECTIVO
No deberían de ser tan cuestionadas las compras cuando son en verdad necesarias.	CCC	302	DIRECTIVO
Si Vicente fuera ingeniero sería diferente, las discusiones entre ingenieros son fuertes y aquí quieren ser amigos y si somos amigos, pero no tiene beneficio porque cuidamos no herir sus sentimientos, para no perjudicarlos.	CCC	302	DIRECTIVO
Yo veo que se quedan callados con muchas necesidades, en una reunión expresamos lo que se quiere y luego lo toman como grillero.	CCC	302	DIRECTIVO
Si hay evidencia de las necesidades que se tienen.	CCC	302	DIRECTIVO
Ahora ya pido muy poquitas cosas por lo mismo que no las dan para ya no tener discusiones.	CCC	302	DIRECTIVO
La gente no lo entiende.	CCC	302	DIRECTIVO
Existen órdenes de trabajo, pero no se sabe por qué se hace.	CCC	302	DIRECTIVO
Si le hacen un pedido a ventas, éste se lo hace entrar a producción para realizar ese pedido. Y se coordinan con los proveedores para entregar el pedido.	CCC	302	DIRECTIVO
A él le llega un documento donde dice que hay que hacer.	CCC	302	DIRECTIVO

Checamos con la persona de control de producción la orden o pedido	CCC	302	DIRECTIVO
No se cual es el precio de venta	CCC	302	DIRECTIVO
Sólo sabe que la empresa está generando utilidades.	CCC	302	DIRECTIVO
Tenemos un jefe inmediato y él nos define lo que tenemos que hacer	CCC	302	OPERATIVO
La comunicación es regular no es tan buena	CCC	302	OPERATIVO
Comunicación regular no es tan buena.	CCC	302	OPERATIVO
No saben si tienen seguro de vida.	CCC	302	OPERATIVO

FUENTE: elaboración propia con base en entrevistas

Tabla 12. INVENTARIO DE FRASES TESTIMONIO FAMILIA CCC, SUBTEMA 306, HORIZONTAL ENTRE DEPARTAMENTOS

FRASE	DISFUNCIONAMIENTO FAMILIA	SUBTEMA	CARGO
A mi si me gustaría capacitaciones, he pedido y he solicitado pero me cuesta trabajo que me acepten la capacitación.	CCC	306	DIRECTIVO
Gerentes en THISA SON 4, no nos reunimos para mejorar.	CCC	306	DIRECTIVO
No hay comunicación cada quien hace lo que le toca.	CCC	306	DIRECTIVO
La misión y la visión solo conocen nada más los jefes.	CCC	306	OPERATIVO
Trabajamos con el departamento de mantenimiento no directamente con producción, mantenimiento hace labor de un servicio externo.	CCC	306	OPERATIVO
En la salida del artículo hay problemas porque uno dice mándalo, el otro dice no hasta que pague.	CCC	306	OPERATIVO

FUENTE: elaboración propia con base en entrevistas

Tabla 13. INVENTARIO DE FRASES TESTIMONIO FAMILIA CCC, SUBTEMA 307, AUSENCIA DE CONCERTACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS

FRASE	DISFUNCIONAMIENTO FAMILIA	SUBTEMA	CARGO
Yo pondría a un líder joven en producción.	CCC	307	DIRECTIVO
Sería necesario hacer unos cambios 2 veces por semana, hacer juntas	CCC	307	DIRECTIVO
No hay comunicación entre departamentos y hay envidia, si voy con la gerente de administración y no puedo hablar con ella no me adapto, y hablo lo básico.	CCC	307	DIRECTIVO
Tenemos que ponernos de acuerdo.	CCC	307	DIRECTIVO
Ella no toma decisiones, no se sanciona al personal	CCC	307	DIRECTIVO
No hay comunicación para sacar el trabajo.	CCC	307	DIRECTIVO
Mantenimiento de martillos depende de producción, pero el gerente de producción no tiene relación con los de mantenimiento.	CCC	307	DIRECTIVO
No nos cruzamos en la acción, aún nos cruzamos en las decisiones, por ejemplo en la cuestión de compras y de equipos.	CCC	307	DIRECTIVO
El ingeniero sabe más de producción, pero a la hora de comprar pasa por la gerente y quien negocia directamente soy yo.	CCC	307	DIRECTIVO
Las decisiones a nivel directivo si se siguen cruzando	CCC	307	DIRECTIVO
a veces cuando el ingeniero autoriza y los demás no estamos de acuerdo pues ni modo, pero intentamos neutralizarlo	CCC	307	DIRECTIVO
Cuando hay errores nos los dicen, cuando hay algo bueno ni nos dicen.	CCC	307	OPERATIVO
Una vez al año nos dicen que hay piezas malas.	CCC	307	OPERATIVO
No nos dicen todo, nos comentan lo que más o menos pasa, nos dicen los errores pero no las cosas buenas.	CCC	307	OPERATIVO

Tengo tres jefes, automotriz, compras y el licenciado Gerardo	CCC	307	OPERATIVO
Le he comentado al Licenciado que me deje manejar los precios como yo quiera, porque en el momento puedo hacer una buena negociación	CCC	307	OPERATIVO
Tengo tres jefes, el Lic. Gerardo, el Ing. Miguel que le reporta a compras que es la contadora	CCC	307	OPERATIVO

FUENTE: elaboración propia con base en entrevistas

Tabla 14. INVENTARIO DE FRASES TESTIMONIO FAMILIA CCC, SUBTEMA 308, DISPOSITIVOS

FRASE	DISFUNCIONAMIENTO FAMILIA	SUBTEMA	CARGO
Los trabajadores no documentan su trabajo.	CCC	308	DIRECTIVO
Es muy tedioso que te autoricen una compra, y es laborioso pedir una compra.	CCC	308	DIRECTIVO
hicimos unos papelitos como notas de ventas y ni así hay control de los cobros	CCC	308	DIRECTIVO
No hay ningún bono firmado	CCC	308	OPERATIVO
Queremos que nos firmen los bonos	CCC	308	OPERATIVO
No conocen la misión y visión exactamente	CCC	308	OPERATIVO
No, no sé que planes tengan	CCC	308	OPERATIVO
No hay vales para tomar la materia prima, algunas cosas si se piden a los jefes.	CCC	308	OPERATIVO

FUENTE: Elaboración propia con base en entrevistas

Tabla 15. INVENTARIO DE FRASES TESTIMONIO FAMILIA CCC, SUBTEMA 309, VERTICAL ENTRE DIRECCIÓN Y DEPARTAMENTOS

FRASE	DISFUNCIONAMIENTO FAMILIA	SUBTEMA	CARGO
La planeación es participativa la mayoría no lo saben, documento lo que hacemos bien, lo que hacemos mal, a todos les saco su información	CCC	309	DIRECTIVO

No tiene relación con el personal	CCC	309	DIRECTIVO
Yo choco con los operadores por eso casi no convivo con ellos	CCC	309	DIRECTIVO
No comparten ideas de premiar a los trabajadores	CCC	309	DIRECTIVO
Es lógico no nos dicen todo	CCC	309	OPERATIVO
Nos dicen lo malo, pero cuando les va bien no nos dicen.	CCC	309	OPERATIVO
La misión y la visión solo las conocen los jefes inmediatos.	CCC	309	OPERATIVO
La misión y la visión las conocen los de arriba	CCC	309	OPERATIVO
La comunicación de arriba para abajo es regular no es tan buena, no nos dicen todo, es lógico, nos comentan lo que más o menos debemos saber.	CCC	309	OPERATIVO
Solo los jefes inmediatos conocen periódicamente los planes	CCC	309	OPERATIVO
Seguro de vida no se si tengamos, tenemos seguro de coche	CCC	309	OPERATIVO
Desconocen si tiene seguro de vida, el de transporte si	CCC	309	OPERATIVO

FUENTE: Elaboración propia con base en entrevistas

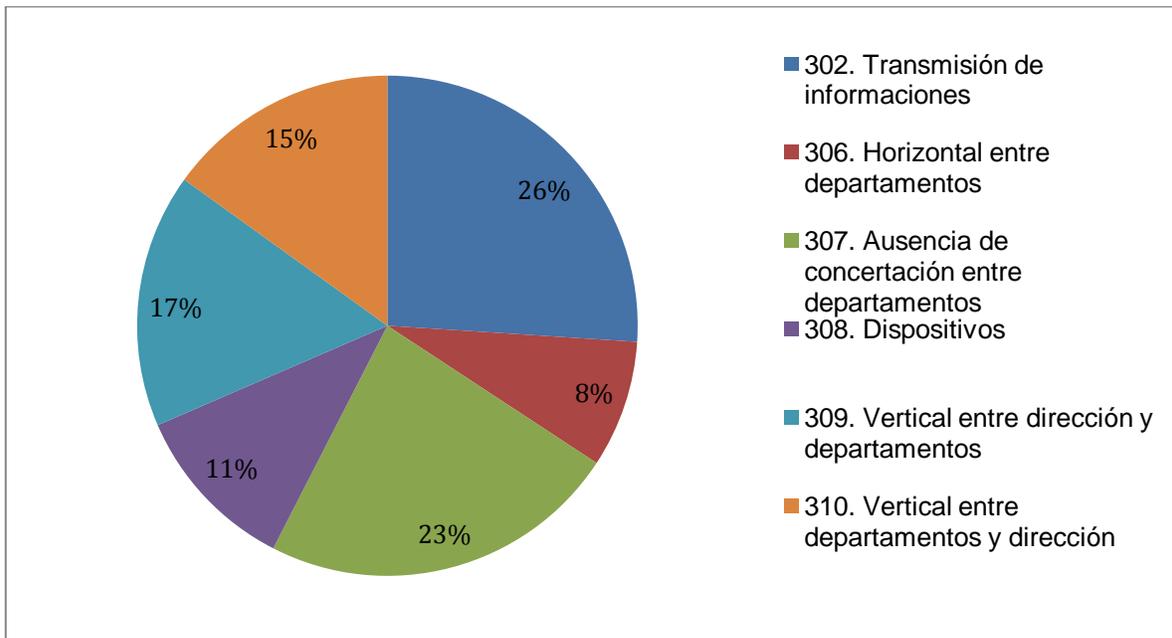
Tabla 16. INVENTARIO DE FRASES TESTIMONIO FAMILIA CCC, SUBTEMA 310, VERTICAL ENTRE DEPARTAMENTOS Y DIRECCIÓN

FRASE	DISFUNCIONAMIENTO FAMILIA	SUBTEMA	CARGO
Los de producción reportan a ventas	CCC	310	DIRECTIVO
Contabilidad le reporta a ventas	CCC	310	DIRECTIVO
Los vendedores le reportan a ventas	CCC	310	DIRECTIVO
Hemos trabajado en el aspecto de la comunicación, porque viene con uno y piden una cosa y después van con el otro y contrapuntean, se aprovechan, ya he tratado de controlarlo	CCC	310	DIRECTIVO
No se pide nada porque si uno empieza no termina.	CCC	310	DIRECTIVO
Tomo las decisiones de acuerdo a la	CCC	310	OPERATIVO

necesidad			
En producción hay procesos que se pueden mejorar, y se ha comentado, se comenta con el ingeniero, pero de acuerdo a las cargas de trabajo no se realizan los cambios porque hay que sacar el trabajo.	CCC	310	OPERATIVO
Tomo las decisiones de acuerdo a las necesidades y ya lo platicamos y tengo aquí conflictos para las salidas	CCC	310	OPERATIVO
En lo que es la salida uno dice manden el artículo, y el otro hasta que pague, entonces es difícil en cuestiones de compras, yo veo cuando puedo.	CCC	310	OPERATIVO
hay procesos que se pueden mejorar siempre y cuando se permitan hacer ese aporte	CCC	310	OPERATIVO
Los altos mandos sienten que ellos saben todo y no hacen caso a las opiniones.	CCC	310	DIRECTIVO

FUENTE: Elaboración propia con base en entrevistas

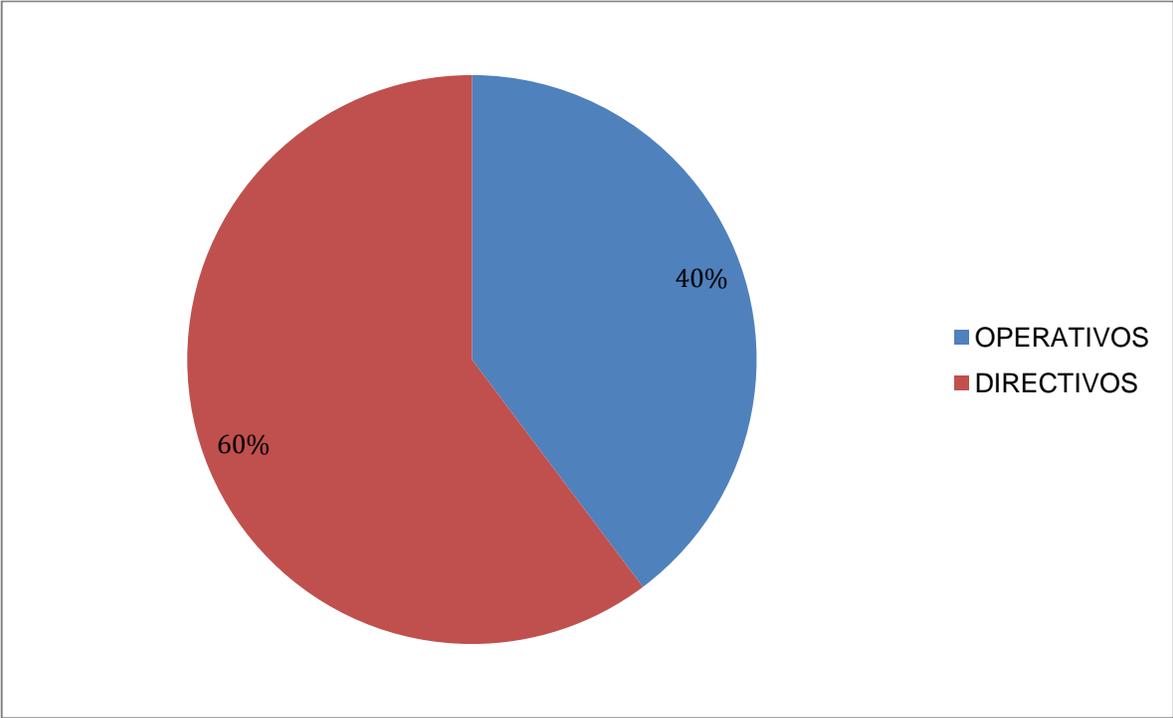
Gráfica 8. COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN, PORCENTAJE DE FRASES SEGÚN SUBTEMA



