

## ARTÍCULO ORIGINAL

**Metodología de intervención socioeconómica: una experiencia en la empresa cubana**

*Methodology of Socioeconomic Intervention: an Experience in the Cuban Enterprise*

**María de los Ángeles Ruiz González,<sup>I</sup> Ariel Bodes Bas<sup>II</sup> y Darien Dominicis Matas<sup>I</sup>**

I Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba.

II Comité Central, Partido Comunista de Cuba (CC-PCC)

### RESUMEN

Se abordan los aspectos más relevantes que intervienen en la gestión socio-económica, enfatizando la importancia y el valor que esta reviste para las organizaciones actuales. Se realiza un diagnóstico socioeconómico en una empresa estatal cubana, a partir del empleo del método de investigación-intervención, entendido como un proceso de interactividad cognitiva entre los actores de la empresa y el investigador. Se exponen los resultados derivados del diagnóstico a través del inventario de disfuncionamientos detectados en la empresa, los que se concentraron principalmente en los indicadores relacionados con la falta de productividad con una representación en la variable «No producción». Se calculan las repercusiones financieras en costos ocultos que afectan a la organización, convirtiéndose en una herramienta estratégica capaz de controlar los indicadores que alteran la eficiencia económica, al ofrecer una catalogación de los componentes de costo asociados, lo que motiva la necesidad de cambiar la forma de gestión actual.

**PALABRAS CLAVE:** costos ocultos, disfuncionamientos organizacionales, gestión socioeconómica, intervención socioeconómica.

### ABSTRACT

The most relevant aspects involved in socioeconomic management are approached, making emphasis in their importance and value for the present organizations. A socioeconomic diagnosis is carried out in a Cuban estate enterprise starting from the use of the research-intervention method, which is seen as a cognitive interactivity process between the enterprise's actors and the researcher. The results derived from the diagnosis are shown by an inventory of ill-performances detected in the company, that were mainly focused in indicators related to the lack of productivity with a representation in the non-production variable. Financial impacts in hired costs are estimated that affect the organization, becoming a strategic tool which allows to control indicators that are affecting the economic efficiency, thus offering a description of the associated costs components promoting the need to change the present kind of management.

**KEYWORDS:** hired costs, organizational ill-performances, socioeconomic management, socioeconomic intervention.

### Introducción

En la actualidad, el sector empresarial experimenta cambios y transformaciones derivadas del ritmo acelerado de la penetración de las tecnologías de información y por ende el desarrollo de la

innovación, lo que obliga a incorporar nuevos modelos para la gestión administrativa, al experimentar un tránsito hacia la economía basada en el conocimiento, la innovación y los intangibles, como elementos claves de gestión empresarial. En este sentido, todo actor en la organización puede ejercer un poder no oficial en ella, ya sea para acelerar o disminuir el ritmo del cambio.

La teoría socioeconómica de las organizaciones reconoce dos fuerzas impulsoras en el funcionamiento de las empresas: las estructuras (físicas, tecnológicas, organizacionales, demográficas, mentales) y el comportamiento (individual, de categoría profesional, de grupo de actividad, de afinidad, colectivo) puesto en interacción. La gestión socioeconómica constituye un modo de gestión innovadora que integra dos facetas: por un lado, la de desempeños sociales; y por otro, la de desempeños económicos, que se encuentran estrechamente relacionadas. Integra, además, métodos globales de gestión con base en el desarrollo del potencial humano de la empresa como factor clave de eficacia a corto, medio y largo plazo.

Por medio de la intervención socioeconómica, es posible identificar los denominados costos, desempeños ocultos o disfuncionamientos en una organización, a través de los cuales sea posible la incorporación de estrategias que mitiguen estos problemas. Esto supone la mejora de la calidad integral de la empresa que se constituye en tres niveles fundamentales: la calidad de

la gestión, de las personas, y del funcionamiento de la organización y los productos (bienes o servicios), al tener como soporte para solventar y mejorar esta calidad integral al factor humano.

Si se atiende a la importancia y valor que le aporta a las organizaciones la aplicación de estas técnicas y se toma en consideración lo reflejado en los *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*, en la búsqueda de empresas más eficientes y competitivas, la presente investigación persigue, como principal objetivo, la realización de una intervención consultora para determinar los disfuncionamientos y analizar los costos ocultos asociados para identificar el impacto socioeconómico en la empresa estatal cubana.

