

Desempeño global durable de las organizaciones. ¿Sincronizar lo económico y lo social?*

Henri Savall**
Véronique Zardet***



RESUMEN

Nuestra ancestral costumbre de separar lo social de lo económico merece ciertas observaciones que, sin pretender ser exhaustivas, traducirán nuestra angustia como investigadores, la cual está fuertemente enraizada en un hábito de reflexión teórica dicotómica y se alimenta de la observación directa de las prácticas de los actores en el seno de las organizaciones.

Lo social y lo económico figuran a la cabeza de la polisemia que perturba las humanidades y las ciencias sociales. Cada quien encuentra acuerdos por definir estos vocablos que obstruyen la vasta obra de la decisión, dentro y alrededor de la empresa.

*Traducción del francés de Mónica Portnoy. mportnoy@colmex.mx, abril, 2009.

**Profesor Catedrático de Universidad, Universidad de Lyon, Director del ISEOR

***Profesora Catedrática de Universidad, Universidad de Lyon, Co-directora del ISEOR

ABSTRACT

Our ancestral custom separate social from the economic merits certain observations which, without claiming to be exhaustive, translated our anguish as researchers, which is strongly rooted in a habit of dichotomous theoretical reflection and feeds on direct observation of actors practices within organizations

Palabras clave: Lo social y lo económico, costumbre ancestral

Key words: Social and the economy. Ancestral custom

Un poco de *semántica*. A manera de introducción

Nuestra ancestral costumbre de separar lo social de lo económico merece ciertas observaciones que, sin pretender ser exhaustivas, traducirán nuestra angustia como investigadores, la cual está fuertemente enraizada en un hábito de reflexión teórica dicotómica y se alimenta de la observación directa de las prácticas de los actores en el seno de las organizaciones.

Lo social y lo económico figuran a la cabeza de la *polisemia* que *perturba* las humanidades y las ciencias sociales. Cada quien encuentra acuerdos para definir (¿?) estos vocablos que obstruyen la vasta obra de la decisión, dentro y alrededor de la empresa. ¿Acaso no es la administración de empresas la ciencia de los arbitrajes permanentes que se operan entre las estrategias de los actores que, la mayoría de las veces, se encuentran en situación de conflicto? La confusión semántica que resulta de lo anterior es perjudicial para el trabajo científico y para la práctica profesional. La oposición tradicional entre estos dos términos, lejos de facilitar la comprensión del universo económico y social (recordemos que lo económico se encuentra dentro del campo de las ciencias sociales), nos impide aclarar la ambivalencia de este universo.

Para el común de los mortales lo social evoca ideas generosas, solidaridad, curiosidad e interés por los demás. Lo económico estudia las actividades de producción de bienes y servicios principalmente orientados hacia la satisfacción de otro. Por lo tanto, lo económico y lo social

se disputan el foro (si no es que el mercado) del altruismo y se oponen más por comunidad de interés y por similitud, que por oposición de naturaleza. Estos dos vocablos son más rivales y competidores que enemigos llamados a eliminarse mutuamente en guerras destructivas.

Otro eje de la ambivalencia entre lo social y lo económico se puede representar por un *continuum*, un espectro de los elementos constitutivos del objeto y del campo de las ciencias sociales que partiendo de la emoción (valor estético o afectivo) se detiene en los valores monetarios, financieros, que por desgracia se asimilan a los valores mercantiles, siendo que existen intercambios no financieros, aunque mercantiles, por medio del trueque. Por comodidad, el honesto ciudadano se ha acostumbrado a poner en la categoría de *lo social* lo que corresponde más bien al orden de lo cualitativo, que atañe a fenómenos fisiológicos, psicológicos, antropológicos o sociológicos. Por el contrario pone en la categoría de lo económico lo que se puede evaluar, en valores monetarios.

El *desempeño global* es una cuestión de actualidad particularmente desde la última crisis económica en Francia de los años 1992-1993 que tuvo importantes consecuencias en el nivel del empleo. En lo que se refiere a los expertos, en 1994 se puso en marcha una comisión¹ en el Commissariat du Plan, que trataba precisamente sobre el desempeño global de las empresas. Los trabajos realizados por el equipo de investigación del ISEOR se inscriben en esta línea del desempeño global. Desde sus orígenes en 1973, una de las orientaciones más marcadas fue la de descubrir las condiciones de éxito de las *estrategias* que llevan

¹ Esta comisión, presidida por Jacques Barraux, de la cual fue miembro H. Savall, publicó el resultado de sus trabajos en el documento que lleva por título: "La performance globale: outils et évaluation" ("El desempeño global: herramientas y evaluación"), Commissariat Général du Plan, París, octubre de 1994, 125 pp.

conjuntamente a la *mejoría en los resultados económicos y en el desempeño humano y social* de las empresas y de las organizaciones.

1. La teoría socioeconómica de las organizaciones y el desempeño global durable

De acuerdo con la *Teoría Socioeconómica de las Organizaciones*, el desempeño global de una empresa se define por dos componentes: el desempeño social y el desempeño económico. El *desempeño social* equivale, *grosso modo*, a la *definición* de la calidad total. Efectivamente, se mide por el nivel de calidad integral del funcionamiento de la empresa, que se observa por la presencia de disfunciones en seis ámbitos (cf. Figura 1). La calidad de funcionamiento, que se mide por el nivel de disfunciones, tiene un impacto económico. El funcionamiento de la empresa puede medirse por medio de indicadores de resultados que permiten evaluar el desempeño económico global de la empresa. Algunos son indicadores de costos ocultos que miden los impactos financieros de las disfunciones. Merece la pena estudiar estos costos ocultos ya que afectan el desempeño económico de la empresa.

1.1. El concepto de desempeño socioeconómico

El *desempeño económico* de una empresa se define por dos componentes: los resultados inmediatos y la creación de potencial del periodo. Los *resultados inmediatos* son aquellos que afectan concreta y directamente la cuenta de

resultados del ejercicio en curso. Estos resultados inmediatos están constituidos a su vez por los costos asumidos por la empresa y por los productos que registra. Las más de las veces los cuadros de mando existentes en las empresas únicamente detectan indicadores de resultados inmediatos bajo la forma de costos y de desempeños visibles.

Tomando en cuenta el análisis anterior, proponemos agregar los costos y desempeños ocultos, es decir, los resultados que la empresa habitualmente no registra en su sistema de información y que, no obstante, afectan realmente su cuenta de resultados. Por ejemplo, los costos relacionados con los defectos de calidad constituyen costos ocultos que a la empresa le convendría tomar en cuenta si ésta considera que tiene problemas importantes de gestión de calidad. Los resultados inmediatos se miden por indicadores de costos-rendimientos visibles y de costos-rendimientos ocultos.

La *creación de potencial*, que es el segundo componente del desempeño económico definido por la teoría socioeconómica, representa las acciones y los resultados intermedios cuyo impacto positivo en la cuenta de resultados sólo se verá plena y claramente en el transcurso de los ejercicios ulteriores. Por ejemplo las acciones de formación en recursos humanos constituyen una forma de creación de potencial en la medida en que la empresa espera obtener ciertas consecuencias que rebasen el ejercicio en curso, que sean perceptibles en el perfeccionamiento de la calidad y de la productividad gracias al aumento esperado de las competencias. Sin embargo esta misma acción de formación provocará efectos directos en el aumento de los costos del ejercicio en curso (gastos de

personal, por ejemplo).

Distinguimos dos tipos de acciones de creación de potencial: el material y el inmaterial. *La creación de potencial material* representa las acciones de inversión material que realiza la empresa. Se trata, por ejemplo, de la inversión en nuevos equipos o nuevas tecnologías. Este componente de la creación de potencial está más o menos bien medido en los sistemas de información existentes.

Por el contrario, *la creación de potencial inmaterial* plantea el problema de la medición. Representa las acciones de inversión inmaterial como la inversión en formación para aumentar las competencias de los individuos, la inversión en acciones de administración, como el desarrollo de dispositivos de comunicación-coordinación-concertación para desarrollar comportamientos más participativos de perfeccionamiento permanente.

El desempeño social designa la capacidad de la organización para satisfacer las necesidades de los actores internos y externos de la organización, es decir las partes involucradas: el personal, los accionistas, los clientes, los proveedores, las instituciones. El nivel ideal de *satisfacción* de los actores se denomina *ortofuncionamiento* y *nivel de calidad integral de la organización*. Éste se mide por el nivel de disfunciones observadas en las seis variables clave: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del trabajo, formación integrada y ejecución estratégica.

El desempeño global durable de la empresa es entonces de *naturaleza socioeconómica* y se compone de un desempeño social que se mide por el nivel de disfunciones que afectan el nivel de calidad del

funcionamiento de la organización, así como de un desempeño económico que comprende los resultados inmediatos que integran los costos-rendimientos visibles y ocultos y la creación de potencial material e inmaterial, recurso necesario para preparar el futuro de la empresa y de sus miembros activos.

Esta concepción del desempeño global puede representarse como sigue (Ver figura 1).

Primero estudiaremos las apuestas del desempeño global de las empresas, enseguida las razones que las llevan a desarrollar este concepto y finalmente presentaremos algunos resultados de acciones piloto de desarrollo del desempeño global durable en las empresas.

1.2 Un modelo biosistémico de representación del funcionamiento de las organizaciones

El modelo de análisis del funcionamiento de una organización puede ilustrarse en forma de trébol, como se ve en la Figura 2. Las estructuras y los comportamientos relativamente atrofiados provocan disfunciones y costos ocultos hipertrofiados, lo cual mutila el desempeño económico durable. La atrofia puede ser absoluta (situación deficitaria de una organización privada o pública) o relativa (beneficio insuficiente de una empresa lucrativa). (Ver figura 2).

