

El diagnóstico socioeconómico en pequeñas empresas mexicanas¹

Griselda Martínez V.*



RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo presentar la aplicación del modelo socioeconómico de las organizaciones, en la fase del diagnóstico de disfuncionamientos, realizado en dos pequeñas empresas mexicanas. El modelo socioeconómico de las organizaciones, creado por el Dr. Henri Savall, tiene como finalidad mejorar los resultados económicos y sociales de las empresas y organizaciones a través de métodos y herramientas de gestión, por lo que consideramos que puede ser una alternativa para mejorar la productividad de las PYMEs.

¹ Los diagnósticos socioeconómicos forman parte del proyecto de investigación *“Adaptación del modelo socioeconómico en pequeñas y medianas empresas mexicanas”*, que pertenece al proyecto «Transferencia del management socioeconómico a organizaciones mexicanas», el cual cuenta con apoyo económico de ECOS, ANUIES y Conacyt. El grupo SE01-A, de la carrera de administración en la UAM-X, participó en la investigación a cargo de la Mtra. Griselda Martínez Vázquez, en dos empresas mexicanas pertenecientes al sector industrial.

* Profesora Investigadora del Departamento de Producción Económica, UAM- Xochimilco.

ABSTRACT

This paper aims to introduce the socioeconomic model application on organizations, on the disfunctionality phase diagnostics, and its application results on two small mexican firms. This model has been developed by Henri Savall and is aimed to improve economic and social results on firms and on any kind of organization, through management methods and tools, as its results may prove to benefit small and middle sized firms.

INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MPYMEs)² en México representan el 99.8 por ciento del total de los establecimientos de la industria de transformación ocupando la mitad de la mano de obra del sector, pero sin embargo, su contribución al PIB nacional es sólo del 10 por ciento, lo que nos muestra la baja productividad con la que están funcionando.

Si fuera posible resumir las condiciones que hoy enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas, las podríamos dividir en dos ámbitos, por un lado, el efecto de un ambiente socio-económico en permanente cambio y, por otro, la complejidad de un sistema organizacional que hace todo lo posible por promover los cambios internos que exige su intercambio con el ambiente y, por tanto, su persistencia en el mercado. Estos dos aspectos están íntimamente ligados y definen las relaciones de interacción entre la organización y el ambiente.

En ese sentido, para el caso particular de México y quizás para la mayor parte de ese tipo de empresas en América Latina, es necesario considerar los diferentes aspectos que la crisis o la desaceleración económica viene imponiendo a estas empresas con el fin de plantear un conjunto de estrategias que les permitan redefinir y hacer más eficiente su actividad empresarial. Por ello se trata de analizar cuáles son las prácticas cotidianas y cuáles serían las posibles alternativas para cambiar, tanto en el ámbito de los cuadros dirigentes como en los diferentes grupos

operacionales, los diversos procedimientos administrativos o productivos de la organización.

Este trabajo considera al Modelo socioeconómico de las organizaciones como una alternativa para el mejoramiento de los resultados económicos y sociales de las empresas mexicanas, por los siguientes elementos:

- a) Por ser una metodología, probada, para el proceso de intervención basado en la participación de todos los actores de la organización.
- b) Por desarrollar un conjunto de herramientas de gestión para el control y la toma de decisiones.
- c) Por contar con una teoría de la administración orientada a la reflexión e interpretación de los fenómenos organizacionales.
- d) Por contribuir al mejoramiento continuo de las organizaciones por ser una metodología que promueve el aprendizaje continuo y la creación de potencial.

El Modelo socioeconómico de las Organizaciones es creado por el Dr. Henri Savall y desarrollado en el *Instituto de Socio-Economía de las Empresas y de las Organizaciones* (ISEOR) desde 1976. Este Instituto cuenta actualmente con un equipo de 125 consultores-investigadores. El ISEOR tiene como objetivo principal la creación y experimentación de herramientas de gestión complementarias a los métodos usuales de administración a fin de ayudar a las organizaciones en la obtención de niveles más altos de

² Se considera como pequeña empresa la que cuenta con 16 a 100 empleados y ventas de 1,115 veces el salario mínimo. Como mediana empresa aquella que cuenta con 101 a 250 empleados y ventas de 2,010 veces el salario mínimo. No se considera la última clasificación realizada por SECOFI en el año de 1999, en virtud de existir variación de acuerdo a la actividad económica de las empresas.

productividad. Estas herramientas de gestión y esta metodología han sido probadas en diferentes tipos de empresas, su validación es confrontada con más de 700 intervenciones conducidas por los consultores asociados al ISEOR y que aplican la misma metodología, las intervenciones se han realizado en diferentes países de Europa y América Latina.³

100 El ISEOR es uno de los primeros equipos de investigación en Francia que está interrelacionado con la gestión de las empresas y organizaciones. Este instituto ha desarrollado la concepción de un *management fundamental y viviente*, que se denomina *el management socio-económico*. Este centro de investigación está integrado en una gran universidad en ciencias sociales, la Universidad Lumière Lyon 2 y una gran Escuela de Gestión, El Grupo ESC Lyon, permitiéndole una mayor flexibilidad tanto en su relación con las empresas y organizaciones vía la consultoría, como en la producción de conocimiento a través de las Instituciones de Educación.

Desde 1997, la Universidad Autónoma Metropolitana y el ISEOR firmaron un convenio de cooperación con la finalidad de lograr la transferencia del *management socio-económico* a las organizaciones mexicanas, este trabajo contribuye en el proceso de transferencia de tecnología.

Esta presentación está integrada, en un primer momento, por las condiciones generales de las PYMEs en México; a continuación, se presenta el modelo socioeconómico como un modelo de aprendizaje colectivo y, por último, el diagnóstico de disfuncionamientos realizado en dos empresas mexicanas.

EL CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO DE LAS PYMEs

México enfrenta un escenario de un profundo e incesante cambio promovido por el proceso de globalización, que ha generado la configuración de un nuevo mapa económico internacional y una crisis económica nacional que se arrastra desde los años ochenta. En tal escenario las empresas nacionales, y sobre todo las PYMEs, van encontrando poco a poco condiciones cada vez más difíciles para *persistir* en el tiempo.

El proceso de globalización ha dejado sentir los efectos de una competencia desigual donde las diferencias tecnológicas y financieras definen la precariedad de las estructuras económicas nacionales. Así que junto al proceso de modernización que supone la liberación del mercado, encontramos como efectos inmediatos para las empresas mexicanas, principalmente en las PYMEs, un marcado cierre de empresas y, por tanto, un creciente desempleo. Si a eso sumamos los problemas financieros propios de las crisis económicas, tales como la falta de liquidez, la inflación, el incremento de las tasas de interés y una fuerte contracción de la demanda, es fácil deducir que las condiciones externas a las organizaciones dificultan y, a veces, constituyen la única razón para su cierre.

En este contexto se hace más evidente la necesidad de establecer los criterios para promover una gestión racional y eficiente que permita a las organizaciones establecer la promoción de cambios internos garantizando su adaptación a un entorno cada vez más agresivo y complejo. El problema

³ Savall, Henri. *Présentation succincte de l'ISEOR y de la méthode socio-économique et plaquette de l'ISEOR.*

se sitúa, entonces, en la cultura empresarial mexicana, en la ausencia de criterios científicos para administrar las organizaciones económicas sin importar su tamaño.

El modelo proteccionista que prevaleció de los años treinta a los ochenta, propició el nacimiento y florecimiento de un mercado nacional sustentado en la presencia de *micros, pequeñas y medianas empresas*. Sin embargo, tanto su concepción como su permanencia en el mercado dependió más del sentido común de los propietarios y de sus cuadros directivos para definir su campo de acción, su *nicho de mercado*, que hacía viable su reproducción, que de decisiones racionales. Prácticamente, una vez iniciado el proceso de operación de una empresa, el desarrollo del país y, por tanto, del mercado nacional, se encargaba de propiciar su reproducción.

Por esas razones, aunque es factible afirmar que en México se adolece de una cultura empresarial cifrada en la *formación integral de la gestión*, y es sobre todo en el caso de las *micros, pequeñas y medianas empresas* donde se sufre más tal ausencia, la falta de criterios mínimos para procurar desde el nacimiento de las empresas, sin importar su tamaño, una sana permanencia o expansión empresarial. Es precisamente en este punto, donde el modelo socioeconómico de las organizaciones contribuye en el proceso de aprendizaje empresarial, a través de la enseñanza-participativa de las diversas herramientas de gestión, principalmente si consideramos que el nivel de desarrollo de una empresa es el reflejo de la capacidad de los dirigentes; de ahí que, el empresario o dirigente tenga un proceso de aprendizaje para lograr mejorar la competitividad de sus organizaciones.