### **Diagnóstico socioeconómico**

Para la realización del diagnóstico socioeconómico, se empleó la metodología de investigación-intervención, que contempla entrevistas semiestructuradas y a profundidad, al tomar como eje conductor los disfuncionamientos. Posteriormente se analizan los criterios tomados, que se clasifican de acuerdo a los campos de acción considerados por el modelo (Savall, Zardet y Bonnet, 2008). Asimismo, se cuenta en este tipo de método de investigación con el análisis de documentos y la observación directa de las empresas estudiadas. La investigación-intervención pretende el mejoramiento o cambio de las organizaciones, a partir de un diagnóstico en el cual se identifican un subconjunto de disfuncionamientos expresados por todos los actores a través de entrevistas.

El método de los costos ocultos busca la reconciliación entre la dimensión económica y la dimensión social de la empresa, con el objetivo de una gestión más eficaz. Este concepto le permite a la empresa descubrir su margen de maniobra, en pos de aumentar el desempeño económico sin deteriorar el desempeño social y sin fuentes de financiamiento exteriores adicionales.

Investigaciones realizadas por el Instituto de Socio-Economía de Empresas y Organizaciones (ISEOR) han definido los puntos clave de la calidad de funcionamiento de una organización,

que componen el denominado desempeño social dentro de esta. Así pues, considera seis enfermedades organizacionales que inciden directamente en la calidad integral de la empresa u organización: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación estratégica (Savall, 2006).

La evaluación constante de estos indicadores por parte de la empresa ofrece herramientas para la medida o evaluación de las áreas y subsistemas, con lo cual es posible mantener regulados los elementos que podrían afectar seriamente el valor de la actividad empresarial. El método se basa en la gestión socioeconómica de una empresa y emplea los seis componentes que integran los costos ocultos según la metodología:

- El sobre-salario: se refiere a la realización por parte del personal de funciones subalternas en una empresa, ejecutados sobre pagos para asumir tareas fallidas.
- El sobre-tiempo: puede definirse como el tiempo dedicado en la empresa a efectuar labores que no generan creación de valor añadido.
- El sobre-consumo: representa todo el consumo de recursos que hubiera podido evitarse, dígame insumos y materiales.
- La no-producción: se refiere a la recesión de las actividades productivas por un periodo de tiempo asociado a la perturbación o interrupción de la actividad vinculada a un disfuncionamiento.
- La no-creación de potencial: se relaciona con la falta de capacitación y formación del personal para asimilar nuevas tecnologías, lo que puede propiciar, en un futuro, disfuncionamientos en la empresa.
- Los riesgos: son los futuros costos a los que la organización pudiese enfrentarse, provocados por los actuales disfuncionamientos.
- El proceso de investigación-intervención socioeconómico del Método de Consultoría Científica comprende el desarrollo de cuatro fases:
  - Diagnóstico socioeconómico: es la realización del inventario de los disfuncionamientos existentes en la empresa y en la evaluación de su repercusión financiera; busca ayudar a la dirección en una evaluación más precisa de las consecuencias financieras de los disfuncionamientos.
  - Proyecto socioeconómico: es un instrumento de apoyo orientado a la obtención de un mejor funcionamiento, a través de una gestión del trabajo en equipo, con lo cual favorece la creatividad para encontrar los medios de prevenir los disfuncionamientos.
  - Implementación del proyecto socioeconómico: constituye la planificación y la puesta en práctica de diferentes acciones, tanto cotidianas como estratégicas, para mejorar el futuro rendimiento.
  - Evaluación de los resultados socioeconómicos: se fundamenta en la comparación entre el inventario de los costos de disfuncionamientos identificados durante la

fase de diagnóstico y los costos realmente evaluados en el transcurso de un periodo.

El diagnóstico socioeconómico se apoyó en el empleo de diferentes técnicas para la recogida de los datos. Este proceso requirió la secuencia de una serie de pasos (Savall, 1978) como:

- Entrevista con el responsable del microespacio.
- Observación del microespacio.
- Entrevistas y observación para la identificación de disfuncionamientos.
- Codificación de entrevistas.
- Recopilación y análisis de documentos.
- Entrevista y observación para la identificación de costos ocultos.
- Análisis de datos y presentación de resultados.