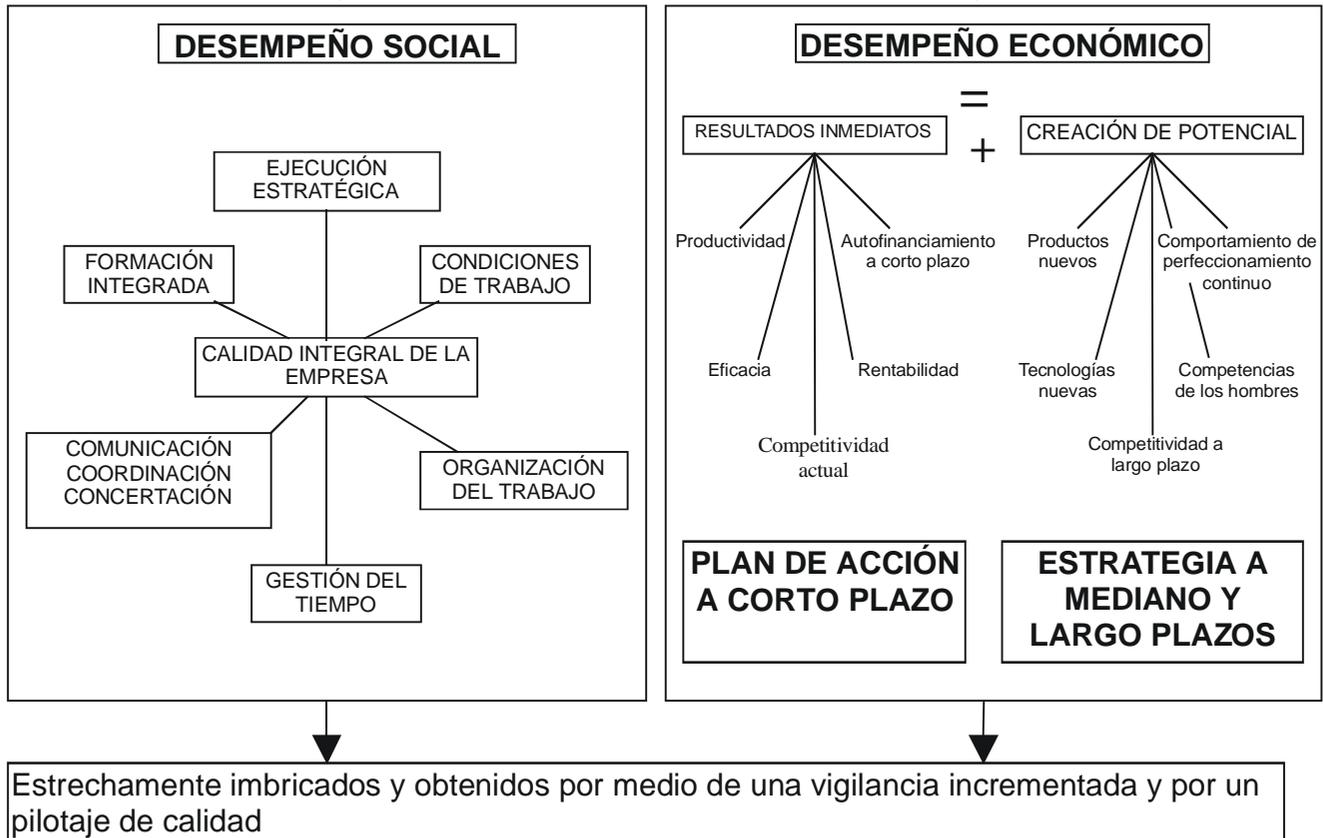
En una organización la división del trabajo y la competencia especializada de los actores (individuales o grupales) provocan comportamientos de dispersión bajo múltiples formas como: la búsqueda de autonomía, la falta de coordinación en el acompañamiento del trabajo, el ausentismo o la rotación de personal. Esta tendencia de

Figura 1:

Enfoque socioeconómico del desempeño global durable (© Iseor, 1981)

ENFOQUE SOCIOECONÓMICO = ADMINISTRACIÓN INNOVADORA DE LA EMPRESA

QUE INTEGRA



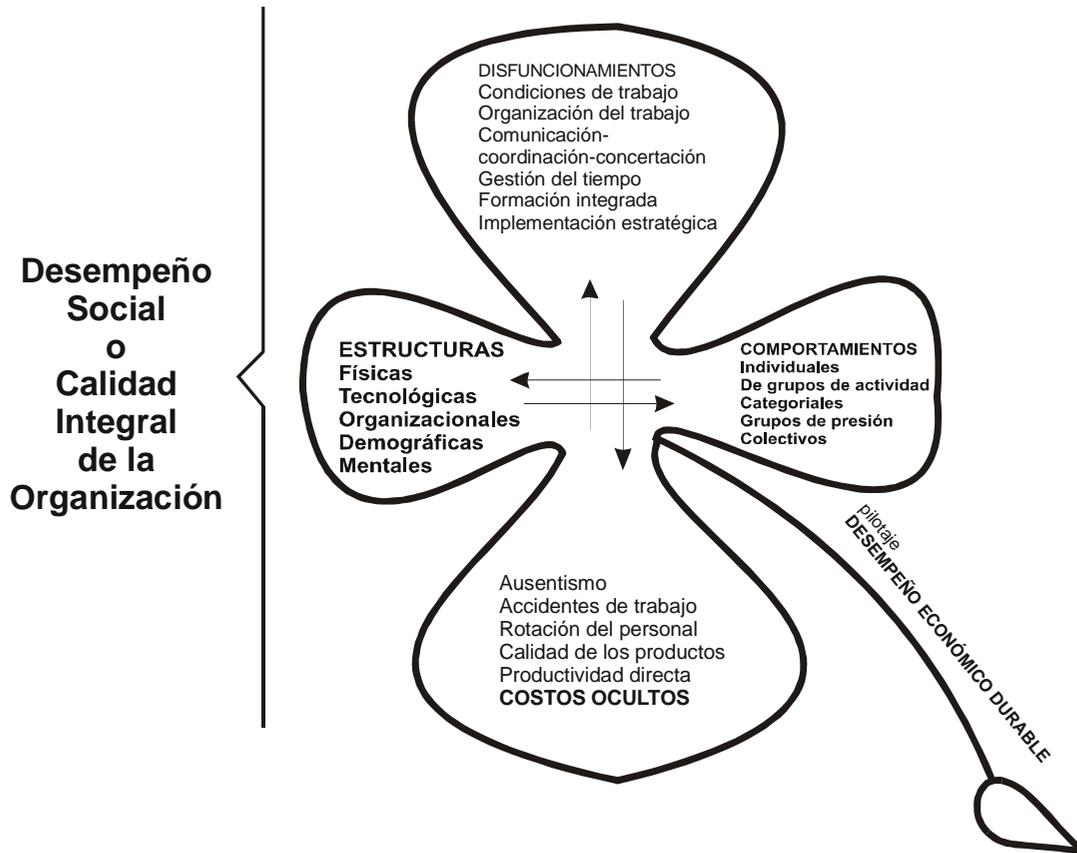
186

los actores a la evasión es legítima y natural. Tiene como efecto el de provocar un movimiento centrífugo.

Estas disfunciones acarrearán pérdidas de recursos (valor agregado) por medio de cinco indicadores sintomáticos: el ausentismo, los accidentes de trabajo, la

rotación de personal, la falta de calidad de los productos (bienes y servicios) y la subproductividad directa. Los indicadores constituyen costos llamados "ocultos" ya que su impacto en el desempeño económico no se mide en unidades monetarias ni se toma en cuenta en las decisiones

Figura 2:
Modelo socioeconómico de funcionamiento de una organización



administrativas de la organización. Estos costos afectan considerablemente el desempeño económico durable de la empresa, tanto en sus resultados ocultos inmediatos o pérdidas de valor agregado muy elevados, como en su creación de potencial (efecto a mediano y largo plazos).

Ahora bien, un proceso de producción eficaz y eficiente de bienes o de servicios de un conjunto de actores coordinados exige la cooperación.

Este movimiento de vida, biológico, provoca una alternancia de tensiones y conflictos y de cooperaciones que induce a ciclos permanentes de fluctuaciones, fuente de patologías organizacionales si no es que de una contaminación del sistema organizacional compuesto de estructuras y comportamientos.

La actividad productiva de bienes o servicios, mercantiles o no mercantiles, sólo es eficaz y eficiente

cuando se alcanza cierto nivel de cohesión entre los equipos, así como de coherencia entre los actores. El nivel de desempeño (socio)económico durable depende del grado de cohesión y de coherencia del sistema organizacional. Ambos se encuentran sometidos en permanencia al deterioro por el movimiento dialéctico evasión-integración de los actores. La expectativa de alcanzar cierto nivel de desempeño no resulta entonces de un consenso espontáneo entre éstos sino de la dirección de la organización.

El modelo socioeconómico de las organizaciones otorga un papel importante a las estrategias de los actores. Todo actor tiene poderes informales que puede usar, ya sea para contribuir o para perjudicar el desempeño económico de la organización. La imposibilidad de negociar periódicamente *los contratos* está relacionada con una subestimación del estado conflictivo de las organizaciones. La negación del conflicto, implícito en las teorías y prácticas administrativas dominantes, tiene un impacto sobre el desempeño económico.