Otra de las características del estilo de gestión del empresario mexicano es el autoritarismo y la centralización de las decisiones, en ese sentido se advierte cómo las experiencias de los subordinados, administrativos o productores directos, no son contempladas como una *f fuente de saber* que puede coadyuvar a la definición de criterios más eficientes, pues normalmente se espera de los trabajadores una falta de cooperación que habrá que vencerse desde el poder, o una falta de conocimiento que, desde el poder, les niega la oportunidad de asumir un papel activo y comprometido con el cambio. Así se hace latente la incapacidad empresarial para abrir nuevos canales de comunicación que superen los resabios de relaciones laborales sustentadas en la confrontación política entre propietarios y trabajadores. Los fantasmas de tiempos anteriores refuerzan en los *tomadores de decisiones* la distancia que desde siempre han puesto a las opiniones de los trabajadores.

Esta situación respalda la idea de Crozier³ quien, refiriéndose al caso de las empresas francesas, sugiere que la *empresa no sabe escuchar* a todos los miembros de la organización. Es precisamente en el sector de las PYMEs mexicanas donde se hace más evidente este fenómeno, dada la ausencia de una metodología que permita aprovechar la experiencia de todos los miembros de la organización. Es por eso que una propuesta teórico-práctica de intervención organizacional, del modelo socioeconómico, adquiere importancia para construir un nuevo vínculo entre los cuadros dirigentes y los trabajadores, si es que resulta importante en la lógica organizacional la participación del conjunto que la conforma.

³ Crozier, Michel. *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*, Éditions du Seuil, France, 1994.

El estudio realizado por Antonio Maza Pereda, detectó que la mortandad de las micros y pequeñas empresas se da por dos tipos de causas: las estructurales y las que provienen del entorno. *“Dentro de las causas estructurales están las fallas de dirección y administración (ausencia de un sistema administrativo formal, crecimiento por encima de lo sostenible, deficiente control de costos, inversiones improductivas, etc.), los problemas de escala (ausencia de especialización, abastecimiento costoso, mercadotecnia costosa y anticuada), de operación (producción, insumos, características del producto y relaciones humanas) y de mercado (cambios en las cadenas productivas, requerimientos crecientes y largos plazos de cobranza). Entre las causas del entorno se encuentran con aspectos financieros (escasez de crédito, requisitos y actitud de los bancos y costo del crédito) y relaciones con la autoridad (impuestos, trámites y falta de organización y liderazgo)”*.⁴

A partir del diagnóstico socioeconómico cualitativo realizado en dos pequeñas empresas industriales mexicanas, nos percatamos que los trabajadores consideran como causas invocadas de los disfuncionamientos, principalmente a las malas condiciones de trabajo, a problemas de comunicación, coordinación y concertación, y la falta de una estrategia a corto, mediano y largo plazo.

A grandes rasgos consideramos que los dirigentes de empresas mexicanas para hacer frente a las nuevas condiciones del mercado global y el avance tecnológico, tienen que iniciar un proceso de aprendizaje que les permita visualizar la complejidad de su contexto y la proyección de sus decisiones a un corto, mediano y largo plazo,

convirtiendo las amenazas en posibles oportunidades de desarrollo. Este aprendizaje les permitirá su adaptación inmediata a las exigencias del mercado, es decir, la flexibilidad organizacional y mejorando la calidad de nuestros empresarios y administradores se tendrá un impacto directo en los resultados económicos y sociales de las empresas.

Dentro de los comportamientos de los empresarios mexicanos que consideramos que son fuente de disfuncionamientos organizacionales son:

- a) Las decisiones empresariales responden normalmente a objetivos individuales.
- b) La búsqueda de maximizar sus utilidades en un corto plazo.
- c) Visión lineal y no compleja de sus decisiones.
- d) Autoritarismo y centralización de las decisiones.
- e) Falta de reinversión de las utilidades.
- f) Relaciones laborales basadas en la desconfianza.
- g) El recurso humano es visto como un costo y no como una inversión.
- h) Falta de inversión en capacitación.
- i) Falta de conocimiento del mercado.
- j) Falta de compromiso social.

Uno de los principales problemas que enfrenta la gestión moderna, al filo del siglo, es la percepción fragmentada de la realidad social, situación que ha provocado un mayor derroche de esfuerzos organizacionales que no logran alcanzar el objetivo deseado: *la estabilidad*

⁴ Maza Pereda, Antonio. “Reflexión sobre las causas de la mortandad de la micro y pequeña empresa” en Leonel Corona Treviño (coord.) *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, México, UNAM-CIICH, Colección Alternativas, 1997, páginas 90 y 91.

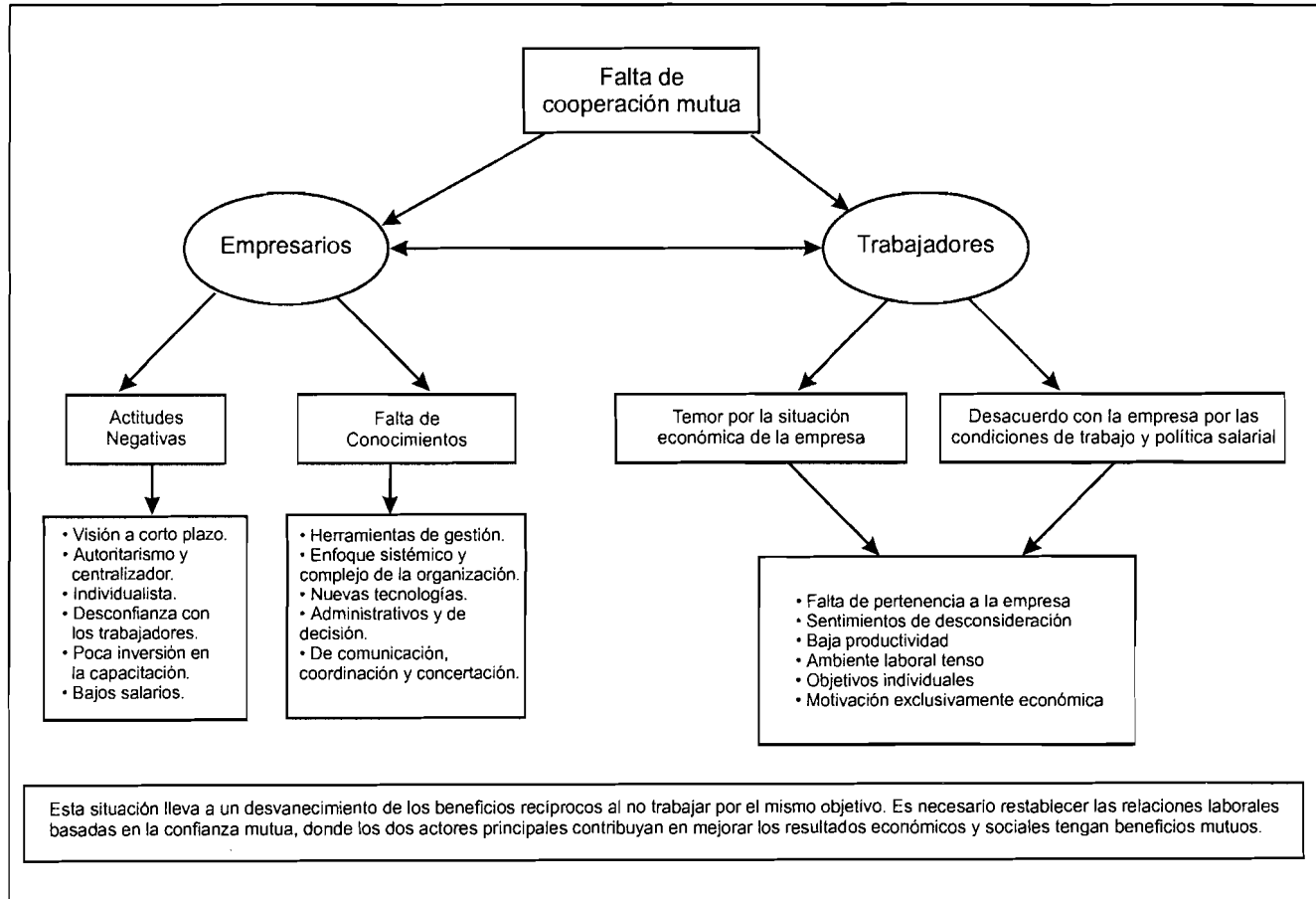
del sistema en su relación con el entorno. Tal es la importancia que adquieren las necesidades de adaptarse al cambio, que cada vez se hace más imperioso advertir la interacción *sistema-entorno*. Pero consideramos que la falta de cooperación mutua entre: empresarios y trabajadores con proveedores y clientes, es una de las principales causas de los bajos resultados económicos y sociales.