FUENTE: Elaboración propia con base en entrevistas

La gráfica 8, muestra el porcentaje de frecuencia de cada problemática referente al disfuncionamiento Comunicación-Coordinación-Concertación: la mala transmisión de información, la comunicación horizontal entre departamentos, la ausencia de concertación entre departamentos, los dispositivos, la comunicación vertical ascendente y la comunicación vertical descendente. Siendo la mala transmisión de información y la ausencia de concertación entre departamentos las problemáticas más recurrentes con el 49% en conjunto. También es importante mencionar que la percepción de las problemáticas referentes a esta familia son principalmente percibidas por el personal directivo, con un 60%, sin embargo el personal operativo aunque en menor medida percibe problemáticas sobre este tema, como se muestra en la gráfica 9.

Gráfica 9. COMUNICACIÓN – COORDINACIÓN - CONCERTACIÓN
CLASIFICACIÓN DE FRASES SEGÚN NIVEL DE PUESTO DE TRABAJO



FUENTE: Elaboración propia con base en entrevistas

5.2.1.3 IDEAS FUERZA Y MATRICES DE CONVERGENCIA Y DIVERGENCIA

Una vez clasificadas las frases por familia y subtema, se procedió a realizar un análisis de estas para así obtener “ideas fuerza” que es una idea general y fidedigna concebida de las frases testimonio obtenidas con anterioridad, así como su frecuencia, esto consiste en un indicador cuantitativo que permite medir la recurrencia de una idea en una categoría específica, no obstante, es importante mencionar que para el modelo socioeconómico un porcentaje bajo de una idea no implica que la problemática no sea importante sino que puede no ser mencionado por ser tema tabú en la organización, mientras que una frecuencia alta tiende a ser un disfuncionamiento mayormente estructurado y por consiguiente se trabaja más en él. Para determinar esta situación se realiza la “opinión del experto” que más adelante trataremos (Martínez, 2013).

La tabla 17 presenta las ideas fuerza y sus respectivas frecuencias obtenidas de las frases testimonio desde la perspectiva del nivel directivo.

Tabla 17. IDEAS FUERZA NIVEL DIRECTIVO

TEMA	SUBTEMA	IDEA FUERZA	FRECUENCIA
Comunicación-	Transmisión de información	“La información no se genera en el mismo nivel y eso genera conflictos”	4 veces
		“Los trabajadores no expresan las necesidades que tienen con respecto a su trabajo”	5 veces
	Horizontal entre departamentos	“Hay falta de coordinación entre departamentos para organizar el trabajo”	2 veces
		“Existen ideas contrapuestas en las áreas que impiden la concertación entre los	6 veces

Coordinación- Concertación	Ausencia de concertación entre departamentos	departamentos”	
		“No existen estrategias o elementos para lograr la coordinación entre los departamentos”	1 vez
	Dispositivos	“No se cuenta con dispositivos formales de control del trabajo”	2 veces
	Vertical entre dirección y departamentos	“No se informa a los trabajadores como se lleva a cabo la estrategia de la empresa”	1 vez
		“Existen barreras de comunicación por no existir relaciones personales con los trabajadores”	2 veces
Vertical entre departamentos y dirección	“Los trabajadores aprovechan la falta de comunicación horizontal para tomar ventaja sobre algunas necesidades”	1 vez	

FUENTE: Elaboración propia con base en entrevistas

Por otro lado la tabla 18, presenta las ideas fuerza obtenidas de las frases testimonio pero ahora desde la perspectiva del nivel operativo.

Tabla 18. IDEAS FIERZA NIVEL OPERATIVO

TEMA	SUBTEMA	IDEA FUERZA	FRECUENCIA
	Transmisión de información	“No hay confianza para transmitir necesidades de trabajo”	2 veces
	Horizontal entre departamentos	“La falta de coordinación entre los jefes los afecta en el desarrollo del trabajo	2 veces

Comunicación- Coordinación- Concertación	Ausencia de concertación entre departamentos	“La cantidad de jefes a los que hay que reportar afecta el trabajo”	2 veces
	Dispositivos	“No tenemos dispositivos de control de trabajo”	3 veces
	Vertical entre dirección y departamentos	“No hay suficiente comunicación de los jefes a los trabajadores para informar de la situación de la empresa”	3 veces
		“No se da a conocer claramente la estrategia de la empresa por parte de los jefes”	2 veces
	Vertical entre departamentos y dirección	“No hay confianza para proponer soluciones a los jefes”	2 veces

FUENTE: Elaboración propia con base en entrevistas

Una vez que se tienen las ideas fuerza tanto del ápice estratégico y línea media como del núcleo de operaciones se procedió a formar las matrices de convergencia y divergencia, las cuales buscan detectar que ideas fuerza se encuentran en común entre cada nivel de la empresa, así se pueden identificar en la etapa de opinión del experto que situaciones pueden trabajarse al corto plazo debido a que ambas partes las perciben como problema. Las tablas siguientes presentan las matrices de convergencia y divergencia de las ideas fuerza de la familia de disfuncionamiento comunicación-coordinación-concertación.

Tabla 19. MATRIZ DE DIVERGENCIAS ENTRE DIRECTIVOS Y OPERATIVOS

TEMA	SUBTEMA	NIVEL OPERATIVO	NIVEL DIRECTIVO
	Transmisión de información	Nada	“La información no se genera en el mismo nivel y eso genera conflictos”
	Horizontal entre departamentos	Nada	Nada

Comunicación- Coordinación- Concertación	Ausencia de concertación entre departamentos	Nada	“No existen estrategias o elementos para lograr la coordinación entre los departamentos”
	Dispositivos	Nada	Nada
	Vertical entre dirección y departamentos	“No hay suficiente comunicación de los jefes a los trabajadores para informar de la situación de la empresa”	“Existen barreras de comunicación por no existir relaciones personales con los trabajadores”
	Vertical entre departamentos y dirección	“No hay confianza para proponer soluciones a los jefes”	“Los trabajadores aprovechan la falta de comunicación horizontal para tomar ventaja sobre algunas necesidades”

FUENTE: Elaboración propia con base en entrevistas

Tabla 20. MATRIZ DE CONVERGENCIAS ENTRE DIRECTIVOS Y OPERATIVOS

TEMA	SUBTEMA	NIVEL OPERATIVO	NIVEL DIRECTIVO
Comunicación- Coordinación- Concertación	Transmisión de información	“No hay confianza para transmitir necesidades de trabajo”	“Los trabajadores no expresan las necesidades que tienen con respecto a su trabajo”
	Horizontal entre departamentos	“La falta de coordinación entre los jefes los afecta en el desarrollo del trabajo”	“Hay falta de coordinación entre departamentos para organizar el trabajo”
	Ausencia de concertación entre departamentos	“La cantidad de jefes a los que hay que reportar afecta el trabajo”	“Existen ideas contrapuestas entre las áreas que impiden la concertación entre los departamentos”
	Dispositivos	“No tenemos dispositivos de control de trabajo”	“No se cuenta con dispositivos formales de control del trabajo”

	Vertical entre dirección y departamentos	“No se da a conocer claramente la estrategia de la empresa por parte de los jefes”	“No se informa a los trabajadores como se lleva a cabo la estrategia de la empresa”
	Vertical entre departamentos y dirección	Nada	Nada

FUENTE: Elaboración propia con base en entrevistas

5.2.1.4 EFECTO ESPEJO

Contando con las frases testimonio y una vez obtenidas las “ideas fuerza” se procedió a la realización del “efecto espejo” esta fase consiste en presentar los resultados adquiridos de las entrevistas y su análisis a todos los actores de la organización, con la finalidad de avalar o rechazar la información desplegada, esto permite también aclarar y profundizar las causas de los disfuncionamientos y abrir un canal de comunicación entre los dos niveles de la organización haciéndolos tomar conciencia de la situación de la empresa (Martínez, 2013).

Para presentar los resultados a la empresa “A” el director general programó una reunión convocando a todo el personal de la empresa, la sesión tuvo una duración de 2 horas aproximadamente y en ella se hizo mención a cada una de las frases testimonio obtenidas de las entrevistas, en principio la reacción de los presentes fue negativa, sintiendo tensión en el ambiente, la reacción por parte del fundador de la empresa, quién se encuentra retirado pero quiso presenciar la sesión, fue determinante para que los trabajadores se cerraran a comentar sus opiniones con respecto a lo presentado, sin embargo el voto de confianza por parte del actual director general permitió que el ambiente se relajara. Tras un receso y luego de que el fundador se retirará, la sesión continuó con mayor libertad y confianza para todos los miembros, se prosiguió a formar pequeños grupos de trabajo (conjuntando personal de los dos niveles), pidiéndoles que determinaran la frecuencia con la que se presentaban los disfuncionamientos por medio de un

cuestionario (anexo 2), se prosiguió la actividad solicitando a los presentes que aportaran soluciones sobre lo presentado al inicio de la sesión, con esta dinámica se logró mayor apertura del personal a aceptar las problemáticas de la organización y a ser más participes en la solución de las mismas.

El efecto espejo presentado en esta etapa fue únicamente del diagnóstico cualitativo del modelo socioeconómico, programando el diagnóstico cuantitativo, el análisis de los costos ocultos, para una segunda sesión con la directiva de la empresa.

5.2.2 DIAGNÓSTICO CUANTITATIVO

Una vez obtenido el diagnóstico cualitativo y con el afán de reforzar los resultados de la investigación se procedió a realizar el cálculo de costos ocultos provocados por los disfuncionamientos localizados. A continuación se presentan las tablas de estimación de los impactos provocados por el disfuncionamiento comunicación-coordinación-concertación, pertinentes a nuestra investigación.

Tabla 21. ESTIMACIÓN DE COSTOS OCULTOS 1

ANOMALÍA	FRECUENCIA	CAUSA	EFFECTO
Indicador de disfuncionamientos observados	Número de veces que se repite la acción	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos	Componentes de las consecuencias económicas
No cierran tratos por no contar con información para las cotizaciones. (Productividad)	4 veces por semana.	CCC. falta de información para realizar cotizaciones.	Riesgo: riesgo de pérdida de clientes. No evaluable (N.E)

FUENTE: Elaboración propia con base en datos obtenidos de las entrevistas

Tabla 22. ESTIMACIÓN DE COSTOS OCULTOS

ANOMALÍA	FRECUENCIA	CAUSA	EFEECTO
Indicador de disfuncionamientos observados	Número de veces que se repite la acción	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos	Componentes de las consecuencias económicas
Tiempo que toman en ponerse de acuerdo los operativos en el trabajo que deben realizar (Productividad directa)	30 minutos al día.	CCC. falta de coordinación para desarrollar el trabajo entre los operativos	Sobretiempos: 30 minutos diarios X 306 días laborales al año X Nanopib (\$50) X 10 operarios X 2 turnos = \$ 153,000

FUENTE: Elaboración propia con base en datos obtenidos de las entrevistas

Tabla 23. ESTIMACIÓN DE COSTOS OCULTOS 3

ANOMALÍA	FRECUENCIA	CAUSA	EFEECTO
Indicador de disfuncionamientos observados	Número de veces que se repite la acción	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos	Componentes de las consecuencias económicas
Tiempo que toman los directivos en determinar las prioridades de trabajo. (Productividad directa)	1 hora diaria	CCC. falta de coordinación entre los departamentos.	Sobretiempos: 1 hora diaria X 360 días laborales anuales X precio de hora directivo (\$ 945) X 3 directivos= \$867,510

FUENTE: Elaboración propia con base en datos obtenidos de las entrevistas

Tabla 24. ESTIMACIÓN DE COSTOS OCULTOS 4

ANOMALÍA	FRECUENCIA	CAUSA	EFEECTO
Indicador de disfuncionamientos observados	Número de veces que se repite la acción	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos	Componentes de las consecuencias económicas
Tiempo que se toma pedir herramientas, ubicarlas y que se las entreguen (Productividad directa)	25 minutos diarios	CCC. No se cuenta con dispositivos formales de control de herramientas y trabajo	Sobretiempos: 25 minutos diarios X 306 días laborales anuales X Nanopib (\$50) = \$ 6,375.00

FUENTE: Elaboración propia con base en datos obtenidos de las entrevistas

Tabla 25. ESTIMACIÓN DE COSTOS OCULTOS 5

ANOMALIA	FRECUENCIA	CAUSA	EFECTO
Indicador de disfuncionamientos observados	Número de veces que se repite la acción	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos	Componentes de las consecuencias económicas
La falta de confianza por parte de los operativos hacia la dirección merma el desarrollo de los empleados (No calidad)	En un 20%	CCC. Existen barreras de comunicación por no existir relaciones personales con los trabajadores	No creación de potencial: falta de creatividad por parte de los trabajadores. N.E.