Únicamente una intervención deliberada permitirá revertir este movimiento en una espiral progresiva, la cual consiste en poner en marcha de manera sincronizada tres tipos de acciones: implementación de las herramientas de gestión socioeconómica, un proceso de cíclico de mejora, y decisiones estratégicas sobre cambios a realizar (véase figura 4).

Las investigaciones e intervenciones del ISEOR han descubierto que la organización del trabajo es menos determinante en cuanto al nivel de desempeño que las variaciones de forma. Es entonces el proceso de cambio de la organización el que se encuentra en el origen del

crecimiento del desempeño. El factor clave para el mejoramiento del desempeño socioeconómico es la calidad de la dirección de la organización.

Con el fin de mejorar el desempeño socioeconómico de las empresas y de las organizaciones es necesario intervenir por medio de un proceso de aprendizaje que vuelva a darle energía a la organización y le permita ser proactiva, es decir, que le permita influir en su entorno en lugar de padecerlo.

1.3 Posicionamiento frente a la Teoría de las Unidades Activas (Perroux) y del Análisis Estratégico (Crozier)

Los diferentes niveles de arbitraje (es decir, los diferentes comportamientos productivos), que se consideran como regulaciones individuales pueden clasificarse siguiendo un criterio de calidad, relativo al nivel de cercanía del *equilibrio* en el sentido de J. Piaget (1975) y de F. Perroux (1979), es decir, de la proximidad respecto del objetivo, que es la norma que se fija cada individuo para juzgar la eficacia de sus comportamientos de arbitraje.

Este diagnóstico pone en evidencia la necesidad de un enfoque transdisciplinario de las disfunciones. Es conveniente abandonar el determinismo técnico económico que excluye los comportamientos humanos y sociales, y admitir que la actividad de *producción* es antes que nada una *actividad humana* y que si la tecnología ha permitido, en cierta medida, un incremento de la productividad, es el comportamiento del hombre en el trabajo el que condiciona el funcionamiento de las herramientas de producción.

Si bien las variables explicativas de las disfunciones

se relacionan con la sociología, la ergonomía, la psicología o el psicoanálisis, nos parece indispensable traducirlas en términos económicos. No obstante, no se trata de yuxtaponer un análisis económico a un análisis social de estos fenómenos, sino de analizar las relaciones y las zonas de compatibilidad entre las condiciones llamadas sociales y las condiciones económicas de la actividad de las empresas.

El análisis socioeconómico se alimenta de los progresos realizados en la explicación de los sistemas de decisión, sobre todo tras los trabajos de H. Simon (1955, 1956), M. Crozier y L. Sfez (1973). Se inscribe en el marco de la racionalidad limitada de H. Simon y reconoce que el cálculo económico tiene un estatuto ambiguo y subordinado al sistema de decisión por una parte, y por la otra, al sistema de información (Le Moigne, 1979). El cálculo puede tener una función operatoria (anterior) o justificativa (posterior) de la decisión; en uno u otro caso el análisis del costo-desempeño oculto aporta una contribución apreciable, ya sea para buscar el contenido eficaz para un “contrato de actividad”, o bien para convencer a los diferentes actores de su coherencia (principio de comunicación) y ofrecer un seguimiento de los efectos del contrato a las partes involucradas (principio de control, necesario para la dirección).

El análisis de M. Crozier y E. Friedberg sobre las relaciones entre el actor y el sistema

En 1977, cuando apareció el libro de M. Crozier y E. Friedberg, *El actor y el sistema*, una obra de gran importancia para la sociología francesa, comenzábamos a perder la esperanza de encontrar en las concepciones sociológicas existentes (cf. Adam y Reynaud, 1978) un modelo de

análisis que nos permitiera descubrir “las coordenadas” sociológicas del enfoque socioeconómico que hemos venido desarrollado desde 1973. Los puntos de analogía entre nuestro análisis se sitúan en el nivel del análisis de las organizaciones.

El primer elemento de convergencia es que los individuos (actores) disponen de un margen de libertad irreducible con lo que pueden elaborar estrategias que permiten explotar las posibilidades que ofrece la organización. Además, el análisis trata de la estrategia de los actores en relación con el sistema social, ya que los enfoques estratégico y sistemático son complementarios y están en relación dialéctica. Igualmente se esfuerza por trascender dos corrientes: la de los comportamientos (con una crítica a la teoría psicosociológica del intercambio, en la medida en que menosprecia la coacción relacionada con el contexto organizacional) y la de las estructuras (crítica de su determinismo mecánico). También existen similitudes entre el análisis de los efectos contra-intuitivos (Crozier) y el análisis de las disfunciones. Ambos análisis nos remiten a un modelo de análisis que privilegia las interacciones entre estructuras y comportamientos, sin caer en los errores de los enfoques sistémicos.

En el nivel del análisis del cambio, también existen varios puntos en común entre M. Crozier, E. Friedberg y nuestra Teoría Socioeconómica de las Organizaciones. El cambio es un proceso de creación colectiva, es decir, un proceso de aprendizaje y de fijación por parte de los miembros de la organización, de nuevas reglas del juego social, basadas en las relaciones dialécticas de conflicto y cooperación. Para los actores involucrados el juego consiste en descubrir, en crear y en adquirir nuevos modos de

relación, de razonamiento y de control social, es decir, nuevas capacidades de juego colectivas. Además, la intervención a favor del cambio consiste en ayudar a los hombres a desarrollar nuevas capacidades. Otro punto de encuentro es el hecho de que el potencial de poder (que nosotros llamamos de energía) depende de las zonas de incertidumbre controladas por los actores (Malita y Zidaroiu, 1978). Finalmente, "la transmisión de nuestros modos de acción colectiva para permitir mayor iniciativa y mayor autonomía a los individuos pasa por más organización, en el sentido de una estructuración *consciente* de los campos de acción". Ése es justo el sentido de nuestro análisis y de la medida de los costos ocultos: ayudar a esta estructuración *consciente* dentro de una perspectiva de *desarrollo* de la organización.

Nos parece que los puntos de encuentro entre el análisis de F. Perroux acerca del poder y la economía por una parte, y el de M. Crozier y E. Friedberg sobre los sistemas de acción por otra, garantizan la fecundidad de las investigaciones socioeconómicas como la que hemos llevado a cabo.

Las teorías conexas: La Unidad Activa (F. Perroux) y la Dialéctica entre el actor y el sistema (M. Crozier y E. Friedberg)

Podemos descubrir entre las teorías fundamentales disponibles, tras un trabajo que se hizo sobre la historia del pensamiento económico (Brignone, Lambert, Martinet, Savall, 1978), que el paradigma de Perroux es el que más se acerca al paradigma implícito que guía nuestro trabajo, que tienen la huella de la heterodoxia (Savall, Bernacer, 1975a). A pesar de la diferencia del nivel de observación

es de notar como lo veremos más adelante, que la sustancia de los conceptos fundamentales es idéntica.

La Teoría de las Unidades Activas de F. Perroux

"Una unidad se dice activa si, por su acción e interés propios, es capaz de modificar su entorno, es decir, el comportamiento de las unidades con las que se encuentra en relación. Está unida con su entorno, **plástico** bajo el efecto de su acción". (Perroux, 1975).

La Teoría de las Unidades Activas de F. Perroux es la síntesis de varias décadas de trabajo, de los cuales los más destacados para la construcción de lo que él llama la "economía actual" remontan a los años que siguieron a la Segunda Guerra Mundial, principalmente su famoso artículo "Esbozo de una Teoría Económica Dominante", que apareció en la revista *Économie appliquée* (1948).

El análisis de F. Perroux tiene el mérito de realizar una síntesis entre el enfoque estratégico (acción de la unidad activa sobre su entorno) (Perroux, 1975) y el enfoque sistémico (acción del entorno sobre la unidad activa) en el sentido de Crozier y Friedberg (1977). Hasta la fecha, en el ámbito de las condiciones de trabajo, se ha invertido sobre todo en el enfoque estratégico.

2. Apuestas sociales del desempeño global durable de las organizaciones

La propuesta de una noción de desempeño global, como indicador de síntesis que integra el desempeño económico, social, técnico, comercial, nace en un contexto de *confusión estratégica y política de los actores sociales*.

2.1 Confusión estratégica y búsqueda de nuevos referenciales

A menudo los empresarios dicen que el costo del trabajo es excesivo, por lo que se les ocurre que la reducción del costo del trabajo, y por lo tanto de los salarios, podría ser un remedio a este problema. También dicen que hay que repartir el trabajo, que ya somos demasiados para el trabajo que hay que hacer. Entonces piensan en reducir los horarios de trabajo, olvidando que el costo del capital, público o privado, puede ser excesivo y que por ende se incrementa el endeudamiento de las empresas y se retrasa el pago de la deuda. Olvidan también que este costo es disuasivo para las inversiones, pues cuando se calcula el costo de un proyecto hay que integrar elementos que recargan y aplazan el umbral de rentabilidad. Incluso agregan que se trata de una competencia de precios despiadada y que, por ende, hay que reducirlos. En pocas palabras, hay que reducirlo todo, y *tantas reducciones* estrechan el perímetro de actividades y del potencial de la empresa.

Si tomamos en cuenta el nivel macroeconómico lo que podemos constatar en estos últimos veinte años es que ha habido un déficit de acciones estratégicas activas y coherentes. La primera crisis del petróleo hizo añicos la idea misma de estrategia a mediano y largo plazo. Basta con releer las revistas especializadas o económicas de aquella época para comprobar que aquello constituía la idea dominante en los años setenta: habiendo tales riesgos, ¿para qué intentar prevenir?