Por lo que, consideramos que si los empresarios, a

través de un proceso de aprendizaje socioeconómico, lograrán: (ver figura 1)

- 1) Modificar sus actitudes negativas individualistas.
- 2) Iniciar con un conocimiento científico en herramientas de gestión y procesos de cambio.
- 3) Mejorar los resultados económicos y sociales para beneficio tanto de los empresarios como de los trabajadores

Figura 1. Baja productividad



EL MODELO SOCIOECONÓMICO DE LAS ORGANIZACIONES COMO MODELO DE APRENDIZAJE

104

Los dinámicos cambios del entorno exigen la presencia de *líderes inteligentes* capaces de generar los puntos de reencuentro y convergencia sobre los cuales se propicia el compromiso colectivo. Una *nueva cultura* sólo es posible *si el capital intelectual tiene la capacidad de reinventar a la organización*. La *sinergia* subyacente al *capital intelectual* sugiere el efecto que tiene la presencia de nuevas ideas, en la medida que éstas generan el desencadenamiento de la *creatividad e innovación*, pues la mente humana es el único recurso capaz de encontrar permanentemente cómo hacer mejor las cosas.

En ese sentido, para Buzan, Dottino e Israel:

“Las empresas astutas saben que el éxito futuro depende de un recurso intangible, el capital intelectual que existe en la organización. Las empresas que tengan éxito en el futuro estarán impulsadas por la inteligencia, serán conscientes de que la inteligencia no es sólo capacidad –conocimiento almacenado– sino también la capacidad de extraer el máximo partido de ese conocimiento. La suma de estos dos elementos es el capital intelectual de la organización, y la empresa, al aprovecharlo, obtendrá ventaja competitiva.”⁵

Evidentemente, se requiere una evaluación de las potencialidades de los recursos humanos, pues es necesario determinar *qué se hace y qué se podría hacer* a partir de los

conocimientos y habilidades de los miembros que no han sido aprovechados por las organizaciones. Tal diferencia puede orientar las *estrategias del cambio, de hecho representan las brechas entre la situación actual de la organización y la situación deseada*, proceso sinérgico que explica el eslabonamiento del *aprendizaje continuo*.

Siendo fundamental contar con los instrumentos que permitan medir el cambio, los efectos estratégicos de las acciones promotoras del desplazamiento de la organización, pues sin esos criterios es imposible definir el grado de *asertividad* de las decisiones tomadas, de los esfuerzos individuales y colectivos realizados para impulsar el cambio, acciones que han de acompañada por un reconocimiento material y simbólico que sugiere la instauración de una nueva cultura organizacional que exalta la *vocación de servicio* como un valor fundamental del cambio.

Por ello retomamos el enfoque sistémico destacando el papel que juega como instrumento fundamental en la inducción al cambio, propiciando un proceso gradual que permite desplazar a la organización en etapas de madurez hasta alcanzar el alto rendimiento económico y social. Esta transformación puede ser caracterizada, para fines analíticos, a través de la relación *información-memoria-aprendizaje*, premisas implícitas en el modelo socioeconómico de las organizaciones.

EL MODELO SOCIOECONÓMICO DE LAS ORGANIZACIONES

Cuando se realiza investigación de campo en las organizaciones y empresas, nos percatamos que existe un abismo entre los modelos teóricos que se enseñan en las

⁵ Buzan Tony, Dottino e Israel Richard, *La Inteligencia del Líder. Técnicas para desarrollar la capacidad creativa e innovadora en la empresa*, Deusto, España, 1999, p. 36.

aulas y la práctica concreta de los administradores. Una de las causas principales es la falta de investigación sobre el terreno que permita conocer la problemática concreta de cada organización, para proponer planes de acción de acuerdo a su muy particular problemática. La propuesta creada en el ISEOR es considerar al investigador con un triple papel *profesor-investigador-consultor*, lo que permite el conocimiento real de las empresas y la interacción entre la *praxis* y la *reflexión teórica* en la búsqueda de soluciones para mejorar sus resultados económicos y sociales.

Para continuar, presentamos un acercamiento de la metodología socio-económica, la cual ha sido desarrollada por el ISEOR, y que de acuerdo a nuestro punto de vista es una metodología que fácilmente puede ser adaptada a las PYMEs mexicanas lo que permitirá que sean más productivas y por lo tanto más competitivas.

El proceso socio-económico es un acercamiento estratégico que considera tres elementos:⁶

- 1) *El potencial interno de la empresa como vector estratégico.*
- 2) *Los recursos internos como motor de la empresa.*
- 3) *La puesta en acción de la estrategia como multiplicador del potencial.*

La teoría socioeconómica de las organizaciones *considera a la empresa como un ensamble complejo de*

*estructuras y comportamientos. Esta interacción se da entre cinco tipos de estructura y cinco tipos de comportamientos humanos, la cual es permanente y compleja, y crea los resultados de la actividad que constituyen el funcionamiento observable de la empresa.*⁷

En ese sentido detectamos en los funcionamientos anomalías, es decir, una distancia entre el funcionamiento deseado y el concreto: *estos son disfuncionamientos que en su regulación generan costos ocultos.* Por esta razón «*la hipótesis del análisis socioeconómico considera que el mejoramiento del resultado económico de una empresa es posible, sin nuevos recursos financieros externos, a partir de una mejor interacción de las estructuras de la empresa y de los comportamientos humanos.*»⁸

Las estructuras son una unión de elementos de la organización las cuales están agrupadas en cinco categorías: estructuras físicas, tecnológicas, organizacionales, demográficas y mentales.

Los comportamientos son las manifestaciones del hombre efectivamente observados dentro de sus espacios de trabajo y que tienen una influencia sobre su entorno psíquico y social. Los comportamientos son diferentes a las actitudes los cuales presentan elementos relativamente permanentes de la personalidad.

El mismo individuo puede tener cinco lógicas de comportamiento, según la situación en la que se encuentre: lógicas individuales, lógicas de grupo de actividad, lógicas

⁶ Savall, Henri et Véronique Zardet. (1995), *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Paris, Gestion Économica, page 4.

⁷ Savall, Henri et Véronique Zardet. (1995), «Management socio-économique de l'entreprise: ou comment régénérer confiance et performances», dans *Confiance, entreprise et société*, sous la direction de Francis Bidault, Pierre-Yves Gomez et Gilles Marion, préface de Jacques Lagarde, France, Éditions ESKA, 164-179 pages.

⁸ Savall, Henri et Véronique Zardet. (1995), *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Paris, Gestion Économica, page 29.

categoriales, lógicas de grupo de afinidad y lógicas colectivas.

Los disfuncionamientos son creados por la interacción de las estructuras y los comportamientos dentro de la empresa. Estos están habitualmente resumidos en seis familias de disfuncionamientos, que son: *las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la comunicación-coordinación-concertación, la gestión del tiempo, la formación integrada y la puesta en marcha de la estrategia.*⁹

106

En el modelo socioeconómico esta familia de disfuncionamientos define a la vez las variables explicativas del funcionamiento y el dominio de las soluciones de los disfuncionamientos registrados en el diagnóstico de las empresas.

TEORÍA DE COSTOS-RESULTADOS OCULTOS

Los disfuncionamientos engendran los costos para la empresa que generalmente son *costos ocultos*, porque no están registrados en los sistemas de información tradicional de la empresa, es decir, en los sistemas de contabilidad. Estos costos afectan el resultado económico de la empresa. En efecto, los costos ocultos comprenden cuatro componentes, los tres primeros son los cargos que la empresa podría evitar, esto es, los costos que disminuyen por la aplicación de un programa de cambio o de intervención. Mientras que el cuarto componente de los *costos ocultos* tiene una naturaleza particular, porque no constituye verdaderamente un cargo, sino más bien un *no-producto* donde uno pierde la oportunidad de producción: *se trata de ocasiones perdidas de realización y venta de productos (costo de oportunidad).*¹⁰

Los *costos-resultados ocultos* pueden ser evaluados a partir de diferentes indicadores, por ejemplo: *al ausentismo, los retardos, el despilfarro o la pérdida de materiales*, etc. El ISEOR nos propone la clasificación de *costos-resultados ocultos* en cinco categorías, que son: *avsentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal, falta de calidad y subproductividad directa*. Los *costos ocultos* son muy difíciles de comprobar porque ellos no son registrados en la contabilidad de las empresas

Si los costos ocultos son variables, éstos no pueden ser totalmente reducidos. Podemos decir que los costos ocultos incomprensibles son parte de la psicología de la empresa, mientras que los costos ocultos comprensibles pueden reducirse a través de acciones del desarrollo socioeconómico de la empresa. Para asegurar la consistencia y estabilidad de las acciones sobre los comportamientos humanos deben estar acompañadas de acciones sobre las diferentes estructuras de la empresa. Esta sincronización necesita un método particular de transformación de las empresas, el cual es la *Intervención Socioeconómica* que constituye un método para conducir el cambio en las empresas y las organizaciones.