FUENTE: Elaboración propia con base en datos obtenidos de las entrevistas

Contando ya con los cálculos pertinentes a los costos ocultos se concentra la información en una tabla general conforme a los componentes e indicadores del modelo socioeconómico, como se muestra en la tabla 26.

Tabla 26. COSTOS OCULTOS GENERADOS POR EL DISFUNCIONAMIENTO CCC

INDICADORES	COMPONENTES						
	Sobrecargas			No producción			
	Sobre-salarios	Sobre-tiempos	Sobre-consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos	TOTAL
Ausentismo	-	-	-	-	-	-	-
Accidentes de trabajo	-	-	-	-	-	-	-
Rotación de personal	-	-	-	-	-	-	-
No calidad	-	-	-	-	N.E.	-	-
Productividad	-	\$ 1,026,885	-	-	-	N.E	\$ 1,026,885
TOTAL	-	\$ 1,026,885	-	-	-	-	\$ 1,026,885

FUENTE: Elaboración propia con base en datos obtenidos de las entrevistas

5.2.2.1 ANÁLISIS DE LOS COSTOS OCULTOS ESTIMADOS ANUALMENTE

Basándonos en los cálculos hechos anteriormente podemos precisar que los costos ocultos anuales derivados del disfuncionamiento comunicación-

coordinación-concertación dan un monto total de \$ 1,026,885; estas causas impactan directamente en la productividad de la empresa observándose en tiempos desperdiciados día con día ya que la falta de coordinación entre los elementos de la empresa retrasa el proceso de trabajo.

También es importante mencionar que existen costos que no pueden ser cuantificados ya que no se cuenta con datos precisos para ello, sin embargo no se les resta importancia ya que el riesgo que existe ante la pérdida de clientes por no tener información a la mano al realizar una venta y la no creación de potencial ocasionada por que los empleados no sienten confianza de hablar con los directivos, tienen impactos para el desarrollo de la empresa que también implican pérdidas a largo plazo para la empresa.

5.2.2.2 DIAGNÓSTICO FINANCIERO

Analizando la información financiera proporcionada por la empresa “A”, del año anterior al desarrollo de la investigación calculamos el margen de utilidad de operación (ROI) donde la empresa “A”, obtuvo una utilidad de operación anual de \$1,213,995.81, mientras que sus ventas netas fueron de \$13,398,946.67, lo que nos da un rendimiento de 0.09 centavos de utilidad operativa generado por cada peso de ventas netas como se muestra en la tabla 27.

Tabla 27. RAZÓN DE RENTABILIDAD DE OPERACIÓN

RENDIMIENTO SOBRE OPERACIÓN (ROI)		
Utilidad de operación	\$ 1,213,995.81	= 0.09
Ventas netas	\$ 13,398,946.67	
INTERPRETACIÓN		
Por cada peso de ventas hay una utilidad de operación de 0.09 centavos.		

FUENTE: Elaboración propia con base en datos obtenidos de la empresa

Por otro lado se realizó el cálculo del rendimiento sobre el capital invertido en la empresa, lo que nos dio como resultado 0.24 centavos de rendimiento por cada peso de capital invertido, la tabla 28 muestra el cálculo de este rendimiento.

Tabla 28. RAZÓN DE RENTABILIDAD SOBRE CAPITAL

RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL (ROE)		
Utilidad antes de impuestos	\$ 793,046.81	= 0.24
Capital	\$ 3,303751.24	
INTERPRETACIÓN		
Por cada peso de capital invertido se obtiene un rendimiento de 0.24 centavos.		

FUENTE: Elaboración propia con base en datos obtenidos de la empresa

Es interesante mencionar que el \$ 1,026,885 de costos ocultos derivados del disfuncionamiento CCC representan el 31% del capital de la empresa, por lo que se puede ver claramente que disminuir los costos ocultos aumentaría el nivel de inversión interna y disminuiría la necesidad de inversión externa.

5.2.2.3 COMPARACIÓN DE LOS COSTOS VISIBLES Y LOS COSTOS OCULTOS

Los costos visibles de la empresa “A” comprenden los rubros de costos de productos terminados, costo de importación, mano de obra, indirectos, gastos de venta y gastos de administración. La tabla 29 muestra el monto de los costos y gastos anuales presentados por los estados financieros de la empresa.

Tabla 29. COSTOS VISIBLES ANUALES DE LA EMPRESA “A”

RUBRO DE COSTO/GASTO	MONTO
Costos de productos terminados	\$1,949,054.18
Costo de importación	\$2,782,006.18
Mano de obra	\$3,067,845.30
Indirectos	\$899,821.11
Gastos de venta	\$1,347,381.45

Gastos de administración	\$2,138,842.64
TOTAL DE COSTOS VISIBLES	\$12,184,950.86

FUENTE: Elaboración propia con base en datos obtenidos de la empresa.

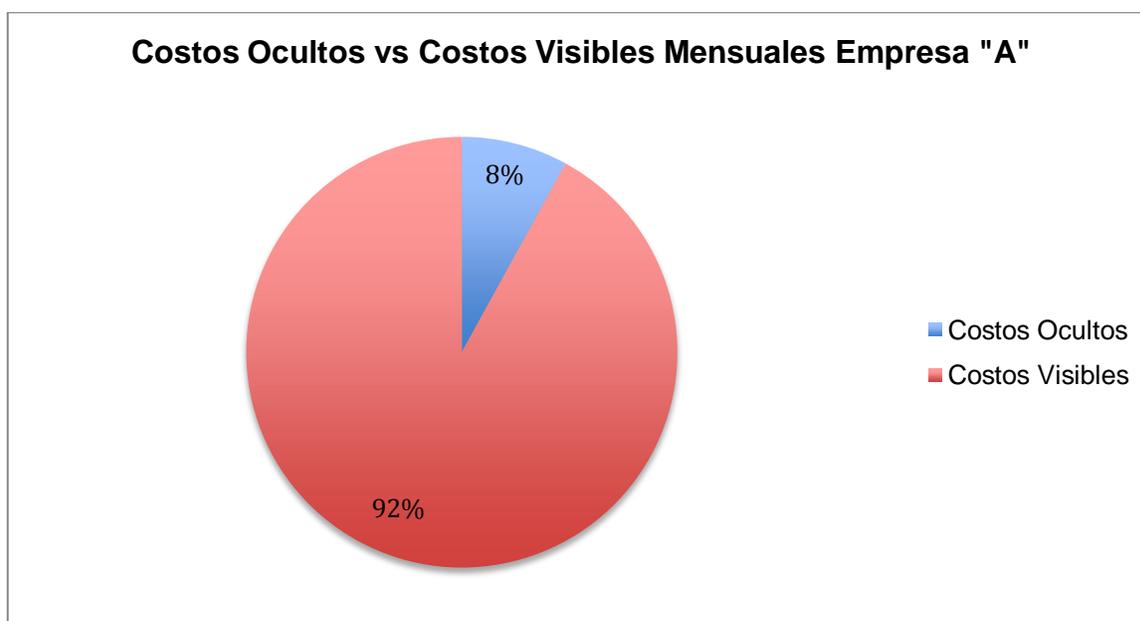
Como se muestra en la tabla 29 el monto total de costos visibles anuales de la empresa "A" ascienden a un monto de \$12,184,950.86 obteniendo un promedio mensual de \$ 1,015,412.57. Del mismo modo promediamos el total de costos ocultos entre los doce meses del año, dándonos un monto de \$ 85, 573.75, lo que representa el 8% de los costos visibles mensuales de la organización. Tabla 30, gráfica 10.

Tabla 30. COSTOS OCULTOS SOBRE COSTOS VISIBLES MENSUALES

COSTOS OCULTOS	\$ 85, 573.75
COSTOS VISIBLES	\$ 1,015,412.57
PORCENTAJE DE LOS COSTOS OCULTOS SOBRE LOS VISIBLES	8%

FUENTE: Elaboración propia

Gráfica 10. ANÁLISIS DE COSTOS



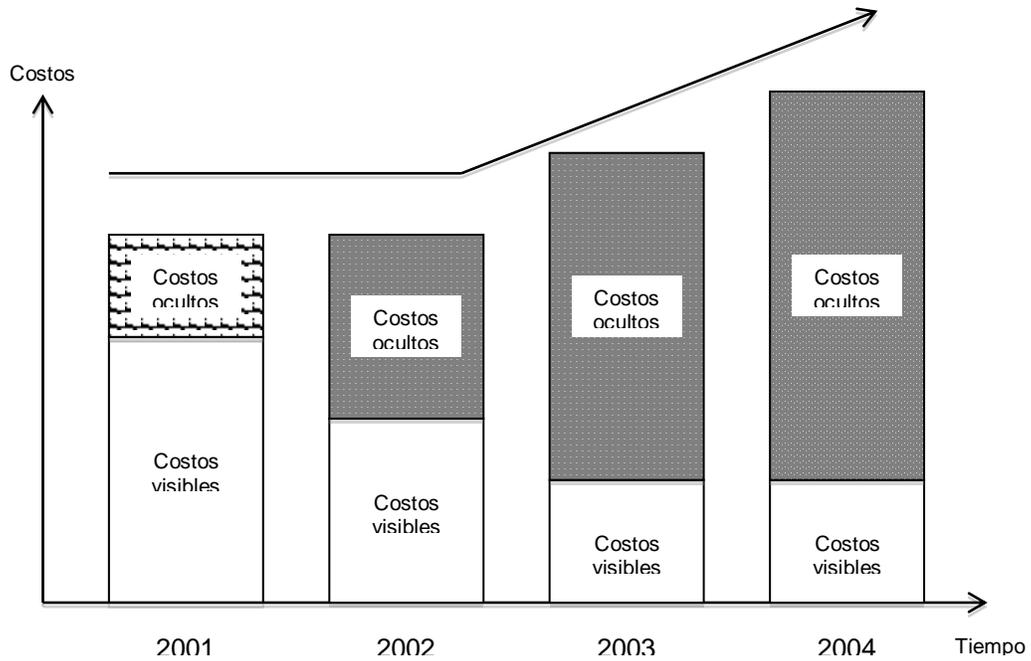
FUENTE: Elaboración propia

Derivado del análisis anterior se debe mencionar que el cálculo de costos ocultos del modelo de gestión socioeconómica es un cálculo infravalorado, ya que la metodología solo es capaz de detectar una parte de los disfuncionamientos que se presentan en las empresas y de estos solo una parte pueden ser cuantificados ya sea por no contar con la información necesaria o por la complejidad de las problemáticas. Otra situación relevante al hablar de los costos ocultos es que se presenta normal que los trabajadores entrevistados intenten minimizar la frecuencia de las situaciones mencionadas, por lo que el cálculo total es una aproximación de lo que a la empresa le cuestan las causas de los disfuncionamientos, en nuestro caso el disfuncionamiento Comunicación-Coordinación-Concertación, esto lo hace aún más importante para prestarle atención y buscar resolver las problemáticas.

Savall y Zardet (2009) enuncian que el “echar los costos visibles por la puerta los hace reaparecer por la ventana disfrazados de costos ocultos” como lo hacen las estrategias de disminución de costos tradicionales, figura 19, por lo que la idea fundamental del management socioeconómico es comprimir los costos visibles o dejarlos aumentar ligeramente mientras que esta condición acompaña la disminución de los costos ocultos, hasta que la nueva estructura de costos ya conocida y dominada ocasione la disminución sustentable de los costos de producción a largo plazo. Figura 20.