La cronología del diagnóstico (Peñalva Rosales, 2010) consistió en:

- Realizar las entrevistas cualitativas.
- Leer las notas de las entrevistas: seleccionar las frases testimonios.
- Clasificar las frases y los testimonios por temas y subtemas de disfuncionamientos.
- Formular las ideas claves por cada subtema y calcular la frecuencia de aparición de estas.

En el caso de las entrevistas, estas tuvieron como objetivos fundamentales:

- Recoger las opiniones sobre la organización y las condiciones de trabajo.
- Localizar los disfuncionamientos.
- Establecer una descripción de la organización.
- Validar los primeros disfuncionamientos localizados.
- Localizar los disfuncionamientos no localizados espontáneamente.

En este estudio se emplea la metodología de evaluación de desempeño y gestión socioeconómica (Savall y Verónica, 2007), basada en una investigación-intervención de carácter transformativo, que integra la observación y el análisis. Como unidad de observación directa, se centra en una empresa de I+D+i. Con el fin de utilizar la metodología socioeconómica, se aplica un método de consultoría que comprende dos acciones simultáneas y complementarias.

En primer lugar, la distribución de las entrevistas se realizó en relación con lo planteado por Henri Savall y Véronique Zardet, al efectuársele una entrevista a todos los directivos y gerentes, al 50 % de

mandos medios, al 100 % de empleados de confianza y al 50 % de trabajadores, supervisores y operativos. Las informaciones recogidas en las entrevistas contemplan los siguientes criterios:

- Informaciones de descripción de los disfuncionamientos que representan anomalías muy definidas; se trata de disfuncionamientos concretos, materializados y observables con una frecuencia de aparición. La anomalía corresponde a un disfuncionamiento elemental.
- Informaciones sobre el análisis de los efectos de los disfuncionamientos; es decir, las consecuencias descubiertas o potenciales de la anomalía. Estas informaciones permiten identificar la regulación operada.
- Informaciones sobre el análisis de las causas de los disfuncionamientos; constituye el factor identificado por la persona como origen de la anomalía y representa la causa aparente.

En el diagnóstico socioeconómico, los actores involucrados son mandos superiores, mandos intermedios, empleados y operarios. Este se desarrolla a partir de entrevistas semi-dirigidas y a profundidad con los actores, que incluyen al director general y al personal operativo (tabla 1).

**Tabla 1. Distribución de las entrevistas**

<b>NIVEL</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS ENTREVISTADAS EMPRESA I+D+I</b>
Directivos	2
Jefes de departamentos	3
Mandos medios	11
Empleados de confianza	3
Especialistas	8
Trabajadores, supervisores y operativos	1
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>

La entrevista tuvo como objetivo identificar los disfuncionamientos internos y externos que afectan la correcta actividad de la empresa y pueden generar costos que actúen en detrimento de la eficiencia del trabajo y el desempeño organizacional.

El diagnóstico contempla las variables que a continuación se presentan en la tabla 2:

**Tabla 2. Desagregación de las variables**

VARIABLES APLICADAS EN EL DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN SOCIOECONÓMICA	
<b>1. Condiciones de trabajo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acondicionamiento y arreglo de los locales</li> <li>• Material y aprovisionamiento</li> <li>• Molestias (ruido, iluminación, climatización)</li> <li>• Horarios de trabajo</li> <li>• Ambiente de trabajo</li> </ul>	<b>2. Organización del trabajo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Repartición de tareas, misiones y funciones</li> <li>• Regulación del ausentismo</li> <li>• Interés del trabajo</li> <li>• Autonomía en el trabajo</li> <li>• Carga de trabajo</li> <li>• Reglas y procedimientos</li> </ul>
<b>3. Gestión del tiempo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto de los plazos</li> <li>• Planeación, programación de las actividades</li> <li>• Tareas mal asumidas</li> <li>• Factores perturbadores de la gestión del tiempo</li> </ul>	<b>4. Comunicación-Coordinación-Concertación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• entre la red de departamentos de la organización</li> <li>• entre los directivos y trabajadores del departamento</li> <li>• entre los grupos de trabajo del departamento</li> <li>• Dispositivos de Comunicación – Coordinación – Concertación (reuniones, eficacia de los dispositivos)</li> <li>• Transmisión de la información (insuficiente, perturbaciones, faltante)</li> </ul>
<b>5. Formación Integrada</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación formación – empleo (muy débil o fuerte calificación)</li> <li>• Necesidades de formación</li> <li>• Dispositivos de formación (programas, organización)</li> <li>• Formación y cambio técnico</li> </ul>	<b>6. Aplicación Estratégica</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientaciones estratégicas (conocimiento, precisión, política)</li> <li>• Gestión de personal (sistema de remuneración, de promoción)</li> </ul>