A través de la intervención socioeconómica realizamos una investigación a profundidad para reconocer todos los costos ocultos diseminados por toda la empresa, sus formas de micro-costos. Para ellos es indispensable hacer participar a un mayor número de personas, desde la dirección hasta el nivel más bajo de la organización, con el objetivo de tener un buen diagnóstico y construir posteriormente las mejores soluciones de mejoramiento. A través de la

⁹ ISEOR, dossier de presentación.

¹⁰ ISEOR, dossier de presentación.

intervención socioeconómica es posible que en todas las empresas y organizaciones se logre una sensible disminución de los costos ocultos.

Principalmente los *costos ocultos de no-calidad* disminuyen por consecuencia el resultado económico potencial de la empresa. Eso podría disminuir si la empresa tuviera los instrumentos para evitar el disfuncionamiento de calidad.

La teoría socioeconómica de las organizaciones experimentada en el seno de las empresas muestra que sólo una aproximación global de la empresa es susceptible, por una parte, al explicar el nivel y los mecanismos de su gestión, por otra, al inspirar las acciones de mejoramiento del resultado económico.

Los *costos-resultados ocultos* pueden ser analizados a dos niveles:

Nivel de causas invocadas: seis familias de disfuncionamientos.

Nivel de causas fundamentales: son las insuficiencias de los resultados económicos, estas causas no son visibles y se explican con relación a factores como:

- ◆ Pilotaje (Conducción)
- ◆ SIOFHIS (sistema de información operacional y funciones humanas integradas y estimulantes)
- ◆ Sincronización (coordinación de tiempos reales)
- ◆ Tiempo de aseo (mantenimiento periódico de las estructuras, procedimientos, comportamientos que se degradan al filo del tiempo)

LA INTERVENCIÓN SOCIOECONÓMICA

Henri Savall ha elaborado un método de intervención socioeconómica a partir de un análisis crítico de aproximaciones técnico-económicas y socio-técnicas.

La intervención socioeconómica es a la vez un modelo de aprendizaje porque dicho proceso se materializa a partir de tres acciones: una, *la generación de ideas con impacto*; dos, *su socialización*, y tres, *la identificación de las incapacidades de las organizaciones para aprender*. Se trata de una nueva actitud que obliga a las organizaciones a mantener una actitud de cambio ininterrumpido, única posibilidad para garantizar la sobrevivencia y, quizás, el éxito. Evidentemente, esa solución depende de las capacidades de los recursos humanos para *desaprender* las conductas y prácticas del pasado, así como crear los parámetros para una nueva cultura organizacional cifrada en la innovación y la creatividad.

Como lo sugieren Yeung¹¹ y sus colegas, aprender significa *capacidad para asimilar ideas y experiencias nuevas de otros, y traducir esas ideas en actos a mayor velocidad que la de un competidor*. Situación que refleja el papel que ahora se le asigna a las capacidades de los recursos humanos cuyas potencialidades están más allá de lo que hoy puede lograr la innovación tecnológica. Esto trae como consecuencia la discusión respecto de la relación organización-individuo, pues no se trata de un aprendizaje individual, sino de un proceso expansivo que influya en el conjunto de miembros que la conforman. De tal manera que

¹¹ Yeung Arthur, Ulrich David O., Stephen W. Nason y Mary Ann von Glinow. *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*, Oxford, University Press, México, 1999, pág. 12.

el *aprendizaje organizacional* no puede ser contemplado como una suma de lo que aprende cada persona, sino de una experiencia compartida y, por lo tanto, colectivizada.

El propósito del aprendizaje continuo ha traído a la mesa de discusión, los temas de la permanencia del personal, en todos sus niveles, así como el papel que en lo sucesivo jugará la secuencia *adiestramiento-capacitación-educación*, como un proceso que eleva las habilidades humanas promueve la creatividad y la innovación como un valor compartido.

La aproximación socioeconómica nos ofrece un proceso más participativo, más transparente así como un control dirigido y evaluado. Este método permite a los líderes organizacionales adquirir una *formación-concertación* requerida para la puesta en marcha de la estrategia de cambio.

El método de intervención socioeconómico cuenta con las siguientes particularidades:

1. El campo de acción es global, por lo que la disminución durable de los disfuncionamientos necesita de acciones que toquen a todos los miembros de la unidad concernientes, y no, por ejemplo, a un pequeño grupo de voluntarios, a la manera de ciertos métodos como los de *calidad total*, *jefe de proyecto*, etcétera.
2. La naturaleza de las soluciones es multidimensional, como toda solución concierne a todos en vista de la totalidad de los seis dominios de disfuncionamientos.
3. La conducción de la puesta en marcha de cada proyecto es coordinada por un *jefe de proyecto*, que

es el responsable jerárquico de la unidad concerniente, alrededor de sus cuadros medios y asociando a los representantes de las otras unidades que tienen interacción con esta unidad. La arquitectura de este método permite el éxito de la puesta en marcha del proyecto estratégico.

La intervención se hace por el método que se llama HORIVERT, éste comprende cuatro fases principales: *el diagnóstico socioeconómico, el proyecto, la puesta en aplicación y la evaluación de resultados*. Este proceso se caracteriza por dos acciones articuladas de manera simultánea. Una acción HORIZONTAL, implicando al equipo de dirección y a los cuadros gerenciales. Una acción VERTICAL dentro de la cual, al menos, dos unidades de base (servicio, agencia, taller), se implique al personal que ejecuta los diversos trabajos (obreros y empleados) y al equipo gerencial de cada unidad.

*«Esta doble acción, horizontal y vertical, permite asegurar una mejor articulación de la intervención socioeconómica a la estrategia de la empresa y de resolver los disfuncionamientos «de base» u «operacional» y los disfuncionamientos estratégicos, que normalmente se encuentran disociados. Además, ciertos cuadros gerenciales son directamente implicados por las dos acciones, facilitando su coherencia. Para la formación de los cuadros y el aporte de herramientas de análisis, la intervención deviene más interna a la empresa e implica un mayor número de actores».*¹²

¹² Savall, Henri et Véronique Zardet, «Coûts Cachés» et Management. Réduire les coûts cachés pour accroître l'efficacité et la qualité» *Stratégis Management*, Paris, mai, 1989, page IV.

La intervención socioeconómica considera la formación en las herramientas de gestión, las cuales se mencionan a continuación.

- a) **Plan de Acciones Prioritarias (PAP).** Los objetivos prioritarios de una unidad de trabajo deben desarrollarse en un plan de acciones prioritarias, en este plan se realiza un inventario de **acciones** seleccionadas para realizarse durante un periodo determinado, que en general corresponde a un semestre, y atiende a los objetivos **prioritarios**.
- b) **Los Contratos de Actividades Periódicamente Negociables (CAPN).** El CAPN es una regla del juego explícita y escrita al seno de la empresa, se encarga de regular durante un periodo (que por lo general es semestral) las relaciones profesionales de cada uno de los individuos que laboran en la organización con su superior jerárquico directo, a fin de estimular y de mejorar la productividad a corto y a largo plazo. Es un diálogo directo que busca la reducción de los disfuncionamientos y de los costos ocultos y la mejora de la puesta en aplicación de la estrategia. Cada trabajador tiene un CAPN y complementa su salario el cual está autofinanciado por la reducción de los costos ocultos. El CAPN es una forma de contribuir al trabajador su cooperación con la empresa
- c) **El tablero de Abordo de Pilotaje Estratégico (TDBP).** Esta herramienta es un ensamble de indicadores cualitativos, cuantitativos y financieros. El principio

del tablero de conducción es un reflejo de la estrategia y del presupuesto decidido por la empresa.

DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO EN EMPRESAS MEXICANAS

El diagnóstico socioeconómico realizado en dos empresas mexicanas fue resultado de las investigaciones realizadas con los alumnos del 5º trimestre de la carrera de administración de la UAM-X, en el módulo *"Individuo, Grupo y Organización"*. El diagnóstico cualitativo se realizó en tres meses presentando el *"efecto espejo"*¹³, en las empresas. El material experimental de cada una de las empresas fue utilizado en el aula para analizar los disfuncionamientos y reflexionar sobre cada una de las teorías que se presentaron en clase, de esta forma, el proceso de enseñanza- aprendizaje fue vivencial y los alumnos encontraron un mayor sentido a las teorías del comportamiento organizacional.

Los resultados obtenidos en estas investigaciones los dividimos en dos apartados: el primero referente a la metodología socioeconómica y el segundo referente a los resultados del diagnóstico.

