

MEJORAR LOS DESEMPEÑOS OCULTOS DE LAS EMPRESAS A TRAVÉS DE UNA GESTIÓN SOCIOECONÓMICA

Henri SAVALL
Véronique ZARDET
Marc BONNET

OIT

Oficina Internacional del Trabajo
Oficina de Actividades para los
Empleadores
Ginebra

4, route des Morillons
CH-1211 GENÈVE, 22
SUIZA

Tel + (4122) 7998941
Fax + (4122) 7998948
Correo electrónico: actemp@ilo.org

ISEOR

Instituto de Socioeconomía
de las Empresas y de las Organizaciones
(Instituto asociado a la
Universidad Jean Moulin Lyon 3)

15, ch. du Petit Bois
69134 ÉCULLY Cedex
FRANCIA

Tel + (33) 478330966
Fax + (33) 478331661
Sitio internet: www.iseor.com

2ª edición actualizada
JUNIO 2008

Copyright © Organización Internacional del Trabajo e Instituto de Socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones 2000, 2008.

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2, anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, solicitudes que serán bien acogidas.

ISBN: 978-2-917078-13-6

Primera edición 2000; segunda edición actualizada 2008.

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo y el Instituto de Socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones (ISEOR), y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Impreso en Italia

Diseño y presentación gráfica: Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín (Italia)

AUTORES Y AGRADECIMIENTOS

AUTORES

- Henri SAVALL, Director del ISEOR, Catedrático de Ciencias de Gestión en la Universidad Jean Moulin Lyon 3, Francia.
- Véronique ZARDET, Co directora del ISEOR, Catedrática de Ciencias de Gestión en la Universidad Jean Moulin Lyon 3, Francia.
- Marc BONNET, Director adjunto del ISEOR, Catedrático de Ciencias de Gestión en la Universidad Jean Moulin Lyon 3, Francia.

COMITÉ CIENTÍFICO INTERNACIONAL

- Los autores agradecen el apoyo de los miembros del Comité Científico Internacional del ISEOR, en especial:
- Pierre HIDALGO, ex-funcionario de la OIT, por su contribución a la animación de la cooperación entre el ISEOR y la OIT así como sus valiosas aportaciones a la elaboración de este libro.
- Michel PÉRON, Catedrático emérito de la Universidad de París3-Sorbona, por su alta pericia en lexicografía en inglés y en civilización norteamericana y su extraordinario involucramiento en la exitosa difusión de la teoría socioeconómica de las organizaciones en los Estados Unidos de América así como Monique PÉRON.
- Dra Martha Margarita FERNÁNDEZ RUVALCABA, Profesora de la Universidad Autónoma Metropolitana de México, por su involucramiento en la difusión del modelo de gestión socioeconómica en México.
- Roger DELAY TERMOZ, ex-Director General Adjunto de la E.M. Lyon (anteriormente Grupo Escuela Superior de Comercio de Lyon) por su constante e indefectible apoyo al desarrollo de los trabajos del ISEOR desde su origen y a la implantación de la Investigación en Ciencias de Administración en Lyon.

EQUIPO DEL ISEOR

Los autores agradecen a los miembros del equipo del ISEOR sus comentarios y sugerencias, muy en especial a:

- Rickie MOORE, Profesor de la E.M. Lyon e investigador en el ISEOR
- Rodolphe OCLER, Profesor de la Escuela Superior de Comercio de Chambéry
- Jeannette RENCORET, Profesora de español en la Universidad de Lyon
- Así como los miembros integrados del equipo del ISEOR: y en especial Vincent CRISTALLINI, Olivier VOYANT, Laurent CAPPELLETTI, Nathalie KRIEF, Frantz DATRY y Françoise GOTER, así como Michelle BONNARD.

Por fin, *last but not least*, los autores expresan su agradecimiento a Jean-François RETOURNARD, Director de la Oficina de Actividades para los Empleadores (OIT, Ginebra) y François EYRAUD, Director del Centro de Turín de la OIT, por permitir la reedición actualizada de este libro.

ÍNDICE

Prefacio de la segunda edición por J.F. Retournard	1
Introducción preparada por la Oficina de Actividades para los Empleadores de la Oficina Internacional del Trabajo	2

Parte I RAZONES POR LAS CUALES LOS EMPLEADORES Y DIRIGENTES NECESITAN NUEVAS FORMAS DE LIDERAZGO Y RELACIONES LABORALES SANAS

Capítulo 1	PRINCIPALES PROBLEMAS DE LAS EMPRESAS EN UNA ECONOMÍA COMPETITIVA	6
1.1	El entorno en el que operan las empresas ha cambiado.....	6
1.2	Impacto del entorno competitivo en la organización de las empresas	9
Capítulo 2	NECESIDAD DE ADQUIRIR NUEVAS CAPACIDADES GERENCIALES.....	11
2.1	Necesidad creciente de nuevas formas de liderazgo	11
2.2	Limitaciones de los métodos tradicionales de gestión de empresas	11
2.3	Nuevas capacidades gerenciales requeridas	12
Capítulo 3	¿CÓMO EL MÉTODO DE GESTIÓN SOCIOECONÓMICA PERMITE A LOS EMPLEADORES Y DIRIGENTES EMPRESARIALES ADQUIRIR LAS NUEVAS COMPETENCIAS GERENCIALES EXIGIDAS EN UNA ECONOMÍA COMPETITIVA?.....	16
3.1	Breve presentación de la gestión socioeconómica	16
3.2	Formación de los empresarios para adquirir nuevas capacidades gerenciales a través del proceso de intervención o consultoría socioeconómica	21
3.2.1	Descripción de las cuatro etapas del proceso de cambio.....	21
3.2.2	Implementación de las cuatro etapas del proceso de cambio a través del método HORizontal y VERTical (HORIVERT)	23
3.3	Herramientas de la gestión socioeconómica	24
3.4	Decisiones políticas y estratégicas (periódicas)	25
Capítulo 4	NECESIDAD DE UN NUEVO ENFOQUE GERENCIAL	26



Parte II ¿CÓMO EL MÉTODO DE CONSULTORÍA SOCIOECONÓMICA PERMITE LIBERAR EL POTENCIAL OCULTO DE LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES GRACIAS A LA ADQUISICIÓN DE NUEVAS COMPETENCIAS GERENCIALES?

