

3

¿CÓMO EL MÉTODO DE GESTIÓN SOCIOECONÓMICA PERMITE A LOS EMPLEADORES Y DIRIGENTES EMPRESARIALES ADQUIRIR LAS NUEVAS COMPETENCIAS GERENCIALES EXIGIDAS EN UNA ECONOMÍA COMPETITIVA?

3.1 Breve presentación de la gestión socioeconómica¹⁸

El enfoque socioeconómico de gestión fue creado para estimular el ritmo de transformación adecuado de las empresas y organizaciones para adaptarse a un nuevo entorno altamente competitivo y mejorar su desempeño ante los actuales desafíos económicos. La hipótesis fundamental¹⁹ radica en que los asalariados pueden abusar de su poder no oficial para frenar o acelerar el ritmo del cambio. La gestión socioeconómica demuestra que siempre existe una diferencia entre la situación que los actores (asalariados, empresarios, clientes, accionistas) esperan y la situación presente. Esta diferencia emana de los seis disfuncionamientos siguientes (ilustrada a través del ejemplo de la empresa del sector agroalimentario):

- **Condiciones de Trabajo:** la falta de separaciones apropiadas entre los despachos, perturbaba la concentración de los colegas dedicados a la creación de nuevos productos.
- **Organización del Trabajo:** los procedimientos estaban mal adaptados y no correspondían a las exigencias de mayor calidad de los clientes.
- **Comunicación-Coordinación-Concertación:** la falta de comunicación entre los departamentos de Marketing por una parte, y de Investigación y Desarrollo por otra, se traducía por plazos demasiado largos para la creación de nuevos productos.
- **Gestión del Tiempo:** los ejecutivos y mandos intermedios dedicaban gran parte de su tiempo a ejecutar tareas rutinarias en lugar de invertirlo en actividades estratégicas.
- **Formación Integrada:** los asalariados no habían recibido una formación adecuada para adaptarse a las nuevas técnicas de producción.

¹⁸ Véase Anexo 1: Orígenes del método de gestión socioeconómica de empresas y organizaciones.

¹⁹ En otras palabras, esta hipótesis 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 en las estructuras y comportamientos que perjudican la implementación estratégica y aumentan los costos ocultos.

- **Implementación estratégica:** los participantes no tenían las ideas claras referente a las tareas y actividad estratégicas necesarias que habían de emprenderse.

Estos disfuncionamientos permitieron identificar cinco categorías principales de costos ocultos:

- **Ausentismo:** cuando uno de los técnicos se ausentaba, una máquina no se utilizaba. Representaba el costo generado por la ausencia de trabajadores multicalificados.
- **Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales:** por incumplimiento de las normas de seguridad, se produjeron accidentes de trabajo y enfermedades profesionales que podrían haberse evitado y que acarrearían gastos de hospitalización, de indemnización y un aumento de las cotizaciones.
- **Rotación de personal:** algunos empleados altamente cualificados se fueron de la empresa, porque la competencia les ofrecía salarios más altos. La empresa se vio obligada a dedicar una cantidad substancial de tiempo y dinero para contratar y capacitar a los nuevos los empleados.
- **No calidad:** El incumplimiento de procedimientos acarreó quejas de los clientes y la falta de formación adaptada, contratiempos comerciales y mercancías residuales.
- **Falta de productividad directa:** cuando dos equipos trabajaban en cadena, el personal evitaba lanzar un nuevo ciclo de producción al final de su horario de trabajo lo que retardaba al equipo siguiente y acarreaba así consecuencias en cadena.

La evaluación de estos costos ocultos se realizó a través de la cuantificación de los componentes de los costos ocultos, como los sobretiempos, para compensar el ausentismo o las horas de no producción por retrasos en el lanzamiento de los productos y los sobreconsumos resultantes de la no calidad. **En este caso en particular, los costos ocultos representaban el equivalente al 35% del total de la masa salarial.** Un análisis detallado demostró que las razones principales de esos disfuncionamientos emanaban de una ausencia de estructuras apropiadas, unido a un determinado comportamiento del personal en la empresa (véase anexo n° 1):

- La estructura de la empresa comprende todos los recursos disponibles para su funcionamiento: físicos (equipamientos), tecnológicos (saber hacer, material), demográficos (distribución por categorías de edad, antigüedad, cualificación, género), organizativos (organigramas, procedimientos, jerarquía, grupos de proyecto, grupos de trabajo) y mentales (capital intelectual, valores, capacidades).
- Los comportamientos fueron analizados tomando en cuenta diferentes factores: objetivos individuales, de grupos de actividad, de grupos de presión sectoriales, colectivos (por ejemplo un ejecutivo en la empresa de repostería industrial debe integrar diferentes objetivos, los propios y los de la empresa en su conjunto).