El déficit de acciones comerciales es otra característica de las empresas francesas. Actualmente el sistema educativo francés, tanto en las universidades como

en las grandes escuelas de administración, forman más financieros y administradores que vendedores.

Si hiciera falta calificar el origen de estas prácticas, basándonos en nuestras numerosas investigaciones-experimentaciones entre una gran variedad de empresas y organizaciones, podríamos subrayar la *falta de profesionalismo* en la administración de empresas relacionada actualmente con *la falta de serenidad* en la toma de decisiones. Las múltiples fallas de *sincronización* dentro de las empresas, la falta de ajustes periódicos en sus organizaciones (lo cual puede explicar que surjan planes sociales que súbitamente anuncian miles, si no es que decenas de miles de supresiones de empleos), una estimulación deficiente de los actores sociales, una evidente falta de exigencia compartida, todo esto se materializa hoy en día en decisiones brutales de cortes funestos en los presupuestos empresariales, en una especie de *enseñamiento sobre la reducción de gastos*, en lugar de promover acciones dinámicas de *desarrollo* de productos-mercados correspondiente a las nuevas necesidades de los clientes.

Las características demográficas de la mano de obra activa de nuestros países chocan cada vez más contra esta lógica. Los empleados, con mayor o mejor formación, son más y más “reivindicativos”, tanto en materia de seguridad como de contenido de su empleo. No obstante hay encuestas recurrentes que muestran que cerca de la mitad de los empleados consideran que su situación se degrada, que sus esfuerzos y sus méritos no son suficientemente recompensados. Dos terceras partes de ellos siguen quejándose de que sus superiores no escuchan sus expectativas y sus sugerencias. Las experiencias de *gestión*

participativa se perciben hoy en día como una usurpación, si no es que como una imposición.

Vista desde la doble dimensión social y económica, la situación de las empresas se encuentra atrapada, desde hace algunos años, en un movimiento en *espiral regresiva* que va más allá de un simple “círculo vicioso” debido a la agravación que lleva consigo cada curva de la espiral.

Estos *comportamientos estratégicos reductores*, fundados sobre el estrechamiento, la reducción, la defensiva, no pueden sino alarmarnos. Hoy en día nos parece que un buen número de empresas están preparando mal su futuro, obnubiladas o atormentadas por su supervivencia o la búsqueda de un desempeño económico *inmediato* y de corta visión. Ciertamente, si comparamos la situación actual con la de hace veinte años, observamos que el sentido de la responsabilidad social de la empresa tiende a desarrollarse. De este modo, desde hace algún tiempo, varias decenas de empresas francesas se han organizado de manera simbólica para defender una *ética del compromiso social* de la empresa. Esto se traduce concretamente en medidas de reclasificación y de acompañamiento de los planes sociales, apoyados financieramente a la vez por las empresas, los poderes públicos y, en ciertos casos, por los empleados mismos.

Probablemente esta confusión estratégica esté relacionada con los *errores de análisis estratégico* y con cierto desconocimiento de los recursos profundos del desempeño económico de las empresas.

En cuanto a las políticas de empleo las empresas sufren de una ausencia de “planificación” o por lo menos de anticipación de la evolución de su *potencial humano*. Como si el razonamiento consistiera en decirse: si hay

tantos avatares y turbulencias, ¿Para qué prever?

Podríamos comparar la empresa con un vehículo estratégico que pierde demasiada energía al ser víctima de fugas o de *hemorragias internas y externas*. Las hemorragias internas son provocadas por numerosas disfunciones que se producen cotidianamente en todas las organizaciones y que generan un sobreconsumo crónico de recursos tecnológicos, financieros y humanos. No obstante, la empresa aunque sienta de manera intuitiva las pérdidas que está sufriendo de manera cotidiana, subestima en mucho su monto y, como consecuencia, piensa equivocadamente que se trata de un mal necesario o que no se puede evitar. ¿Cuáles son los recursos que se pierden de esta manera?

Cuando observamos las prácticas de las empresas vemos que la búsqueda de desempeños económicos está centrada en el corto plazo y en el valor creado *para el accionista*. El enfoque radical en el corto plazo lleva a la degradación del desempeño humano y social, trátese de las condiciones de trabajo, del nivel del empleo, de las competencias, de la seguridad en el trabajo... Esta degradación del desempeño social alcanza, por efecto carambola, el desempeño económico previsto. Es necesario entonces medir de una mejor manera el *desempeño global interno y externo* de la empresa.

2.2 Apuestas de la medida del desempeño socioeconómico

Podríamos defender la idea según la cual basta con desarrollar una cultura de desempeño *global* en el seno de las empresas, sin por ello medir este desempeño global, pero lo que está en juego en el desempeño global es la

toma de decisiones estratégicas y la calidad de las mismas. La medida parece ser indispensable cuando se trata de modificar y de mejorar la calidad de la toma de decisiones, de volver a desarrollar la posición estratégica de las empresas y de estimular estrategias activas de supervivencia-desarrollo.

2.2.1 Tipología de las situaciones estratégicas de las empresas

Proponemos entonces la noción de “supervivencia-desarrollo” de la empresa, la cual permite tomar en cuenta dos criterios de toma de decisiones y dos horizontes de dirección:

- Criterios de toma de decisiones son: el desempeño económico y el desempeño social,
- Horizontes de dirección son: el corto plazo (un año) y el mediano plazo (dos a tres años). Cada uno de los dos criterios se declina en los dos horizontes: corto plazo y mediano plazo.

Poner en marcha indicadores y objetivos de mediano plazo permite modificar el comportamiento espontáneo de las empresas que a menudo está determinado por el horizonte de corto plazo, por

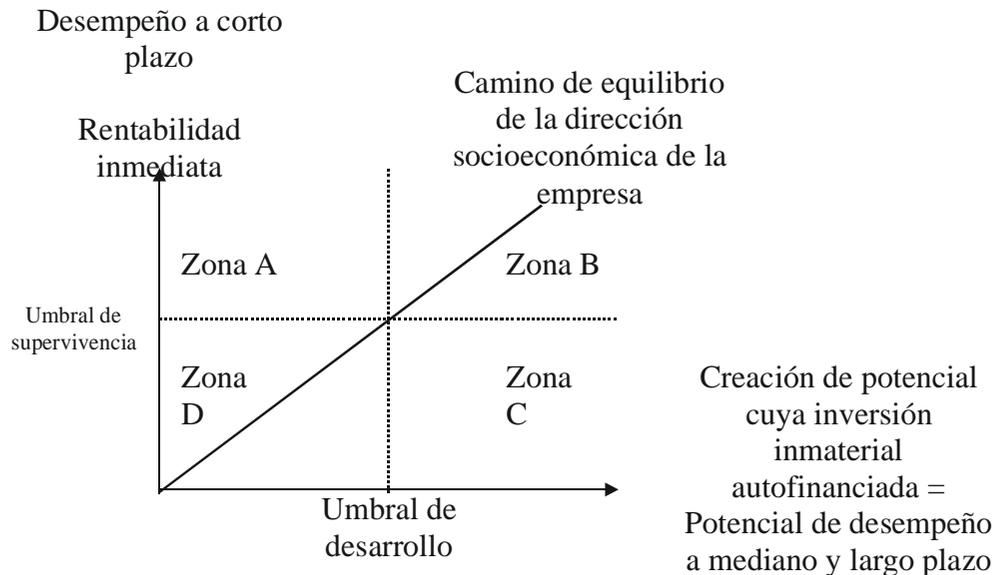
el *umbral de supervivencia*.

La gráfica (1) que se presenta a continuación identifica cuatro zonas de posicionamiento estratégico que se determinan de acuerdo con dos umbrales: *el umbral de supervivencia*, constituido por la rentabilidad inmediata que exigen los accionistas y los banqueros y *el umbral de desarrollo*, constituido por el nivel de creación de potencial o incluso la inversión material e inmaterial, necesaria para preparar la rentabilidad de los años futuros.

El comportamiento espontáneo dominante de las empresas se centra en el umbral de supervivencia, lo que determina la manera como se toma en cuenta el umbral de desarrollo. Estas empresas desarrollan estrategias de racionalización de los gastos visibles, ya se trate de costos de personal o de gastos generales.

Gráfica 1-

La Dirección estratégica socioeconómica de la empresa (© Iseor, 1977)



Zona A - Estrategia peligrosa a corto y mediano plazo.

La empresa acumula varios retrasos en la creación de potencial y no prepara sus resultados futuros invirtiendo (creación de potencial material e inmaterial). Riesgo de pérdida de empleos a corto y mediano plazo.

Zona B - Zona de supervivencia-desarrollo

Estrategia equilibrada a corto y mediano plazo.

Probabilidad de creación de empleos a corto o a mediano plazo a condición de que el grado de dirección estratégica de la empresa sea adecuado.

Zona C - Estrategia peligrosa

La empresa acumula momentáneamente una creación de potencial sin desempeño inmediato y por lo tanto tendrá problemas de financiamiento a corto y mediano plazo de su desarrollo de potencial. La empresa produce demasiado a mediano y a largo plazo y no produce lo suficiente a corto plazo para tener un desempeño inmediato. Riesgo de pérdida de empleos inmediata.

Zona D – Estrategia muy peligrosa

La empresa se encuentra por debajo de su umbral de supervivencia (resultados inmediatos y capacidad de autofinanciamiento insuficientes) y por debajo del umbral de renovación de su potencial de innovación. Riesgo de pérdida de empleos inmediata y posteriormente de muerte o de pérdida de autonomía de la empresa.