La entrevista que se aplicó integra aspectos cualitativos para identificar los disfuncionamientos que obstaculizan el desarrollo eficiente de la actividad en la empresa, y los aspectos cuantitativos para determinar su impacto económico. Con esto se pretende alcanzar un resultado mucho más exacto.

## Resultados y discusión

A partir de la medición de las variables aplicadas en el diagnóstico, se identificaron disfuncionamientos internos y externos que afectan el funcionamiento en la empresa estudiada, con una implicación en la generación de costos que actúan en detrimento de la eficiencia del trabajo y el desempeño organizacional. Este tipo de análisis no se registra en la contabilidad general de la empresa y no se percibe su costo, pero incide en su pérdida de rentabilidad.

A continuación se presentan de manera general las frases-testimonios de los entrevistados, así como las ideas claves resultantes, que permitirán posteriormente la identificación de los disfuncionamientos.

Condiciones de Trabajo:

- Climatización: falta de climatización en el local afecta la productividad del trabajo.
- Ambientación y estética del local: la estructura del local es un tema de insatisfacción.
- Iluminación: la pobre iluminación afecta la eficiencia del trabajo.
- Acceso a Internet: el acceso a fuentes de información podría facilitar las labores.
- Mantenimiento de redes y equipos: deficiente política de mantenimiento de redes y equipos.
- Transporte obrero: el sistema de transporte afecta la jornada laboral.
- Elevador y escaleras eléctricas: la infraestructura del edificio afecta la movilidad dentro de este.

#### Organización del Trabajo:

- Ausentismo: el ausentismo genera sobrecargas de trabajo.
- Asistencia al trabajo ajeno: contribuye a generar sobresalarios.

#### Comunicación-Coordinación-Concertación:

- Coordinación del trabajo entre los departamentos: la falta de coordinación entre los departamentos afecta el tiempo de las tareas.
- Coordinación de tareas en el departamento: la coordinación de las tareas en el departamento no resulta suficiente.

#### Gestión del tiempo:

- Tareas mal asumidas: gastos de tiempo en la rectificación de errores de trabajo.
- Programación de reuniones y actividades: gastos de tiempo en tareas innecesarias.
- Formación integrada.
- Capacitación: necesidad de capacitación para elevar el desempeño.

#### Aplicación Estratégica:

- Sistemas de remuneración: el sistema actual de remuneración no es un elemento motivador.

A partir de los resultados derivados del diagnóstico socioeconómico, se realizará el cálculo de los costos ocultos que las desviaciones del ortofuncionamiento han provocado. Para esto se plantean dos vías o fórmulas que dependerán de las variables con que se cuente en el análisis, las cuales se emplearán indistintamente, en dependencia de las características de la información obtenida sobre el disfuncionamiento:

- (Número de trabajadores) (Frecuencia de ocurrencia) (Tiempo promedio de afectación) (Salario promedio por hora).

La fórmula recoge el número de trabajadores que son afectados por algún disfuncionamiento y la frecuencia de ocurrencia; luego, a partir de la identificación de estos, se obtiene el total de apariciones de este en el tiempo y espacio objetos de estudio. Posteriormente, si la afectación que representa es cuantificable en una medida de tiempo, se prosigue a calcular el daño monetario generado por esta pérdida de tiempo, a través del salario promedio por hora del departamento:

- (Número de trabajadores) (Frecuencia de ocurrencia) (Afectación al rendimiento) (Salario promedio por día).

Cabe destacar además que si la empresa o el lugar analizado, esencialmente derivado de su actividad, obtiene ingresos por concepto de ventas, los costos ocultos pueden ser calculados mediante una vía distinta de las planteadas anteriormente:

- (Frecuencia de ocurrencia) (Número de trabajadores)(Tiempo de afectación)(Contribución horaria).