En el cuadro n°3 se puede observar el análisis de las estructuras y comportamientos en la empresa de repostería industrial.

Cuadro n° 3.1: Análisis de las estructuras y comportamientos en una empresa del sector agroalimentario

ESTRUCTURAS	FÍSICAS	La manera de colocar las separaciones entorpece la comunicación entre operarios y comerciales.
	TECNOLÓGICAS	La falta de homogeneidad en las instalaciones dificulta el mantenimiento y el abastecimiento de piezas de recambio.
	ORGANIZATIVAS	Una jerarquía cerrada que trasciende a nivel de los departamentos provoca rivalidades dañinas.
	DEMOGRÁFICAS	La tanjente separación entre tareas reservadas a hombres o mujeres provoca una falta de comunicación entre la producción y el servicio de embalaje.
	MENTALES	Un enfoque limitado en cuanto a las tareas realizadas por los panaderos que se niegan a efectuar labores que no están directamente relacionadas con su oficio.
COMPORTA- MIENTOS	INDIVIDUALES	Un mando intermedio que menosprecia al personal de ejecución, provoca animosidad por parte de éstos.
	DE GRUPOS DE ACTIVIDAD	Diferencias entre los métodos de trabajo adoptados.
	DE CATEGORÍAS SOCIO- PROFESIONALES	Diferencias de objetivos entre el departamento de producción y el departamento de logística. El primero privilegia la calidad, el segundo, la puntualidad.
	DE GRUPOS DE PRESIÓN	El grupo fundador de la empresa no desea compartir su saber hacer con los recién llegados.
	COLECTIVOS	Dinámicas que nunca llegaron a término, abandonándose incluso algunos proyectos antes de su realización por la mayoría de los empleados.

En la empresa del sector agroalimentaria, la información reunida por los comerciales no era transmitida correctamente a los demás departamentos que deseaban participar en la estrategia de cambio y expresar sus opiniones acerca de los objetivos de la empresa. Este disfuncionamiento obedecía, a la vez, a la rigidez de las estructuras cada departamento limitaba su actuación a sus propios objetivos y a sus comportamientos ya que los comerciales pensaban que sólo se les pagaba por vender y que no necesitaban redactar informes sobre lo que observaban entre sus clientes. La consecuencia de este disfuncionamiento se tradujo en una falta de coherencia entre los proyectos de investigación, desarrollo y comercialización por una parte y, las necesidades de los clientes por otra. Si se hubiesen integrado mejor a los comerciales, la empresa habría sabido adaptarse mejor, y a un costo mínimo, a las necesidades de los clientes. Al contrario, varias empresas competidoras que estaban más atentas a las necesidades del mercado lograron apoderarse de parte del mercado.

Los costos ocultos tuvieron una incidencia negativa en el desempeño económico de la empresa a corto y largo plazo, es decir, que la anteriormente citada falta de calidad, generó desechos que conllevaron consigo dos categorías de costos:

- Costos a corto plazo, el producto tuvo que ser desechado y reembolsado al cliente.
- Costos a largo plazo que también se llaman “no-creación de potencial”, ya que algunos clientes no concluyeron más negocios con la empresa e incluso se perjudicó su imagen.