Se vuelve innecesario demostrar los impactos de los planes sociales sobre la desmotivación de los empleados que permanecen: pérdida de profesionalismo, de calidad, incluso de productividad, relacionada con la partida de los empleados de mayor edad (prejubilados).

La cuestión de la medida del desempeño global es

crucial y a la vez está mal resuelta ya que esta medida sufre de muchas imperfecciones tanto en el desempeño social como en el desempeño económico a mediano plazo. El desempeño económico a corto plazo está mejor medido, aunque subestime los costos ocultos, lo cual provoca considerables errores de cálculo económico. La apuesta es, entonces tanto el perfeccionamiento del análisis de gestión y la calidad de la toma de decisiones.

El ISEOR, para sus investigaciones-experimentaciones, se fijó como meta crear y probar herramientas y métodos que permiten medir mejor los costos ocultos y las acciones de creación de potencial inmaterial.

2.2.2 Visibilidad y calidad de la dirección estratégica

La *medición de los costos ocultos* es una apuesta importante, ya que éstos representan un yacimiento de potencial de perfeccionamiento del desempeño global de la empresa. Cuando los costos ocultos no se identifican la empresa no puede fijarse objetivos de reducción para mejorar su rentabilidad inmediata. La decisión se toma únicamente sobre los costos visibles: todo aumento de costos visibles se considera a priori como una baja de desempeño ya que no se mide la disminución de costos ocultos que puede derivarse de ello.

De este modo los gastos de formación de personal, considerados como una disposición fácilmente comprensible hasta el umbral legal, se contrarrestan con el aumento de la calidad y de la eficiencia de las personas formadas (formaciones técnicas, informáticas, etc.) que constituyen un aumento del valor del potencial humano

de la empresa.

Las políticas de aumento de las remuneraciones permiten conservar al personal que estaba dispuesto a partir.

Estos ejemplos muestran que los costos visibles se compensan con la reducción de costos ocultos gracias a una estrategia deliberada. No obstante dicha compensación no es automática: si a los empleados no se les motiva ni se les autoriza a poner en marcha los conocimientos adquiridos en la formación que reciben, los costos ocultos no se reducirán. La medida de indicadores de creación de potencial es útil, ya que conlleva un valor explicativo y predictivo:

- a) Permiten explicar una parte de los resultados inmediatos del mismo periodo: en el caso de la acción de formación, si no se incluye ningún indicador de creación de potencial en el cuadro de mando faltará información para explicar, llegado el caso, el origen de una baja momentánea de productividad, o del aumento temporal de los gastos de personal.
- b) Permiten distinguir entre dos unidades cuyos resultados inmediatos serían similares. Desde este punto de vista el cuadro de mando de dirección constituye también un apoyo concreto para la apreciación de los ejecutivos, en lo que se refiere a las actividades administrativas de su unidad.
- c) Permiten anticipar los resultados inmediatos del periodo siguiente. Procuran informaciones que permiten apreciar la vulnerabilidad futura o, al contrario, el buen reflejo de anticipación de una unidad o de la empresa frente a la evolución del entorno, de la tecnología o respecto de la estrategia futura de la empresa.

- d) La visualización de indicadores de creación de potencial en el seno mismo de los cuadros de mando tiene una fuerte influencia en el comportamiento de los directivos y de los ejecutivos. Se ha podido observar que los actores aprecian mucho la idea de creación de potencial, que a menudo hacen coincidir con la de su desarrollo personal. Los indicadores de desarrollo de personal hacen explícito el hecho de que la empresa invierte en su potencial humano, formándolo y permitiéndole realizar actividades nuevas: productos, métodos, tecnologías. El personal se siente valorado, ya que se le motiva a participar en acciones de creación de potencial al mismo tiempo que en acciones de perfeccionamiento de los resultados inmediatos. Estas acciones permiten desbloquear, en lo inmediato, los recursos necesarios para la realización de acciones de creación de potencial para el futuro.

3. Métodos de evaluación del desempeño global interno y externo de las organizaciones

Existen diferentes vías complementarias que nos parecen susceptibles de contribuir a una mejor medición del desempeño global de la empresa:

- Los indicadores de evaluación de los costos ocultos (extracontables) y de la creación de potencial, sobre todo en su dimensión inmaterial,
- Los indicadores de carácter socioeconómico,
- Las herramientas operativas de administración.

3.1 Medición de los costos y de los desempeños ocultos

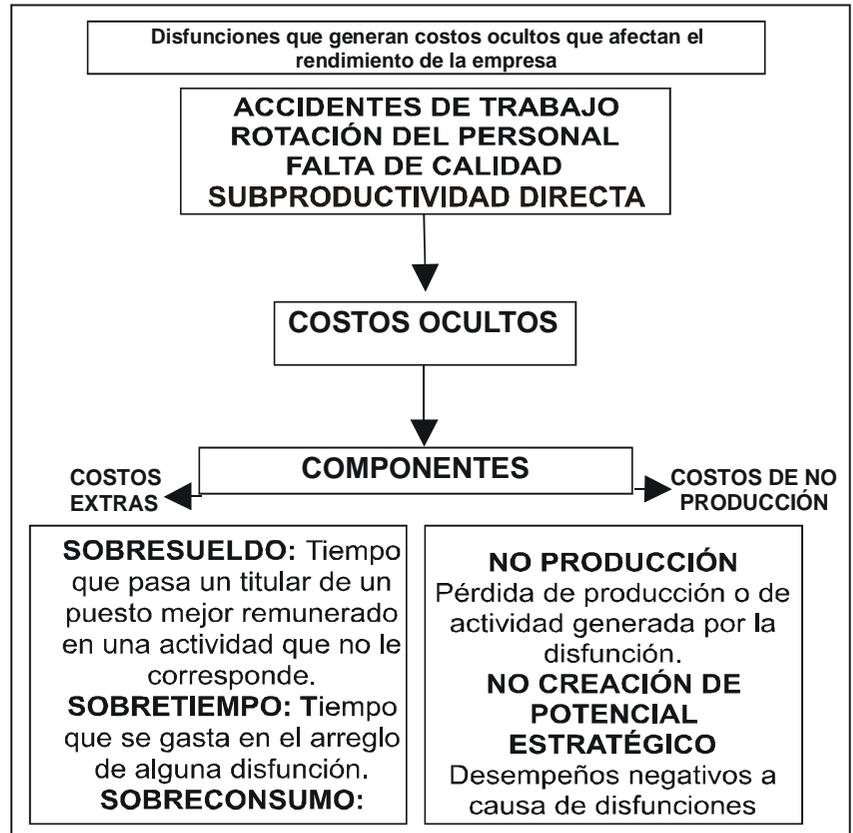
El objetivo de este artículo no está centrado en los métodos de evaluación de los costos ocultos. En el ISEOR se ha desarrollado de manera progresiva, de 1973 a 1979, un método de cálculo de los costos ocultos provocados por las disfunciones de las empresas (Savall, 1974, 1975, 1979; Savall y Zardet, 1987, 1992).

Actualmente este método es conocido, enseñado y practicado, dentro de los enfoques llamados “costos de no calidad” o de “calidad total”.

Los costos ocultos provienen de las disfunciones que sufre la empresa: anomalías, perturbaciones, conflictos, tensiones. La empresa, al verse confrontada cotidianamente a una serie de disfunciones, que aparentemente, son menores o despreciables, pone en marcha una serie de regulaciones que consumen recursos económicos.

Se encuentran consumos externos, bienes y servicios que compra la empresa para hacer frente a disfunciones como el tener que recurrir a personal temporal cuando hay un elevado índice de ausentismo, el uso de materias primas adicionales a causa de productos que terminan siendo desechados, los costos de envío y de transporte para entregar rápidamente la producción terminada con retraso.

Figura 3:
Disfunciones y costos ocultos



Hay otros recursos, en tiempo y energía humana, que igualmente se dilapidan en proporciones muy importantes para hacer frente a estas mismas disfunciones: corregir los errores y defectos de producción; rescatar la información faltante pero indispensable para la producción; esperar que el servicio de mantenimiento llegue para arreglar las máquinas descompuestas; recibir a los clientes

para resolver o allanar un litigio comercial.

Estos costos ocultos incrementan los costos y por lo tanto los precios de venta, pero además tienen repercusiones directas en la calidad de los servicios al cliente: mayor tiempo de entrega, expedición de productos con defectos de calidad, o errores de servicio.

En esta forma, los recursos, son absorbidos, si no es que “desviados” para restaurar el funcionamiento esperado, en lugar de destinarse a la creación de valor.

Los costos ocultos no sólo afectan los resultados inmediatos que es el primer componente del desempeño global de la empresa, sino también la creación de potencial que es el segundo componente del desempeño global de la empresa. La evaluación de los costos ocultos puede realizarse por un estudio de costos detallado y profundizado tras un diagnóstico socioeconómico, por los indicadores de pilotaje extracontables sobre las disfunciones o por los costos ocultos mayores de la empresa, como el ausentismo, las reclamaciones, el número de llamadas telefónicas perdidas, el número de pedidos retrasados, el costo del servicio postventa.

La identificación y la medida de la creación de potencial inmaterial

Como ya se ha señalado, la creación de potencial material se ubica relativamente bien en la contabilidad, en el rubro de ciertos cargos de carácter económico de inversión. La dificultad de medición estriba, sobre todo en la creación de potencial o de inversión inmaterial que compromete gastos “ahogados”. La propuesta original de 1974 se basaba en una adaptación del plan contable general que debería permitir una mejor identificación de los montos de

inversión inmaterial (Savall, 1974, 1975b). Actualmente parece más oportuno proponer una medición extracontable de la creación de potencial inmaterial. Por ejemplo, al momento de elaborar el plan de formación de la preparación de un proyecto de envergadura comercial, organizacional o social, la preparación del expediente comprenderá el costo y las ganancias esperadas. Si se trata de una inversión la empresa espera a cambio efectos económicos que se renueven periódicamente.