Capítulo 5	COSTOS Y DESEMPEÑOS OCULTOS.....	30
5.1	Definiciones y ejemplos	30
5.1.1	El dúo desempeños-costos ocultos	30
5.1.2	Ejemplos de costos ocultos.....	31
5.2	Evaluación de los costos ocultos.....	35
5.2.1	Todas las empresas y organizaciones tienen costos y desempeños ocultos	35
5.2.2	Los cinco indicadores de los costos de disfuncionamientos.....	40
5.2.3	Los seis componentes de los costos ocultos.....	46
5.2.4	Principios metodológicos para el cálculo de los costos ocultos	56
5.3	La creación de potencial como desempeño oculto.....	59
5.3.1	La creación de potencial es a menudo infravalorada y subdesarrollada.....	59
5.3.2	Diferentes categorías de creación de potencial	60
5.3.3	Evaluación del desempeño oculto vinculado al reembolso de la inversión en creación de potencial.....	62
Capítulo 6	APRENDER A CONVERTIR LOS COSTOS OCULTOS EN VALOR AÑADIDO Y A CREAR POTENCIAL A TRAVÉS DE LA GESTIÓN SOCIOECONÓMICA	66
6.1	Definiciones	66
6.2	Aprender a mejorar el desempeño económico reduciendo los disfuncionamientos	67
6.2.1	Diagnóstico socioeconómico	68
6.2.2	Proyecto.....	70
6.2.3	Implementación del proyecto	71
6.2.4	Evaluación de los resultados.....	73
6.3	Abarcar la globalidad de la gestión de la empresa o de la organización a través de la consultoría socioeconómica: consultoría HORIZontal y VERTical (HORIVERT).....	76
6.4	Aprender a convertir los costos ocultos en valor añadido para fortalecer el desempeño y a crear potencial.....	80
6.4.1	Ampliar la responsabilidad a todos los niveles a través de la delegación concertada	80



6.4.2	Incrementar el nivel de competencias a través de la formación integrada.....	83
6.4.3	Mejorar la comunicación-coordinación-concertación y desarrollar el trabajo en equipo	87
6.4.4	Mejorar la gestión de las inversiones y proyectos gracias a una mejor conducción de las inversiones intangibles.....	88
6.4.5	Desarrollar la función vital de la venta involucrando a todo el personal de la empresa en el proceso de venta ...	93
6.4.6	Fomentar la vigilancia estratégica para mejorar la calidad de la toma de decisiones.....	95
6.4.7	Desarrollar una estrategia socioeconómica pro-activa	97
Capítulo 7	LAS NUEVAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN.....	100
7.1	El Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas (PAEINTEX)	100
7.2	El Plan de Acciones Prioritarias (PAP).....	102
7.3	La Matriz de Competencias.....	107
7.4	La Gestión del tiempo	110
7.5	El Tablero de Pilotaje Estratégico.....	115
7.6	El Contrato de Actividad Periódicamente Negociable (CAPN).....	118
Capítulo 8	DECISIONES POLÍTICAS Y ESTRATÉGICAS.....	123
8.1	Definiciones	123
8.2	Opciones relacionadas con las estructuras de la empresa u organización.....	124
8.3	Reglas del juego equitativas sobre comportamientos humanos en la empresa u organización	124
8.4	Diferentes categorías de decisiones políticas y estratégicas.....	126
Capítulo 9	DESARROLLO DE LAS APLICACIONES DE LA GESTIÓN SOCIOECONÓMICA.....	128
ANEXOS		
ANEXO 1:	Orígenes del método de gestión socioeconómica	132
ANEXO 2:	Presentación del ISEOR	149
ANEXO 3:	Ejemplos de creación de potencial.....	151
ANEXO 4:	Análisis de los disfuncionamientos	153
ANEXO 5:	Ejercicios de cálculo de costos y desempeños ocultos en su empresa u organización	154
ANEXO 6:	Léxico	163
ANEXO 7:	Resumen.....	168
ANEXO 8:	Bibliografía	171

CUADROS

2.1.a:	Incremento del nivel de prestación en un entorno competitivo	13
2.1.b:	Nuevas capacidades gerenciales exigidas para la implementación estratégica en una economía de mercado competitivo	14
3.1:	Análisis de las estructuras y comportamientos en una empresa del sector agroalimentario	18
3.2:	Las dos dimensiones del desempeño económico	20
3.3:	Ejemplo de balanza económica relativa al desarrollo de la polivalencia en un equipo de diez personas	23
4.1:	Los tres ejes de la dinámica de la consultoría socioeconómica.....	27
5.1:	Análisis de los costos y desempeños ocultos en una empresa del sector pesquero	32
5.2.a:	Disfuncionamientos y costos ocultos	33
5.2.b:	Vínculo entre indicadores de disfuncionamiento y componentes de costos ocultos	34
5.3:	Análisis de los costos de disfuncionamientos en una empresa de fabricación de zumos de frutas.....	35
5.4:	Análisis de los costos de disfuncionamientos en una empresa de mantenimiento	36
5.5:	Análisis de los costos de disfuncionamientos en una empresa de fabricación de muebles.....	37
5.6:	Análisis de los costos de disfuncionamientos de una empresa del sector químico	38
5.7:	Análisis de los costos de disfuncionamientos en una empresa de componentes electrónicos	39
5.8:	Análisis del proceso de producción en una empresa del sector agroalimentario.....	40
5.9:	Evaluación del costo de ausentismo en una empresa del sector agroalimentario.....	41
5.10:	Análisis del costo de accidentes de trabajo en una empresa de construcción	42
5.11:	Análisis del costo de rotación de personal en una empresa del sector de la metalurgia	43
5.12:	Evaluación de costos de no calidad en una empresa de confección	44
5.13:	Evaluación del costo de falta de productividad directa en una agencia de viajes.....	45
5.14:	Tipos y ejemplos de sobresalarios en una empresa de servicios ...	47
5.15:	Análisis de sobretiempos en una empresa del sector aeronáutico	49
5.16:	Tipos y ejemplos de sobretiempos en una empresa del sector agroalimentario.....	51

5.17:	Tipos y ejemplos de sobreconsumos en una empresa de transporte	52
5.18:	Tipos y ejemplos de no producción en una empresa de fontanería y calefacción.....	53
5.19:	Tipos y ejemplos de no creación de potencial en una empresa del sector electrónico	54
5.20:	Tipos y ejemplos de riesgos en una empresa de logística	55
5.21:	Modelo general de cálculo de costos ocultos	56
5.22:	Cálculo de la contribución horaria al valor añadido* (o margen) sobre costos variables	58
5.23:	Ejemplo de creación de potencial vinculada a la implementación estratégica en un banco	60
5.24:	Ejemplo de creación de potencial vinculada a la prevención de disfuncionamientos en una empresa de transporte	62
5.25:	Ejemplo de reducción de costos ocultos en una empresa agroalimentaria mediante inversiones tangibles e intangibles.....	63
5.25.a	Evaluación de los costos globales.....	63
5.25.b	Análisis de la reducción de costos ocultos vinculados a la creación de potencial (inversiones tangibles e intangibles)	64
5.25.c	Balanza económica y cálculo del plazo de reembolso de la creación de potencial	65
6.1:	Extracto de diagnóstico en una empresa del sector agroalimentario.....	69
6.2:	Evaluación de los resultados de un proyecto en el departamento de producción de una empresa del sector agroalimentario.....	74
6.3:	Evaluación de los resultados de un proceso de innovación socioeconómico en una empresa de la metalurgia	75
6.4.a:	Límites de las acciones únicamente verticales o únicamente horizontales	78
6.4.b:	Consultoría HORIVERT (acción horizontal y vertical).....	79
6.5.a:	Inventario de tareas realizadas por un responsable de producción	81
6.5.b:	Abanico de delegación concertada para procedimientos de calidad en una Empresa del sector químico	82
6.6:	Inadecuación entre programas de formación y exigencias del empleo	83
6.7:	Balanza económica de una inversión tangible e intangible en una nueva línea de producción (amortización en 3 años)	92
7.1.a:	Transformación del Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas en acciones concretas del Plan de Acciones Prioritarias: ejemplo de reducción de plazos de preparación de presupuestos en una empresa de la metalurgia	104