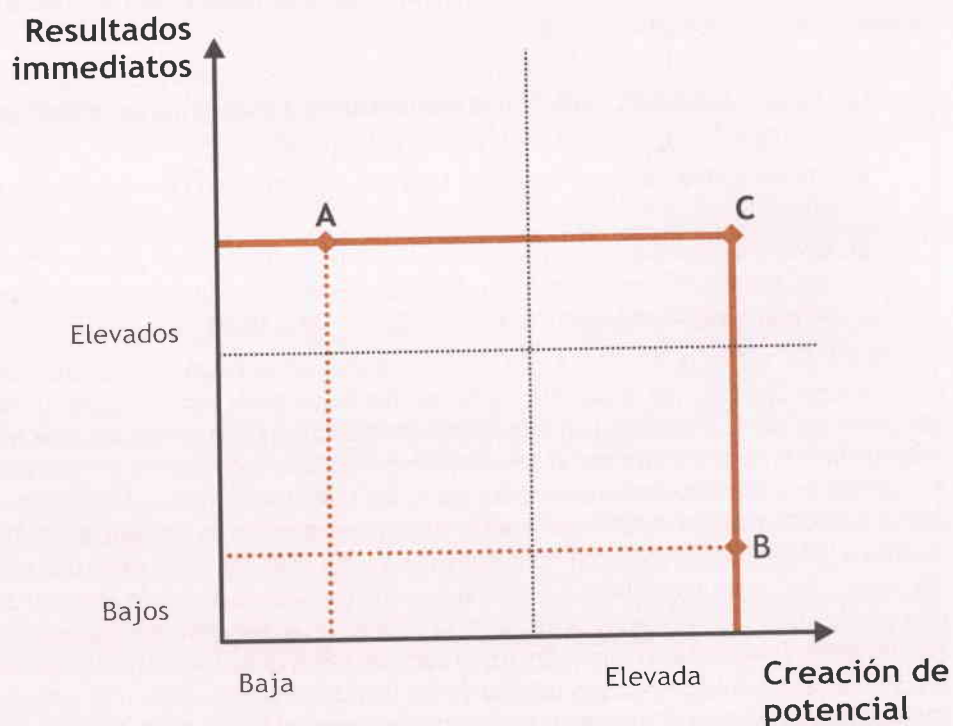
Generalmente, los rendimientos económicos a medio y largo plazo, sólo pueden ser parcialmente cuantificados financieramente. Sin embargo, es de suma utilidad poder completar los datos contables con informaciones cualitativas o cuantitativas que podrían ser facilitadas a quienes toman las decisiones y podrían constituir para ellos criterios de toma de decisión tan importantes como los criterios financieros. Se pueden definir cuatro formas principales de impacto sobre el incremento de los resultados vinculados a la creación de potencial. El desempeño puede definirse a través de dos ejes diferentes: resultados inmediatos y creación de potencial. Como se puede observar en el cuadro n° 3.2, los resultados inmediatos se reflejan en el eje vertical y representan los resultados financieros a corto plazo y que son evaluados principalmente a través de las cuentas de productos y cargas, utilizando los indicadores apropiados, por ejemplo como el punto de equilibrio. En el eje horizontal, se representa la creación de potencial que traduce el desempeño económico a largo plazo, como se puede constatar en el cuadro n° 3.2 para garantizar la perennidad de la empresa se requiere un mínimo de creación de potencial. En muchos casos se puede constatar un desequilibrio entre estas dos dimensiones:

- Frecuentemente, las empresas se centran en los resultados inmediatos, lo que pone en peligro el desempeño a largo plazo (es el caso de la empresa A).
- Menos frecuentemente, un exceso de creación de potencial pone en peligro la estabilidad financiera de la empresa a corto plazo (es el caso de la empresa B).
- La ausencia de indicadores de creación de potencial puede llevar a los empresarios a encontrarse en una zona oscura y cometer fallos de gestión. El capítulo 5.3 expondrá la manera de poner en aplicación una herramienta lla-

mada “Tablero de Pilotaje o de Conducción”. Esta herramienta consta de indicadores de creación de potencial y consiste principalmente en una evaluación de las inversiones intangibles originadas por la implementación de la estrategia y en la prevención de los disfuncionamientos.

La empresa C es la mejor situada al asociar un alto nivel de resultados inmediatos a una gran creación de potencial lo que garantiza una gran capacidad de supervivencia y desarrollo.