3.2 Indicadores de vigilancia estratégica

En el nivel de dirección general se puede asegurar la vigilancia de la evolución del desempeño global de la empresa gracias a algunos indicadores que completan los indicadores usuales fundados sobre el desempeño económico inmediato (gastos, resultados, etc.) como los siguientes:

La relación costos ocultos/costos visibles

Cuando lo no medido (oculto) aumenta en relación con lo medido (visible), el desempeño global disminuye en la medida en que los actores disponen de menos información pertinente para la toma de decisiones. Es un indicador de alerta que significa que las disfunciones y la pérdida de energía de la empresa aumentan. El monto de los costos ocultos en relación con la masa salarial, con el presupuesto total de la empresa, con el valor agregado, con el volumen de negocios, son indicadores que resultan muy estimulantes para una dirección, pues desencadenan nuevas decisiones estratégicas, orientadas más a mediano plazo.

Las empresas que se encontraban en una situación que se caracterizaba por elevados costos ocultos, pusieron en marcha ciertas acciones de innovación que tenían como objetivo reducir sus disfunciones y sus costos ocultos, es decir, reducir los gastos pero también y sobre todo, incrementar los productos y la creación de potencial. La reducción de costos ocultos opera de acuerdo con un método participativo, tanto en la fase en la que se conciben las acciones como en su cumplimiento. Dichas acciones involucran diferentes ámbitos: las condiciones y la organización del trabajo, la gestión del tiempo, la comunicación-coordinación-concertación, la formación integrada y la ejecución estratégica. Las organizaciones más innovadoras permiten, por un lado, involucrar activamente al personal en la búsqueda de soluciones para mejorar la empresa y, por el otro, solicitar el desarrollo de los actores y de los recursos humanos, dado que las *competencias y el potencial humano* constituyen la *primera palanca estratégica* de perfeccionamiento *durable* del desempeño económico. Una de las vías más fecundas consiste en desarrollar la *puesta en práctica* de las competencias humanas, en lugar de acumular simplemente competencias más o menos virtuales y volátiles. En las empresas es grande el desfase entre las competencias disponibles de los actores y aquellas que se requieren para las funciones que se les confía. Las competencias adquiridas durante la formación inicial o continua no se aplican suficientemente en los trabajos. De hecho faltan competencias operacionales y concretas para ocupar plenamente estos empleos, lo cual lleva a defectos de calidad y a tareas mal asumidas.

Desde el momento en que se aborda la cuestión de la reducción de costos ocultos, uno se encuentra

confrontado a la de reubicación de los recursos económicos que serán recuperados. Los excedentes de consumo no plantean un problema mayor: si se reduce la tasa de desperdicios, el rubro de "materias primas" disminuye en un volumen idéntico a los productos vendidos, lo cual baja el costo mediante la reducción del costo directo de la compra de materiales. Por el contrario en lo que se refiere a los recursos humanos que se recuperan por una reducción de costos ocultos de tiempo excedente y de no producción, se vuelve primordial el preguntarse lo que se hará con el potencial humano así recuperado. Estas preguntas llevan a identificar posibles escenarios estratégicos de realización y de reasignación de recursos liberados de este modo (Savall y Zardet, 1992, 1996).

La situación estratégica más favorable es el *crecimiento*. En este caso la empresa proyecta reasignar todas las horas recuperadas, gracias a la reducción de las disfunciones, al aumento de su producción y de su volumen de negocio sobre su mercado actual, ya sea porque éste se encuentra en fase de crecimiento o bien porque la empresa se encuentra en una situación suficientemente favorable en relación con sus competidores para conquistar otras partes del mercado. Es este caso aumenta conjuntamente el desempeño económico de la empresa y su desempeño social, puesto que el nivel de empleo aumenta si el crecimiento es suficientemente fuerte y duradero, y además las condiciones de empleo mejoran.

La empresa Brioche Pasquier, figura del segundo mercado bursátil, está clasificada dentro de los diez primeros lugares anuales de las revistas económicas y profesionales. La empresa agroalimentaria que tiene un volumen de negocios de más de mil millones de francos,

es representativa de esta situación estratégica. Esta empresa, que practica el método de administración socioeconómica desde hace unos *diecinueve años*, mejora regularmente su productividad económica global a razón de 20% anual, mediante un crecimiento en volumen y en tamaño en un mercado que se conoce por su bajo crecimiento. De manera simultánea pasó de tener 240 personas en 1984 a cerca de 3 000 personas en 2002, en gran parte por crecimiento interno. La formación de personal representa cada año 10% de la masa salarial, y el salario base de cada empleado recibe un complemento de 8 a 15%, según las categorías profesionales, relacionado con los objetivos de su unidad o de su línea de producción, en términos de calidad, productividad, pérdidas y en términos de creación de potencial por parte de los individuos y los equipos. Es una empresa que, gracias a la fuerza estratégica adquirida, año tras año, ha aumentado *su posición, su actividad y su capacidad de negociación con el entorno. De este modo pudo crear fábricas y empleos nuevos.*

En el otro extremo se encuentra el escenario estratégico del *estrechamiento*: la empresa se encuentra en un mercado saturado, en fase de madurez si no es que de declive, y no cree poder aumentar su volumen de negocios. Es el caso en el que un mejor desempeño económico redundaría (si no se toman precauciones) en una baja del nivel de empleo y después del volumen de actividad, ya

que las horas que se recuperan gracias a la reducción de las disfunciones, acarrea reducciones de los cargos de personal, ya sea por disminución del tiempo de trabajo de cada empleado o bien por la disminución de los empleos. La empresa en este caso busca mejorar o encontrar un desempeño económico por medio del ahorro en gastos. Pero se han desarrollado desde comienzos de 1993, ciertas prácticas que tienen como objetivo mantener el nivel de empleo, por medio de reducciones de salarios negociadas con los empleados. Tal es el caso de empresas como Potain o la MAAF, y más recientemente, en febrero de 1995, el acuerdo Brioché Pasquier² sobre la modulación de los horarios y la creación de 10% de nuevos empleos (antes incluso de la Ley De Robien³ y la Ley sobre las 35 horas⁴).

En esta etapa nos gustaría llamar la atención sobre el hecho de que hay otras estrategias posibles además de la de reducción, con la rara excepción de ciertas empresas que se encuentran actualmente en situación económica de extrema gravedad, para las cuales probablemente no haya otra salida posible, ya que esperaron demasiado tiempo antes de realizar un *salto estratégico* salvador.

Se trata de encontrar *la velocidad conveniente de crecimiento de la productividad económica global* de la empresa, sin pretender maximizar la reducción de efectivos a corto plazo. Esta dosis “homeopática” y este ritmo cadencioso y perseverante de reciclaje de los costos ocultos

² BRIOCHE PASQUIER, una empresa de Cholet, que emplea a 1100 personas, decidió anualizar y reducir el tiempo de trabajo. El promedio semanal pasó de 39 horas a 33 horas 15 minutos, con una modulación en función de la actividad. Si el tiempo de trabajo semanal puede alcanzar 48 horas, los empleados tienen la certeza de tener por lo menos 30 semanas de cuatro días de trabajo. Tras una consulta por referéndum, 70% de los empleados aprobaron esta gestión, que traerá consigo una disminución salarial del 2%. En contraparte, la empresa se compromete a crear 110 empleos en los siguientes seis meses. (*Le Monde*, 2 de febrero de 1995).

³ La Ley Robien es una ley francesa adoptada en 2003 a favor del arriendo, que otorga ventajas fiscales a los propietarios de viviendas en arriendo, bajo ciertas condiciones. (N de la T).

⁴ La Ley de las 35 horas fue una medida política puesta en práctica en 2000, que fija legalmente las horas de trabajo de tiempo completo en 35 por semana, en lugar de 39. (N de la T).

de desempeños durables tienen la doble ventaja de evitar una reducción brutal de empleos y de darle el tiempo a la empresa de preparar *escenarios estratégicos* de desarrollo de *nuevos mercados* o de *nuevos productos y servicios*, así como de reorganización de sus recursos. El razonamiento estratégico lleva a revertir la tendencia, demasiado extendida, que consiste en ajustar sistemáticamente el volumen de empleo, fijando a priori un objetivo de nivel de empleo que se intentará mantener o alcanzar a toda costa, y ajustando igualmente las demás variables de la decisión estratégica: ahorro en las compras externas de bienes o servicios, racionalización del uso de los equipos, *creación de potencial inmaterial* para dinamizar la empresa en espera de tiempos mejores.

Relación costos externalizados/costos internalizados

Esta relación muestra la práctica de la empresa en materia de responsabilidad social. Permite estimar a corto plazo los costos ocultos seguros o probables que la empresa tendrá que asumir por efecto *boomerang* de su práctica de externalización, en un plazo que va de algunos meses hasta tres años.

Ciertas decisiones estratégicas conducen a "externalizar" costos, es decir, a reducir los que quedan a cargo de la empresa, de modo que sea su entorno el que los sufrague (la colectividad, los proveedores, los clientes, el personal).

Pero esta externalización de costos a menudo no es más que una apariencia o más aún, un beneficio provisional. Lo hemos observado con el costo de la reducción de personal y de su efecto *boomerang* sobre las cotizaciones sociales, practicar tarifas cada vez más bajas hacia la

subcontratación de ordenantes y los impactos en contraparte sobre la calidad.