A) LA METODOLOGÍA SOCIOECONÓMICA DE INTERVENCIÓN

Como se mencionó anteriormente, la metodología de intervención socioeconómica es un proceso interactivo, que permite un diálogo entre los trabajadores y directivos de la

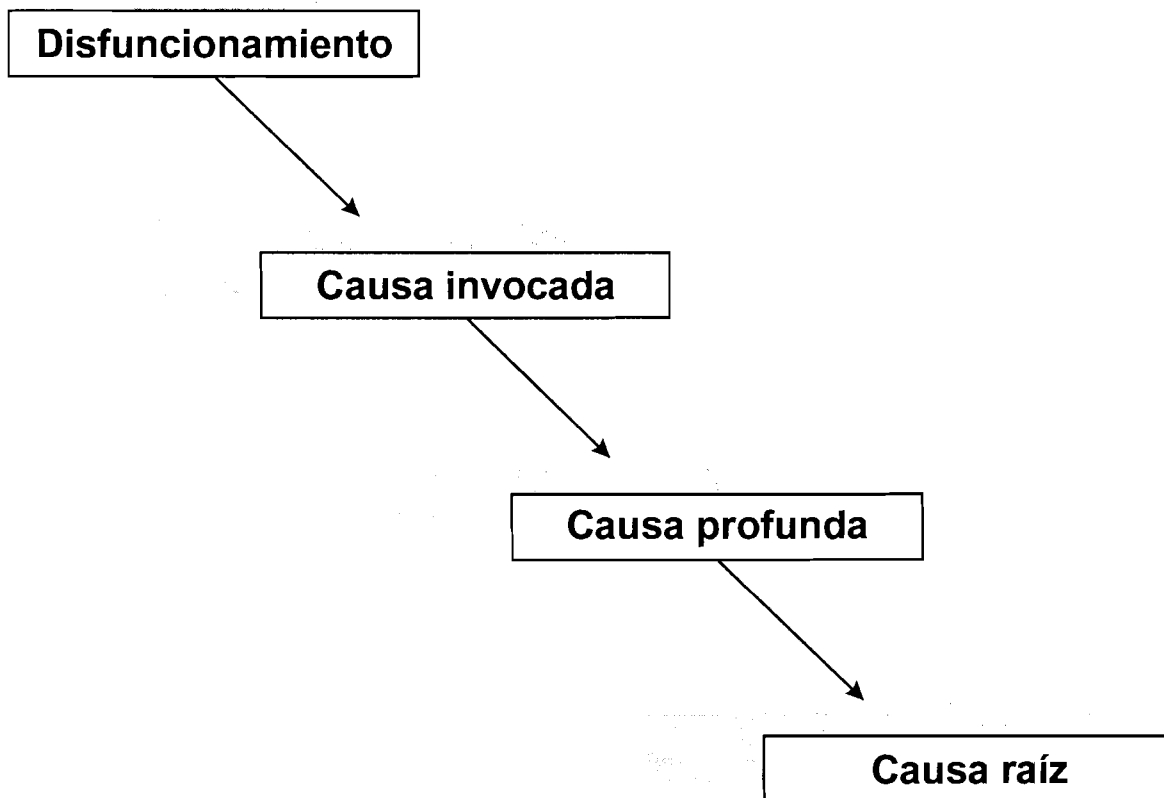
¹³ El *efecto-espejo*, es el proceso de validación del diagnóstico de disfuncionamientos, en un primer momento se presentan las frases testimonio a la dirección y posteriormente se presenta a los trabajadores que participaron en el diagnóstico.

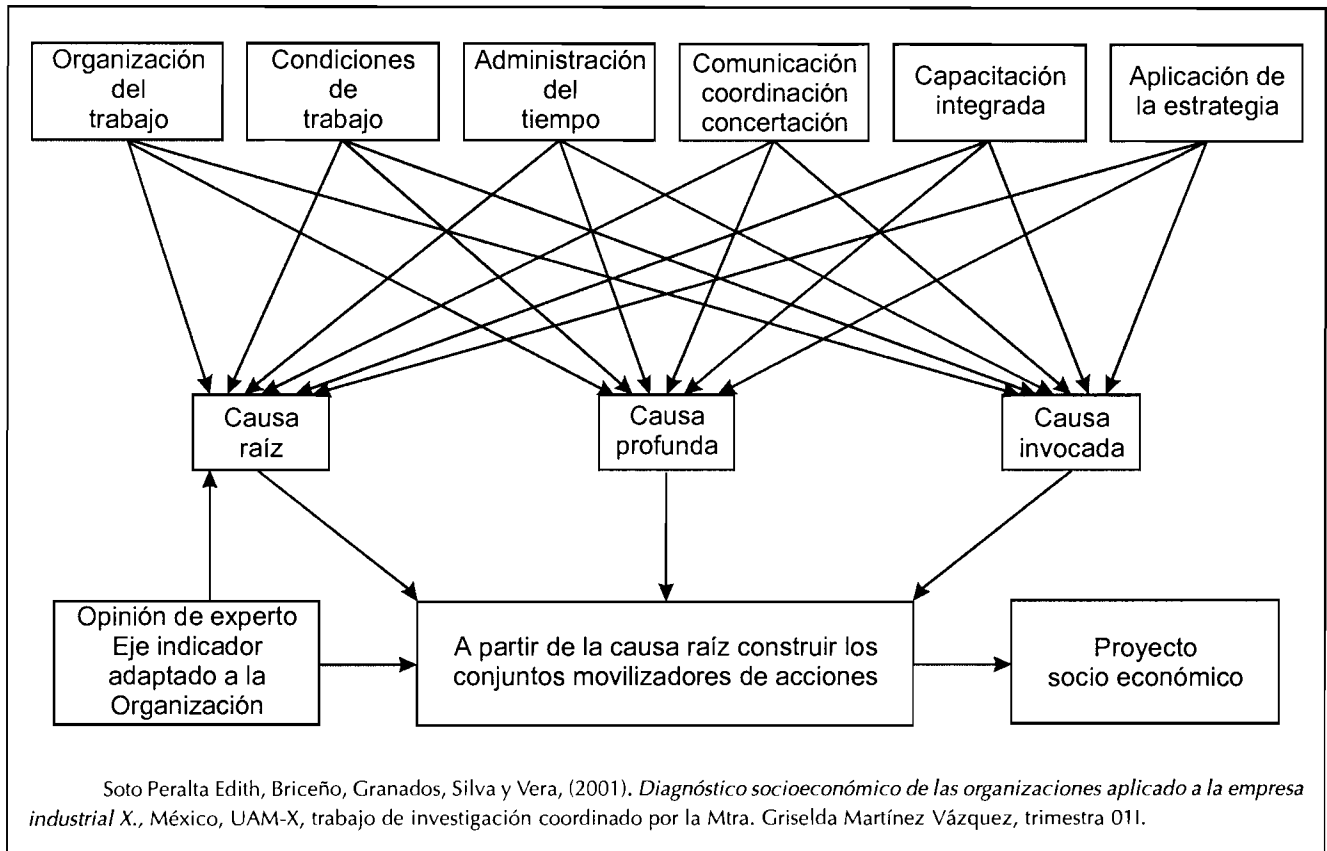
empresa. La aplicación de la metodología nos permitió conocer los disfuncionamientos invocados por los trabajadores y directivos, lo que permite conocer rápidamente, tres meses, su problemática integral.

110 La intervención socioeconómica se basa en dos acciones simultáneas y sincronizadas una acción horizontal que involucra al equipo de dirección y una acción vertical que involucra al personal a esto se le llama proceso "HORIVERT", el cual permite una mejor articulación de la intervención socioeconómica a la

estrategia de la organización y por otro hace evidente la solución de los disfuncionamientos tanto de base como estratégicos.

De la entrevista se separan las frases testimonio, las cuales son muy importantes porque nos dan la clasificación de los disfuncionamientos para elaborar nuestro diagnóstico a base de la pregunta inicial, ¿Cuáles son los problemas que tiene para realizar su trabajo? y sus 6 categorías, cruzándolas con nuestras 3 causas lo que nos permite un análisis integral de los disfuncionamientos.