Cuadro n° 3.2: Las dos dimensiones del desempeño económico



A continuación estudiaremos la manera de ayudar a formarse a la dirección y ejecutivos a adoptar comportamientos empresariales, para prevenir los disfuncionamientos e incrementar los resultados inmediatos y la creación de potencial. La formación a la gestión socioeconómica posee un aspecto tridimensional: proceso de mejoramiento (cíclico), herramientas de gestión (permanente) y dimensión estratégica y políticas (periódicas).

3.2 Formación de los empresarios para adquirir nuevas capacidades gerenciales a través del proceso de intervención o consultoría socioeconómica

El proceso de mejoramiento tiene por vocación ayudar a la empresa a incrementar la calidad y eficacia de las actividades (ver cuadro n°2.1.a). Incluye cuatro etapas de conducción de un proceso de mejora continua. La primera parte del capítulo describe estas etapas. El segundo, analiza su aplicación a nivel de mandos superiores y de servicios y departamentos.

3.2.1 Descripción de las cuatro etapas del proceso de cambio

Diagnóstico socioeconómico

El diagnóstico socioeconómico consiste en la realización del inventario de los disfuncionamientos existentes en la empresa y en la evaluación de su repercusión financiera. Este diagnóstico tiene por vocación ayudar a la dirección a evaluar con mayor precisión las dos formas de consecuencias financieras de los disfuncionamientos:

- Los gastos adicionales de tareas con escaso valor añadido pueden servir para compensar la falta de calidad: en una empresa del sector agroalimentario, el 45% del tiempo laboral se dedicaba a reciclar productos no conformes con los estándares de calidad.
- Lo no producido (lo dejado de ganar) y la insuficiente creación de potencial debido a una inadecuada implementación estratégica como los retrasos en el proceso de mejoramiento de los productos, se traducían en una pérdida de casi hasta un 10% de las ventas para sólo una de las actividades de la empresa del sector agroalimentario.

El diagnóstico se presenta en primer lugar a la dirección y ejecutivos y después al personal de base. Se presentan los costos de disfuncionamiento y las causas aducidas por los participantes para explicarlos. Es lo que se llama “efecto-espejo”, ya que refleja fielmente estos disfuncionamientos y hace hincapié en el mejoramiento que la empresa tendría que realizar. El diagnóstico ayuda a la dirección a ser más receptiva a los disfuncionamientos y a las mejoras que debe realizar. Además, gracias a este diagnóstico, se destaca el papel que desempeñan las empresas en la adopción de un nuevo enfoque centrado no sólo en los costos visibles sino también en los costos ocultos y en el potencial sin explotar. En resumen, el diagnóstico socioeconómico permite una mejor comprensión para los asalariados de la necesidad de cambio. Tal diagnóstico subraya el importante papel informal que desempeñan los actores. En realidad, vincula las consecuencias financieras de los disfuncionamientos a la falta de capacitación de los empresarios y destaca la necesidad de aplicar una política estratégica y establecer relaciones laborales sanas en el lugar de trabajo.

Proyecto socioeconómico

El objetivo del proyecto socioeconómico, que se apoya en el análisis del diagnóstico, es impedir que se creen disfuncionamientos en lugar de simplemente reparar de modo repetitivo los daños causados (principio de prevención). Es un instrumento de apoyo

orientado a la obtención de un mejor funcionamiento a través de una gestión del trabajo de equipo, favoreciendo la creatividad para encontrar los medios de prevenir los disfuncionamientos. Se invita a los trabajadores a estudiar los problemas y establecer propuestas concretas de soluciones locales y a la medida, para luego sincronizarlas para que sean compatibles con la implementación de la estrategia. El método socioeconómico de grupo de proyecto integra la participación de los actores introduciendo cierto grado de dirigismo para lograr una "creatividad dirigida" y evitar así una creatividad descontrolada. De hecho, el ISEOR ha podido observar que en numerosas empresas se han emprendido acciones de mejoramiento sin ninguna sincronización lógica entre los diferentes sectores de la organización. Las acciones estratégicas descontroladas constituyen una pérdida de tiempo y de energía. Por ejemplo, en una empresa del sector agroalimentario anteriormente citada, resultaba inútil mejorar un producto si el departamento de ventas no estaba involucrado ya que los mejoramientos no correspondían totalmente a las necesidades específicas de los clientes. El método de proyecto socioeconómico puede considerarse pues, como un aprendizaje de la gestión por parte de la dirección y mandos medios en el lugar mismo en que se ejerce el liderazgo.