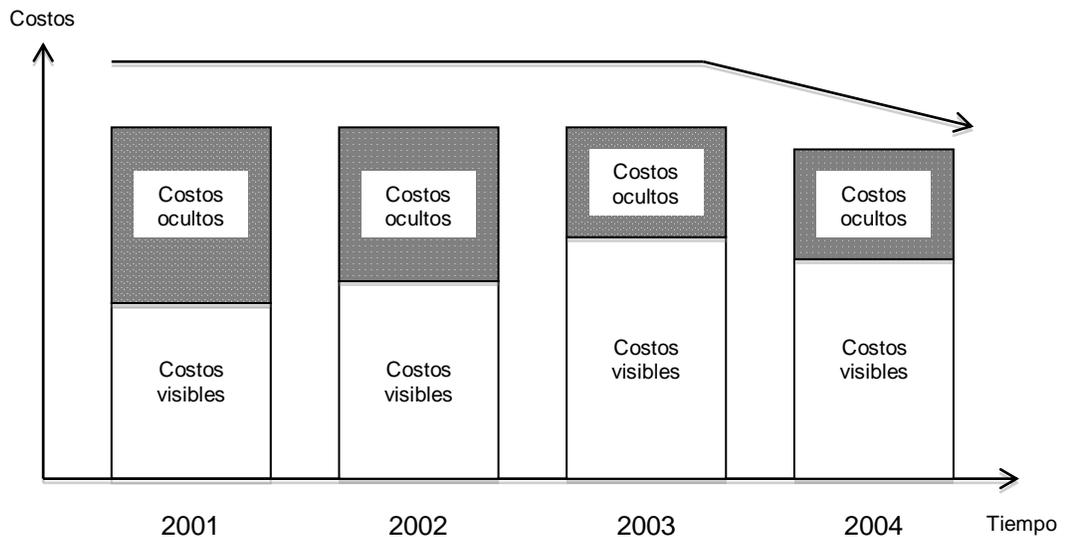
Es de esta forma que una vez determinado las causas del disfuncionamiento así como cuantificado sus consecuencias económicas, la idea de esta intervención es que las decisiones que los directivos de la empresa “A” tomen para disminuir los costos de la empresa no se enfoquen en el recorte de sus costos visibles, como disminuir el costo de mano de obra, gastos de ventas y administración por mencionar algunos, sino que por el contrario se inclinen por una estrategia que ataque las causas del disfuncionamiento lo que a largo plazo creará potencial no solo económico sino también cualitativo en el personal de la empresa.

Figura 19. EFECTO A LARGO PLAZO DE LAS ESTRATEGIAS TRADICIONALES SOBRE EL COCIENTE COSTOS VISIBLES / COSTOS OCULTOS



FUENTE: Savall & Zardet, 2009

Figura 20. EFECTO A LARGO PLAZO DE LA ESTRATEGIA SOCIOECONÓMICA



FUENTE: Savall & Zardet, 2009

5.3 OPINIÓN DEL EXPERTO

El punto de vista del experto se refiere a un análisis de segundo grado donde se combina la información obtenida desde los distintos puntos de la empresa, es con esto que se pretende sintetizar el proceso de entrevistas y evaluación de costos ocultos para los tomadores de decisiones (Martínez, 2013).

En el caso de la empresa “A” observamos que las problemáticas relacionadas con la comunicación organizacional tienen mayor relevancia para el área directiva, mientras que para el área operativa no son tan notables, esto se traslada a los costos ocultos ya que percibimos que la mayor parte de las pérdidas se generan en el área directiva con \$867,510 anuales, mientras que en el área operativa los costos ocultos se calcularon por \$159,375 anuales. Estos montos no significan que las problemáticas sean más o menos importantes, por el contrario nos muestra que son problemáticas que se deben resolver para poder disminuir estos costos no evidenciados por los sistemas financieros.

Las pérdidas en el área administrativa se generan debido a que tres elementos del área dedican una hora diaria a determinar las actividades y prioridades del día, esto gracias a que no existe una planeación antelada de las actividades. Por lo que una hora de sueldo diario de los 3 directivos involucrados, que es mayor que el de los operativos, se traduce en buscar una planeación para el día de trabajo, lo que se considera tiempo perdido ya que se podría realizar la planeación anticipada de las actividades. De forma similar los operativos pasan por esta situación, con la poca planeación por parte de los directivos ellos utilizan la misma dinámica de trabajo, diariamente toman treinta minutos de su tiempo para determinar la forma en que se llevará a cabo el trabajo, lo que genera que los 10 operativos del turno (esto pasa tanto en el turno de la mañana como en el de la tarde) paren sus actividades durante este tiempo. La problemática operativa es una consecuencia directa de la problemática detectada en el área directiva; la falta de concertación entre los departamentos cuando se planifica el trabajo, retrasa la labor de los

operarios quienes tienen que acordar entre ellos la forma de trabajar retrasando la producción de la empresa.

Otra problemática que genera costos ocultos a la empresa, es la falta de dispositivos formales de control (elementos formales de comunicación). Los operativos tardan de 20 a 30 minutos diarios en encontrar la herramienta necesaria para trabajar al desconocer su paradero ya que no existen registros que informen del uso de las herramientas, esto también genera que la producción de cada trabajador se pare por un momento para ubicar la herramienta que le permita continuar con el trabajo.

Por otro lado hay otras problemáticas referentes a la comunicación organizacional que aunque no son fácilmente cuantificables también generan consecuencias para la empresa. Una idea fuerza que convergió entre directivos y operativos fue la falta de confianza que existe por parte de los operativos hacia los directivos, (fractura en la línea de comunicación vertical ascendente), esto se puede observar en el clima que se genera en la empresa donde los operarios no sienten motivación para proporcionar nuevas ideas de trabajo ya que no se sienten reconocidos por sus superiores; del mismo modo el desconocimiento de la estrategia de la empresa es otra idea fuerza en común entre las áreas, esto es importante porque se puede trabajar más fácilmente en su solución. En cuanto a este contexto, la comunicación vertical descendente está afectada al igual que una parte de la comunicación formal ya que la misión, visión y organigrama de la empresa no están acorde a la realidad de la organización, por lo que la comunicación externa no es adecuada hacia los clientes, al igual que la interna que no comunica la estrategia y la identidad de la empresa a los colaboradores.

Por último, se detectó por medio de la observación que la comunicación informal de la empresa es predominante ante la comunicación formal, como anteriormente se ha explicado en el marco teórico, el uso de la comunicación informal puede tener muchos beneficios, sin embargo, si no se tiene una planeación de los

canales de comunicación y una buena red de relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa, la falta de comunicación formal y el uso excesivo y no regulado de la comunicación informal puede generar información no confiable y un clima organizacional insano. En el caso de la empresa “A” se observa esta dinámica sin que sus miembros sean conscientes, la mayoría de las órdenes se dan de manera informal por lo que gran parte de la información no es captada adecuadamente y los trabajos se retrasan al tener que preguntar una y otra vez la orden, del mismo modo no contar con un sociograma que permita determinar las líneas de comunicación informal complica la detección de líderes entre los trabajadores que no se utilizan en beneficio de la organización.

Con este diagnóstico podemos proceder a realizar una propuesta que busque solucionar las problemáticas detectadas sobre la comunicación organizacional con cada herramienta y brindarle así la oportunidad a la empresa “A” de tratar de reducir sus costos ocultos a mediano y largo plazo y que se conviertan en un medio de inversión interna para aumentar la competitividad de la empresa.

CAPÍTULO 6. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Las propuestas de solución (parte del proyecto del MSE) se derivan del diagnóstico realizado a la empresa “A”, estas propuestas tienen la intención de otorgar un recurso que permita mejorar el desempeño de la organización así como disminuir los costos ocultos provocados por los disfuncionamientos para convertir a la empresa en una más competitiva en su entorno.

6.1 PROBLEMÁTICAS DE LA EMPRESA “A”

La empresa “A” cuenta con diversas problemáticas en el área de la comunicación organizacional, las cuales han sido detectadas por el diagnóstico socioeconómico. A continuación se puntualizan las problemáticas referidas en el apartado opinión del experto.

- SITUACIÓN 1. Tres elementos directivos designan una hora diaria para realizar una junta en donde se determinan las actividades del día de la empresa, no existe planeación anticipada de las actividades del área de producción por lo que el trabajo se retrasa y los directivos no pueden dedicarse a otras actividades, lo que genera sobretiempos.
- SITUACIÓN 2. Los elementos operativos de la empresa “A” ocupan 30 minutos diarios para asignar la forma de realizar las actividades del día (10 operarios del turno matutino y 10 operarios del turno vespertino). La falta de planificación de los directivos se deriva en una problemática similar para los operativos que desperdician tiempo por no contar con un plan antelado.
- SITUACIÓN 3. Los elementos operarios pasan de 20 a 30 minutos ubicando las herramientas necesarias para realizar su trabajo ya que no se cuenta con dispositivos de control sobre su uso, esto genera sobretiempos ya que el trabajo se detiene cada que un operario necesita una herramienta diferente.

- SITUACIÓN 4. La comunicación vertical ascendente y descendente no cuenta con líneas estructuradas para desarrollar la transmisión de mensajes, esto genera a los operarios falta de motivación ya que no se sienten escuchados y reconocidos por sus superiores y se puede traducir en falta de creación de potencial en los operativos.
- SITUACIÓN 5. La misión y visión de la empresa “A” no concuerda con la realidad de la organización, esto provoca que la comunicación interna no sea clara para los trabajadores debido a que no refleja el objetivo que se busca por parte de la organización creando conflicto entre cada miembro; por otro lado la comunicación externa no cuenta con los elementos necesarios para expresar quién es la organización y hacia donde pretende llegar, lo que no transmite la imagen adecuada a los públicos exteriores.
- SITUACIÓN 6. El organigrama de la empresa no concuerda con la estructura actual de la organización, lo que genera conflicto en las líneas de comunicación formal de los elementos que pertenecen a la organización.
- SITUACIÓN 7. Existe una falta de establecimiento de las líneas de comunicación informal lo que propicia que la información no se transmita correctamente o se pierda en el camino hacia el receptor.

De acuerdo a estas problemáticas se proveerá de una solución pertinente a cada una de ellas, así como herramientas con las que cuenta el modelo de gestión socioeconómica para ponerlas en práctica, lo que permita a los tomadores de decisiones disminuir los disfuncionamientos y con ellos aminorar gradualmente los costos ocultos de la empresa.

6.2 PROPUESTAS DE SOLUCIÓN A LAS PROBLEMÁTICAS DE LA EMPRESA “A”

Una vez definidas las problemáticas de manera puntual procedemos a determinar soluciones generales a cada una de ellas para después continuar con el modo de

implementarlas utilizando herramientas provistas por el modelo de gestión socioeconómica.

6.2.1 PROPUESTA DE SOLUCIÓN A SITUACIÓN 1

Retomando lo definido en el marco teórico como comunicación horizontal en las organizaciones proporciona la posibilidad de coordinar el trabajo entre elementos de una misma jerarquía (Espinar Frau, et al, 2006; Almenara, Romero, et al, 2005). En el caso de la situación 1 debemos considerar que esto debe ser regulado y programado para que el trabajo pueda organizarse adecuadamente y no consuma tiempo extra del realmente necesario. Se propone entonces que el Director General, el Gerente de Producción y el Gerente de Calidad, quienes son los elementos que tienen juntas diarias de una hora de duración, realicen una junta una vez por semana de duración de una hora y media o 2 horas máximo y utilicen una herramienta formal para determinar los elementos a tratarse, esto reducirá el tiempo semanal de 5 horas semanales que ya se tiene establecido y permitirá que se tenga un plan de acciones para toda la semana laboral con lo cuál se podrá establecer un cronograma de trabajo y un medio de evaluación de resultados para las áreas afectadas.

Cuando hablamos de costos ocultos, los sobretiempos generados por esta situación ascienden aproximadamente a \$ 867, 570, lo cual se podría reducir en un 60 - 65%, ya que los directivos en lugar de ocupar su tiempo en planear las actividades del día pueden dedicarse a actividades de índole innovador y de resolución de problemas.

6.2.2 PROPUESTA DE SOLUCIÓN A SITUACIÓN 2

La situación no. 2 es una consecuencia directa de la situación anterior, al no existir un plan de trabajo por parte de los directivos, los operativos toman tiempo diario para definir su trabajo día a día, una vez establecido un esquema de trabajo por

parte de la jerarquía superior se puede a su vez determinar juntas semanales (no diarias) para definir la forma de actuar de los operarios, esto reduce el tiempo de 3 horas diarias a solo 1 hora por semana de junta para coordinar las actividades, lo que deriva en reducir los costos ocultos aproximados de \$ 153, 000 a \$ 51, 000, y esto se puede observar desde un nuevo foco ya que son actividades planeadas desde una perspectiva estratégica, haciéndolo un costo de inversión de trabajo. También dentro de esta propuesta igual que en la anterior se considera oportuno usar elementos formales de coordinación para determinar tanto las actividades a tratar como los acuerdos y conclusiones a las que se haya llegado en la junta, esto permite a cada elemento participante tener la seguridad de que el trabajo que se realiza es de manera formal y cumple con lineamientos que los avalan ante sus superiores, lo que al mismo tiempo ayuda como elemento de control y evaluación a la parte directiva.

6.2.3 PROPUESTA DE SOLUCIÓN A SITUACIÓN 3

Ante la situación no. 3 hacemos referencia a las herramientas formales de la comunicación organizacional, como anteriormente mencionamos en el capítulo 4, la comunicación formal busca contribuir racionalmente al desempeño de la organización (Espinar, Frau, et al, 2006). Sus herramientas son medios en donde se plasma la información necesaria para desarrollar las actividades de la organización de forma ordenada. En el caso de la empresa "A" el tiempo perdido por los operarios en encontrar la herramienta necesaria para realizar su trabajo conlleva un costo de sobre tiempo, lo que puede reducirse con el uso de formatos o vales de préstamo de herramienta (anexo 3), con ello se puede saber quién fue la última persona en utilizarla o quién la tiene en su poder actualmente. Además a la dirección le permite llevar un control de inventario del uso de las mismas y una evaluación sobre el rendimiento que tienen de acuerdo al trabajo realizado.