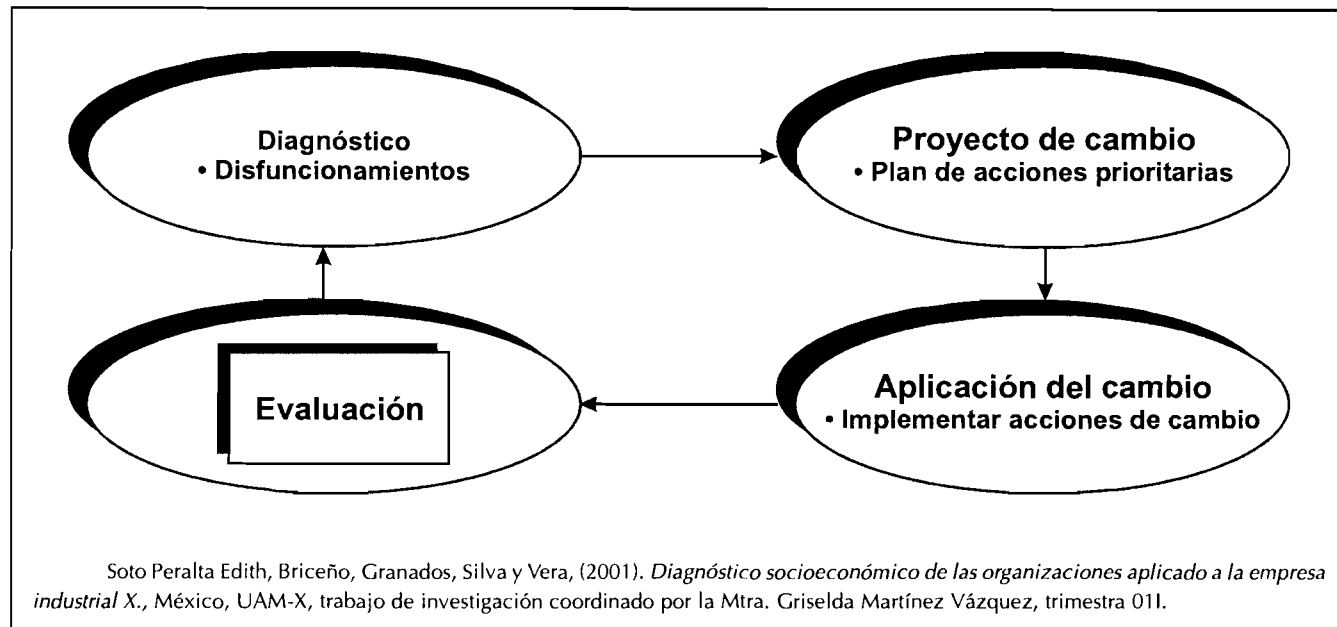
De esta manera se pretende dar una opinión, sobre la base de disfuncionamientos de personas que los perciben dentro de la organización, buscar una causa raíz, y sobre la base de ella dar una opinión, adaptada a la organización, sobre la base de modelos de los disfuncionamientos percibidos.

B) RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

De acuerdo con el análisis de las dos empresas, consideramos que los principales disfuncionamientos corresponden a las

dimensiones de *Condiciones de Trabajo, Comunicación-Coordinación-Concertación, Formación Integrada e Aplicación de la Estrategia*. En cada una de las empresas se presentan con diferencias de matiz y su forma de regulación es diferente.

Los diagnósticos socioeconómicos reflejan la problemática de las PYMEs mexicanas ante la competencia voraz de las grandes empresas, la recesión económica y la contracción del mercado laboral. De ahí que, en las dos empresas se tuvo una disminución en la producción debido a la contracción del mercado, recorte de personal,



eliminación o disminución de premios de puntualidad o del mejor empleado. Lo que se reflejó en la mayoría de las entrevistas, por la incertidumbre de los trabajadores con relación a la inseguridad del empleo, y por parte de la dirección sin tratar de eliminar la incertidumbre a través de la comunicación.

El modelo socioeconómico tiene como finalidad generar en los directivos de las empresas un proceso de aprendizaje permanente que les permita visualizar en forma integral el impacto de sus decisiones o no decisiones, en el desempeño de sus **resultados económicos y sociales**.¹⁴ Este

proceso de aprendizaje contribuye inducir cambios permanentes de mejoras en las empresas, permitiendo una rápida adaptación a los cambios que impone el mercado.

El diagnóstico socioeconómico nos permite conocer los principales disfuncionamientos de las empresas y propiciar la generación de planes de acciones prioritarias a través de un proceso participativo, donde los trabajadores participan con propuestas de solución. El enfoque socioeconómico de gestión considera como hipótesis fundamental: *“que los asalariados pueden abusar de su poder no oficial para frenar o acelerar el ritmo de cambio. La gestión*

¹⁴ “El modelo socioeconómico vincula el desempeño económico y social de la empresa, mientras que otras teorías de gestión analizan estos aspectos de manera separada. Frecuentemente, las experiencias demuestran que la reducción de costos pueden tener efectos secundarios y comportamientos que perjudican la implementación estratégica y aumentan los costos ocultos.”. citado en Savall Henri, Véronique Zardet y Marc Bonnet, *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*, Ginebra, OIT, septiembre 2000, p. 21.

*socioeconómica demuestra que siempre existe una diferencia entre la situación que los actores (asalariados, empresarios, directivos, clientes) esperan y la situación presente. Esta diferencia emana de los disfuncionamientos”.*¹⁵

A continuación se presenta a grandes rasgos los principales disfuncionamientos correspondientes a las seis dimensiones.

Condiciones de trabajo:

- a) El acondicionamiento de los locales no está adaptado a las necesidades de la empresa.
- b) La insuficiencia en el suministro de herramientas retrasa el trabajo y lleva a conflictos dentro del área de producción.
- c) El mantenimiento correctivo lleva a tiempos muertos de las máquinas.
- d) La insuficiencia de canales adecuados de drenaje provoca que la nave de producción se inunde, ocasionando paro de máquinas y daños en la materia prima.
- e) El uso inadecuado del equipo de seguridad afecta a la salud de los trabajadores.
- f) Los horarios de trabajo no son respetados y no hay pago de horas extras.
- g) El ambiente laboral es perturbado por sentimientos de inequidad entre jefes y trabajadores.
- h) El ambiente laboral es perturbado por la mala atención en el servicio de comedor.
- i) Los retrasos en la producción crean un mal ambiente laboral.

Organización del trabajo:

- a) Falta de respeto en los procedimientos y normas de producción y estándares de calidad.
- b) En dos empresas no existen manuales de procedimientos.
- c) Falta de formalización de las políticas de recursos humanos provocando una gestión de personal diferencial entre los trabajadores.
- d) La empresa cuenta con demasiados niveles jerárquicos.
- e) El organigrama es confuso y no formalizado.
- f) La organización del trabajo propicia la separación entre grupos de trabajo, antiguos y nuevos.

Comunicación-Coordinación-Concertación

- a) Falta comunicación entre la casa matriz y la agencia provocando retraso en la entrega de materiales.
- b) La mala comunicación entre la oficina general y la planta provoca alteraciones en los procesos de producción urgentes.
- c) La falta de coordinación entre producción y ventas conlleva a producir en tiempos extras o retrasos en los tiempos de entrega.
- d) El no respetar los canales de comunicación provoca que la oficina general solicite trabajos inútiles y sentimiento de falta de respeto a los supervisores.
- e) Los trabajadores desconocen los objetivos, los planes y las decisiones de la organización.
- f) Los dispositivos de comunicación son deficientes.

¹⁵ Savall, Henri. *Op. cit.* 2000, p. 21.

- g) La información necesaria para toma de decisiones es ineficiente e inoportuna.

Gestión del tiempo

- a) Ventas se comprometen con tiempos de entrega sin considerar los tiempos de producción.
- b) Los clientes no entregan el material necesario para entregar los productos terminados a tiempo.
- c) Las prioridades en la producción no están bien planificadas lo que atrasa otros procesos de producción o tiempos muertos por cambios en el proceso.
- d) Los clientes imponen sus tiempos de entrega sin ser concertados con producción.
- e) Dificultades en la evaluación de tiempos de escala de fabricación.
- f) Los cambios en los procesos de producción son frecuentes y crean retrasos en la producción.
- g) Los gerentes y supervisores por falta de tiempo no realizan actividades estratégicas.

Formación integradas

- a) Los supervisores no cuentan con las competencias necesarias para el manejo de personal.
- b) No existe una clara relación en la asignación de funciones o promociones de acuerdo con las competencias laborales.
- c) No se planea el desempeño de nuevas funciones.
- d) Falta capacitación para tratar a los clientes.
- e) No existen programas de capacitación claramente orientados al desarrollo de nuevos productos.
- f) Poca transferencia del saber-hacer entre las áreas de fabricación.

- g) La formación es sobre la marcha pero no a través de cursos de capacitación.

Aplicación de la estrategia

- a) El personal no conoce el plan estratégico, en el caso de que exista, en otras empresas no cuentan con un plan estratégico.
- b) No existe una clara desagregación de objetivos y acciones prioritarias.
- c) Falta coherencia entre objetivos generales e individuales.
- d) Falta espíritu institucional y sentimiento de pertenencia a la empresa.
- e) Mala gestión de personal, se vuelve individual y no institucional la gestión.
- f) No se cuenta con instrumentos para evaluar los objetivos estratégicos de la empresa, ni el rendimiento de los trabajadores.
- g) No existe una política de estímulos claramente definida y que promueva la productividad.
- h) El sistema de salarios se juzga poco equitativa y provoca la rotación de personal.