Relación entre tiempo indirectamente productivo/tiempo directamente productivo

Toda empresa que se lanza en una reflexión estratégica tiene una *elección* importante que hacer *sobre la repartición de sus recursos entre las actividades directamente productivas*, generando resultados inmediatos, y *actividades indirectamente productivas*, generando hoy la creación de potencial pero, mañana, resultados inmediatos consolidados o mejorados.

Frecuentemente la empresa busca reducir los tiempos indirectamente productivos. Al hacer esto se produce un aumento de los costos ocultos. Según nuestra idea, conviene adoptar un enfoque global del tiempo invertido en la actividad, directa o indirectamente productivos. La vigilancia económica eficaz en el nivel de los costos de producción insiste en encontrar y en vigilar, la dosis eficiente y eficaz entre el tiempos directamente productivo y el tiempo indirectamente productivo y no en querer minimizar uno u otro.

El deterioro del índice "tiempo indirectamente productivo/tiempo directamente productivo" significa una alerta para una empresa: es un indicador de que está perdiendo su profesionalismo. El cálculo de este índice permite a la empresa tomar decisiones estratégicas que tienen que ver con la dosificación del tiempo indirectamente productivo dedicado a la inversión inmaterial, para reequilibrar la balanza reduciendo el tiempo excesivamente absorbido hoy por la regulación de las disfunciones. El tiempo de inversión inmaterial es el que se dedica a la

formación, la información, la comunicación-coordinación-concertación. Este tiempo se ve autofinanciado rápidamente por la reducción del tiempo dedicado a la absorción de las disfunciones repetitivas, cotidianas: el ausentismo, los accidentes de trabajo, los defectos de calidad, las descomposturas. No se trata de encontrar tiempo suplementario, sino de una reestructuración del tiempo global.

4. Dinámica del desarrollo sincronizado del desempeño social y del desempeño económico durable

Tras numerosas acciones piloto que ha conducido nuestro equipo desde hace 20 años, nos hemos convencido de que el desempeño global debe ser medido y vigilado, tanto en los indicadores estratégicos dedicados a la dirección, como en las herramientas más operacionales utilizadas en los niveles más finos de la empresa. Esto implica que debe implantarse **una negociación del desempeño global** a través del modelo de intervención socioeconómica.

4.1 Las tres fuerzas de la dinámica de cambio

Se inicia un proceso de cambio de ingeniería de lo social a partir de tres fuerzas de la dinámica de cambio (figura 4): 1) poner en marcha los ciclos de resolución de problemas, 2) dotar a los directivos de herramientas (simples) de administración de actividades y personas, 3) tomar decisiones políticas en la empresa, con un enfoque de *estrategia proactiva*. (ver figura 4)

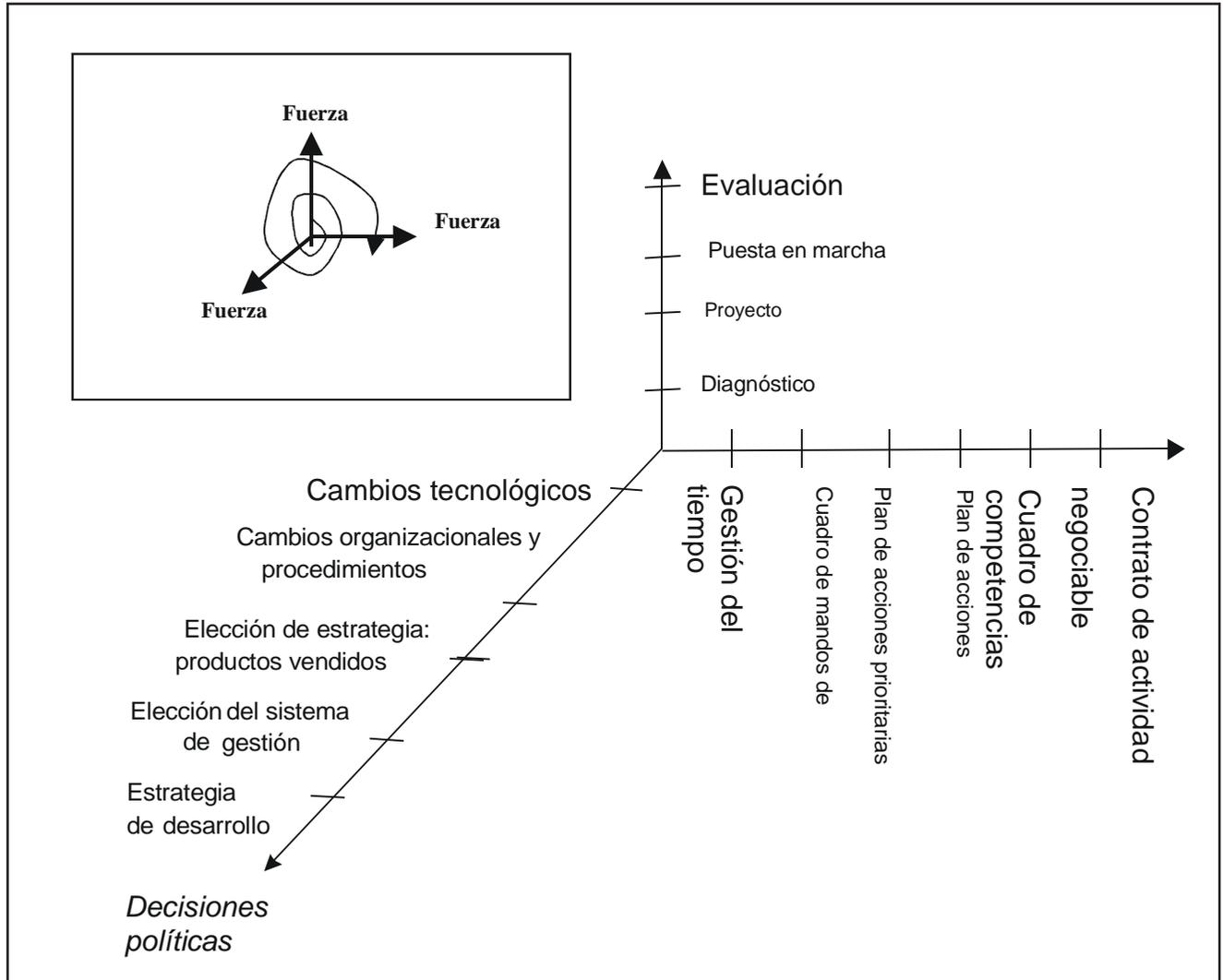
El eje de los procesos comienza por un diagnóstico y *efecto espejo* de las disfunciones, cálculo de los costos ocultos y de las opiniones de expertos acerca de los implícitos y las causas que se encuentran en la raíz de las disfunciones. Este diagnóstico permite a los actores tomar conciencia del impacto de las variables sociales semiparticipativas del conjunto de actores en busca de una solución de prevención de disfunciones. Este diagnóstico tiene como propósito tomar la decisión de poner en marcha el proyecto sobre la base de balances económicos, en los que los costos de inversión material e inmaterial de soluciones se comparan con los desempeños económicos esperados, principalmente en términos de reducción de costos ocultos. Después de su puesta en marcha, tiene como objetivo hacer una evaluación socioeconómica de los resultados cualitativos, cuantitativos y financieros, que permite verificar lo bien fundado del método y discernir los nuevos progresos a cumplir.

4.2 Herramientas de contractualización del desempeño global durable

El perfeccionamiento del desempeño global se obtiene por una administración contractual, evaluada y dirigida con regularidad. Consiste en un juego de contratos de perfeccionamiento de los desempeños económicos y sociales, negociados semestralmente en todas las interfaces de la organización entre los diferentes niveles jerárquicos, desde la dirección general hasta el personal de base y transversalmente entre los diferentes sectores de actividad de la organización, a lo largo de la cadena interna o externa de clientes-proveedores. Hay dos herramientas operativas

Figura 4:

Las tres fuerzas de la dinámica del cambio



que permiten garantizar concretamente el contrato de desempeño:

- 1) El Plan de Acciones Prioritarias (PAP), es la sección semestral del plan de acciones estratégicas internas-externas (PASINTEX) ajustada a los acontecimientos importantes que modificaron la coyuntura en el entorno externo (clientes, proveedores, competencia, instituciones) e interno (dirigentes, ejecutivos, técnicos, empleados, obreros).
- 2) El Contrato de Actividad Periódicamente Negociable (CAPN), es negociado entre cada miembro de la empresa y su superior jerárquico directo. Precisa los objetivos individuales y colectivos, los medios requeridos, los indicadores de evaluación y el complemento de remuneración relacionado con este contrato. El conjunto de estos contratos constituye una poderosa arquitectura de sistemas de información operacionales y funcionales (SIOFHIS) descentralizados y sincronizados. Cada semestre se hace una evaluación de los objetivos individuales y colectivos, de los medios puestos en marcha, de los indicadores de resultados cualitativos, cuantitativos y financieros y del complemento de remuneración, mediante un diálogo frente a frente entre cada empleado y su responsable jerárquico directo. El cuadro (1) presenta un caso que se evaluó y se realizó aplicando esta metodología de cambio basada en el perfeccionamiento del desempeño global. El “balance económico” permite a los actores tener una visibilidad sobre el desempeño global obtenido y organizar una nueva dinámica del proceso de innovación desarrollando una comunicación sobre los resultados obtenidos frente al conjunto de actores.