Implementación del proyecto socioeconómico

La aplicación del proyecto consiste en planificar y poner en práctica las diferentes acciones, para mejorar el futuro rendimiento, elaboradas durante la fase del proyecto. Se basa en métodos de gestión de proyecto para actuar sobre lo planificado. El proceso de aplicación ayuda a la dirección a encontrar un mejor equilibrio entre actividades cotidianas y acciones estratégicas. Su aplicación requiere reuniones mensuales de pilotaje para cerciorarse del cumplimiento del calendario de mejoramiento lo que exige un acompañamiento por parte de la dirección con objeto de acelerar el ritmo del cambio.

Evaluación de los resultados socioeconómicos

La evaluación 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 del año. Este cotejo permite evaluar los resultados de las acciones tendentes a mejorar los rendimientos con datos cuantitativos, cualitativos y financieros, y realizar el inventario de las acciones pendientes que contribuirán al desempeño económico de la empresa. La evaluación de los resultados constituye también un instrumento de apoyo a la innovación y al cambio del concepto de dirección que exige del director un nuevo estilo de gestión basado en el liderazgo y en relaciones laborales sanas, más eficaz que el basado en las relaciones tradicionales. A continuación se reseñan algunos ejemplos de acciones de evaluación efectuadas en una empresa del sector agroalimentario que tenía por objetivo la adquisición de mayor polivalencia de los equipos de trabajo compuestos por diez personas.

Los costos de la acción, (incluido el tiempo de formación) de un valor de 30 000 euros*, recapitulados en el cuadro n°3.3, se tradujeron por un aumento de la productividad, de las ventas y de los márgenes, con un total estimado de 125 000 euros.

* Un euro = 1,5 US \$ aproximadamente.

Cuadro n° 3.3: Ejemplo de balanza económica relativa al desarrollo de la polivalencia en un equipo de diez personas

COSTOS		DESEMPEÑOS	
Tiempo destinado a la formación	30 000 €	Incremento de la productividad	125 000 €
Resultado obtenido el primer año (y autofinanciación de la inversión intangible en menos de un año)	95 000 €		

Este ejemplo pone claramente de relieve que el valor oculto de una acción de desarrollo puede ser infravalorado, es decir, que invertir en la formación de un asalariado representa un costo que puede traducirse en resultados a corto plazo y puede resultar ser una gran ventaja a largo plazo.

3.2.2 Implementación de las cuatro etapas del proceso de cambio a través del método HORIZONTAL y VERTICAL (HORIVERT)

Las consultorías conducidas en diferentes empresas han demostrado que una gestión eficaz depende de la coordinación entre las acciones destinadas a mejorar los diferentes sectores de la organización. Se desprende así, la necesidad de integrar los diferentes niveles jerárquicos de la empresa en una arquitectura común designada bajo el nombre de método HORIZONTAL-VERTICAL (HORIVERT) en la gestión socioeconómica. Este método se apoya en dos acciones simultáneas, una vertical, y otra horizontal.

- **La acción horizontal** se dirige al equipo de dirección y ejecutivos de la empresa. Contribuye al cambio de la organización y al desarrollo de la cooperación entre los diferentes departamentos. Así por ejemplo, se instauró un nuevo sistema en una fábrica de productos químicos, para reducir los retrasos en los plazos de entrega, y dar así, mayor satisfacción al cliente.
- **La acción vertical** se destina a los operarios, empleados, técnicos y mandos intermedios a nivel de unidades de base (talleres, servicios, subsidiarias). Su vocación es remodelar la organización para ampliar la responsabilidad a todos los niveles jerárquicos y desarrollar la formación integrada o sea el aprendizaje en el lugar de trabajo con objeto de incrementar las capacidades de los trabajadores.