B) EMPRESA INDUSTRIAL DE PLÁSTICO

En la empresa industrial de plástico, la falta de herramientas y refacciones dentro del área de mantenimiento se registra como un disfuncionamiento de alta mención; la falta de herramienta a la que se refiere es la básica para realizar su trabajo día a día; la falta de refacciones está relacionada con las piezas originales de la maquinaria, principalmente, así como la fabricación de baja calidad de las piezas que se hacen dentro de la planta, lo que ocasiona que no duren

mucho. En esta empresa el *mantenimiento es correctivo y no preventivo*. La causa raíz del disfuncionamiento es la visión a corto plazo de los empresarios o directivos que consideran los *costos visibles* a corto plazo, sin visualizar los *costos ocultos* provocados por el paro de máquinas, lo que reduce sus **resultados económicos** a través de la *no-producción o la falta de calidad*. Asimismo, afecta a los **resultados sociales** al afectar el ambiente laboral en las distintas áreas de trabajo, el personal de mantenimiento es el que tiene mayores conflictos con el personal operativo.

Los tiempos muertos pueden tener dos variables, por una parte, se sufre una alteración en el programa de producción debido a que se interrumpe la corrida de un producto, lo cual lleva a una alteración en la organización del trabajo, por tener que reubicar a la gente desocupada.

Por otra parte, los tiempos muertos también ocasionan una baja productividad, ésta tiene un impacto en dos situaciones concretas, la primera, afecta el sistema de estímulos del trabajador, al no poder cubrir su meta de producción, por consiguiente no consigue su estímulo, la segunda, son las pérdidas para la empresa al no poder cubrir sus pedidos a tiempo o tener que forzar otra maquinaria.

En el esquema 1 se presenta el análisis del disfuncionamiento presentado.

C) EMPRESA INDUSTRIAL DE PRODUCTOS QUÍMICOS

Es una pequeña empresa en gran expansión, hace un año y medio solamente envasaba el producto, pero a partir de la contratación del jefe de planta, se han desarrollado seis productos que son producidos en la planta. Sus principales clientes son los grandes laboratorios ya que les producen

artículos promocionales. Este cambio acelerado de la empresa le ha exigido una adecuación en su estructura organizacional, una capacitación del personal en los procesos de producción, y la adaptación de sus instalaciones.

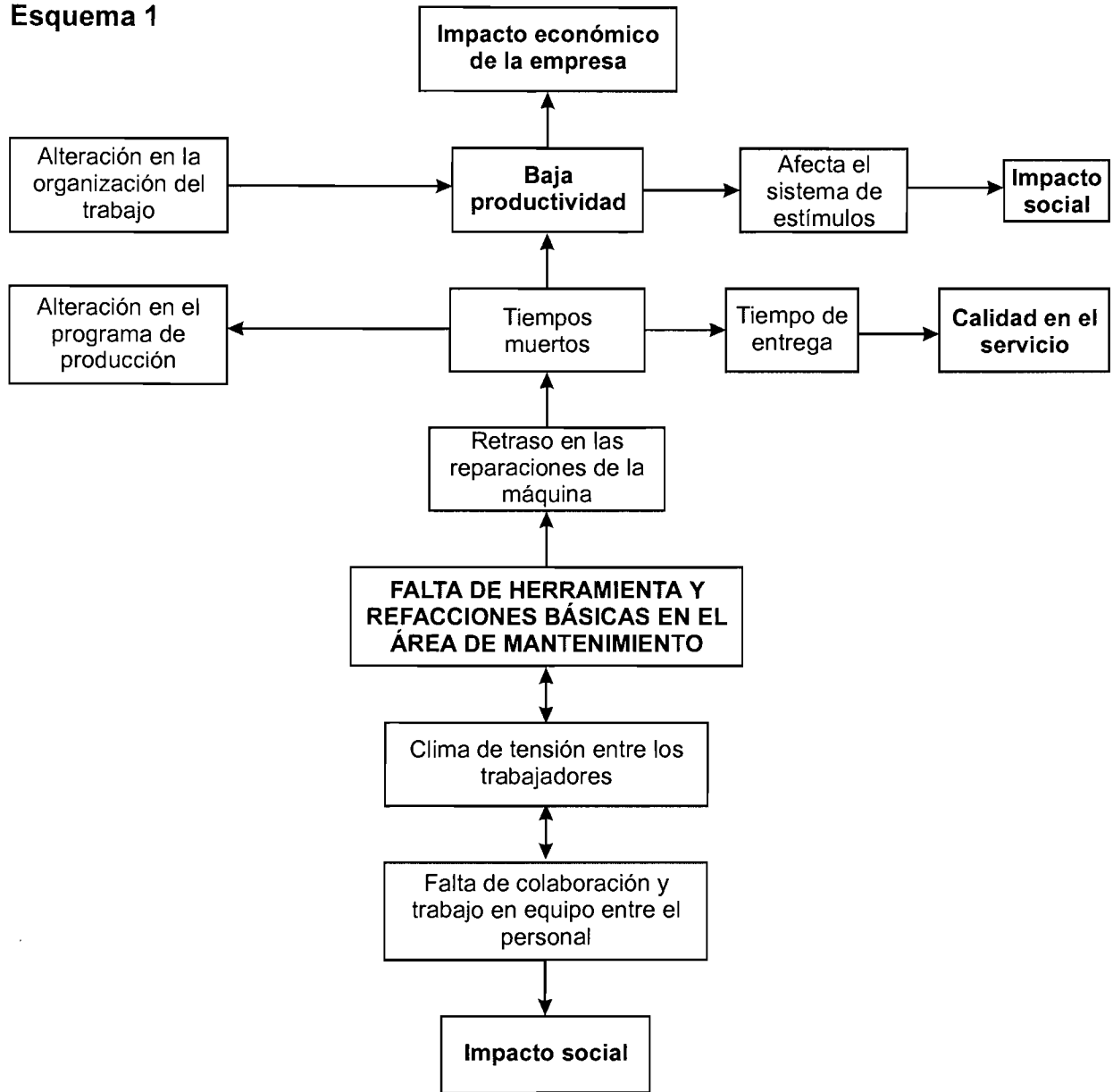
De acuerdo con el diagnóstico socioeconómico, los cambios que se presentan en la empresa son insuficientes para las necesidades de la misma, por lo que es indispensable un Plan Estratégico que guíe las acciones de acuerdo con el crecimiento esperado, es decir, falta una mayor planificación provocando costos ocultos.

El proceso de producción es el denominado "*de atrás hacia adelante*", es decir, el pedido se convierte en la orden de producción, por lo tanto, todo lo que se produce ya está vendido. Este proceso exige una mayor *Comunicación-Coordinación-Concertación* entre los diferentes actores que intervienen, que son: clientes, ventas, producción, compras y proveedores. Los tiempos de producción están guiados por los tiempos de entrega, de ahí la necesidad de una acertada planificación de la producción.

El crecimiento acelerado de la empresa no se ha visto reflejada en el crecimiento de los trabajadores, los cuales cuentan con mayores calificaciones, al ser polifuncionales o polivalentes, pero no existen políticas de personal formalizadas que contribuyan a la permanencia del personal. El sistema de salarios y prestaciones no está adecuado a las necesidades de la empresa, el salario es bajo propiciando una alta rotación de personal, no existen estímulos por productividad. El jefe de planta ha promovido con el director general (dueño de la empresa), un plan de estímulos para su personal pero a la fecha no se considera prioritario, al no existir ningún comentario al respecto.

A partir del diagnóstico consideramos que los principales disfuncionamientos son los relativos a:

Esquema 1



Comunicación-Coordinación-Concertación, Gestión de Personal y la Aplicación de la Estrategia.

A grandes rasgos se analiza el problema de *Comunicación-Coordinación-Concertación*.

En las entrevistas se detectó que los trabajadores no tienen conocimiento del programa de producción, diariamente el jefe de planta informa a los trabajadores sus actividades de producción, cuando el jefe de planta retrasa su llegada el personal no sabe qué hacer, ocasionando tiempos muertos. Las actividades de producción también son dirigidas por el director general o gerente de ventas, de acuerdo a las ventas, interfiriendo en la organización del trabajo de producción que realiza el jefe de planta. Aquí también se observa la falta de comunicación entre ventas-producción, lo que afecta en la planificación de la producción.

Con respecto a la compra de materias primas, también se observa una mala coordinación y comunicación de las adquisiciones, al no corresponder en ocasiones las compras de materias primas con los requerimientos de producción, o por no avisar que material deberá ser recibido en planta.

En el esquema 2 se presentan los disfuncionamientos mencionados.

IDEAS FINALES

Ese preámbulo nos ha permitido analizar la novedosa propuesta del modelo organizacional de ISEOR, en el que se hace evidente una concepción global que adquiere inmediatamente forma a partir de una metodología que permite evaluar la situación específica de cada empresa.