6.2.4 PROPUESTA DE SOLUCIÓN A SITUACIÓN 4

La situación no. 4 es de carácter cualitativo, en donde la comunicación vertical se ve afectada por no existir líneas abiertas de comunicación, desde la perspectiva descendente los directivos deben considerar informar a los trabajadores de la situación real de la empresa, de los planes estratégicos que se establecen en lo alto de la jerarquía para que todos conozcan los objetivos planteados y puedan sumar sus esfuerzos en conseguirlos. Lo anterior puede lograrse a través de eventos anuales o semestrales donde el Director General convoque a todos los miembros de la empresa y presente los resultados obtenidos en el periodo así como las nuevas estrategias a seguir para mejorar el funcionamiento de la organización.

Por otro lado desde la perspectiva ascendente los trabajadores deben sentir seguridad de poder expresar sus opiniones sobre el trabajo realizado hacia la directiva, lo que provoca la sensación de apertura por parte de los altos mandos a nuevas ideas y mejorar en el proceso de trabajo, lo que tendrá como consecuencia un equipo más motivado que desarrolle su potencial. Se puede llegar a esto estableciendo un buzón de quejas y sugerencias anónimas y abriendo un canal de audiencias por parte de cada gerente hacia sus subordinados.

Las propuestas anteriores pretenden disminuir los saltos en la jerarquía al transmitir información así como reducir los mensajes informales o “chismes” que puedan producirse al interior de la empresa generando un mejor clima organizacional y procurando una cultura organizativa mayormente fortalecida.

6.2.5 PROPUESTA DE SOLUCIÓN A SITUACIÓN 5

Retomando del capítulo 2, los antecedentes de la empresa, se pudo observar que la misión y visión de la empresa “A” no corresponde a la realidad actual de la

empresa, por lo que se propone que se retomen elementos determinantes de la organización para que se redacten de acuerdo a la estrategia de calidad de la empresa y comuniquen así lo que la empresa es y quiere ser tanto hacia el interior, con sus empleados, como al exterior, con sus clientes.

MISIÓN

- MISIÓN ACTUAL:
 - “Proporcionar la manufactura de productos maquilados para componentes automotrices, piezas especiales, importación, comercialización y mantenimiento de martillos hidráulicos, cumpliendo y garantizando la calidad de nuestros productos, entregas oportunas, atención a urgencias, reclamos, asesorías técnicas y servicio postventas a nuestros clientes de la industria automotriz, construcción y minería establecidas en el mercado nacional” (Manual de organización, Empresa A).
- PROPUESTA DE MISIÓN:

“Empresa “A” somos una empresa dedicada a la manufactura de productos maquinados para la industria automotriz, de la construcción y minería, así como piezas especiales; importación, comercialización y mantenimiento de martillos hidráulicos, **siempre con los estándares de calidad más elevados para nuestros productos, entregas oportunas y atención a nuestros clientes.**”

VISIÓN

- VISIÓN ACTUAL:
 - “Mejorar el servicio al cliente, precio, calidad del producto a través del cumplimiento a especificaciones, atención personalizada,

asesoría técnica en martillos hidráulicos, fabricación de piezas especiales y de línea.

Otorgar crédito en refacciones de 15 a 30 días, en M.H. de 2 a 4 meses. Ofrecemos paquetes de promoción, versatilidad de productos, capacitación al personal del cliente en el manejo y cuidado de los martillos hidráulicos, tenemos presencia en campo con formalidad además de atención postventa” (Manual de organización, Empresa A).

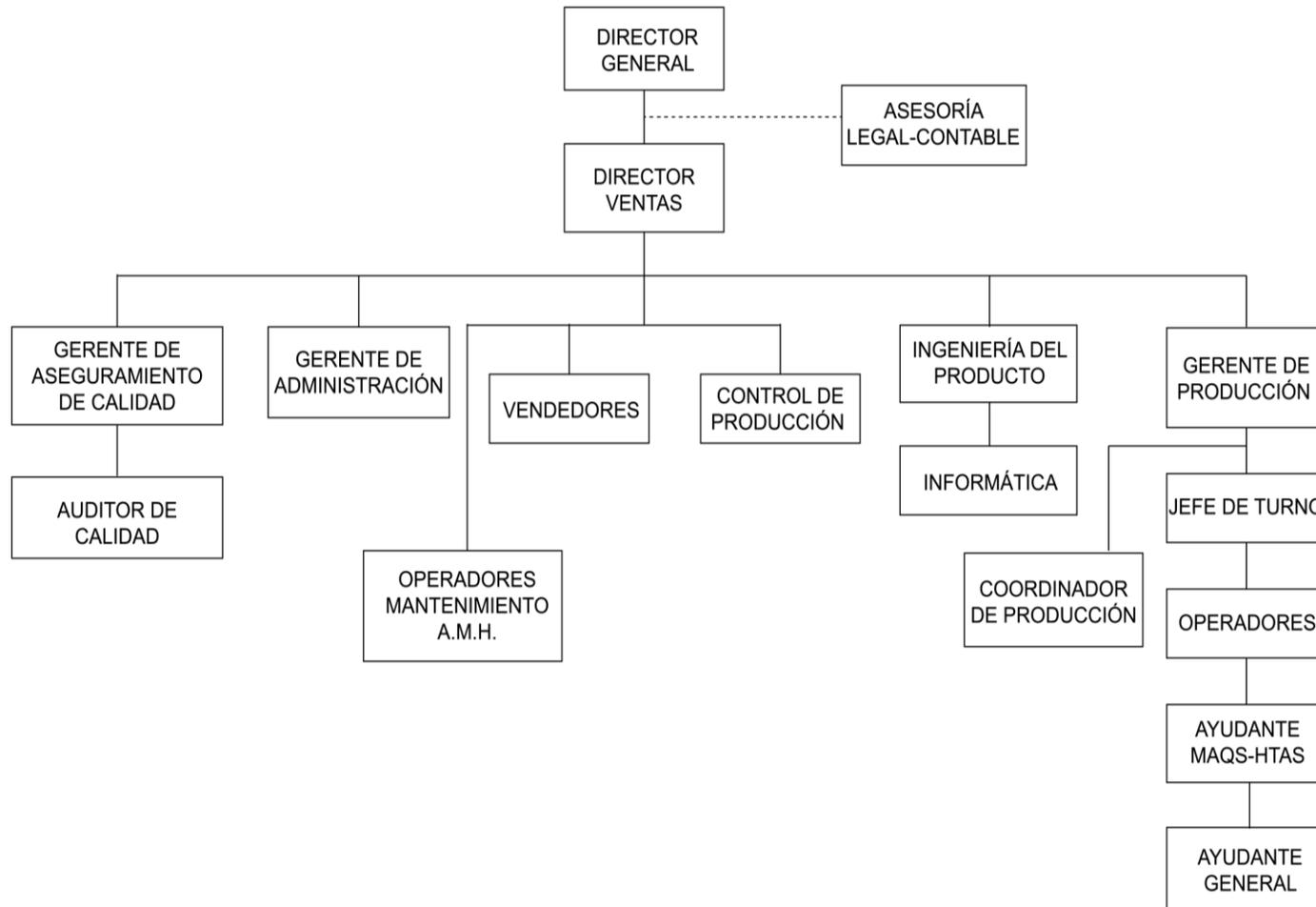
- PROPUESTA DE VISIÓN:
 - “En la “Empresa A” **buscamos posicionarnos como una empresa líder** en el ramo de la industria metal mecánica que cumpla con las especificaciones que nos marca el sector automotriz, de la construcción y minería, **mejorando día a día nuestro servicio al cliente y la calidad de nuestros productos y proporcionándoles atención y asesoría técnica.**”

6.2.6 PROPUESTA DE SOLUCIÓN A SITUACIÓN 6

Por su parte considerando el organigrama actual de la empresa y lo observado durante el proceso de diagnóstico, advertimos que no concuerda con la actualidad de la organización, la propuesta de esta investigación recae en reajustar el organigrama a la situación actual de la empresa “A”, ya que consideramos que la estructura departamentalizada utilizada es adecuada para los procesos realizados por la misma, sin embargo haciendo este reajuste, los canales de comunicación formales serán más claros para cada miembro de la organización ayudando a responder las preguntas de quién responde a quién y quién depende de quién en la estructura de trabajo.

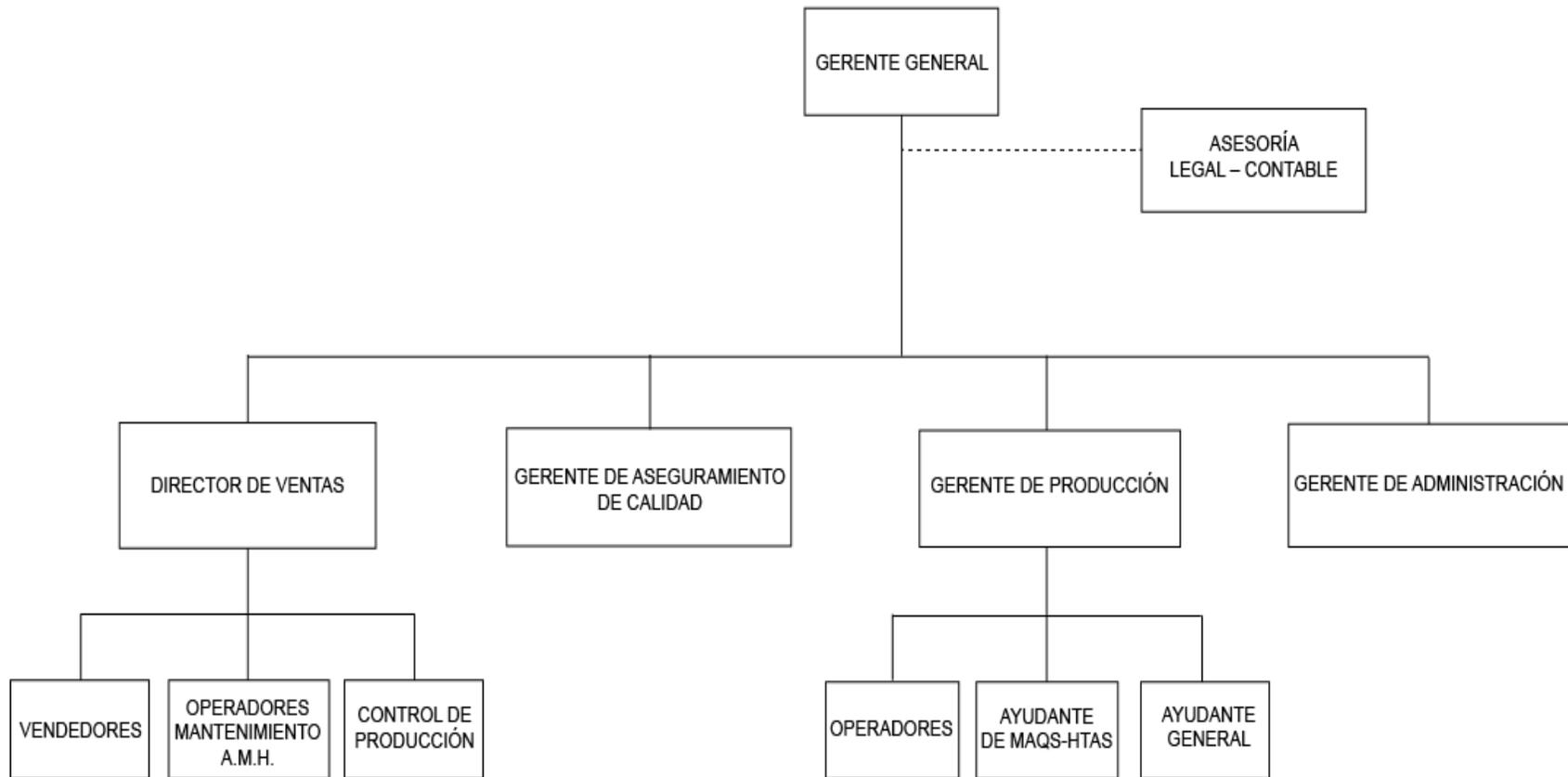
ORGANIGRAMA

- ORGANIGRAMA ACTUAL



FUENTE: Elaboración propia con base en manual de organización empresa "A".

- PROPUESTA DE ORGANIGRAMA



FUENTE: Elaboración propia.

6.2.7 PROPUESTA DE SOLUCIÓN A SITUACIÓN 7

Las organizaciones pequeñas tienden a usar la comunicación informal para transmitir los mensajes con más regularidad que las organizaciones grandes que tienen muchos empleados, es por eso que es necesario establecer las líneas de comunicación informal existentes en la organización, esto nos permite definir donde se produce la información, a quién se transmite, por quién pasa y quienes son aquellas personas que pueden ser barreras en este proceso, para ello se propone realizar un “sociograma” (anexo 4), una herramienta que en el caso concreto de las organizaciones, permite conocer como son las relaciones entre los trabajadores, cuál es la estructura informal entre los grupos y si hay subgrupos que no han sido detectados, cuál es el grado en el que los trabajadores tienen conexión, conflicto o también la posibilidad de la existencia de ellos (en el corto, mediano o largo plazo), del mismo modo permite detectar a los líderes informales de los grupos quienes pueden percibirse como un beneficio o un problema para la empresa (Gómez, 2001). Es necesario para determinar esta dinámica contar con la colaboración de personal capacitado para llevarlo correctamente y así los resultados puedan ser útiles en la nueva creación de estrategias organizativas que permitan aportar más hacia la mejora de la organización junto con las propuestas anteriores.