El caso de la fábrica de productos químicos ilustra perfectamente el método Horivert mediante el cual se sincronizaron las acciones horizontales y verticales. A nivel horizontal, la Junta Directora definió una política basada en la integración del entorno técnico y comercial, a la que se llamó "Indicadores de Vigilancia estratégica". Todos los departamentos formaron parte del proceso al nivel vertical. A numerosos asalariados, comerciales y ejecutivos se les encargó realizar determinadas tareas y se les fijaron objetivos en campos determinados, bajo su responsabilidad.

3.3 Herramientas de la gestión socioeconómica

Las nuevas herramientas de gestión tienen por vocación proporcionar a los ejecutivos los medios indispensables para mejorar de modo continuo la organización y el desempeño de la empresa, impulsando la realización de actividades con alta creación de potencial. Las principales herramientas de gestión socioeconómicas son seis:

- **Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas:** permite identificar y estructurar las iniciativas estratégicas que desea emprender la dirección a medio plazo (3 a 5 años) bajo la forma de esquema conductor. Constituye una base para la planificación de las acciones que permiten alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Este plan a 3 o 5 años da una visión clara de lo que es importante para el desarrollo de la empresa y del papel que debe desempeñar globalmente cada uno de los miembros del personal.
- En el caso de la empresa agroalimentaria por ejemplo, todos los participantes estaban conscientes de la importancia de ofrecer productos frescos ya que este criterio era primordial en la estrategia de la empresa y para la satisfacción del cliente.
- **Plan de Acciones Prioritarias (semestral):** permite identificar de manera continuada las nuevas tareas con gran valor añadido que se tienen que aplicar, e identificar las tareas con escaso valor añadido. El "Plan de Acciones Prioritarias" (PAP) consiste en planificar todas las acciones de desarrollo que han de emprenderse en toda la empresa para aplicarlos posteriormente en cada departamento. La vocación de este plan de acción es promover y aplicar objetivos estratégicos para mejorar el desempeño de la empresa y evitar los disfuncionamientos.
- **Matriz de Competencias:** para capacitar de manera adecuada a los empleados y permitirles ser más eficientes en sus nuevas actividades, la gestión socioeconómica propone una herramienta de gestión llamada "Matriz de Competencias". Esta herramienta ayuda a la dirección a determinar con precisión las necesidades en formación y material requerido para su realización.
- **Gestión del tiempo:** para eliminar el tiempo invertido en tareas con escaso valor añadido y dedicar más tiempo a acciones de desarrollo, la dirección y los mandos necesitan planificar mejor su tiempo y programar mejor las fechas de cumplimiento de sus actividades.
- **Tablero de Pilotaje Estratégico:** con el fin de medir los resultados obtenidos en términos de creación de potencial gracias a los cambios introducidos en el estilo de dirección, se utilizan indicadores de conducción socioeconómicos. Se trata especialmente de indicadores de mejoramiento de los resultados inmediatos y de la creación de ganancias potenciales. Los resultados inmediatos son la consecuencia de acciones, procedente en su mayoría, de la reducción de los costos ocultos, es decir, la disminución de exceso de cargas y del aumento, de las ventas y del valor añadido. La creación de potencial (resultados económicos futuros, probables o seguros) es el resultado de acciones de mejoramiento llevadas a cabo tales como la creación de nuevos productos o el perfeccionamiento de capacidades y del potencial intelectual.

- **Contrato de Actividad Periódicamente Negociable:** para negociar con el personal los esfuerzos que se habrán de realizar para la puesta en aplicación de las nuevas actividades, la dirección dispone de una herramienta llamada "Contrato de Actividad Periódicamente Negociable". El Contrato de Actividades Periódicamente Negociable constituye un instrumento de apoyo a la negociación y ayuda a la dirección, a los mandos y al personal, a determinar con un mayor margen de libertad, el momento propicio para negociar un mejor desempeño.

3.4 Decisiones políticas y estratégicas (periódicas)

Con objeto de proporcionar un marco estructurado al proceso de mejoramiento y a la aplicación de las herramientas de gestión, es preciso que la dirección tome decisiones políticas y estratégicas. Estas decisiones conciernen especialmente las estructuras de la empresa como, por ejemplo, las opciones tecnológicas y las reglas del juego de los comportamientos, como por ejemplo, las exigencias de la empresa de cara a su personal para alcanzar un objetivo de equidad.