* En este libro se usa con sentido idéntico "valor añadido" o "valor agregado"



7.1.b:	Desglose de un objetivo estratégico en una empresa de la metalurgia.....	105
7.2:	Ejemplo de matriz de competencias en un departamento de contabilidad	109
7.3:	Creación de un nuevo servicio en un banco.....	110
7.4:	Distribución del tiempo entre cinco principales tipos de tareas (ejemplo del director de sucursal en un banco).....	112
7.5:	Clasificación de las tareas para revalorizar la gestión del tiempo ..	113
7.6:	Tablero de Pilotaje Estratégico	117
7.7:	Contrato de Actividad Periódicamente Negociable (CAPN) ...	119
7.8:	Ejemplo de Contrato de Actividad Periódicamente Negociable de un operario en una empresa del sector de la metalurgia	120
8.1:	Cuatro tipos principales de estrategias.....	126
A.1.1:	Hipótesis fundamental del análisis socioeconómico de las organizaciones.....	136
A.1.2:	Diagnóstico socioeconómico de las empresas y organizaciones: el trebol de cuatro hojas	137
A.1.3.:	La estrella (de mar) de la gestión estratégica socioeconómica ...	146
A.3.1:	Ejemplos de creación de potencial vinculada a la implementación estratégica	151
A.3.2:	Ejemplos de creación de potencial vinculada a la prevención de disfuncionamientos	152
A.4.1:	Análisis de los disfuncionamientos.....	153
A.5.1:	Ejercicio 1: análisis de un costo de disfuncionamiento (Matriz a rellenar)	154
A.5.2:	Ejercicio 2: identificación de los sobresalarios (Matriz a rellenar)	155
A.5.3:	Ejercicio 3: identificación de sobretiempos (Matriz a rellenar)	156
A.5.4:	Ejercicio 4: identificación de sobreconsumos (Matriz a rellenar).....	157
A.5.5:	Ejercicio 5: identificación de no producción (Matriz a rellenar).....	158
A.5.6:	Ejercicio 6: identificación de no creación de potencial (Matriz a rellenar).....	159
A.5.7:	Ejercicio 7: identificación de los riesgos (Matriz a rellenar).....	160
A.5.8:	Ejercicio 8: inversiones vinculadas a la implementación estratégica (Matriz a rellenar)	161
A.5.9:	Ejercicio 9: inversiones centradas en la prevención de disfuncionamientos (Matriz a rellenar)	162
A.7.10:	Altísima rentabilidad y autofinanciamiento (endógeno) de la inversión intangible en desarrollo del potencial humano (inversión y estrategia endógenas)	170

Prefacio de la 2ª edición

Siempre es muy grato ser solicitado para el prefacio de una nueva edición. En primer lugar porque ello demuestra que la edición precedente fue un éxito y en segundo lugar porque la decisión de volver a imprimir un libro demuestra que continúa suscitando interés y que las necesidades que lo justifican siguen estando de actualidad. También es la ocasión de hacer un balance sobre lo que ha evolucionado y si no es sobre el fondo mismo, al menos sobre los enfoques.

Desde este punto de vista, está claro que el método elaborado por el ISEOR sigue siendo innovador y pertinente y que las razones que justificaban una cooperación con la OIT aún son válidas.

El fundamento de esta fructífera cooperación reside en basar un razonamiento y un enfoque económico en la persona humana, el hombre como un ser social y en sus relaciones. Compartimos dicho enfoque y éste es cada vez más común y mejor entendido.

Así decíamos en el prefacio de la edición precedente:

« El importante incremento de las competencias en el management de los hombres y la necesidad de cambiar los métodos de gestión del personal, exigen desarrollar las competencias de los ejecutivos y mandos intermedios. Estas competencias en la gestión de los hombres son esenciales si se quiere instaurar relaciones laborales sanas en las empresas y organizaciones. Éstas son a la vez la base del buen funcionamiento de los dispositivos de participación y de comunicación del personal que tienen que mejorarse cada vez más. Muchas organizaciones de empleadores desearían ahora proporcionar a sus adherentes programas que les permitieran facilitar la conducción del cambio a escala de las empresas” ».

La presente publicación aporta « pruebas sobre el hecho que el vínculo entre desempeño social y desempeño económico es determinante para el desempeño a largo plazo de las empresas y organizaciones. Es especialmente interesante para las empresas y organizaciones que el método socioeconómico elaborado por el ISEOR pueda diagnosticar los costos ocultos y los medios que pueden ayudarles a reducirlos.

Los métodos del ISEOR ponen en evidencia las consecuencias de la falta de desempeño social aportando al mismo tiempo importantes aumentos de productividad. Tratándose de un componente esencial de la competitividad, es éste un aspecto de creciente importancia en el cual las organizaciones patronales tienen que desempeñar un papel activo. El presente manual contribuye a satisfacer esta necesidad».

Todo esto sigue siendo cierto así como sigue estando de actualidad la necesidad de disponer de un método y de aplicaciones prácticas. Más allá de la nueva edición del manual, es nuestro proyecto común que ha de proseguirse junto a las formaciones que lo acompañan para que esta nueva edición logre el mismo éxito que la anterior.

Jean François RETOURNARD
Director ACT/EMP
Oficina de las actividades para los empleos
Oficina Internacional del Trabajo
Mayo 2008

Introducción*

preparada por la Oficina de Actividades para los Empleadores de la Oficina Internacional del Trabajo

La instauración de relaciones laborales sanas obtenidas gracias a un sistema de relaciones profesionales externo a las empresas y a las organizaciones (a escala nacional) se ha apoyado en el derecho laboral, la libertad de asociación, los convenios colectivos en el ámbito nacional y sectorial e incluso, en los mecanismos de mediación de conflictos.