6.3 USO DE LAS HERRAMIENTAS DEL MSE PARA IMPLEMENTAR LAS SOLUCIONES

Una vez que contando con las propuestas de solución a las problemáticas de la empresa, se procederá a dotar a la organización de herramientas del MSE que apoyen la práctica de estas propuestas, en el caso de la empresa “A”, es el Plan de Acciones Prioritarias quien constituye la herramienta de mayor utilidad para el desarrollo de las soluciones que disminuyan los disfuncionamientos y así reducir gradualmente los costos ocultos provocados por los mismos.

6.3.1 PLAN DE ACCIONES PRIORITARIAS (PAP)

Este plan permite a la organización identificar continuamente las tareas de valor añadido de forma prioritaria, servirá para planificar cómo y cuándo proceder con las acciones que se deberán emprender, al igual que determinar el área en el que serán implantadas (Savall, Zardet & Bonnet, 2008). Tabla 31.

Tabla 31. PLAN DE ACCIONES PRIORITARIAS

EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVOS PRIORITARIOS	ACCIONES PRIORITARIAS	DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS	PLANNING PROVISIONAL	OBSERVACIONES
Resultado que se espera alcanzar a largo plazo.	Resultados que se esperan alcanzar a mediano plazo.	Acciones concretas a realizar a corto plazo.	Áreas, departamentos o personas que tendrán participación en la acción.	Tiempo estimado que se tomará llevar a cabo la acción.	Cualquier información extra que se necesite para llevar a cabo la acción.

FUENTE: Elaboración propia con base en Savall & Zardet (2011).

El PAP para la empresa “A” marcará el orden en que se establezcan las soluciones proporcionadas previamente en esta investigación para lograr de forma estratégica la disminución de los disfuncionamientos y poder así reducir los costos ocultos provocados por los mimos. A continuación se presenta el PAP a desarrollar en la empresa “A”. Tabla 32.

Tabla 32. PLAN DE ACCIONES PRIORITARIAS PARA LA EMPRESA “A”

EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVOS PRIORITARIOS	ACCIONES PRIORITARIAS	DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS	PLANING PROVINCIONAL (CRONOGRAMA)						OBSERVACIONES
<p>REDUCCIÓN DE LOS DISFUNCIONAMIENTOS DE COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN</p>	<p>LOGRAR UNA DINÁMICA DE TRABAJO MÁS PARTICIPATIVA ENTRE LOS ELEMENTOS ASÍ COMO LLEGAR A ACUERDOS QUE PERMITÁN REDUCIR LOS SOBRETIEMPOS PROVOCADOS POR LA FALTA DE COORDINACIÓN EN EL TRABAJO</p>	<ul style="list-style-type: none"> Hacer juntas periódicas una vez por semana con duración de dos horas. Determinar cuáles serán las actividades a realizar en la semana. Determinar cuál será el proceso de trabajo adecuado para realizar cada actividad. Determinar los resultados esperados durante la 	<p>Director General, Gerente de Producción, Gerente de Calidad</p>	E	F	M	A	M	J	<p>Es necesario tener continuidad para llegar a los resultados esperados.</p>

		<p>semana de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con elementos formales de control para definir las conclusiones a las cuales se llega en la junta. 								
		<ul style="list-style-type: none"> • Hacer juntas periódicas una vez por semana de duración de 1 hora. • Coordinar las actividades que cada elemento realizará durante la semana. • Determinar los resultados que cada elemento debe obtener 	Área de Producción	E	F	M	A	M	J	Es necesario tener continuidad para llegar a los resultados esperados.

		<p>durante la semana.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar elementos de control para formalizar el compromiso adquirido. 								
	<p>REDUCIR LOS SOBRETIEMPOS PROVOCADOS POR LA FALTA DE CONTROL EN EL ACCESO A LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un inventario de herramientas de trabajo. • Utilizar un vale de préstamo de herramienta. • Monitoreas el estado de las herramientas de trabajo. 	Área de Producción	E	F	M	A	M	J	Anexo 3. Vale de préstamo de herramienta.
	<p>ABRIR LOS CANALES DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE Y DESCENDENTE EN LA EMPRESA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer eventos anuales/semestrales para presentar los resultados de la 	Todas las áreas de la empresa.	E	F	M	A	M	J	

	<p>QUE DISMINUYAN LOS SALTOS DE INFORMACIÓN EN LA JERARQUÍA, MEJORE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y FORTALEZCA LA CULTURA ORGANIZACIONAL</p>	<p>empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer un buzón de quejas y sugerencias anónimas. • Abrir un canal de audiencias en cada gerencia. 								
	<p>REDISEÑAR LA IDENTIDAD CORPORATIVA DE LA EMPRESA PARA QUE LA EMPRESA COMUNIQUE LO QUE ES Y BUSCA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseñar la misión de la empresa. • Rediseñar la visión de la empresa. 	<p>Director General, Gerencias.</p>	E	F	M	A	M	J	<p>Se puede involucrar al personal operativos con sugerencias de lo que opinan que es y debe buscar alcanzar la empresa.</p>
	<p>SER DE MANERA REAL Y CLARA, LO QUE FORTALEZCA LA IDENTIDAD Y LA IMAGEN DE LA MISMA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseñar el organigrama de la empresa. 	<p>Directos General, Gerencias</p>	E	F	M	A	M	J	<p>Se puede involucrar al personal operativos con sugerencias de lo que opinan que es y debe buscar alcanzar la</p>

										empresa.
	ESTABLECER LAS LINEAS DE COMUNICACIÓN INFORMAL EXISTENTES EN LA EMPRESA QUE OTORGUEN A LOS DIRECTIVOS INFORMACIÓN QUE PROMUEVA UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA MEJORA DEL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un sociograma. • Conocer como son las relaciones personales entre los trabajadores. • Determinar la estructura informal de la empresa. • Localizar los grupos y subgrupos formados en la empresa. • Determinar el grado de conexión/conflicto entre los trabajadores. • Ubicar a los líderes 	Todas las áreas de la empresa	E	F	M	A	M	J	Se debe contar con personal capacitado en el desarrollo del sociograma.

		existentes dentro de la organización.								
--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--

FUENTE: Elaboración propia con base en Savall & Zardet (2011).

6.3.2 CONTRATO DE ACTIVIDAD PERIÓDICAMENTE NEGOCIABLE (CAPN)

El contrato de actividad periódicamente negociable (CAPN) constituye una herramienta de apoyo de negociación en donde se determina los esfuerzos que se habrán de realizar para poner en práctica las actividades definidas por la dirección (Savall, Zardet & Bonnet, 2008). Para la empresa “A” compone un instrumento formal de comunicación aplicable en las juntas de los directivos como en las juntas de los operarios, aquí se establecerán las actividades a realizar en la semana, así como los resultados esperados; de esta manera se espera crear un compromiso entre las partes involucradas para desarrollar el trabajo de forma óptima. Del mismo modo el CAPN se vuelve un instrumento de evaluación del desempeño de cada empleado, lo que permite a la directiva renegociar las actividades que se consideren pertinentes logrando así mejorar el desempeño de la organización.

La tabla 33 presenta un ejemplo del contrato de actividad periódicamente negociable que deberá utilizar la empresa “A”.

Tabla 33. CONTRATO DE ACTIVIDAD PERIÓDICAMENTE NEGOCIABLE (CAPN)

CONTRATO DE ACTIVIDAD PERIÓDICAMENTE NEGOCIABLE CAPN							
NOMBRE			PERIODO DEL				
FUNCIÓN			HASTA EL				
PERSONA/EQUIPO							
OBJETIVOS FIJADOS Y MEDIOS ESPECÍFICOS PUESTOS A DISPOSICIÓN POR LA EMPRESA							
Nº	OBJETIVO	INDICADOR NIVEL AL...	REPARTO DEL NIVEL FINAL A ALCANZAR A...			MEDIOS ESPECÍFICOS ASIGNADOS	PONDERACIÓN
			1/3	2/3	3/3		
						TOTAL	
OBJETIVOS REALIZADOS							
NIVEL ALCANZADO AL...		CONCLUSIÓN SOBRE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS			COMENTARIOS (fuentes eventuales de diferencias, medios realmente asignados)		

FUENTE: Elaboración propia con base en Savall & Zardet (2011).

6.3.3 TABLERO DE PILOTAJE ESTRATÉGICO

El Tablero de Pilotaje Estratégico es una herramienta que permite medir los resultados obtenidos derivados de los cambios realizados en la organización por medio de los indicadores socioeconómicos (Savall, Zardet, Bonnet, 2008). Estos

indicadores de tipo cualitativos (porcentaje de incidencia de los disfuncionamientos) y cuantitativos (relacionados con los costos ocultos, visibles y razones financieras de rentabilidad) permite a la empresa “A” contar con elementos para dar seguimiento y evaluación a las soluciones propuestas por el proyecto, haciendo visible los efectos en la organización.

La tabla 34, muestra el formato de tablero de pilotaje estratégico para que la empresa “A” mantenga la evaluación de las actividades puestas en marcha.

Tabla 34. TABLERO DE PILOTAJE ESTRATÉGICO

RUBROS	INDICADORES		
	CUALITATIVOS	CUANTITATIVOS	FINANCIEROS
Actividades que se han puesto en práctica	Disminución/Crecimiento de la incidencia en el disfuncionamiento	Diferencia entre los costos ocultos y costos visibles anuales	Rentabilidad de la empresa
META: Nuevo objetivo a cumplir en el siguiente periodo.			

FUENTE: Elaboración propia con base en Savall & Zardet (2011).

6.4 ASIGNACIÓN DE RECURSOS-COSTOS PARA LLEVAR A CABO LA PROPUESTA

Los costos generales asignados al proyecto se determinaron de acuerdo a las siguientes características presentadas en las tablas 35 y 36.

Tabla 35. ASIGNACIÓN DE RECURSOS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL RECURSO	TASA ESTÁNDAR	TASA HORAS EXTRA	COSTO	TRABAJO
Consultor	\$ 400.00/hora + IVA	\$ 0.00	\$ 6,960.00	15 hrs.
Papelería	\$ 113.90/paq.	\$ 0.00	\$ 683.40	6 paqs.
Toner negro	\$ 439.00/paq.	\$ 0.00	\$ 5,268.00	12 paqs.
Toner color	\$539.00/paq.	\$ 0.00	\$ 3,234.00	6 paqs.

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 36. ASIGNACIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL RECURSO	COSTO	COSTO PREVISTO	VARIACIÓN	COSTO REAL	RESTANTE
Consultor	\$ 6,960.00	\$ 0.00	\$ 6,960.00	\$ 0.00	\$ 6,960.00
Papelería	\$ 683.40	\$ 0.00	\$ 683.40	\$ 0.00	\$ 643.00
Toner negro	\$ 5,268.00	\$ 0.00	\$ 5,268.00	\$ 0.00	\$ 5,268.00
Toner color	\$ 3,234.00	\$ 0.00	\$3,234.00	\$ 0.00	\$ 3,234.00
COSTO TOTAL DEL PROYECTO					\$ 16,105.00

FUENTE: Elaboración propia

El consultor del proyecto será quien lleve a cabo el estudio del sociograma para revelar las redes de comunicación informal en la empresa “A”, mientras que el resto de los recursos como papelería y toners serán utilizados para la elaboración de los formatos de comunicación formal para las juntas y el prestamos de herramientas de un periodo total de 6 meses como se plantea en el Plan de Acciones Prioritarias. El costo total del proyecto se presume en \$ 16,105.00 ya que muchas de las actividades son internas por lo cual se considera como parte de las nuevas actividades de los puestos de trabajo lo que no agrega un valor extra para la empresa, también es importante mencionar que el costo del proyecto representa el 1.5% del total de costos ocultos calculados por el disfuncionamiento de comunicación-coordinación-concertación, lo que vuelve viable llevar a cabo el proyecto esperando una disminución considerable de los costos ocultos, invirtiendo una cantidad mínima de recursos económicos para ello.

CONCLUSIONES

Al inicio de este proyecto terminal nos planteamos la interrogante de la importancia de la comunicación en las organizaciones, qué tan relevante era para los directivos de las empresas este tema y si habría la posibilidad de mostrar la existencia de pérdidas económicas provocadas por este rubro, esto dio como resultado la intervención en una empresa hidalguense utilizando el modelo de gestión socioeconómica de Henry Savall (1973) y proponer como objetivo general de esta investigación Determinar la existencia de disfuncionamientos relacionados con el manejo de la comunicación organizacional, así como las repercusiones en sus utilidades derivadas de los costos ocultos, en la empresa de la industria metal-mecánica “A” ubicada en Pachuca, Hidalgo; utilizando como herramienta el modelo de gestión socioeconómica para lograr la maximización de los recursos de la misma.”. Resultado de todo el proceso de intervención a la empresa “A” ubicada en la ciudad de Pachuca, Hidalgo podemos concluir que con ayuda del modelo de gestión socioeconómica se encontraron disfuncionamientos relacionados con la comunicación organizacional, (Comunicación-Coordinación-Concertación), algunos de ellos cuantificaron pérdidas económicas por más de un millón de pesos anuales y dieron la oportunidad de presentar propuestas de solución que apoyen a la directiva para disminuirlos y así maximizar los recursos de la empresa.

Una vez indicado el hallazgo sobre el objetivo general de la investigación, se muestra pertinente comentar las conclusiones obtenidas para cada uno de los objetivos específicos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y CONCLUSIONES ESPECÍFICAS.