En este caso, se mantiene en alguna medida el principio planteado en las anteriores fórmulas, pero con una variación, la «contribución horaria»:

- Contribución horaria = Margen sobre los costos variables/número total de horas trabajadas (por mes o año).

De la anterior fórmula se deriva lo siguiente:

- Margen sobre los costos variables = ventas - costos variables.
- Costos variables = compra de materias primas. (Los salarios y amortizaciones no están incluidos a corto plazo).

En este sentido, debe destacarse igualmente que si en el área existiesen sobreconsumos, estos se computarían una vez calculado el precio de compra u obtención de todos los materiales e insumos desperdiciados, que no aportan valor añadido al producto o servicio final:

- (Materiales e insumos desperdiciados) (Precio de compra u obtención).

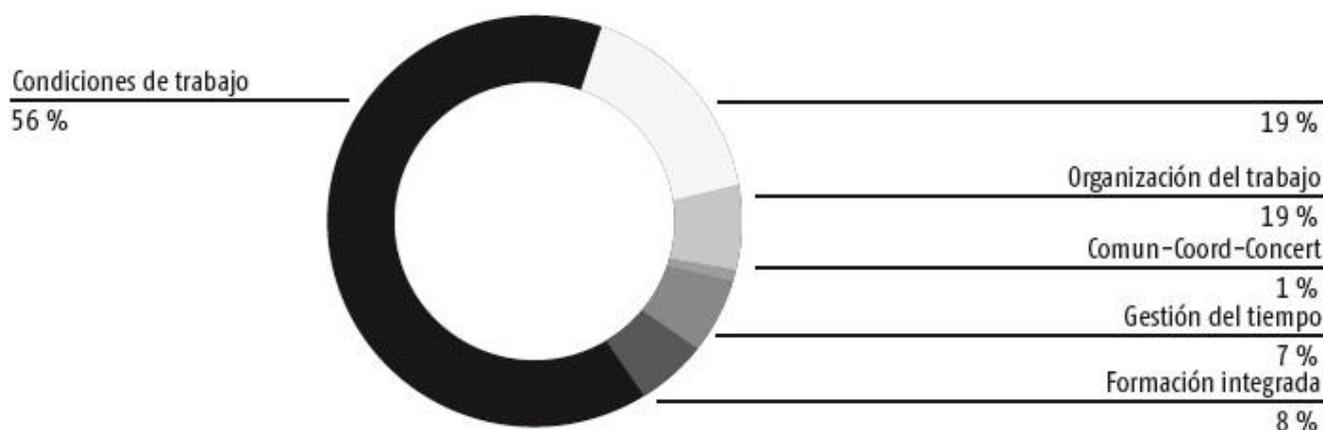
A través de la información recogida en la entrevista semiestructurada, dirigida a todas las esferas del departamento, se pudieron obtener los diversos disfuncionamientos presentes en este, provenientes de las alteraciones en la relación entre las estructuras de la organización y del departamento en sí, además de comportamientos personales y profesionales evidenciados. Del análisis de los disfuncionamientos, se halló el impacto económico que generan debido a su propia existencia o resultado de la acción de corregirlos. Los costos mensuales calculados y recogidos en las seis familias de disfuncionamientos son los siguientes:

- Condiciones de trabajo: \$1 659,6
- Organización del trabajo: \$275,95
- Comunicación-Coordiación-Concertación: \$36
- Gestión del tiempo: \$196,75

- Formación integrada: \$243
- Aplicación estratégica: \$547,55

Estos costos detectados representan un total de \$2 958,85, que constituye el 29,2 % de la masa salarial de la empresa (\$10 132). Cabe destacar igualmente que los costos relacionados a la formación integrada y a la aplicación estratégica representan costos de oportunidad, por tanto, no significan una erogación real de dinero, pero, obviados del análisis, estos costos totales representan \$2 168,3, o sea, el 21,4 % de la masa salarial. El resultado concuerda perfectamente con la información obtenida durante el estudio, el cual muestra que el personal del departamento dedica netamente a sus funciones alrededor de seis horas y media.

Para una visión más ampliada de los resultados obtenidos, se muestra a continuación la repercusión económica de los seis grupos de disfuncionamientos y su incidencia individual dentro de los costos ocultos totales (gráfico 1).