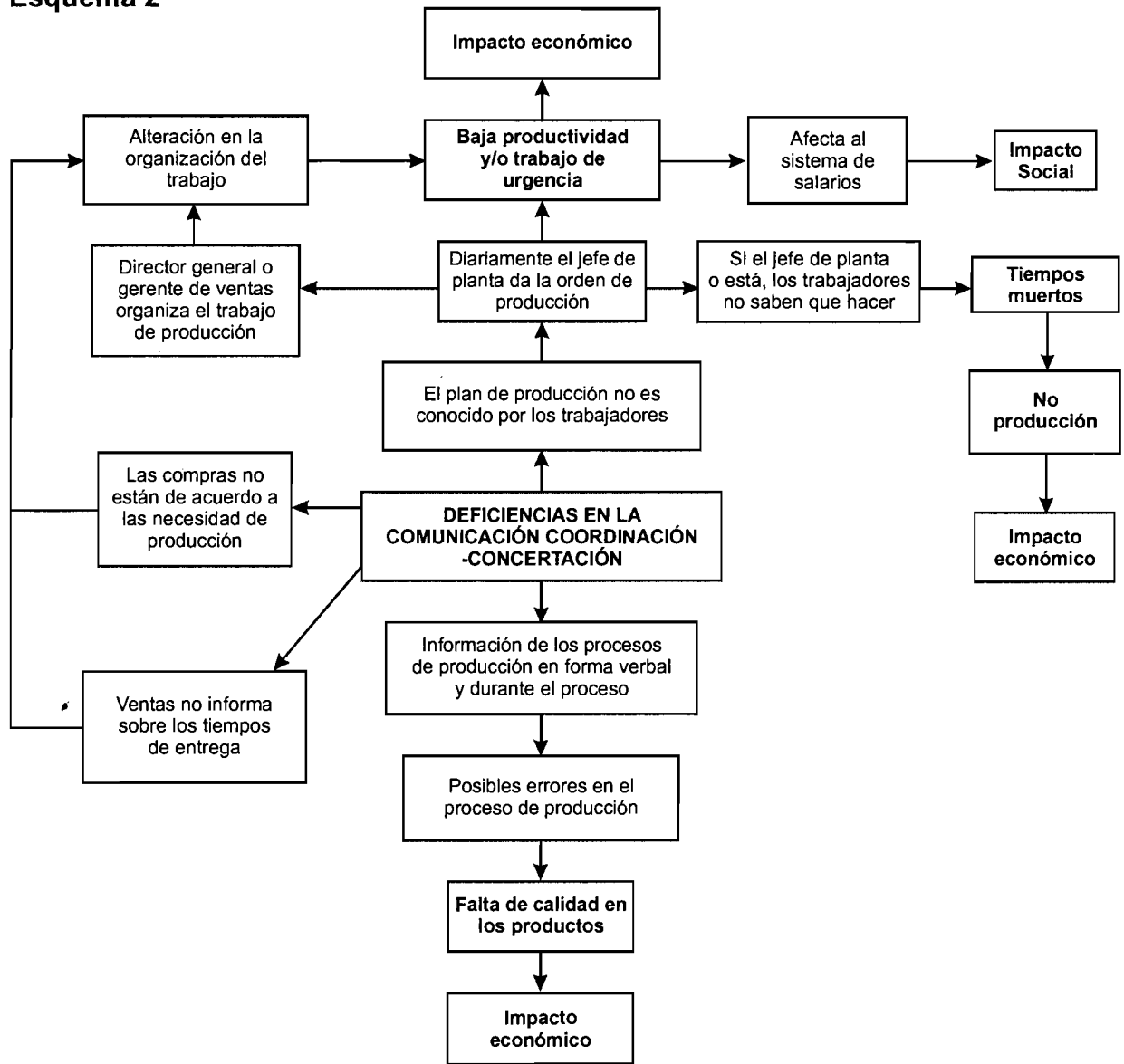
Detectando los disfuncionamientos que toda interacción de las estructuras organizacionales provoca, identificando los *costos ocultos* y extrayendo las soluciones más prácticas posibles, en la medida que éstas no se ofrecen desde el exterior de la empresa, sino de sus miembros quienes conocen a la perfección los diferentes aspectos del proceso.

La ventaja del modelo ISEOR sobre otros modelos de gestión está cifrada en una metodología que pone como objetivo principal el dotar de un instrumento de *toma de decisiones* a los cuadros. Se trata, por lo tanto, de una metodología que en su desarrollo y práctica va formando a sus cuadros, de tal manera que un actor del que se acusa una falta de profesionalización para la gestión, deviene a partir de una práctica fundada en principios científicos, *en un profesional de la gestión*.

De esa forma el modelo de intervención organizacional del ISEOR resuelve dos situaciones que generan diferentes disfunciones en las empresas, una, el establecer nuevos canales de comunicación vertical, y dos; el formar a sus cuadros en la *toma racional de decisiones*. Los efectos positivos se advierten en lo inmediato, la detección de *costos ocultos* cuyo monto puede ser refuncionalizado en beneficio de los miembros de la propia organización.

Estos beneficios son, sin duda, cuestiones concretas e inmediatas a las que las *micros, pequeñas y medianas empresas* pueden acceder. En ese sentido, se puede concebir al modelo organizacional del ISEOR como una posibilidad de desarrollo que le permitirá a ese sector impulsar un proceso de modernización que hoy impone el proceso de globalización.

Esquema 2



118

BIBLIOGRAFÍA

- Bernoux, Philippe (1985) *La sociologie des organisations*, Paris, Éditions du Seuil, 377 pages.
- Buzan Tony, Dottino e Israel Richard, (1999) *La Inteligencia del Lider. Técnicas para desarrollar la capacidad creativa e innovadora en la empresa*, Deusto, España.
- Consuelo Juárez, González del Olmo, Lemuz Vázquez y Martínez Tovar, *Análisis de disfuncionamientos en el proceso productivo de una empresa industrial*, UAM-X, 2001.
- Crozier, Michel et Friedberg Erhard. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Essais, Editions du Seuil, 497 pages.
- Crozier, Michel. (1994) *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*, Paris, Editions du Seuil, première édition 1990, 217 pages.
- Drucker, Peter F., (1975), *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*, Paris, Les éditions d'organisation, édition de Peter Drucker, 1973, 870 pages
- Jurado Arellano, Araceli. "Diagnóstico integral de la micro y pequeña empresa", en Leonel Corona Treviño (coord.) *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, México, UNAM-CIICH, Colección Alternativas, 1997,
- Martínez, Griselda y Montesinos, Rafael. «Límites y alcances de la cultura empresarial en la dimensión laboral», en Rocío Guadarrama (Coord.) *Cultura y trabajo en México. Estereotipos, prácticas y representaciones*, México, JP, UAM, Friedrich Ebert Stiftung, 1998.
- Maza Pereda, Antonio. "Reflexión sobre las causas de la mortandad de la micro y pequeña empresa" en Leonel Corona Treviño (coord.) *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, México, UNAM-CIICH, Colección Alternativas, 1997, páginas 90 y 91.
- Savall, Henri et Zardet Véronique. (1996), «La dimension cognitive de la recherche-intervention: La production de connaissances par interactivité cognitive», en *Revue Internationale de Systémique*, Vol. 10, No. 1-2, 1996, pages 157 à 189.
- Savall, Henri et Véronique Zardet. (1989), «Coûts cachés» et Management. Réduire les coûts cachés pour accroître l'efficacité et la qualité», *Stratégies Management*, Paris, mai, 1989.
- Savall, Henri et Zardet Véronique. (1995), *Ingénierie stratégique du Roseau*, Paris, Economica, 1-512 pages.
- Savall, Henri. *Présentation succincte de l'ISEOR et de la méthode socio-économique*.
- Savall, Henri et Véronique Zardet. (1995), *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Paris, Gestion Économica, 1-405 pages.

- Savall, Henri et Véronique Zardet. (1995), «Management socio-économique de l'entreprise: ou comment régénérer confiance et performances», dans *Confiance, entreprise et société*, sous la direction de Francis Bidault, Pierre-Yves Gomez et Gilles Marion, préface de Jacques Lagarde, France, Éditions ESKA, 164-179 pages.
- Savall, Henri et Véronique Zardet. (1996), «La dimension cognitive de la recherche-intervention: La production de connaissances par interactivité cognitive», dans *Revue Internationale de systémique*, France, vol. 1, No. 1-2, 1996, 158- 189 pages.
- Savall, Henri, Véronique Zardet y Marc Bonnet, *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*, Ginebra, OIT, septiembre 2000, pág. 21.
- Senge, Peter M. *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Granica, Argentina, 1998.
- Soto Peralta Edith, Briceño, Granados, Silva y Vera, (2001). *Diagnóstico socioeconómico de las organizaciones aplicado a la empresa industrial X.*, México, UAM-X, trabajo de investigación coordinado por la Mtra. Griselda Martínez Vázquez, trimestra 011.
- Yeung, Arthur, David O. Ulrich, Stephen W. Nason y Mary Ann von Glinow. *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*, Oxford, University Press, México, 1999.
- Zaid, Gabriel, *Hacen falta empresarios creadores de empresarios*, México, Océano, 1995.