- **Determinar las causas del disfuncionamiento de la comunicación dentro de la empresa de la industria metal mecánica ubicada en Pachuca, Hidalgo, utilizado el modelo de gestión socioeconómica.**

El diagnóstico socioeconómico realizado a la empresa “A” arrojó como resultado que existen seis causas que provocan el disfuncionamientos de la comunicación: la mala transmisión de información representa la causa más relevante con un 26% del total de frases testimonio obtenidas, como segundo lugar la ausencia de concertación entre departamentos representa un 23% de las frases seguida con un 17% por la equivocada comunicación vertical entre dirección y departamentos. Las últimas tres posiciones pero no por ello causas menos importantes se refieren a la errada comunicación vertical entre departamentos y dirección, la ausencia de dispositivos formales de comunicación con un 11% y la equivoca comunicación horizontal entre departamentos con un 8%.

- **Establecer en unidades monetarias las pérdidas económicas de la empresa provocadas por el disfuncionamiento comunicación-coordinación-concertación.**

Sobre este objetivo, la investigación dio como resultado que no todas las causas pueden ser cuantificables de forma monetaria debido a la falta de información por parte de la empresa, así como el tiempo de duración de la intervención. Estas situaciones impidieron la posibilidad de realizar todos los cálculos, sin embargo hubo causas del disfuncionamiento de comunicación-coordinación-concertación que si fueron cuantificadas y ellas arrojaron pérdidas anuales por parte de la empresa de aproximadamente \$1,026,885.00, lo que representa el 8% de sus costos visibles anuales.

- **Crear propuestas utilizando la información obtenida del diagnóstico socioeconómico, que permita a los directivos tener un panorama real de su empresa para que puedan así mejorar el desempeño de la organización.**

Para este objetivo se identificaron 7 propuestas de solución a las problemáticas referentes a la comunicación organizacional de la empresa “A”, en cada una de las

propuestas referidas en el capítulo 6 de manera específica, se establecieron acciones para llevar a cabo en el corto plazo a cada una de las situaciones detectadas lo que prevé la disminución de los disfuncionamientos en el corto, mediano y largo plazo, desarrollando así el mejoramiento del desempeño de la organización.

- **Presentar herramientas útiles del modelo de gestión socioeconómica que posibiliten la maximización de los recursos financieros de la organización, buscando llegar en el largo plazo a un beneficio económico y social para los colaboradores (públicos internos) y el entorno de la empresa (públicos externos).**

Sobre este último objetivo específico, se concluye presentando tres herramientas del modelo de gestión socioeconómica. El Plan de Acciones Prioritarias (PAP) que permitirá a la directiva establecer los cursos de acción de manera planificada a cada una de las propuestas desde el corto, mediano y largo plazo; el Contrato de Actividades Periódicamente Negociable (CAPN) como un dispositivo formal de comunicación que determine las actividades a realizar por un período de tiempo específico y el Tablero de Pilotaje Estratégico que también será un dispositivo formal de comunicación que permitirá evaluar el desempeño de la organización con relación a las soluciones propuestas. Estas herramientas tienen la finalidad de maximizar los recursos de la organización desde una posición cualitativa mejorando el desempeño de cada miembro de la empresa hasta llegar en el largo plazo a una posición cuantitativa con la disminución de los costos ocultos, lo que presenta la posibilidad de convertirse en una fuente de financiamiento interna para la empresa que proporcione mejores condiciones para los empleados y para la organización en general.

Para finalizar, se concluye que las problemáticas de comunicación en las empresas son un tema de relevancia a las cuales se les debe dar un seguimiento puntual. Cada empresa presenta un caso específico de las causas de estas

problemáticas comunicativas, sin embargo, son situaciones que pueden resolverse internamente por parte de las organizaciones, las cuales enfocándose en mejorarlas lograrían beneficiarse en el mediano y largo plazo tanto en su desempeño como en la reducción de costos ocultos provocados por estos disfuncionamientos.

REFERENCIAS

1. Almenara, J, Romeo, M, Roca, X. (2005). Comunicación interna en la empresa.(1ra ed.) Gráficas Rey, SL.
2. Andrade, H. (2002) Definición y alcance de la comunicación organizacional. Fernández C. (eds); La comunicación en las organizaciones. (2da ed.); México. Trillas.
3. Arellano, E. (2008); La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional. Razón y Palabra, ISSN-e 1605-4806, N°. Extra 1, 2008. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/n62/varia/earellano.html> 08 de Noviembre 2012
4. Arnold E.; Narbal, S. (2011) Perceptions of organizational communication processes in quality management. Psychology; 2011, Vol. 29 Issue 1, p153-174. Recuperado de [:http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=64466747&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=64466747&site=ehost-live) 18 de Agosto 2012
5. Arribas A. (2000) Comunicación en la empresa. La importancia de la información interna en la empresa. Revista Latina de Comunicación Social; mar2000, Vol. 3 Issue 27, p1-6. Recuperado de [:http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=33979988&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=33979988&site=ehost-live) 18 de Agosto 2012
6. Bisel R.; Messersmith A.; Kelley K. (2012) Supervisor-Subordinate Communication: Hierarchical mum Effect Meets Organizational Learning. Journal of Business Communication; Apr2012, Vol. 49 Issue 2, p128-147. Recuperado de ["http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=73043035&site=ehost-live"](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=73043035&site=ehost-live) 18 de Octubre 2012
7. Brönstrup, C.; Godoi E.; Ribeiro A. (2007) Comunicación, Lenguaje y Comunicación Organizacional. Signo y Pensamiento, XXVI julio-diciembre, 26-37. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=86005104&iCveNum=9239#> 19 de Octubre 2012
8. Bussiness and Management Review. (2012) A critical analysis of communication approaches for implementing organizational change. Business & Management Review; Jan2012, Vol. 1 Issue 11, p27-35. Recuperado de ["http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=78392131&site=ehost-live"](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=78392131&site=ehost-live) 19 de Octubre 2012
9. Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) 2013. Recuperado de http://www.canacintra.org.mx/sectores/index.php?option=com_content&view=article&id=114&Itemid=113 16 de noviembre 2013
10. Castro I, Moreno, L. (2011). El modelo comunicativo: teóricos y teorías relevantes. México.

11. Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. (7ma ed.) México. D:F.
12. Cobiellas L.; Becerra, M.; Morales, M.; Mariño, G. (2011). El diagnóstico, paso ineludible para caracterizar la situación comunicativa de la empresa. *Ingeniería Industrial*; 2011, Vol. 32 Issue 2, p141-150. Recuperado de "<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=78023384&site=ehost-live>" 18 de Octubre 2012
13. Dorantes, P.; García M. (2012). Diagnóstico socioeconómico y la influencia del liderazgo situacional. Caso Micro-Empresa. Lyon, Francia. 5-6 Junio, (paper).
14. Durán H.; Villazón M.; Matos I. (2005). Comunicación y motivación en el consejo de dirección personal y técnico y obreros. *Folleto Gerenciales*; dic2005, Vol. 9 Issue 12, p34-42. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=25591146&site=ehost-live>
15. Ecobachillerato (2014). La organización de la empresa. Recuperado de <http://www.ecobachillerato.com/eoearagon/tema5.pdf> el 26 de Junio 2014
16. Erickson S.; Weber, M.; Segovia J. (2011) Using Communication Theory to Analyse Corporate Reporting Strategies. *Journal of Business Communication*; Apr2011, Vol. 48 Issue 2, p207-223. Recuperado de "<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=63248741&site=ehost-live>" 19 de Octubre 2012
17. Espinar, E, Frau, C, González, M, Martínez R. (2006). Introducción a la sociología de la comunicación. (1ra ed.) Alicante, España.
18. Estrada, R., García, D., & Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169-182. Recuperado de http://200.34.44.252/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/estrada_barce nas_roberto/factores_exito_competitivo_estrada_garcia_y_sanchez_2009.pdf 23 de noviembre 2013
19. García, J. (1998). La comunicación interna. Madrid, España.
20. Gibson, Ivancevich, Donnely, Konopaske (2013). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. (13va ed.). México.
21. González, C. (2003). Principios básicos de comunicación. (8va ed.). México.
22. Gómez, A. (2002). Reseña de "El Sociograma. Estudio de las relaciones informales en las organizaciones" de Rodríguez Pérez, A., y Morera, D. (coord.). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Sin mes, 111-114. Recuperado de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=231317661007> el 03 Agosto de 2014.
23. Gómez, M. (2007) La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: el uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas. Universidad de Málaga, España. ISBN 9788497475129. Recuperado de <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/17672697.pdf> 17 de Octubre de 2012.
24. Groysberg B.; Slind M. (2012); Leadership is a Conversation. *Harvard Business Review*; Jun2012, Vol. 90 Issue 6, p76-84. Recuperado de

- "<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=75369465&site=ehost-live>" 18 de Octubre 2012
25. Huerta, L, Ruiz, C, & Baltazar, E. (2013). PYMES: contribuciones a la economía y competitividad en México. Observatorio de la Economía Latinoamericana, (186). Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/economia.html> 23 de noviembre 2013 http://www.iseor.com/pdf/commun/20080310_es_presentation_iseor.pdf
 26. Hussain A.; Siddiqi A.; Azim R. (2011) Role of Effective Communications for Enhancing Leadership and Entrepreneurial Skills in University Students. International Journal of Business & Social Science; 2011, Vol. 2 Issue 10, p242-250. Recuperado de "<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=64758501&site=ehost-live>" 19 de Octubre 2012
 27. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Censos económicos (CE), 2004 y 2009, Recuperado de <http://www.inegi.org.mx> 17 de octubre 2012
 28. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) Recuperado de <http://www.inegi.org.mx> 17 de octubre 2012
 29. ISEOR (2012). Instituto de Socio-Economía de Empresas y Organizaciones Recuperado de http://www.iseor.com/pdf/commun/20080310_es_presentation_iseor.pdf 17 de octubre de 2012
 30. Jones, G. (2008). Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones. (5ta ed.) México, 2008.
 31. Kupritz V.; Cowell E. (2011) Productive Management Communication. Journal of Business Communication; Jan2011, Vol. 48 Issue 1, p54-82. Recuperado de "<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=63248735&site=ehost-live>" 18 de Octubre 2012
 32. Leal, M.; Alcocer, M.; Muñoz, M.; Carrillo, M. (2012). Diagnóstico del clima laboral como parte del desarrollo y cambio organizacional. Lyon, Francia. 5-6 Junio, (paper).
 33. Madlock, P. (2012) The influence of Power Distance and Communication on Mexican Workers. Journal of Business Communication; Apr2012, Vol. 49 Issue 2, p169-184. Recuperado de "<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=73043036&site=ehost-live>" 18 de Agosto 2012
 34. Martín A. (2002); Políticas de comunicación en la empresa. Revista Latina de Comunicación Social; oct2002, Vol. 5 Issue 52, p1-3. Recuperado de "<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=28046221&site=ehost-live>" 19 Octubre 2012
 35. Martínez, G. (2013). El managment socioeconómico. En pymes del sector metal mecánico. (1ra ed). SLP, México.
 36. Martínez, G, De la Cruz, F. (2012). Redes de conocimiento en la generación de ventajas competitivas para las pymes. El caso de una empresa de metal

- mecánica. Diagnóstico del clima laboral como parte del desarrollo y cambio organizacional. Lyon, Francia. 5-6 Junio, (paper).
37. Monjiotti, E.; Pozo, D. (2007) Comunicación interna y ética profesional. Revista Técnica de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A; 2007 Issue 2, p122-127. Recuperado de :<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=50658905&site=ehost-live> 18 de Agosto 2012
 38. Pérez, C. (2012). Proyecto para Mejorar el Desempeño Socioeconómico de la Empresa COTSA: Un Enfoque en las Estructuras Organizacionales. Tesis, Instituto de Ciencias Económico-Administrativas, UAEH.
 39. Pomar, S. (2010) Los costos ocultos en la organización (Diapositiva) 2010, Pachuca, Hidalgo, 24 diapositivas
 40. Pomar, S.; Rendón, A.; Ramírez, H. (2012). Consecuencias de los disfuncionamientos y costos ocultos en una empresa mexicana de la industria metalmeccánica. Lyon, Francia. 5-6 Junio, (paper).
 41. Puchol, L.; Martín, M.; Núñez, A.; Ongallo, C.; Puchol, I; Sánchez, G. (2006) El libro de las habilidades gerenciales. (2da ed.); México. Ediciones Díaz de Santos S. A.
 42. Queris M; Almirall A.; Capote L.; Alfonso D. (2012) Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA. Ingeniería Industrial; 2012, Vol. 33 Issue 2, p161-174. Recuperado de "<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=78023417&site=ehost-live>" 20 de Octubre 2012
 43. Radhaswamy P.; Zia A. (2011) The importance of communication. IUP Journal of Soft Skills; Dec2011, p52-56. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=7853524&site=ehost-live> 19 de Octubre 2012
 44. Reeve W. (2009) Contabilidad administrativa. (10 ed.); México. Cengage Learning Editores.
 45. Rodríguez, A. & Morera, D. (2001). El sociograma. Estudio de las relaciones informales en las organizaciones. (1ra ed.) Ediciones Pirámide. Madrid, España.
 46. Saavedra, M. (2010). El sistema de garantías para el apoyo a la PYME, en México. Recuperado de <http://www.paginaspersonales.unam.mx/files/210/PonenciaPuebla.pdf> 23 de noviembre 2013
 47. Saladrigas, H. (2005) Comunicación Organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. Revista latina de comunicación social, ISSN-e 1138-5820, Nº. 60, 2005. Recuperado de www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.pdf 18 de Octubre 2012
 48. Salazar D.; Vanegas M.; Arboleda D. (2009) Nuevas tecnologías en la comunicación interna en empresas del Valle de Aburrá. Revista Lasallista de Investigación; jan-jun2009, Vol.6 Issue 1, p16-26. Recuperado de "<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=43417656&site=ehost-live>" 18 de Octubre 2012
 49. Sarker S.; Ahuja M.; Sarker, S.; Sarah K. (2011) The Role of Communication and Trust in Global Virtual Teams: A Social Network Perspective. Journal of