**Gráfico 1.** Porcientos de costos ocultos por grupo de disfuncionamientos.

Como se puede apreciar, los disfuncionamientos con mayor repercusión económica en el departamento son los relacionados con las condiciones de trabajo, que representan un 56 % del total de los costos ocultos detectados en el diagnóstico. Esto en gran medida se debe a malas concepciones de la dirección de la organización en cuanto a la infraestructura donde se encuentran establecidos, a malas políticas de mantenimiento de los medios materiales disponibles para la realización debida de las funciones del departamento, la ausencia de equipos, entre otras causas.

En segundo lugar, en cuanto a impacto económico, se encuentran los disfuncionamientos relacionados con la Aplicación estratégica en un 18,5 %, que, a pesar de constituir en este caso un costo de oportunidad, muestran cuánto se deja de ganar por políticas erróneas (sistema salarial) que operan en detrimento de la motivación de los trabajadores, al actuar de manera proporcional a los niveles de productividad.

Los disfuncionamientos concernientes a los grupos Organización del trabajo, Formación integrada y Gestión del tiempo presentan una menor repercusión dentro de los costos ocultos totales con un 9,3 %, un 8,2 % y un 6,7 % respectivamente; no obstante, este aspecto no deja de ser importante para la directiva, sobre todo dirigido a su atención y

control, debido a que, como se ha explicado anteriormente, los disfuncionamientos tienden a profundizarse y, además, provocar una cadena de generación hacia otros de este tipo.

En cuanto a la familia representada por el grupo de Comunicación-Coordinación-Concertación, realmente no exhiben un impacto significativo, con un 1,2 % aproximadamente, lo cual no expresa su descuido, pero el valor es evidencia de la estrecha barrera y la cercanía de los mandos medios y superiores con los trabajadores.

Luego de haber realizado el diagnóstico socioeconómico, que permitió descubrir los disfuncionamientos arraigados a su propio funcionamiento, se analiza la frecuencia de su incidencia, así como el impacto económico acarreado, para lo cual se requiere catalogar las consecuencias por el grupo de variables que determinan a estos disfuncionamientos. La cronología de acciones dio lugar posteriormente al cálculo organizado de los costos ocultos que se encuentran en el área objeto de estudio.

Una vez determinados los costos –recogidos en las variables que los señalan– y con el objetivo de facilitar una herramienta para su análisis y evaluación a la dirección del departamento y sus mandos medios, además de generar la búsqueda de una mayor eficiencia en los procesos de toma de decisión y desempeño económico, se presenta una matriz de interacción entre los componentes de los costos ocultos y sus indicadores, denominada «Modelo General de Cálculo de Costos Ocultos» (tabla 3).

**Tabla 3. Matriz de costos ocultos**

INDICADORES- COMPONENTES	SOBRE- SALARIOS	SOBRE- TIEMPOS	SOBRE- CONSUMOS	NO PRODUCCIÓN	NO CREACIÓN DE POTENCIAL	RIESGO	TOTAL
Ausentismo	\$160						\$160
Accidentes de trabajo							
Rotación de personal							
No calidad		\$182,5					\$182,5
Falta de productividad	\$130,2			\$2 220,35	\$265,8		\$2 616,35
Total	\$290,2	\$182,5		\$2 220,35	\$265,8		\$2 958,85

Como se puede apreciar, este modelo constituye una herramienta de sencilla elaboración e interpretación. Permite controlar qué indicadores alteran la eficiencia económica y también catalogar, a través de los componentes, los costos derivados.

Como resultado de la investigación, se aprecia que el indicador más alarmante es la Falta de productividad, la cual representa el 88,4 % de los costos ocultos totales. De los costos detectados, genera mayor influencia en el indicador analizado para así poder dirigir estrategias inmediatas de recuperación o establecer órdenes de prioridades. En esta investigación se puede apreciar fácilmente que el componente de los costos ocultos de mayor incidencia sobre el indicador crítico (Falta de productividad), con una representación de un 84,9 %, es la variable «No producción». Por lo tanto, la directiva deberá actuar sobre todos aquellos aspectos que afectan la producción en el área; esto los llevará a incidir obligatoriamente en los disfuncionamientos y, por consiguiente, en las estructuras organizacionales y los

comportamientos profesionales, al lograr una disminución de la brecha entre el ortofuncionamiento y el funcionamiento real.