La OIT ha prestado especial atención a este aspecto significativo y característico de las relaciones profesionales en el transcurso de las últimas décadas, y es actualmente uno de sus principales temas de estudio. Su acción ha permitido establecer cierta paridad entre empleadores y asalariados gracias a un reconocimiento de la libertad de asociación y a la negociación de acuerdos colectivos.

Sin embargo hoy en día, se reconoce la necesidad creciente de concurrir al desarrollo de relaciones laborales sanas en la empresa apoyándose en la gestión y el desarrollo de los recursos humanos. Diversos factores pueden explicar esta tendencia: en primer lugar, la mayor importancia que adquiere la competitividad de la empresa, obliga a los empresarios a prestar más atención que en tiempos pasados a la productividad y la calidad¹, a la flexibilidad del empleo, la remuneración y la jornada laboral, a la salud y la seguridad en el lugar de trabajo, así como a la formación y perfeccionamiento de las capacidades.

En segundo lugar, dada su naturaleza, estos problemas deben ser abordados dentro de las empresas y organizaciones. De la calidad de las relaciones entre la dirección por una parte, y el personal y sus representantes por otra, dependerá la resolución de estos problemas y la competitividad de las empresas u organizaciones. Se ha podido observar también que actualmente, el ausentismo, la baja productividad e incluso a veces la falta de disciplina son síntomas característicos de la existencia de problemas laborales que justifican que se tomen iniciativas o medidas correctivas dentro de las empresas y organizaciones. Finalmente, la obtención de rendimientos elevados depende hoy en día en gran medida del personal, lo que justifica que la empresa se interese por la motivación del personal y por una mejor gestión de los recursos humanos.

La creciente importancia de las capacidades específicas en la gestión de recursos humanos y la necesidad de adoptar nuevos métodos de gestión de personal han llevado a la conclusión de que es necesario desarrollar las capacidades de los dirigentes empresariales y mandos intermedios para que éstos puedan llegar a ser “líderes” y “facilitadores” en lugar de limitarse a supervisar y controlar. Para poder trabajar con eficacia, el personal de ejecución necesita que los mandos intermedios sepan dirigir y conducir un equipo de trabajo.

* de la primera edición, mayo 2000.

¹ Véase APO y OIT: *Productivity and quality management: A modular programme* (Ginebra, OIT, 1996).

Las capacidades en gestión de personal son primordiales si se quiere instaurar relaciones laborales sanas en las empresas y organizaciones, ya que constituyen la base del buen funcionamiento de los dispositivos de participación y comunicación del personal que deberían implementarse y además desarrollarse.

Una mejor integración debería permitir reducir los conflictos y las relaciones disfuncionales, que pueden a su vez deteriorar las relaciones laborales en el lugar de trabajo y poner en peligro el logro de los objetivos de la organización.

Anteriormente, numerosas organizaciones de empleadores se interesaban por las relaciones de influencia y la negociación con organismos externos a la empresa, entablando diálogos bipartitos o tripartitos sobre problemas de política económica y social, mientras que, muchas otras organizaciones patronales sectoriales, brindaban directamente su ayuda a las empresas en temas referentes a problemas de relaciones laborales. Muchas organizaciones de empleadores desearían ahora proporcionar a sus adherentes programas que permitan conducir más fácilmente el cambio en las empresas.

En los países en vías de desarrollo, los empleadores no disponen de información, ni de formación seria y poco onerosa sobre la manera de mejorar las relaciones laborales en la empresa. Esta información y formación podría ser proporcionada de manera muy eficaz a través de las organizaciones de empleadores, pero, éstas no tienen aún programas ni personal cualificado para brindar este tipo de ayuda. Las organizaciones de empleadores necesitan perfeccionar sus capacidades para asesorar y formar a sus miembros.

La Oficina para las Actividades de los Empleadores de la OIT dará su apoyo a un programa que comenzó el año 2000 para incrementar la capacidad de las organizaciones de empleadores en lo referente al desarrollo de relaciones profesionales internas en las empresas con el fin de alcanzar mejores niveles de rendimiento. Este programa se aplica en la empresa e integra a las organizaciones de empleadores, y a través de éstas, a las empresas y organizaciones afiliadas puesto que su implementación se hace a escala de la empresa. Los objetivos son contribuir a la creación de nuevos servicios de las organizaciones de empleadores y mejorar el rendimiento de las empresas y organizaciones.

El presente manual es el resultado de la colaboración entre la O.I.T. y el Instituto de Socio- Economía de Empresas y Organizaciones (I.S.E.O.R.), que está asociado a la Universidad Jean Moulin Lyon 3.

Se basa en la hipótesis, confirmada por los trabajos de investigación del ISEOR efectuados durante largos años, de que las organizaciones tienen importes elevados de costos ocultos que no reflejan los estados financieros oficiales como balances y cuentas de resultados. Estos costos ocultos son a menudo el resultado de disfuncionamientos vinculados a problemas humanos. Las herramientas de diagnóstico elaboradas por el ISEOR ayudan a identificar y a actuar sobre las causas de dichos disfuncionamientos. A pesar de que este documento es uno entre otros de los manuales que se utilizan en el programa de la Oficina para las Actividades de los Empleadores, éste aporta una contribución importante por varias razones:

- El manual se apoya en las consultorías conducidas por el ISEOR durante los últimos 35 años en una gran diversidad de empresas y organizaciones, en

diferentes países, y refleja la riqueza y amplia experiencia acumulada. Si bien es cierto que el manual no aborda directamente el tema de las relaciones profesionales, su pertinencia para mejorar las relaciones laborales en las empresas y organizaciones radica en el hecho de que establece un estrecho vínculo entre desempeño social y desempeño económico a través de los disfuncionamientos, permitiendo identificarlos y reducirlos. El manual constituye así una importante y significativa contribución al diagnóstico y a la resolución de problemas humanos en el lugar de trabajo.

- Demuestra que el vínculo existente entre desempeño social y desempeño económico es un factor determinante de los resultados a corto, medio y largo plazo en las empresas y organizaciones.
- Resulta especialmente interesante para las empresas y organizaciones que el método socioeconómico concebido por el ISEOR pueda diagnosticar los costos ocultos y proponer soluciones para reducir dichos costos.
- Los métodos del ISEOR ponen en evidencia las consecuencias de una falta de rendimiento social, al mismo tiempo que contribuye a aumentar de modo considerable la productividad al constituir ésta última un factor esencial de competitividad. Este aspecto adquiere cada vez mayor importancia y suscita el interés y participación de las organizaciones y empleadores. Este manual contribuye a satisfacer tal necesidad.

La capacidad del ISEOR para redactar este manual en inglés, francés y español es una ventaja puesto que permite su utilización en las diferentes regiones del mundo en las que la OIT desempeña un papel activo, alcanzando así un vasto público.