- Management Information Systems; Summer 2011, Vol. 28 Issue 1, p273-309. Recuperado de "<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=63700082&site=ehost-live>" 20 de Octubre 2012
50. Savall, H.; Zardet, V. (2006); Reciclar los costos ocultos durables: la gestión socioeconómica. Método y resultados. *Administración y Organizaciones*; jul2006, Vol. 8 Issue 16, p17-43. Recuperado de "<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=36980735&site=ehost-live>" 27 de Agosto 2012
 51. Savall, H.; Zardet, V. (2008) *Mastering. Hidden Costs. Socio-Economic Performance*. Estados Unidos de América.
 52. Savall H.; Zardet, V. (2009); *Ingeniería Estratégica. Un enfoque socioeconómico*. (1ra ed.) México, D.F.
 53. Savall, H., & Zardet, V. (2011). *Módulo de Plan de Acciones Prioritarias. Curso performance + gestión*. Lyon: ISEOR.
 54. Savall, H., & Zardet, V. (2011). *Módulo de Contrato de Actividad Periódicamente Negociable. Curso performance + gestión*. Lyon: ISEOR.
 55. Savall, H., & Zardet, V. (2011). *Módulo de Tablero de Conducción Estratégica. Curso performance + gestión*. Lyon: ISEOR.
 56. Savall, H; Zardet, V. (2012). *Lo no dicho en la teoría socioeconómica de las organizaciones: situaciones de gestión y obras de teatro*. XVI Congreso Internacional ACACIA, recuperado de http://www.acacia.org.mx/revista/ej2013/Anio9No1_05.pdf
 57. Savall, H.; Zardet, V.; Bonnet, M. (2008) *Los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica* (2da ed.)
 58. Secretaria de Economía (2013) *Estratificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*. Recuperado de http://www.economia.gob.mx/files/marco_normativo/A539.pdf 23 de noviembre 2013
 59. Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) 2013. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/scian/default.aspx?c=444> 16 de noviembre 2013
 60. Tunéz, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. (1ra ed.) Zamora, España.
 61. Vargas, T., Moreno, H., Pérez, C. (2011); *Disfuncionamientos que reflejan la necesidad de una reestructuración organizacional*; recuperado de http://personales.ya.com/aeca/pub/on_line/comunicaciones_aal2011/cd/45c.pdf 9 de Agosto 2012
 62. Vera, M. (2006). *Pensamiento complejo en el estudio de las pequeñas y medianas empresas. Propuesta para la discusión*. *Tendencias*, 7(2), 127-138. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3985561> 12 de Enero 2014
 63. Vries R.; Bakker A.; Oostenveld W. (2010) *Leadership = Communication? The relations of Leaders Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes*. *Journal of Business & Psychology*; Sep2010, Vol. 25 Issue 3, p367-380. Recuperado de

"<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=52575815&site=ehost-live>" 19 de Octubre 2012

64. Zardet, Krief (s.f.) La teoría de los costos-desempeños ocultos en el modelo socioeconómico de las organizaciones. Recuperado de http://www.laisumedu.org/DESIN_Ibarra/desin/pdf-seminario2006/seminario-2006-06d.pdf 27 de Agosto 2012.

Anexo 1. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Presentación institucional UAEH

- ¿Cuánto tiempo tiene(n) en la empresa?
- ¿Siente que se encuentra correctamente ubicado en su puesto?
- ¿Qué aspectos identifica usted, se pueden mejorar en la empresa?
- ¿Son buenas las condiciones de trabajo?
- ¿Identifica actividades donde se pueda ahorrar tiempo?
- ¿Considera que el tiempo de su jornada laboral es suficiente para realizar las funciones que se le han encomendado?
- ¿La capacitación que le ofrecen en su trabajo es suficiente?
- ¿La capacitación que recibe es acorde con las funciones que desempeña en la empresa?
- ¿Conoce la visión de la empresa así como sus planes y objetivos?
- ¿Considera que se cumple la visión así como los planes y objetivos de la empresa?
- ¿Cómo es la comunicación dentro de la empresa?
- ¿Existe coordinación y concertación?
- ¿Algún otro aspecto que le afecte en su trabajo?

Anexo 2. CUESTIONARIO DE FRECUENCIAS DE LOS DISFUNCIONAMIENTOS

- ¿Cuántas veces la el acomodo de las máquinas retrasa el trabajo?
- ¿Cuánto tiempo tardas en ubicar la maquina que tienes que utilizar?
- ¿Cuánto tiempo se pierde por esperar a que se desocupe una herramienta y cada cuándo ocurre?
- ¿Cómo es que el ruido y el espacio afectan el desarrollo del trabajo?
- ¿Cada cuando visitas al médico por situaciones referentes al trabajo?
- ¿La falta de precisión de las herramientas cuantos errores provocan?
- ¿Qué tipo de trabajos tienes que hacer que no corresponden a tus funciones?
- ¿Con que frecuencia ocurre esa situación?
- ¿Cuántas veces pasa que no puedes cerrar un trato por no tener la información de cotización?
- ¿Cuánto tardas en que te den una cotización para los clientes?
- ¿La falta de personal retrasa los trabajos?
- ¿La carga de trabajo te parece excesiva?
- ¿Los días de embarque que tanto detienen el trabajo de los demás?
- ¿El no saber usar todas las máquinas detiene la producción?
- ¿El no contar con la información de las actividades de la empresa hacen que el trabajo se haga más lento?
- ¿Cuánto tiempo tardan en ponerse de acuerdo con lo que se tiene que realizar y enviar?
- ¿Cuánto tiempo tardan en ponerse de acuerdo los directivos para determinar las prioridades de trabajo?
- ¿Cuánto tiempo tardan en pedir herramientas y en que se las entreguen?
- ¿La falta de confianza para expresar lo que quieren merma en tu desarrollo?
- ¿Cada cuándo hacen juntas los directivos?
- ¿Cuánto tiempo duran las juntas?

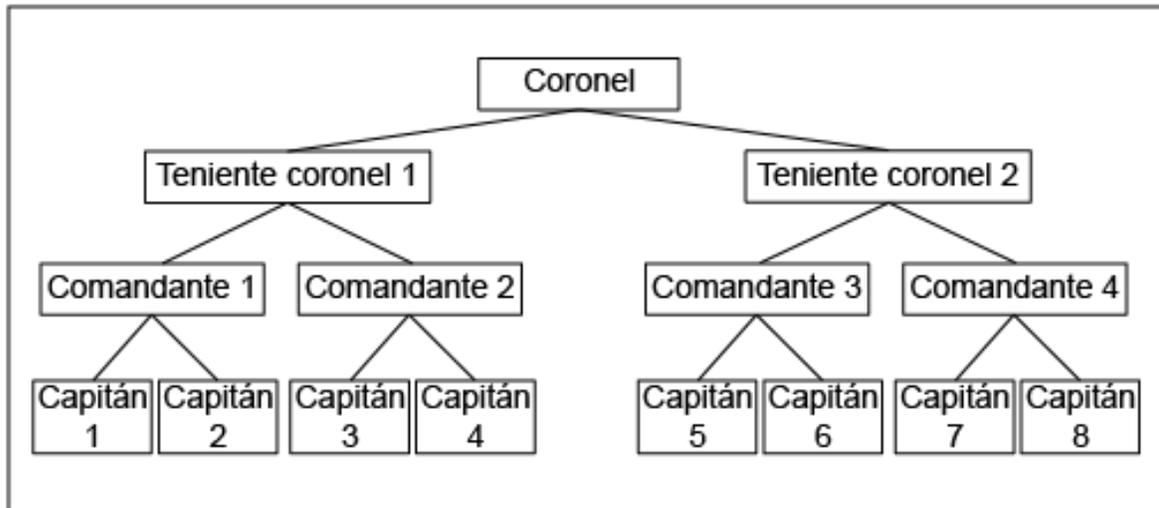
- ¿Cuál es la frecuencia con la que se retrasan los pedidos para los clientes?
- ¿Cada cuándo se retrasa la entrega de la producción?
- ¿Es común que cada mes se retrase el pedido en control de producción?
- ¿Cuántas veces al mes se descomponen las máquinas?
- ¿Cada cuánto se demora la compra del material?
- ¿Cada cuándo se dejan cosas inconclusas?
- ¿Con que frecuencia se dejan cosas inconclusas al mes?
- ¿Cuántas veces mes se tiene que quedar el personal a laborar horas extras?
- ¿Con que frecuencia al mes los directivos tiene que quedarse en la planta para supervisar el trabajo de los colaboradores?
- ¿Cuánto tiempo se afecta a la producción por la apatía entre colaboradores?
- ¿Cuánto tiempo retrasa el proceso productivo el mal abastecimiento de materia prima?
- ¿Por falta de capacitación en los vendedores cuántos clientes pierden al mes?
- ¿Cada cuándo se tienen problemas con las maquinas por no saber cómo manejarlas?
- ¿Cuánto tiempo al mes pasan cobrando a los clientes?
- ¿Cuánto tiempo tardas en realizar las actividades necesarias en una maquina actual y una antigua?
- ¿Cuántos lotes se han perdido en un año?
- ¿Cuántos clientes nuevos han generado en el último año?
- ¿Cada cuánto tiempo se replantea la estrategia de ventas?
- ¿Todos los empleados tienen prestaciones de ley?
- ¿Cuántas son las prestaciones que se les brinda a los colaboradores aparte de las prestaciones de ley?
- ¿Con que frecuencia les aumenta el salario fuera de lo que marca la ley?
- ¿Qué aspectos se consideran para aumentar el salario a un empleado?

- ¿Cómo se establecen los bonos comerciales?
- ¿Con que frecuencia se evalúan?
- ¿Cuántas piezas se produce a la semana?
- ¿Costo unitario promedio de las piezas?
- ¿Costo promedio de las horas hombre en planta?
- ¿Cuántas piezas se producen?
- ¿Cuál es el precio promedio?
- ¿Qué sucede con las piezas fisuradas?

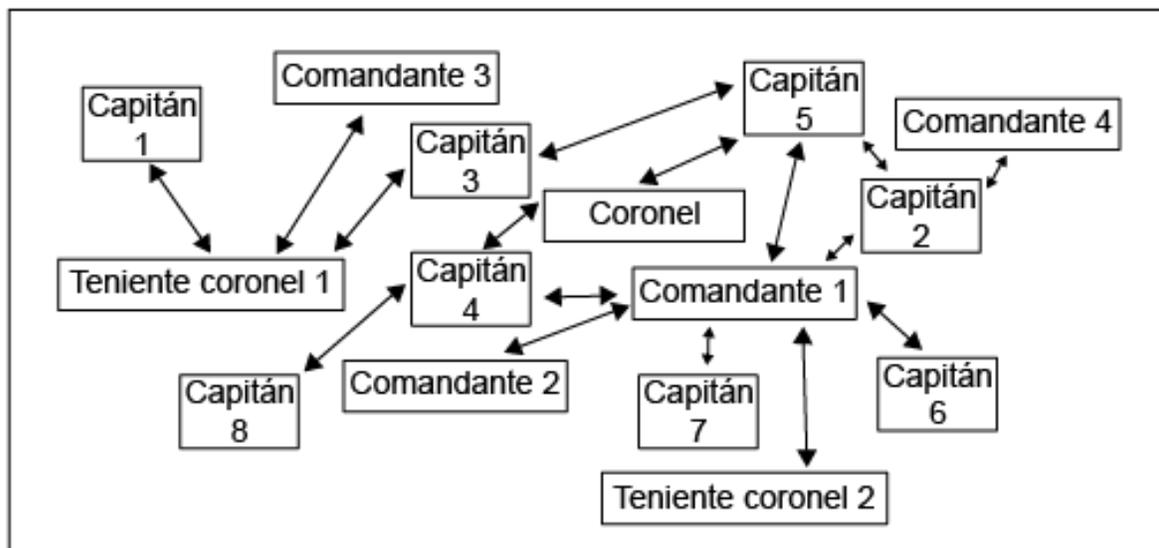
Anexo 3. VALE DE PRESTAMO DE HERRAMIENTAS

LOGO EMPRESA "A"	VALE PRESTAMO DE HERRAMIENTA		
HERRAMIENTA	NOMBRE	FECHA DE SALIDA	FECHA DE ENTREGA
<hr/> <hr/> FIRMA DE RESPONSABLE		<hr/> <hr/> FIRMA DE TRABAJADOR	

Anexo 4. EJEMPLO DE SOCIOGRAMA



Organigrama de un ejército



Sociograma de un ejército

FUENTE: Rodríguez & Morera (2001)