Para cerrar el análisis derivado de la obtención de los montos de costos anteriormente plasmados, resulta importante un elemento, recogido en el modelo propuesto por Savall, que representa el indicador de alerta estratégica y de vigilancia económica. Este posibilita la modificación de los criterios de toma de decisión, pues constituye una base importante en la búsqueda de futuros procesos de reestructuración organizacional.

- Costos ocultos/Costos visibles =  $\$2\,958,85/\$38\,948,74 = 0,076$

Como resultado, se evidencia que estos costos ocultos representan aproximadamente el 7,6 % de los costos totales de la empresa en el periodo estudiado. Con el fin de apoyar la solución de los problemas de la empresa, se trazan las siguientes líneas estratégicas:

- Estrategia de inversión: solicitar recursos para el mejoramiento de las condiciones de trabajo y el mantenimiento requerido, dígase equipos de trabajo y materiales, iluminación, climatización, entre otros; así como para la reestructuración, en lo posible, del área de trabajo.
- Estrategia de control del trabajo: se deben otorgar funciones y tareas en correspondencia con las capacidades individuales de los miembros del departamento, en pos de evitar paradas innecesarias a causa de incapacidades. Igualmente, se debe realizar un control estricto del ausentismo, pues atrasa el desempeño de otros miembros del departamento.
- Estrategia de motivación: resulta importante la búsqueda de mecanismos de estimulación que complementen el salario y provoquen un aumento de la motivación en la masa de trabajadores, mediante lo cual puede evidenciarse un aumento seguro en el rendimiento y la eficiencia en el trabajo.

A partir de los disfuncionamientos detectados en el diagnóstico socioeconómico y el problema estratégico resultante, se exponen a continuación una serie de propuestas de solución cuya puesta en práctica permitirá la reducción gradual de la brecha entre el funcionamiento real y el óptimo de la empresa:

- Diseñar políticas periódicas de mantenimiento para asegurar el buen estado técnico de los equipos disponibles (aires acondicionados, elevadores, ventiladores, computadoras, impresoras, lámparas, entre otros) y evitar así interrupciones al trabajo y afectaciones en el rendimiento por el mal estado de estos.
- Solicitar a los mandos superiores de la organización un presupuesto para la inversión en la reestructuración del área del departamento, con el objetivo de delimitar los grupos de trabajo en busca de una mayor privacidad que favorezca la concentración en las tareas y el rendimiento del empleado.
- Permitir el acceso a internet a todos los trabajadores del departamento, tomado esencialmente como un complemento intelectual para el desarrollo de las actividades diarias, a través de lo cual se le otorgaría prioridad al acceso a sitios relacionados con la industria o la gestión de capital humano.

- Desarrollar un proceso inversionista para mejorar el transporte obrero, ya sea mediante la adquisición de un nuevo parque motor o la reparación del existente, pues los problemas asociados a estas causas afectan la jornada laboral, debido al incremento de la impuntualidad, además de las molestias ocasionadas al personal por el mal estado técnico de los ómnibus. En caso de que la inversión requiera montos significativos de capital, debe valorarse la posibilidad de subcontratar el servicio de transporte a otro organismo, dado sus cortos periodos de utilización.
- Brindar cursos complementarios a la actividad principal de la empresa, en áreas como la informática, para evitar así interrupciones a causa de desconocimientos y lograr un mejor aprovechamiento de los medios informáticos, que agilizan de forma significativa el trabajo. Además, es necesaria la capacitación en el idioma inglés, con el objetivo de que los trabajadores accedan a información actualizada concerniente a sus labores.
- Establecer en conjunto con el resto de departamentos de la empresa acciones que favorezcan la coordinación de las tareas, como la definición de fechas de entrega de los documentos y la designación de un responsable que vele por su cumplimiento, para evitar interrupciones por una llegada tardía de la información.
- Asignar de manera coherente las tareas, de acuerdo a las capacidades de cada trabajador, al tener en cuenta su criterio, así impedir desmotivaciones o trabajos mal ejecutados.
- Dado que las políticas salariales aún resultan insuficientes para cubrir las necesidades de los trabajadores, hecho que menoscaba su motivación, los directivos, en conjunto con el sindicato, deben buscar nuevas alternativas de estimulación a partir de iniciativas propias a lo interno del departamento.