Se recomienda leer el anexo 1 antes de comenzar a leer la primera parte para entender los orígenes del enfoque socioeconómico de las empresas y organizaciones, tal como fue creado desarrollado y es aplicado actualmente por el ISEOR desde 1973.

MAYO 2000

PARTE I

RAZONES POR LAS CUALES LOS EMPLEADORES Y DIRIGENTES NECESITAN NUEVAS FORMAS DE LIDERAZGO Y RELACIONES LABORALES SANAS

1

PRINCIPALES PROBLEMAS DE LAS EMPRESAS EN UNA ECONOMÍA COMPETITIVA

1.1 El entorno en el que operan las empresas ha cambiado

La aceleración del ritmo de los cambios operados en un entorno altamente competitivo, de cambios tecnológicos y de innovación al que se ven confrontados numerosos empleadores, les convence que es cada vez más difícil que la empresa sobreviva y se desarrolle. A menudo, su primer objetivo es reducir los costos para conservar los beneficios y su parte de mercado. **Sin embargo, estas prácticas no bastan para seguir siendo competitivas, principalmente porque las empresas sufren costos ocultos y tienen un potencial sin explotar.**

El primer capítulo de este documento, expone las razones por las cuales se necesitan nuevas prácticas de gestión que impulsen en el marco de un entorno altamente competitivo, una estrategia de gestión pro-activa. Demostrará que los dirigentes empresariales deben prepararse para adoptar nuevas formas de liderazgo que les permitan alcanzar una mayor competitividad e instaurar relaciones laborales sanas. Estas prácticas reflejan los resultados científicos validados a través de la implementación del método socioeconómico por el centro de investigación del ISEOR, experimentado en más de 1200 empresas y organizaciones repartidas en 34 países y cuatro continentes en 70 sectores de actividad diferentes de la industria, del sector terciario y de servicios públicos. (Véase anexo nº1 orígenes de la Gestión Socioeconómica).

En otras épocas, las empresas evolucionaban en un entorno relativamente estable y diferente del en que vivimos. Las mayores exigencias en cuanto al precio y calidad de los productos no amenazaban forzosamente la supervivencia de la empresa. En ese contexto, el fracaso o quiebra era causado por graves faltas de gestión como ausencia de control de costos o fallos comerciales debidos a análisis incorrectos del mercado.

Sin embargo en el transcurso de estos últimos años, los empleadores se han visto enfrentados a fenómenos amenazadores y desconcertantes e incluso empresas bien dirigidas fracasaban. Algunos teóricos en gestión han intentado explicar esta situación argumentando una crisis de adaptación, lo que abriría el camino hacia una nueva forma de economía¹ basada principalmente en elementos intangibles como la formación y la comunicación. Como sucede en toda fase de transición hacia una nueva economía, algunas empresas están condenadas a desaparecer para dejar su lugar a nuevas formas de organización. El caos² resultante puede ser sólo una fase transitoria o pasajera que va a desembocar en una nueva era de la gestión. Sin embargo, otros teóricos pre-

tenden que el mundo se dirige hacia un entorno agitado, marcado por lo que algunos llaman "el paradigma de lo ambiguo"³.

Paradójicamente, la mundialización de la economía y la hipercompetitividad resultante de esta situación, han creado una atmósfera de inestabilidad y de angustia económica que puede convertirse en una gran amenaza para las empresas. De ahí que las empresas deban adquirir y desarrollar continuamente los recursos necesarios para aplicar estrategias de gestión eficaces con objeto de asegurar y garantizar mayores niveles de competitividad, válidos a corto, medio y largo plazo.

En este contexto, no basta con adaptarse para poder sobrevivir, sino que, las empresas deben desempeñar un papel activo en el proceso de cambio en un entorno competitivo actualmente turbulento. En el nuevo entorno **tres elementos mayores explican** esta evolución:

- **La tendencia cada vez más generalizada hacia una mundialización⁴ del mercado** debido a factores de liberalización, internacionalización de las grandes empresas, disminución del costo del transporte, acceso fácil y rápido a la formación gracias, por ejemplo, a Internet. Las empresas se enfrentan a una competencia cada vez más feroz, que es ya una realidad para las industrias, lo es cada vez más también para las empresas de servicios como bancos o seguros.
- **El acelerado ritmo de la innovación** puesto en evidencia por el corto intervalo de tiempo transcurrido entre los descubrimientos fundamentales. Transcurrieron más de 8 000 años entre las herramientas de metal y el buque a vapor, luego, 100 años hasta la utilización generalizada de la electricidad, y 50 años para la creación de micro procesadores en 1971. Desde entonces, un número cada vez mayor de inventos en sectores diferentes han transformado los comportamientos clásicos de la competencia. El ritmo del cambio en el sector tecnológico, especialmente en el ámbito de la producción automatizada, impide hacer frente a la competencia cuando el sistema de producción no está actualizado con la tecnología moderna. Las innovaciones tecnológicas afectan el ciclo de vida del producto al reducir la demanda del producto y disminuir su costo. El ritmo acelerado de cambio de los productos y servicios⁵ los vuelve obsoletos y erosiona sus ventajas técnicas y competitivas. Esta erosión, se debe también a una falta de protección jurídica, especialmente en lo referente a los activos intangibles. Uno de los mayores riesgos que corre la empresa, es el de verse obligada a remplazar sus productos y que sus productos y tecnología se vuelvan rápidamente obsoletos.
- **Un tercer acontecimiento que ha afectado a la sociedad** ha sido la evolución social vinculada al proceso de urbanización, y al desarrollo de nuevos estilos de vida que ha acarreado la desaparición de algunas industrias. El proceso de urbanización que se ha ido acelerando, los valores se han modificado y los modos de vida han cambiado. Las nuevas formas de alimentarse, de vestirse, o los cambios en los modos de transporte (el coche se utiliza

¹ Véase Hitt, M.; Keats, B.; Demarie, S.: *Navigating in the new competitive Landscape* (Academy of Management Executive, Vol, 12, nº 4, 1998).

² Véase Levy, D.: *Chaos theory and strategy: Theory, application and management* (Strategic Management Journal nº15, 1998).

³ Davis, S. y Meyer, C.: *Blur* (Reading, Mass, Addison-Wesley, 1998).

⁴ Morhman, S.; Galbraith, J.; Lawler III, E.: *Tomorrow's organization* (Jossey-Bass Publishers, 1998).

⁵ Zardet, V. Coste, J. H.: *Building integrated hospital performance: meeting the challenge of security, high quality, and cost-effective health care with socio-economic change process* (Lyon, ISEOR, 1999).

cada vez más), o los medios de comunicación, han modificado los hábitos de consumo, que a su vez han modificado los procesos de producción y de distribución. De igual manera, el marco jurídico se vuelve cada vez más complejo, e incluso, en muchos países los empresarios se ven obligados por ejemplo, a tener en cuenta las leyes de protección medioambientales y las normas⁶ en materia de seguridad y salud. La urbanización ejerce una influencia sobre los hábitos de consumo y son numerosos los artesanos que no logran sobrevivir en este nuevo entorno. Además, la urbanización ha impulsado la creación de nuevas empresas en sectores tales como el agroalimentario o la construcción.

Estos cambios pueden ser considerados tanto como una amenaza o como una oportunidad para las empresas. Estas oportunidades vinculadas al entorno competitivo son básicamente las siguientes:

- Las empresas tienen más posibilidades hoy en día de desarrollarse a escala nacional e internacional.
- El entorno competitivo ha desarrollado de tal manera las necesidades de los clientes que la mayor parte de las empresas tienen la oportunidad de adaptarse modificando su producto o servicio.

Las nuevas organizaciones que tienen por vocación ejercer actividades en el campo de las nuevas tecnologías y de las ciencias de la informática, experimentan una expansión rápida, mientras que otras que ejercen actividades industriales, tradicionales, o servicios, disminuyen su ritmo de crecimiento sean cuales sean las estrategias adoptadas.

Es esta la razón que justifica la búsqueda de nuevas prácticas de gestión que favorezcan el espíritu empresarial⁷ y la cooperación entre empresas. Se tienen que desarrollar nuevos productos, a un ritmo cada vez más constante, para satisfacer la demanda creciente del mercado global.

La rápida expansión del capital intelectual y del capital cognoscitivo ha dado mayores oportunidades a las industrias manufactureras y también a las empresas de distribución, sector en el que las tiendas tradicionales han ido desapareciendo para ser reemplazadas por los supermercados, los franquiciados e incluso la venta a través de Internet. Esta tendencia se acentúa en las siguientes circunstancias:

- En las economías de transición, los procesos de liberalización y de privatización orientan las empresas hacia un entorno de libre competencia. Sin embargo, ni estas empresas ni su personal están cualificados ni equipados para adaptarse y poder funcionar en este nuevo entorno. Sólo, y no siempre, se les ha preparado para mejorar la productividad directa.
- En países emergentes de conflictos armados, en los que las empresas deben proceder a una reconversión de sus actividades (por ejemplo, pasar de actividades militares a actividades civiles) no se cuenta con suficientes infraestructuras, a lo que se añade un personal con una salud deficiente.

⁶ Sobre la complejidad y evolución del entorno normativo (véase Savall, H., Zardet, V., (2005). *Tetranormalización: retos y dinámicas*. París: Economica).

⁷ Bird, B.: *The roman god Mercury: An entrepreneurial archetype*. Journal of Management Inquiry (septiembre, 1992).

1.2 Impacto del entorno competitivo en la organización de las empresas

En el entorno actual en el que las empresas tienen que ser competitivas para sobrevivir, es necesario disponer de nuevos métodos de gestión que incluyan las siguientes acciones:

- Buscar el crecimiento y la expansión para que la empresa alcance un tamaño compatible con el mercado de "aldea global" (expresado en otros términos, el mundo entero). Las empresas pequeñas que operan en el sector del automóvil o de productos farmacéuticos, se han visto confrontadas a las OPA (ofertas públicas de adquisición) de las grandes empresas. En algunos casos, las pequeñas empresas han perdido su independencia a causa de una asimetría en el reparto de poder entre los participantes.
- Poner de relieve las capacidades⁸ fundamentales de la empresa, lo que trae como consecuencia una deslocalización de las actividades en un contexto de nueva repartición de tareas. En el ámbito de la empresa, la gestión de las capacidades permite conservar el potencial intelectual e incluso aumentarlo si se revela necesario. Numerosos analistas modernos de gestión han demostrado la necesidad de integrar los asalariados en la implementación estratégica.
- Desarrollar las redes a través de la ampliación del número de interlocutores en el marco de grupos de proyecto efímeros y de organizaciones virtuales. La flexibilidad del trabajo en las redes y las alianzas⁹ está en relación con la capacidad de la empresa para desarrollar redes interrelacionales con asociados externos para garantizar la aceptación de la empresa por parte de sus asociados y dar satisfacción al cliente.
- Reorientar la organización con el fin de integrar las necesidades de los clientes. Los tiempos de respuesta y reacción se han acortado lo que permite disminuir las necesidades de personal de la empresa. Las organizaciones pueden reorientar su personal hacia los clientes gracias a nuevas técnicas que permiten garantizar la calidad total. La gestión de la calidad¹⁰ integral abarca una dimensión estratégica empresarial, basada en procedimientos y pliegos de condiciones por una parte, y en la participación del personal por otra parte. Con el fin de alcanzar esta meta, las empresas no sólo deberían someterse al proceso de certificación, sino que, además tendrían que abandonar la tramitación burocrática de la organización del trabajo y reemplazarla por sistemas pro activos que den mayor poder a los clientes, se encuentren éstos fuera o dentro de la compañía, gracias a la instauración de una relación cliente-proveedor al interior de la empresa.

⁸ Hamel, G. y Prahalad, C. K.: *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review (mayo-junio, 1990).

⁹ Rockart, J. y Short, J.: *The networked organization and the management of interdependence*, en Scott Morton, M. S.: *The corporation of the 1990's* (Oxford University Press, 1991).

¹⁰ Véase Imai, M.: *Kaizen, the key to Japan's competitive success* (Nueva York, Random House Inc., 1986) y Jacob: *TQM: more than a dying fad ?*, en Fortune (19 de octubre de 1993).

- Mejorar la competitividad. La práctica usual consiste para las empresas en comparar sus estructuras de precios de costo con las de las empresas más rentables¹¹ de su sector. Se basa en un análisis de las prácticas más ventajosas y puede definirse como la búsqueda de un mejor desempeño comparando sus modos de funcionamiento y resultados de la empresa, por ejemplo, los procesos, la organización de los equipos y los costos, con los líderes del sector.
- Reducir los costos conduce generalmente, a la vez a la reestructuración de la empresa y a la supresión de tareas con escaso valor añadido, lo que obliga, por ejemplo, a recurrir a ciertas prácticas empresariales tales como la reconfiguración del proceso¹², cuyo objetivo es acabar con la ineficacia generada por actividades con escaso valor añadido. Este método se utiliza generalmente para crear nuevos productos o prestar nuevos servicios a los clientes en sectores que se ven confrontados a cambios espectaculares en su entorno competitivo¹³ (por ejemplo posibles soluciones de sustitución de los productos actuales o a las presiones de precios por parte de nuevos competidores). Las empresas reducen de esta manera sus niveles jerárquicos con el fin de disminuir los costos y obstáculos en la comunicación interna de la empresa.

Los capítulos siguientes demostrarán que la falta de eficacia empresarial origina costos de disfuncionamientos elevados y una pérdida de potencial que repercuten sobre los resultados de la empresa y ponen en peligro su supervivencia o desarrollo.

¹¹ Camp: *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performances* (ASQC Quality Press, 1989).

¹² Hammer, M. y Champy, J.: *Reengineering the corporation* (Harper Business, 1993).

¹³ Porter, M. E.: *The competitive advantage of nations* (Basingstoke, Nueva York, 1990).

2

NECESIDAD DE ADQUIRIR NUEVAS CAPACIDADES GERENCIALES

2.1 Necesidad creciente de nuevas formas de liderazgo

En el nuevo contexto económico de mayor complejidad al que son confrontadas las empresas, los sistemas de información y de toma de decisiones son cada vez más complejos. Por ejemplo, la creación de un nuevo producto en una empresa de construcción mecánica requiere entre 10 000 y 15 000 contactos y transacciones. Tal complejidad ya no es compatible hoy en día con un estilo de administración y de liderazgo centralizado y tradicional, que sólo conduciría a una sobrecarga de trabajo para ejecutivos y mandos intermedios. Pero cabe señalar, que la descentralización también se ha vuelto difícil ya que los diferentes participantes están influenciados por sus propios valores, razonamientos y objetivos.

Por consiguiente, es conveniente combinar las ventajas de la descentralización con las de la sincronización para concentrar todos los esfuerzos de los asalariados con vistas de alcanzar objetivos estratégicos específicos apoyándose en un estilo de administración basado en el trabajo en equipo, la participación, la delegación de mayores responsabilidades, la capacitación, la comunicación y la negociación. Reviste suma importancia también, lograr la adhesión de todos los actores involucrados en los cambios organizativos y comprobar la necesidad de incrementar el nivel de capacidades.

La experiencia del ISEOR ha demostrado que la ausencia de esta forma de liderazgo genera disfuncionamientos debidos al poder informal de todos los actores de la empresa. Así por ejemplo, puede ocurrir que un asalariado que no esté satisfecho con sus condiciones de trabajo, no comunique una información importante que hubiera podido permitir a la empresa ganar un cliente. Este tipo de comportamiento es sintomático de un resentimiento subyacente por parte de los trabajadores hacia la empresa, aunque no exista ninguna prueba directa de ello. Se pueden citar otros ejemplos de resistencia colectiva de cara al cambio manifestado por los diferentes actores de la empresa ante un cambio de estrategia, o de mala voluntad manifiesta frente a la innovación, y ello, pese a la necesidad urgente de crear nuevos productos para la supervivencia de la empresa.

2.2 Limitaciones de los métodos tradicionales de gestión de empresas

Confrontada a una amenaza estratégica, la primera reacción de la dirección consiste en reducir los costos, especialmente los salariales ya que a menudo estos representan un porcentaje importante del costo del producto. Sin embargo, las experiencias realizadas por el ISEOR en diversas empresas han puesto de manifiesto las limitaciones de este tipo de acción en el nuevo entorno económico.

- Aunque si bien es cierto, que los despidos pueden permitir a la organización reducir ciertos costos visibles, también tienen éstos, efectos secundarios¹⁴.

¹⁴ Bonnet, M. y Coste, J. H.: *Managing post-downsized organizations: Toward a more comprehensive managerial consulting approach based on socio-economic experiments* (Academy of Management Meeting, San Diego, 1998).

La base de datos del ISEOR demuestra que los costos ocultos aumentan como consecuencia de los disfuncionamientos vinculados con la pérdida del saber hacer, la desorganización y la pérdida de confianza. Se ha de añadir que los despidos no bastan para lograr reorientar la empresa hacia nuevas actividades con gran valor añadido.

- Retribuir con salarios bajos, que es el caso por ejemplo de quienes aprovechan la diferencia de salarios existentes entre hombres y mujeres, puede favorecer el control de costos y la obtención de beneficios a corto plazo, pero esta práctica no fomenta ni la creatividad, ni la iniciativa para desarrollar acciones innovadoras.
- Cuando las empresas emplean ilegalmente menores de edad, mal pagados, para realizar tareas sencillas, puede significarle a la empresa ahorros a corto plazo ya que no exige ni inversión ni automatización, sin embargo, esta práctica no basta para desarrollar una competitividad verdadera y sustentable a niveles aún bajos. De hecho, el proceso de mundialización permite a los competidores de un mismo país, o de países diferentes, automatizar su producción y reducir sus costos de producción. El ISEOR también ha podido observar que el hecho de emplear menores de edad no es la solución adecuada dada la gran complejidad de las tareas que caracteriza la economía competitiva. Además, se ha de añadir el inconveniente adicional del boicot que se hace a las mercancías producidas por menores pudiendo provocar fracasos comerciales¹⁵.
- Los estilos de administración autocráticos pueden mejorar la productividad a corto plazo pero sus efectos positivos se ven contrarrestados por el aumento de los costos de disfuncionamiento a medio y largo plazo, tales como la insatisfacción de los clientes, la menor calidad y mayor resistencia a la innovación y al cambio. A pesar de imponer normas y comportamientos oficiales, el autoritarismo es un modo de dirección en el cual los participantes muchas veces aminoran la eficacia del cambio adoptando formas de comportamiento no oficiales perjudiciales a la empresa, en respuesta al fracaso de la estrategia. La escisión entre la dirección y demás miembros de la empresa hace difícil e incluso imposible impulsar un sentimiento de responsabilidad tendente a mejorar el desempeño. A nivel organizativo, el cambio puede crear una organización paralela, en la cual las tareas y procesos con escaso valor añadido no pueden reducirse y pueden incluso favorecer la aparición de factores destructores de valor añadido.

2.3 Nuevas capacidades gerenciales requeridas

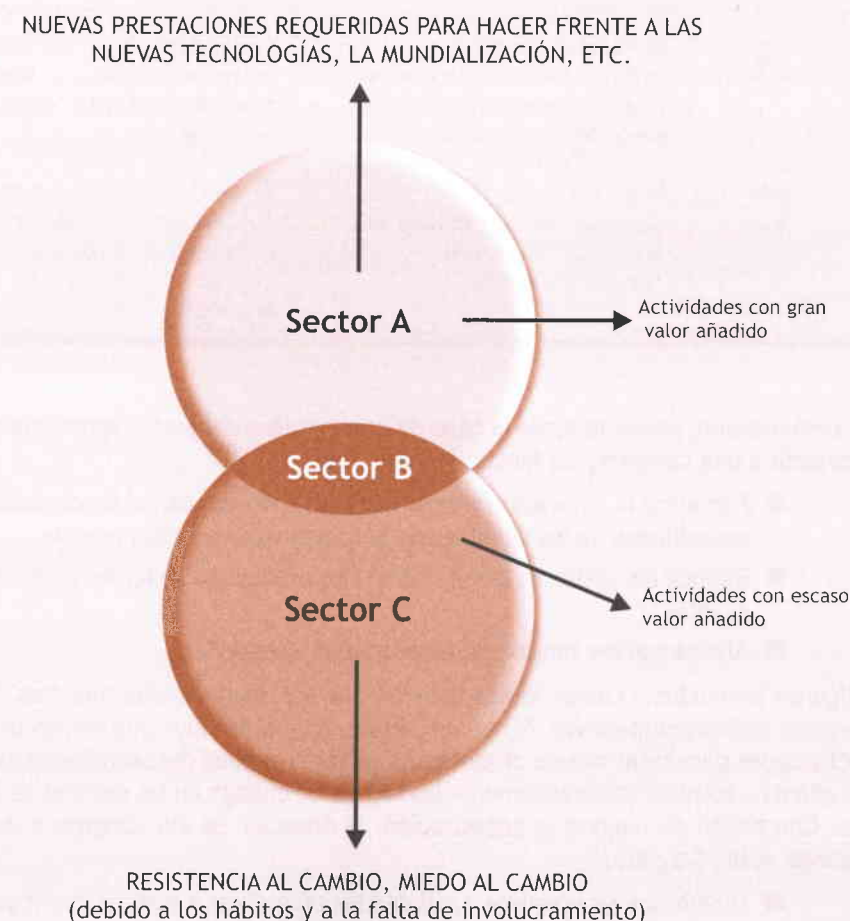
El principal objetivo de la adquisición de capacidades gerenciales es ayudar a la empresa y a sus miembros, a cambiar tareas con escaso valor añadido por otras con gran valor añadido y a hacer frente a los imperativos creados por el nuevo entorno competitivo para que la empresa sobreviva y siga desarrollándose. En realidad, la economía competitiva exige que la empresa defina nuevos objetivos estratégicos, lo que conlleva la creación de nuevas actividades y tareas tendentes a mejorar el desempeño de la

organización. Al mismo tiempo, la empresa debe abandonar las operaciones obsoletas que corresponden a tareas con escaso valor añadido. Llevar a cabo dicha transformación en la gestión socioeconómica, se llama "implementación estratégica"¹⁶.

Durante los últimos decenios, esta aplicación era más fácil de poner en práctica que hoy en día puesto que la competencia no era tan feroz como lo es actualmente. Los ejecutivos no se veían obligados a adquirir aptitudes específicas en el campo de la conducción del cambio, e incluso, a menudo no prestaban mayor importancia a la adquisición de capacidades de liderazgo.

Los gráficos 2.1.a y 2.1.b representan las condiciones requeridas para el cambio.

Cuadro n° 2.1.a: Incremento del nivel de prestación en un entorno competitivo



¹⁶ Péron, M., y Savall, H.: *How to negotiate possible obstacles between academics and practitioners: consultancy as a scientific research tool in management: cases studies* (Lyon, ISEOR). Véase también, Savall, H.; Bonnet, M.; Moore, R.: *In search of an integrated approach to management intervention* (Chicago, AOM, 1998).

¹⁵ Véase Savall, H., Zardet, V., (2005). *Tetranormalización: retos y dinámicas*. Paris: Economica.

Cuadro n° 2.1.b: Nuevas capacidades gerenciales exigidas para la implementación estratégica en una economía de mercado competitivo

Sectores	Valor de las actividades y tareas	Capacidades empresariales exigidas
A	Fomentar la realización de actividades y tareas con gran valor añadido para incrementar la competitividad tales como el trabajo en equipo para finalizar un producto.	Aptitud para definir la estrategia y ponerla en aplicación a través de nuevas tareas y actividades.
B	Favorecer las tareas y actividades con gran valor añadido que contribuyan a mejorar los resultados	Aptitud para mejorar las actividades con gran valor añadido existentes en la empresa
C	Suprimir las tareas y operaciones con escaso valor añadido con objeto de reducir los costos.	Aptitud para definir tareas con escaso valor añadido y para vencer la resistencia al cambio y el miedo que engendra.

A continuación, presentaremos el caso de una empresa del sector agroalimentario enfrentada a una competencia feroz que tenía que:

- Fomentar la innovación y crear nuevos productos con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes con el mayor valor añadido posible.
- Reducir los costos de fabricación de los productos existentes para atraer a los clientes.
- Abandonar las tareas con escaso valor añadido*.

Algunos productos y ciertas tareas tuvieron que ser abandonadas mientras que otras seguían siendo competitivas. Al mismo tiempo, la empresa tuvo que emprender nuevas actividades para crear nuevos productos, mejorar la calidad del servicio proporcionado al cliente y respetar imperativamente las fechas de entrega en un sistema de flujo tenso. Con objeto de mejorar la organización, la dirección se vio obligada a desarrollar nuevas aptitudes para:

- Definir nuevos objetivos y actividades específicas a realizar, participando por ejemplo en una formación de grupo para crear nuevos productos.
- Precisar con exactitud las tareas que la empresa tendría que eliminar, tales como el embalaje que podía ser automatizado.

* En este libro se usa con sentido idéntico "valor añadido" o "valor agregado"

- Formar equipos cualificados para la utilización de nuevas máquinas y la adaptación a nuevos métodos y procedimientos.
- Mostrar a los equipos las ventajas inherentes a su participación en diferentes tareas en la aplicación de una nueva organización del trabajo.
- Negociar los esfuerzos relacionados con el aprendizaje de nuevas actividades tales como procedimientos más complejos en el proceso de producción.
- Reorientar la empresa hacia nuevas actividades, por ejemplo, controlar los nuevos desarrollos y avances tecnológicos participando, entre otras actividades, en ferias de muestras interprofesionales.

A través de todas estas acciones, la dirección logra una mejor integración al entorno¹⁷ y puede dedicar más tiempo al entorno exterior de la empresa y atender mejor a los clientes. Los resultados esperados de la consultoría socioeconómica eran de multiplicar por dos el margen de beneficios y mejorar la posición estratégica de la empresa. El estudio del caso presentado revela cómo la práctica de un liderazgo bien dirigido puede contribuir a obtener un comportamiento pro activo por parte de la empresa y conseguir instaurar una nueva organización competitiva. Destaca también la necesidad de que los empleadores y empresarios perfeccionen tres capacidades primordiales:

- La capacidad de definir e implementar la estrategia.
- La capacidad de mejorar la eficacia de las tareas existentes con gran valor añadido.
- La capacidad de identificar las tareas con escaso valor añadido y lograr vencer la resistencia al cambio y el temor que engendra gracias a un mayor involucramiento de los actores y la instauración de relaciones laborales sanas.

¹⁷ D'Aveni, R.: *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic manoeuvring* (Nueva York, Free Press, 1994).