El perfeccionamiento del desempeño global durable requiere la creación de un consenso social mínimo entre la dirección y el personal que se obtiene por la negociación periódica de un “contrato de actividad”. Sobra decir que el balance financiero renovado constituye una base esencial en esta negociación, en cuanto a que trae mayor transparencia en la información. De este modo el enfoque socioeconómico tiene una doble dimensión de estrategia económica (acción de la empresa sobre su entorno externo) y de estrategia sociológica (estrategia de los actores).

La adopción de estos principios y herramientas de dirección de la administración socioeconómica, permiten medir y dirigir mejor el desempeño global de la empresa.

Medir mejor el desempeño global significa medir sus diferentes componentes:

- Resultados inmediatos: costos-rendimientos visibles y costos-rendimientos ocultos
- Creación de potencial material e inmaterial
- Desempeño social.

Dirigir mejor el desempeño económico global significa tomar decisiones de calidad, es decir, sobre la base de una información más completa. Se trata de mejorar el análisis de gestión en las empresas y las organizaciones así como la toma de decisiones y de *estimular las estrategias proactivas, de supervivencia-desarrollo*, gracias a una mejor visibilidad.

Hoy en día el observador atento a la evolución de la competitividad de las empresas y al desarrollo cualitativo y cuantitativo de los empleos, está en estado de *alerta* respecto de *dos riesgos mayores*: los efectos de las operaciones de calidad y los de la reducción del tiempo de trabajo.

Cuadro 1:

Balance económico global de innovación socioeconómica de una empresa manufacturera de 700 personas

Ejes del proyecto	Soluciones	Inversiones	Resultado en euros (•) durante el primer año después de la amortización
Condiciones de trabajo	*Herramientas *Pausas al condicionamiento *Condiciones físicas de trabajo	46 800 • — 102 000 •	162 800 • 41 900 • 3 000 •
Revaloración del papel de la maestría	*Concertación en el seno de la jerarquía *Gestión del tiempo y la carga de trabajo de los supervisores *Oficinas	1 700 • 800 • 8 300 •	19 800 • 24 100 • 20 600 •
Centro de producción y servicios ambientales	*Abastecimiento *Piezas sueltas *Relaciones con el mantenimiento	41 800 • — —	68 000 • — —
Liberalización en el seno de la producción	*Circulación de la información a lo largo de la línea *Auto-control de calidad *Organización en línea	4 000 • 210 400 • 314 800 •	24 400 • 73 900 • 35 100 •
Costo del grupo de proyecto Total		129 400 • 870 000 •	473 600 •

Otro tipo de desempeño evaluado cualitativamente son:

- *Perfeccionamiento de la calidad y reducción de reclamaciones.
- *Perfeccionamiento del clima social y del sentimiento de pertenencia a la empresa.
- *Incremento de las capacidades de adaptación de la fábrica a su entorno.

Si tomamos el riesgo de aventurar algunos pronósticos podemos lanzar dos hipótesis que deben ser sometidas a comprobación en el transcurso de los próximos años.

- 1) Las operaciones de calidad *bien logradas* provocan un estrechamiento progresivo de la empresa y del empleo, a menos que vengán acompañadas de una activación fuerte de la “función vital de venta” en la empresa, teoría socioeconómica el acto de venta es el ya que según la que remata la producción del valor agregado de los productos (bienes y servicios).
- 2) La reducción del horario semanal a 35 horas no implica la creación *durable* de empleos, a menos que se acompañe tanto de una reorganización del trabajo, como

de un relanzamiento de la orientación estratégica de la empresa (estrategia proactiva de desarrollo de innovaciones de productos, de mercados, de tecnología y de desarrollo de potencial humano).

Estas observaciones se explican por la existencia de *reservas considerables de desempeño global* en las empresas (Base de datos del ISEOR sobre los costos ocultos calculados a partir de 1000 diagnósticos, repartidos en 30 países diferentes, en Europa, América, África y Asia). Los procesos de cambio *bien logrados* en las organizaciones provocan ganancias considerables de productividad por reconversión de los costos de las disfunciones en mejoramiento durable del desempeño económico. Se obtiene el mismo nivel de actividad con un nivel menor de horas trabajadas.

Bibliografía

• Adam, G. y Reynaud, J. D., *“Conflicts du travail et changement social”*, PUF, 1978.

• Beck, E., “Enjeux de l'équilibration formation-emploi dans la firme industrielle”, *Revue Française de gestion* núm. 37, septiembre-octubre, 1982.

• Bonnet, M., “Contribution de la gestion des actions de formation intégrée à la sauvegarde des emplois des personnels de faible niveau de qualification dans l'industrie française”, *Congrès de l'IAE de Lille et de la FNEGE Les sciences de gestion face aux problèmes de l'emploi*, septiembre, 1994.

• _____, “Méthode d'évaluation des investissements immatériels. Cas d'expérimentations socio-économiques”, ponencia presentada en el *IIIe congrès de l'IFSAM*, julio, 1996.

• Brignone, A., Lambert, J., Martinet, A., Savall, H., *“Encyclopédie de l'économie”*, Larousse, 1978.

• Crozier, M., *“Le phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisations modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel”*, Ed. Seuil, París, 1963.

• Malita, M. y Zidaroiu, C., “Incertitude et apprentissage dans la prise de décisions économiques”, en *Economie appliquée*, núm. 3-4, 1978.

• Perroux, F., “Dépense stratégique et unité active”, número especial de *Cahiers de l'A.F.E.D.E.*, París, abril, 1979.

• _____, *“Pouvoir et économie”*, Dunod, 1975 (1^{era}. edición, 1973).

• Piaget, J., *“L'équilibration des structures cognitives, problème central du développement”*, PUF, 1975.

• Savall, H., *“Enrichir le travail humain: l'évaluation économique”*, Éditions Économica, prefacio de Jacques Delors, Dunod, 1975b, nueva edición aumentada, Éditions Économica, 1989.

• _____, *“Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail”*, Prefacio de François Perroux, París, Denoel, 1979.

• Savall, H. y Bernarcer, G., *“L'hétérodoxie en science économique”*, Dalloz, Colección Les grands économistes, 1975a.

• Savall, H. y Bonnet, M., “Contribution de la méthode socio-économique à la pédagogie du changement dans l'entreprise. Illustration dans le cas de deux grandes entreprises”, *Séminaire International de Recherche “Pédagogies pour le changement”*, IAE d'Aix en Provence, mayo, 1994.

- _____, "How to keep up with high labor standards in industrial companies located in developed nations competing with low wage countries. Results of socio-economic experiments in European firms aimed at implementing new management negotiation methods", *Xe Congrès de l'Institut International des Relations Professionnelles*, Washington, mayo-junio, 1995.
- Savall, H. y Martinet, M., "Stratégie socio-économique de l'entreprise", *Revue Française de Gestion* núm. 21, mayo-junio, 1979.
- Savall, S. y Zardet, V., "A qui profitent les stratégies d'assurance qualité ? Essai d'analyse du partage de la valeur économique", ponencia presentada en la 5ta. Conferencia de la *Association Internationale de Management Stratégique*, Lille, mayo, 1996.
- _____, "*Ingénierie stratégique du roseau, souple et enracinée*", Éditions Économica, 1995.
- _____, "La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive", *Revue Internationale de Systémique*, diciembre, 1995.
- _____, "*Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts-performances cachés*", Éditions comptables Malesherbes, octubre, 1992.
- _____, "Les effets des démarches qualité sur l'emploi", en *Certification, qualité et emploi*, trabajo colectivo ISEOR, Éditions Économica, 1997, pp. 33-52.
- _____, "*Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*", Éditions Économica, Prix Harvard L'Expansion de Management Stratégique, 1987, 3era. edición 1995.
- _____, "Management socio-économique de l'entreprise : ou comment régénérer confiance et performances", en *Confiance, entreprise et société*, trabajo colectivo, Editions Eska, 1995, pp. 163-179.
- _____, "Mesure et négociation de la performance globale", ponencia presentada en el *Institut National du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle*, Marcy l'Etoile, diciembre, 1994.
- _____, "Mesure et négociation de la performance globale de l'entreprise. Eléments pour une théorie socio-économique du contrôle de gestion", ponencia presentada en el *IIIe Congrès Mondial de l'International Federation of Scholarly Associations of Management (IFSAM)*, julio, 1996.
- _____, "Performance économique et engagement social de l'entreprise : jusqu'où est-ce compatible ?", *Revue Stratégies Ressources Humaines*, núm. 9, primavera, 1994, pp. 30-38.
- _____, "Pour des stratégies d'entreprise à la fois économiques et sociales", *Revue Personnel - ANDCP*, núm. 367, febrero, 1996, pp. 44-52.

- _____, "Vers un nouveau contrôle de gestion plus actif: l'apport de l'auto-contrôle de gestion", en *Revue Gestion*, HEC Montreal, volumen 21, núm. 3, septiembre, 1996, pp. 47-56.
- _____, "Un indicateur de veille stratégique de la création de valeur: la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable", ponencia presentada en el *XIVe Journées Nationales des IAE*, Nantes, Abril, 1998.
- Sfez, L., *Critique de la décision*, A. Colin, 1973.
- Simon, H. A., "A Behavioral Model of National Choice", en *Quarterly Journal of Economics*, 1955.
- _____, "Rational Choice and the Structure of the Environment", en *Psychological Review*, 1956.
- Cf. el interesante artículo de J.-L. Le Moigne, "Informer la décision ou décider de l'information", en *Revista Sciences de Gestion*, Colección Économies et Sociétés, junio, 1979.