La aplicación de la canasta de soluciones propuesta para la eliminación de los disfuncionamientos detectados durante el análisis, por sus características, representa para la empresa una inversión de doble tipo: material, en cuanto a los montos que debe destinarse a la corrección de diversos elementos, como las condiciones de trabajo, la capacitación, entre otros; e inmaterial, en cuanto a las acciones de la creación de conciencia, la organización del trabajo, la comunicación y la coordinación de tareas.

Por tanto, en la evaluación final de este estudio –que se debe efectuar un año después de comenzado el diagnóstico en el departamento, lo cual señala la necesidad de que la directiva asegure su continuidad–, el componente inmaterial de la inversión a realizar para el acercamiento del funcionamiento real al ideal, que no es poco, determina casi con seguridad un resultado positivo, una vez analizado el monto económico generado por la reducción de los costos ocultos respecto a la inversión realizada para erradicarlos.

## **Conclusiones**

La metodología de la gestión socioeconómica constituye una herramienta para determinar las disfuncionalidades y costos ocultos asociados, lo que tributa a optimizar su desempeño económico, afectado ante tales distorsiones, con una vocación integradora que apoya a la organización en la búsqueda de una mayor compatibilidad entre los objetivos económicos y los sociales.

En un contexto de cambios y transformaciones, en el que se encuentra inmerso el sistema empresarial cubano, para la búsqueda de la eficiencia organizacional, se hace indispensable una correcta relación entre los factores económicos y sociales dentro de la empresa, en pos de conseguir una sincronización que apoye su funcionamiento y contribuya a la erogación de posibles costos resultantes de disfuncionamientos. Los aspectos teóricos conceptuales referentes a la teoría de los costos ocultos y el estudio de la metodología socioeconómica para su análisis interpretativo constituyen una guía hacia el logro del balance entre el desempeño económico de la organización, incluyendo su dimensión técnica, y el desempeño humano en ella.

La investigación de este método de costos proporciona una información que expone los disfuncionamientos, así como sus consecuencias económicas, los cuales determinan la actual brecha entre el funcionamiento real y el ortofuncionamiento. La intervención y observación directa, durante la etapa del diagnóstico, permitió elevar el conocimiento de la relación entre las estructuras y los comportamientos profesionales, hecho que logró la detección de los disfuncionamientos presentes.

La validación y el análisis se apoyaron en el cálculo de costos y desempeños visibles y ocultos, al vincularlos con las variables de desempeño social capaces de mejorar o deteriorar las relaciones laborales y organizacionales. Por último, cabe señalar que esta investigación contribuyó a identificar los costos o desempeños ocultos asociados a las condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación, formación integrada, gestión del tiempo y la implementación estratégica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARDONA, P. y C. REY (2005): *Dirección por misiones*, Deusto, Barcelona.

CHANLAT, J. F (1994): «O individuo na Organização, dimensões esquecidas», vol. 2, n.º 43, *Revue Economie Appliqué Atlas*, São Paulo, pp. 34-48.

DAVANPORT, T. y L. PRUSAK (2001): *Conocimiento en acción*, Prentice Hall, Buenos Aires.

PEÑALVA ROSALES, L. (2010): *Diagnóstico socioeconómico ISEOR aplicado a universidades mexicanas*, UAM / Xochimilco, México.

SAVALL, H. (1978): *Méthode de diagnostic socio-économique de entreprise*, Conference socio-économique, Lyon, pp. 347-372.

SAVALL, H. (2006): *Método de gestión socioeconómico aplicado a empleadores y dirigentes empresariales. Casos de éxito para adquirir nuevas competencias gerenciales en una economía competitiva*, ISEOR, Lyon.

SAVALL, H. y Z. VERONICA (2007): *Evaluación de desempeño y gestión socioeconómica*, ISEOR, Mérida.

SAVALL, H.; V. ZARDET y M. BONNET (2008): *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*, Instituto de Socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones, Lyon.

**RECIBIDO:** 29/01/2016

**ACEPTADO:** 24/02/2016

María de los Ángeles Ruiz González. Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba.  
Correo electrónico: maruchi@fec.uh.cu

Ariel Bodes Bas. Comité Central, Partido Comunista de Cuba (CC-PCC). Correo electrónico:  
maruchi@fec.uh.cu

Darien Dominicis Matas. Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba.