

Reciclar los costos ocultos durables: la gestión socioeconómica. Método y resultados

Henri Savall*
Véronique Zardet**



RESUMEN

El método de costos ocultos y el modelo socioeconómico permiten asociar el desempeño económico, incluyendo sus dimensiones técnica y comercial, y el desempeño humano y social. El desempeño social se define por el mejoramiento de seis dominios de disfuncionamientos y de insatisfacciones; éstos son: las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la gestión del tiempo, la comunicación-coordinación-concertación, la formación integrada y la implementación estratégica. En este capítulo se realiza una revisión sobre la teoría de los costos ocultos y el modelo socioeconómico, modelo que considera al desempeño económico, con una dimensión a corto plazo, de resultados inmediatos, y una dimensión a largo plazo: la creación de potencial, material e inmaterial.

*Catedrático de la Universidad Jean Moulin Lyon 3 (Francia) y Director del ISEOR (Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations).

**Catedrática de la Universidad Jean Moulin Lyon 3 (Francia) y Co-Directora del ISEOR (Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations).

ABSTRACT

The hidden costs method and the socio-economic model, allow the association of the economic activity with the human activity and the social activity.

The social function is defined when it gets an improvement of the six standings: work conditions, work management, time management, communication-coordination- agree, integrated formation and strategic implementation.

This chapter review the hidden costs theory and the socio-economic model and consider in the short time the function economic so in the long time it add the better skills.

INTRODUCCIÓN

La administración de la empresa y el logro de su desempeño, se inscriben en un sistema de funcionamiento de la empresa que genera, a la vez, un funcionamiento eficaz y eficiente, e inevitablemente numerosos disfuncionamientos. El impacto de estos disfuncionamientos en la economía de la organización está muy mal capturado en los sistemas de medición y de toma de decisión usuales, procedentes de la contabilidad general y la analítica. Desde 1973 (Savall 1974, 1975), hemos publicado un modelo de medición de estos costos y desempeños que no aparecen en el modelo contable y financiero, y que hemos llamado costos-desempeños ocultos; abreviando: costos ocultos o escondidos.

Primero se presentará el modelo de análisis y medida de estos costos ocultos; luego se propone la teoría socioeconómica de las organizaciones como análisis interpretativo. La segunda parte presenta el modelo HORIVERT de intervención en las empresas para mejorar su desempeño sustentable. Esta presentación viene sustentada por los resultados de investigaciones y experimentos realizados en los últimos 30 años en 1150 empresas y organizaciones de diferentes tamaños y figuras jurídicas, ubicadas en 65 sectores de actividad industrial y de servicios, en 34 países de Europa, América, África y Asia.

1. EL MODELO DE COSTOS-DESEMPEÑOS OCULTOS EN LA TEORÍA SOCIOECONÓMICA DE LAS ORGANIZACIONES

El concepto central de la teoría socioeconómica de las organizaciones, creada y desarrollada por el ISEOR, es el

modelo de costos-desempeños ocultos o escondidos; es decir aquellos que no se evidencian en la contabilidad, aunque sí afectan el resultado de la empresa.

CONCEPTO DE COSTOS OCULTOS

A continuación se analizan la definición, el posicionamiento, la estructura, el impacto y el origen de los costos ocultos.

LOS COSTOS OCULTOS REDUCEN LA RENTABILIDAD Y AFECTAN LA COMPETITIVIDAD SUSTENTABLE DE LA EMPRESA

El método de costos ocultos ha sido creado por Henri Savall, en 1973-1974, más tarde probado, comprobado y perfeccionado con su equipo de investigación del ISEOR a través de numerosas experiencias, realizadas en más de un millar de empresas privadas y organizaciones públicas, apoyándose en 800 000 horas de investigación. Los costos ocultos, representan los costos no señalados por los sistemas de información de la empresa (presupuesto, contabilidad general y analítica, tablero de conducción).

Un costo visible tiene tres características: una denominación (por ejemplo, cargos de personal), una medida, y un sistema de vigilancia. El método de costos ocultos permite un rápido acceso a la explicación de su origen, pues éstos miden los costos generados por fenómenos tales como el ausentismo o los defectos de calidad. Los costos ligados al ausentismo son llamados ocultos, porque la empresa se limita, en el mejor de los casos, a medir las remuneraciones que se aplicarán por las ausencias, pero no

mide el conjunto de costos "indirectos" provocados por estas ausencias.

El método clásico y usual de los costos visibles no facilita la detección de las causas; por ejemplo, un alza de los gastos de personal, con frecuencia tiene múltiples causas relacionadas que los sistemas de información contable y financiera no reflejan.

POSICIONAMIENTO DE LOS COSTOS OCULTOS CON RESPECTO A LOS COSTOS VISIBLES

A través del método de costos ocultos, hemos medido dos tipos de costos:

Los costos ocultos incorporados en los costos visibles,

pero diluidos en las diferentes partidas contables; éstos obstaculizan el análisis relevante y pertinente de los costos. Por ejemplo, las multas ligadas a los retardos en el pago de cuotas, constituyen cargos incorporados a la partida de "cargos excepcionales". Si nos referimos a la contabilidad analítica, este tipo de costos ocultos también aparece tanto en los cargos variables de la empresa (por ejemplo, sobre-consumo de materias primas, incorporadas en los desperdicios de fabricación), como en los cargos fijos. Por ejemplo, en una institución educativa: sobre-consumos de agua, electricidad y gas, relacionados con prácticas muy laxistas por parte de los educadores relacionados con los cambios de ropa y formas de limpieza de los niños. De esta manera, el método de costos ocultos nos lleva a la

Figura 1:

Evaluación de los costos ocultos (resultados en euros por persona y por año)

INDICADORES	EVALUACIÓN CUALITATIVA	EVALUACIÓN CUANTITATIVA	EVALUACIÓN FINANCIERA
Ausentismo y accidentes de trabajo	- Ausentismo elevado en algún periodo en el embalaje	Promedio de 5,8 % incluyendo 2,3 % de ausencias indemnizadas totalmente 3,8 % de ausencias no indemnizadas	73 600 € 58 700 €
Rotación del personal	No evaluado	No evaluado	No evaluado*
Falta de calidad	- Rallado : 1,5% de la producción por término medio	Alrededor de 75 toneladas / año	49 400 €
	- Masa perdida en la Gefra o después del amasamiento 0,4%	Alrededor de 21 toneladas / año	22 400 €
	- Productos recuperados no vendidos	1% de los productos	54 900 €
	- Perjuicios comerciales	No evaluado	No evaluado*
Diferencias de productividad	Sobrepeso en la mayor parte de los artículos - Fluctuación de fabricación incluyendo no-producciones del plan contable	1% de sobrepeso alrededor de 50 toneladas / año - Hipótesis de 4% de diferencias respecto a la productividad óptima	53 400 € 128 100 €
TOTAL	Ciertos costos ocultos no son evaluados o son infravalorados		440 500 €

* No evaluado : por falta de tiempo dedicado al estudio

determinación de ciertos cargos, que la empresa se habitúa muy rápido a considerar como incompresibles e ineludibles, con cierto fatalismo.

Los costos ocultos no contabilizados como costos visibles: en apariencia, actúan como elementos virtuales, de pérdida de ventas en la facturación y del margen correspondiente que la constituye, y vienen a constituir, de hecho, una verdadera pérdida que mutila el valor agregado y, por consiguiente, los resultados financieros de la empresa. Por ejemplo, en una sociedad de administración de viviendas, los alquileres no cobrados por apartamentos desocupados o por la ausencia de productos financieros por una gestión de tesorería ineficiente. En una fábrica de óptica, los perjuicios comerciales relacionados particularmente con los retardos de series y muestras, se elevaron a 21 000 €, (1 € = 1.3 dólares de Estados Unidos) por persona y por año.

Además, con frecuencia se pudieron identificar los riesgos de futuros costos ocultos, procedentes de una ausencia de creación de potencial estratégico tal como: falta de innovación estratégica, comercial, de productos, tecnológicas, de recursos humanos, organizacional.

Cuando estos riesgos se concretizan, se convierten en pérdidas de mercado o de clientes, en rectificaciones fiscales, conflictos sociales abiertos (huelgas), etc.

La figura 1 es la ilustración de una evaluación de costos ocultos, realizada por el equipo de investigación del ISEOR, en una planta agroalimentaria de 130 personas.

ESTRUCTURA DE LOS COMPONENTES DE LOS COSTOS OCULTOS

Los costos ocultos provienen de disfuncionamientos por los cuales la empresa genera regulaciones. Los costos de los disfuncionamientos, definidos como la diferencia entre el funcionamiento deseado y el funcionamiento real, están

agrupados en cinco indicadores: ausentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal, no calidad, falta de productividad directa. Frente a cada disfuncionamiento detectado, una unidad, un departamento, una empresa, genera acciones correctivas que movilizan los recursos financieros y constituyen costos ocultos. Para estudiar estas regulaciones de manera precisa, se han clasificado en seis tipos:

- Los sobre-salarios. Por ejemplo, una ausencia requiere recurrir a personal eventual, a un costo por hora más alto.
- Los sobre-tiempos. En la producción, ciertos defectos de calidad son corregidos en tiempo destinado a retocar los artículos antes de venderlos. Ahora bien, en un período en el que se producen menos defectos, este tiempo es utilizado en producir bienes facturables, lo cual aumenta el valor agregado.
- Los sobre-consumos. Por ejemplo, cuando debe subcontratar una empresa ciertas operaciones que no hace bien o que no tiene tiempo de hacer, o aún, que encuentra más comfortable mandar a hacer.
- La no-producción. Pérdida de actividad productiva y del correspondiente valor agregado; por ejemplo, el caso de paro de máquinas, o largos tiempos de espera frente a pantallas informáticas, lo que genera una pérdida del "margen sobre costos variables", correspondiente a la sub-actividad.
- La no-creación de potencial. Por ejemplo, el costo de tiempo humano que no puede ser dedicado a acciones de inversión inmaterial debido a que la empresa está acaparada por disfuncionamientos. De esta manera, un

exceso de ausentismo llega, con frecuencia, a anular acciones de formación, perjudicando posteriormente la rentabilidad, por la falta de desarrollo de nuevos saber-hacer requeridos para los nuevos productos.

- Los riesgos. El ausentismo y los defectos de calidad actuales generan un riesgo de perder clientela y por lo tanto valor agregado futuro, por las demoras y reclamaciones que originan.

Así es como se evidencia que el monto de costos ocultos en una empresa proviene no solamente de la cantidad de sus disfuncionamientos (índice de ausencia, porcentaje de defectos, retardos, cantidad de errores...), sino

también, del valor económico de las regulaciones elegidas: ¿eventuales u horas extras?, ¿retoques o desperdicios?, ¿controles durante el proceso o control posterior?

En la figura 2 se muestra un ejemplo de un estudio realizado en una empresa pública catalogada como grande, en la que se calcularon los costos ocultos anuales en los que se incurrió para regular los disfuncionamientos en los cinco indicadores y los seis tipos de regulaciones a un grupo de trabajadores, dando como resultado un costo oculto de 13,400.00 euros, por persona al año:

$$\frac{2\ 315\ 200\ €}{172\ personas} = 13\ 400\ €$$

Figura 2:
Ejemplo gran empresa pública.

Cuadro de síntesis de costos ocultos por indicador y componente

	Sobre-salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos	Total
Ausentismo	180 600 €	1 800 €	N.E. (1)	25 600 €	N.E. (1)	N.E. (1)	208 000 €
Accidentes de trabajo	6 200 €	N.E. (1)	N.E. (1)	N.E. (1)	N.E. (1)	N.E. (1)	6 200 €
Rotación del personal	N.E. (1)	61 400 €	N.E. (1)	1 800 €	N.E. (1)	N.E. (1)	63 200 €
No calidad	10 500 €	963 700 €	2 800 €	141 400 €	N.E. (1)	N.E. (1)	1 118 400 €
Falta de productividad directa	900 €	710 700 €	2 700 €	205 100 €	N.E. (1)	N.E. (1)	919 400 €
TOTAL	198 200 €	1 737 600 €	5 500 €	373 900 €	N.E. (1)	N.E. (1)	2 315 200 €

(1) N.E. No evaluado, dado el tiempo dedicado al estudio

IMPACTO DE LOS COSTOS-DESEMPEÑOS OCULTOS

El cálculo de costos ocultos constituye una extensión en la esfera social de prácticas de contabilidad analítica. Éste permite identificar problemas mayores al proveer una vía de entrada y de explotación del sistema socioeconómico de la empresa. En efecto, los costos ocultos miden el desperdicio de recursos económicos provocados por los disfuncionamientos: son recursos realmente comprometidos (cargos realizados/desperdiciados) o recursos potenciales actuales (no creación de valor agregado) o futuros (no creación de potencial). Por lo tanto, en la teoría socioeconómica de las organizaciones, la noción de costos es tomada en el sentido amplio de cualquier elemento que afecte negativamente el resultado económico de una organización privada o pública, en los tres niveles de: valor agregado, margen bruto de autofinanciamiento y, en las empresas con fines lucrativos: el beneficio neto.

Los costos ocultos son calculados a través de indicadores extra-contables, por lo que no constituyen un sistema integrado a la contabilidad, sea ésta general o analítica. Una vez calculados, estos costos ocultos constituyen los indicadores del tablero de conducción. Los costos ocultos son medidos mediante cinco indicadores principales: ausentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal (entradas, salidas, movimientos internos), defectos de calidad de bienes, servicios y de funcionamiento de la empresa y falta de productividad directa (figura 2).

Los costos ocultos permiten reducir las pérdidas internas originadas por los disfuncionamientos y sus consecuencias externas que provocan efectos adversos en los clientes de la empresa o los usuarios de la organización pública. Éstos representan montos significativos y se sitúan en un rango de entre 10 000 y 50 000 € por persona y por año. Éstos pueden representar hasta el 50% de los costos visibles y se ubican en todos los tipos de cargos, sean fijos

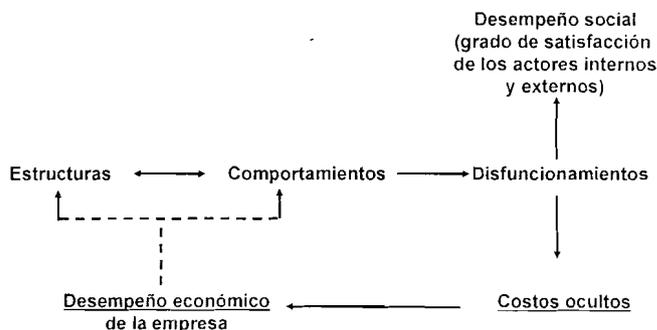
o variables, directos o indirectos.

El cálculo de los costos ocultos permite superar los límites de la contabilidad analítica, cuyo costo de obtención tan elevado no permite producir la información pertinente que sea utilizada en la toma efectiva de decisiones de la empresa. Por el contrario, los costos ocultos se caracterizan por su fuerte capacidad explicativa y de ayuda para la decisión. Esto permite introducir en el cálculo económico variables tradicionalmente omitidas, sean ergonómicas, sociológicas o psicológicas que influyen claramente en la productividad de la empresa y su resultado económico.

¿De dónde provienen los disfuncionamientos?

Las causas de los disfuncionamientos son múltiples y confusas. En un primer nivel, se señalan por las seis variables: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada, implementación estratégica. En un segundo nivel de interpretación, los disfuncionamientos tales como la falta de material o competencias insuficientes, o una excesiva especialización del trabajo, se explican por medio de la interacción entre las estructuras de la empresa y los comportamientos humanos (figura 3).

Figura 3:
Hipótesis fundamental del análisis y estrategia socioeconómica



Las numerosas experiencias en las empresas, conducidas por el ISEOR, muestran que para medir y después reducir los costos ocultos, es necesaria una política voluntaria de innovación socioeconómica. En efecto, por una parte, los costos ocultos no están ocultos por casualidad, más bien porque no hay una herramienta que permita una medición fina y precisa en la empresa. Por otra parte, reducir los costos ocultos significa actuar simultáneamente sobre las estructuras y sobre los comportamientos humanos, para realizar una mejor asignación de recursos, incluyendo los recursos humanos que constituyen una palanca muy relevante y eficiente del management socioeconómico. Por lo tanto, es necesario desarrollar un método de intervención en las empresas que sea de tipo socioeconómico.

LA TEORÍA SOCIOECONÓMICA DE LAS ORGANIZACIONES

Esta teoría, creada en 1973-74 y desarrollada por los autores en el ISEOR, consta de principios y fundamentos; conlleva un modelo de análisis de la interacción estructuras-comportamientos; se inscribe en un concepto de desempeño global u holístico y sustentable de la empresa, y se aplica para lograr una reducción de costos ocultos, convirtiéndolos en valor agregado.

PRINCIPIOS Y FUNDAMENTOS DEL MODELO SOCIOECONÓMICO DE LAS ORGANIZACIONES

El ISEOR, Instituto de Socioeconomía de las Empresas y las Organizaciones, centro de investigación asociado a la Universidad Jean Moulin Lyon 3 y a la Escuela de

Management de Lyon (E.M. LYON), fue creado en 1975. Esta asociación sin fines de lucro, representa actualmente un equipo de 125 consultores-investigadores, y tiene por vocación experimentar y desarrollar herramientas innovadoras de gestión y administración complementarias a las usuales, con el fin de ayudar a las empresas y a las organizaciones a superar los desafíos económicos y sociales actuales y a acompañar el cambio.

El origen fue constatar que las herramientas usuales de análisis de gestión no permiten registrar los desperdicios de energía y de recursos que están latentes en la empresa u organización: se trata de los costos-desempeños ocultos que no se evidencian en los documentos contables, presupuestarios y financieros de las organizaciones.

El ISEOR ha intervenido en todo tipo de empresas y organizaciones, de todos tamaños (plantilla de personal entre 4 y 30 000 personas) y situados en muchos países diferentes repartidos en cuatro continentes, a medida que los diferentes sectores de actividad se encontraban sacudidos por la crisis: la industria (metalúrgica, vidriera, textil...), el sector terciario lucrativo (banca, seguros, comercio...) y los organismos de servicios públicos (hospitales, seguridad social, administración pública estatal, comunidades...).

La gestión socioeconómica innovadora es un modo de administración que integra intensamente la dimensión humana y social de la empresa y su desempeño económico. Incluye métodos de administración global que se apoyan en el desarrollo humano de la organización como factor principal de eficacia y eficiencia en el corto, mediano y largo plazos. La gestión socioeconómica de las empresas se

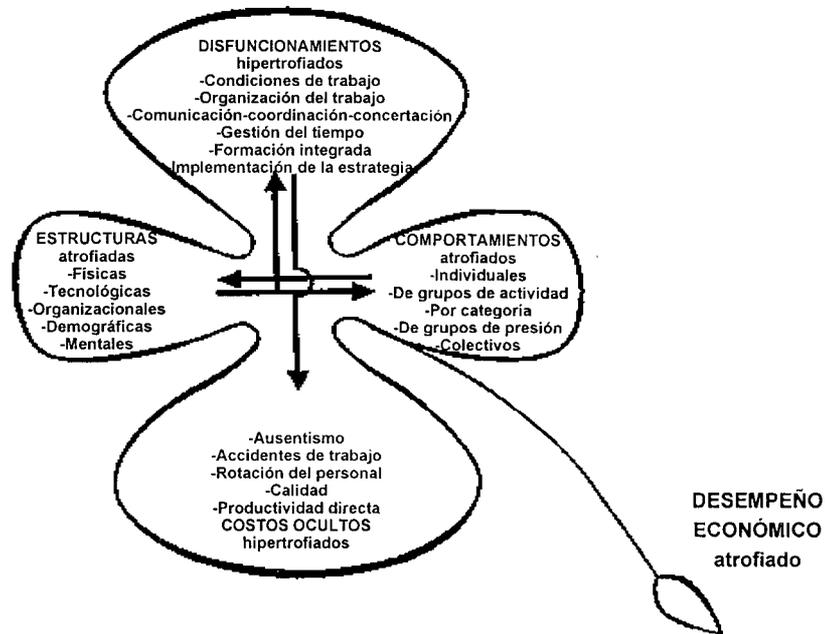


Figura 4:

Diagnóstico socioeconómico de las organizaciones.

basa en una construcción teórica llamada modelo o análisis socioeconómico y se aplica en las empresas y organizaciones a través de una metodología de consultoría denominada intervención socioeconómica.

EL MODELO DE ANÁLISIS [ESTRUCTURAS-COMPORTAMIENTOS] DE LA EMPRESA

Toda organización o empresa (por comodidad, solamente utilizaremos el término "empresa") puede definirse como una relación dialéctica entre sus estructuras y los comportamientos humanos de los actores confrontados a

estas estructuras: directores y mandos intermedios, accionistas, asalariados, clientes, proveedores. El concepto de estructura constituye una visión amplia con respecto a la acepción clásica que tiene en el área de administración.

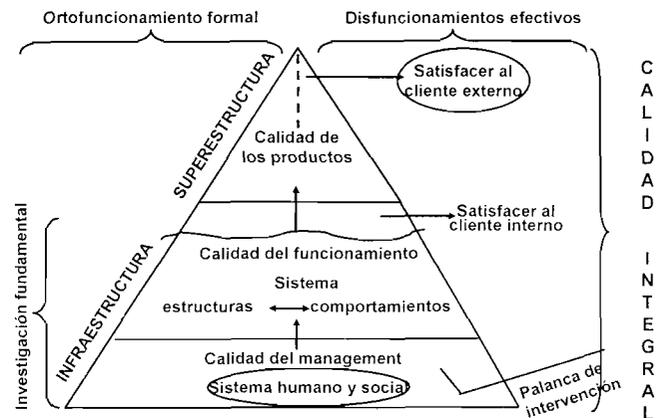
Cinco tipos de estructuras son identificadas: físicas, tecnológicas, organizacionales, demográficas y mentales. Las estructuras se caracterizan por su estabilidad y su influencia en los comportamientos humanos. El modelo enfatiza la interacción entre las estructuras y los comportamientos, siendo así que los comportamientos humanos actúan a su vez en la modificación de las estructuras. Los comportamientos son estudiados a través de cinco lógicas:

individual, de categoría profesional, de grupo de actividad, de afinidad y colectiva; cada individuo está estimulado alternativamente por estas diferentes lógicas.

La actividad económica de la empresa es resultado de las interacciones complejas entre estos cinco tipos de estructuras y estas cinco lógicas de comportamiento, y se divide en dos sub-conjuntos: el funcionamiento eficaz y eficiente, u ortofuncionamiento, y los disfuncionamientos. Éstos constituyen anomalías, perturbaciones y se definen como desvíos entre el funcionamiento realmente observado y el ortofuncionamiento deseado. Los miles de diagnósticos, realizados en 34 países diferentes del mundo, han permitido identificar seis familias de disfuncionamientos: las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la gestión del tiempo, la comunicación-coordinación-concertación, la formación integrada y la implementación estratégica. Los disfuncionamientos son inventariados, a través de entrevistas semi-dirigidas, llevadas a cabo con todas las categorías de actores de la empresa diagnosticada. A continuación, la expresión de lo “no - dicho” por el consultor-investigador permite llamar la atención de los actores sobre la existencia de disfuncionamientos tan escondidos en las costumbres que ni siquiera se perciben como tales (Savall, Zardet, 1995). Los disfuncionamientos frecuentemente son signos de un cierto “desajuste” de los comportamientos humanos, de una falta de competencias técnicas y sobre todo de liderazgo. Simultáneamente estos disfuncionamientos están erosionando la confianza profesional que se da entre los actores, debido a sentimientos de fatalidad frente a los disfuncionamientos.

Así mismo, la teoría socio-económica de las organizaciones establece una relación entre las variables

Figura 5:
Competitividad y calidad integral



sociales y las económicas y financieras. Concede un lugar importante, al explicar el desempeño, a la infraestructura de la empresa, que resulta ser el zócalo, por supuesto poco visible por los actores externos. Este zócalo es sobre el que reposa el funcionamiento de la organización, su producción de actividades y su valor económico. De la calidad de esta infraestructura depende la fuerza estratégica de la empresa, es decir su capacidad de movilización de todas las formas de recursos: humanos, tecnológicos, de mercado, financieros, para producir valor agregado.

Las regulaciones producidas por estos disfuncionamientos generan costos para la organización que son, en su mayoría, costos ocultos, al no evidenciarse en la contabilidad. El método socioeconómico de análisis de los costos ocultos comprende cinco indicadores socioeconómicos, tres de índole social: ausentismo, accidentes de trabajo y rotación de personal; dos de índole económica: la calidad de los productos (bienes y servicios)

y la productividad directa (cantidades producidas).

Estos costos ocultos afectan el desempeño económico de la empresa debido a la pérdida de valor agregado efectivo o potencial que suponen. En efecto, los costos ocultos contienen cinco componentes. Los tres primeros constituyen los cargos o gastos que la organización podrá evitar, al menos parcialmente, si su nivel de disfuncionamiento es menor; se trata de sobre-salarios, sobre-tiempos y sobre-consumos. Los otros dos componentes, no-producción y no-creación de potencial, son de naturaleza específica ya que no constituyen realmente un cargo, sino una pérdida de producción de valor agregado debido a la falta de actividad generada por los disfuncionamientos.

Las investigaciones en la gestión socioeconómica aplicadas en las organizaciones muestran que sólo un enfoque global u holístico de la organización es capaz de explicar, por una parte, el nivel y los mecanismos de su desempeño económico; y por otra, promover acciones de mejora continua y sustentable del nivel de desempeño de la empresa.

El método de análisis y el modelo de management socioeconómico de las organizaciones constituyen una conceptualización de la empresa y de su capacidad de sobrevivencia-desarrollo, destinado a incrementar el desempeño socioeconómico, a través de la noción fundamental de confianza profesional. En efecto, la noción de confianza que se encuentra en el corazón del enfoque socioeconómico es a la vez un valor, un componente doctrinal y una palanca operativa para el incremento del desempeño de la empresa. El logro del desempeño sin confianza está fuera del campo del análisis socioeconómico, ya que ésta se caracteriza por una búsqueda simultánea e

integrada del desempeño económico y social. La ausencia del desempeño y de la confianza conduce inexorablemente a la muerte de la organización o a una sobrevivencia sustentada artificialmente. Por lo tanto, abarcando la perspectiva de la responsabilidad social de la empresa, la teoría socioeconómica de las organizaciones ubica el comportamiento socioeconómico como una conducción y una mediación entre ética y deontología, por una parte, y eficacia y eficiencia, por la otra.

El desempeño global y sustentable de la empresa

El método de costos ocultos y el modelo socioeconómico permiten asociar el desempeño económico, incluyendo sus dimensiones técnica y comercial, y el desempeño humano y social. El desempeño social se define por el mejoramiento de los seis dominios de disfuncionamientos y de insatisfacciones, o sea las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la gestión del tiempo, la comunicación-coordinación-concertación, la formación integrada y la implementación estratégica. Con respecto al desempeño económico, implica una dimensión a corto plazo: los resultados inmediatos y una dimensión a largo plazo: la creación de potencial, material e inmaterial. Luego, la noción de desempeño económico es diferente de las acepciones clásicas, ya que ésta integra los efectos económicos a largo plazo, las acciones y actividades actuales, que necesitan nuevos criterios de medición en el tablero de conducción de gestión estratégica de la empresa.

La hipótesis fundamental es que existe una zona de

28

compatibilidad entre el desempeño económico y el desempeño social porque los disfuncionamientos actuales, que están deteriorando al desempeño social provocan, simultáneamente, costos ocultos que deterioran simultáneamente al desempeño económico. Por lo tanto, la reducción de disfuncionamientos puede, bajo ciertas condiciones, mejorar simultáneamente el desempeño económico y social de la empresa. Así es como el desempeño global y sustentable de la empresa u organización es la referencia y finalidad de la teoría socioeconómica de las organizaciones.

Se logra reducir los costos ocultos y convertirlos en valor agregado

Para detectar los costos ocultos y los disfuncionamientos que los provocan, es indispensable hacer participar a muchos de los miembros del personal, desde los mandos directivos hasta los obreros o empleados. A continuación, para construir las soluciones de mejoramiento y desarrollo sustentable, se debe hacer participar a todos los mandos intermedios de la empresa. Es a través de la aplicación de estos dos principios fundamentales, en toda clase de

Figura 6:
Resultados financieros de innovaciones socioeconómicas

	REDUCCIONES DE COSTOS OCULTOS (en Euros)	COSTOS DE LA ACCIÓN (en Euros)	EXCEDENTE FINANCIERO OBTENIDO (en Euros)
Cristalería	540 000 €	77 000 €	463 000 € 5 000 € por persona
Metalurgia	38 000 €	15 000 €	23 000 € 5 500 € por persona
Bancos	61 000 €	15 000 €	46 000 € 3 000 € por persona

DATOS ANUALES

organizaciones, que los costos ocultos han disminuido convirtiéndose en creación de valor agregado, tal como lo ilustra la figura que resume algunas de las acciones experimentadas por el ISEOR (figura 6).

2. EL MODELO HORIVERT DE INTERVENCIÓN SOCIOECONÓMICA EN LAS EMPRESAS

UNA METODOLOGÍA DE ACCIÓN AL CAMBIO Y DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA PROACTIVA DE DESARROLLO

El proceso de intervención socioeconómica propone mejorar la calidad integral (interna y externa) de las organizaciones y mejorar el logro del desempeño económico y social (figura 5).

Esta doble acción horizontal y vertical, llamada proceso « horivert », permite por un lado asegurar una mejor articulación de la intervención socioeconómica a la estrategia de la organización y por el otro, promover la resolución de los disfuncionamientos tanto los básicos u operacionales como los disfuncionamientos estratégicos.

La acción HORIZontal permite capacitar a la Dirección y a los mandos medios, para ayudarlos a implementar las herramientas innovadoras de management socioeconómico, que van a involucrar gradualmente, a lo largo del proceso de mejora a todos los mandos medios y, más adelante, a todo el personal de la empresa.

2.1 UNA ESTRUCTURA DE INTERVENCIÓN DENOMINADA HORIVERT

La intervención socioeconómica en la empresa contiene dos

Figura 7:
Arquitectura HORIVERT:



acciones simultáneas:

- Una acción HORIZontal, de apoyo metodológico y despliegue de herramientas de management socioeconómico en formación-concertación involucrando a la Dirección y los mandos medios (ver a continuación las herramientas);
- Una acción VERTical que se desarrolla en cuatro fases, al interior de unos cuantos departamentos, agencias o talleres (al menos dos).

El diagnóstico conduce al cálculo de los costos ocultos al inicio del proceso de cambio, a través de las entrevistas que permiten inventariar los disfuncionamientos y los tipos de costos ocultos, valorando los cinco indicadores de costos ocultos señalados anteriormente.

El proyecto, dirigido por los mandos medios con la asistencia del experto o consultor externo, permite determinar un conjunto coherente de acciones, en la seis familias de disfuncionamientos: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada, implementación estratégica. Como resultado del proyecto, un balance económico provisional se establece para fijar un presupuesto de la acción de mejora: reducción de costos ocultos y sus incidencias en las reducciones de cargos y el incremento esperado de los ingresos.

Este balance económico sirve como criterio económico para la toma de decisión al implementar las soluciones de mejora; más adelante, el balance económico se convierte en una herramienta de conducción de la implementación (figura 8).

La implementación designa la realización de las acciones que se desarrollan en el marco estimulante de una auditoría periódica de la aplicación del proyecto, por parte de los consultores y con participación de los mandos de la empresa.

Al final viene la fase de evaluación, cerca de un año después del diagnóstico inicial. Consiste en calcular los costos ocultos actuales y, compararlos con los del inicio, con los resultados provisionales del balance económico establecido en la fase de proyecto. El resultado neto se calcula, después de deducir del costo de la acción considerada como una inversión inmateral (honorarios y tiempos dedicados al proyecto por el empresa) sobre los efectos de los cambios realizados. Se acompaña la evaluación financiera de una evaluación cualitativa a partir de las opiniones del personal, de los mandos medios y de la Dirección.

Figura 8:
Esquema del balance económico del proyecto de innovación socioeconómica

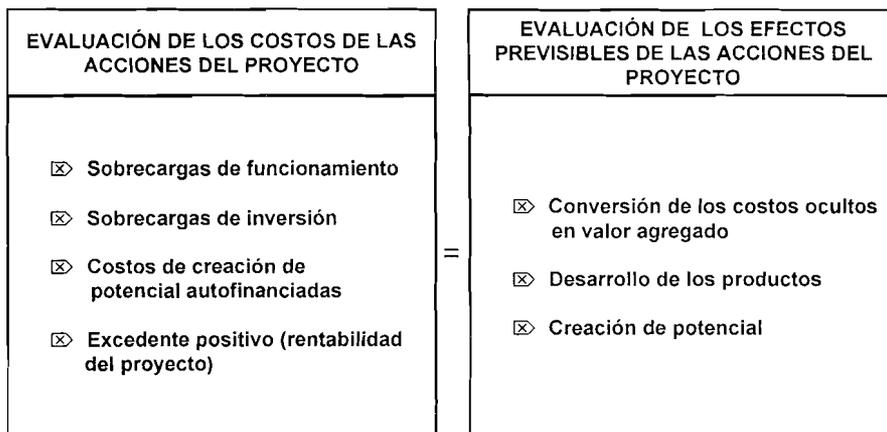
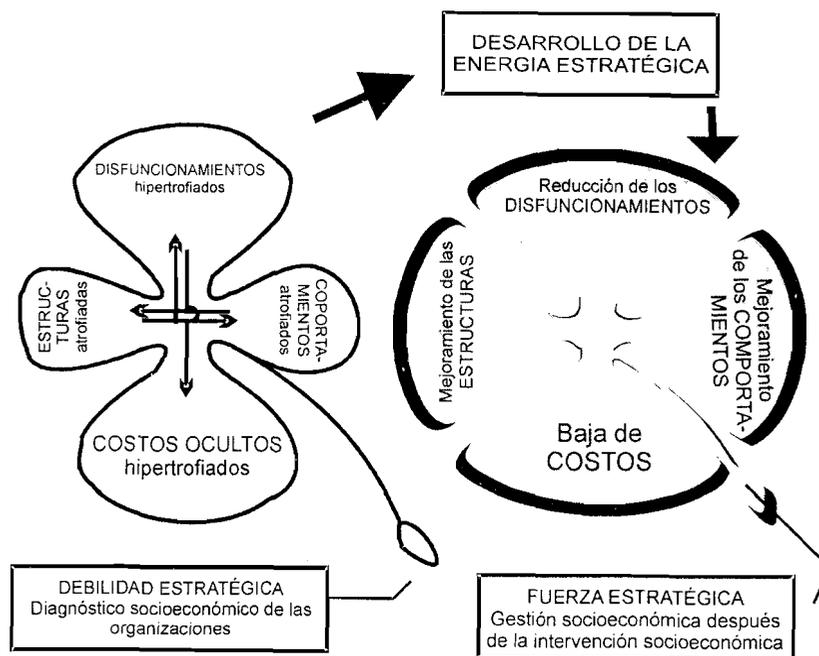


Figura 9



31

EL MÉTODO DE INTERVENCIÓN EN LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES

La teoría socioeconómica de las organizaciones propone simultáneamente un modelo explicativo de los disfuncionamientos y costos ocultos y un modelo prescriptivo para ayudar al desarrollo de la estrategia proactiva de la empresa (figura 9).

El método de intervención en las empresas y organizaciones consiste en operar progresivamente una reducción de costos ocultos, a través de un proceso

participativo de cambio para convertirlos en valor agregado recuperado. La reducción de costos ocultos permite lograr cuatro objetivos:

- el mejoramiento de la calidad del management de las personas, calidad del funcionamiento y de los productos de la empresa
- el incremento del volumen de productos vendidos (o entregados en el caso de una organización de servicios públicos)
- el desarrollo de la creación de potencial material e

inmaterial

- el incremento en las remuneraciones: del personal (asalariados) y de los accionistas. El proceso de metamorfosis de la empresa consiste en actuar en las estructuras y en los comportamientos humanos, conforme a tres ejes simultáneamente activados (ver figura 10).

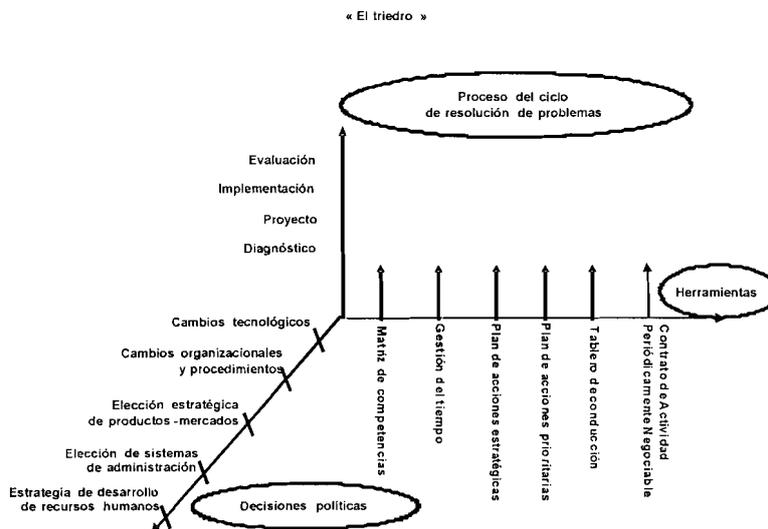
El eje de proceso de mejora, consiste en, que a partir del diagnóstico socioeconómico de disfuncionamientos y de costos ocultos, se elabora, con un método participativo, un proyecto de innovación socioeconómica; luego a aplicar las acciones propuestas en este proyecto a fin de evaluar su impacto y resultados en la evolución de los comportamientos, prácticas, resultados económicos y sociales, lo cual corresponde a un cambio en las representaciones cognitivas del personal.

El diagnóstico socioeconómico tiene por objetivo

inventariar los disfuncionamientos y medir sus consecuencias económicas: los costos ocultos. Las entrevistas semi-dirigidas, base de este diagnóstico, permite la amplia expresión de las diferentes categorías del personal con respecto a los disfuncionamientos y a su vida profesional. Estas entrevistas tienen una doble función: técnica, de identificación y localización de disfuncionamientos, y psico-social de escucha de las personas. Ello favorece una abundante expresión donde la postura es aventajar la movilización, el desencadenamiento del deseo de cambio para mejorar y el interés de los actores por una metamorfosis en el funcionamiento de la organización.

El eje de herramientas, consiste en implantar dentro de la empresa, a través de una acción de capacitación de la dirección y mandos medios, herramientas sencillas y manejables de management estratégico y operacional, de

Figura 10:
Modelo socioeconómico de la dinámica del cambio



las cuales ciertas tienen un gran impacto en la gestión de recursos humanos de la empresa (véase más adelante el contrato de actividad periódicamente negociable).

El eje de decisiones políticas representa la dinámica propia que la empresa y su equipo de dirección y mandos medios quieren impulsar, al tomar las decisiones que acompañan el proceso de cambio en modificaciones estructurales, de sistemas de gestión, de recursos humanos, de productos y mercados.

La innovación estratégica en estas decisiones es resultado de la conjunción entre dos acciones estratégicas sobre la infraestructura de la empresa y una estimulación de relaciones interactivas que ésta mantiene con sus entornos externos (clientes, proveedores, socios) e internos (accionistas, mandos, asalariados...). La reducción de pérdidas representadas por los costos ocultos de los disfuncionamientos de la empresa, mejoran su fuerza estratégica, porque permite estimular y aplicar un estrategia proactiva orientada simultáneamente hacia los actores internos y externos.

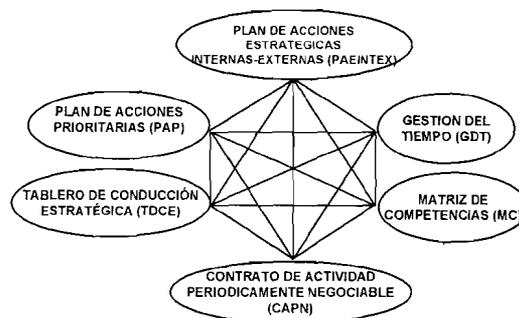
LAS HERRAMIENTAS PARA INCREMENTAR EL DESEMPEÑO SOCIOECONÓMICO

La aplicación de una estructura de conducción para incrementar el desempeño sustentable y la competitividad se hace con la ayuda de seis herramientas estimulantes.

La matriz de auto-análisis del tiempo o gestión del tiempo (GDT) permite a cada persona la búsqueda de una estructura más eficaz del empleo del tiempo, desarrollando la programación individual y colectiva, así como la delegación concertada.

La matriz de competencias (MC) es un cuadro sinóptico que permite visualizar las competencias efectivamente disponibles en un equipo y en su organización.

Figura 11
Las seis herramientas del modelo socioeconómico se articulan unas con otras



Ésta permite elaborar un plan de formación integrada muy bien adaptado a cada persona y a las necesidades de evolución de la unidad, departamento, taller, agencia.

El tablero de conducción (TDC) reagrupa los indicadores cualitativos, cuantitativos y financieros utilizados por cada uno de los mandos medios para conducir concretamente a las personas y las actividades de su área de responsabilidad. Esto le permite medir, evaluar y dar seguimiento a la realización de las acciones y vigilar los parámetros sensibles de las actividades operacionales y estratégicas.

El plan de acciones prioritarias (PAP) es el inventario concertado de las acciones a realizar en un semestre para lograr los objetivos prioritarios después de la decisión sobre las prioridades y el análisis de factibilidad por cada equipo y persona.

El plan de acciones estratégicas internas y externas (PAEINTEX) clarifica la estrategia de la organización a tres o cinco años, en relación con sus grupos-meta externos

(clientes, proveedores, socios...), así como sus grupos-meta internos (desde el director hasta el empleado, el obrero y los accionistas activos). Éste se actualiza cada año para tomar en cuenta una pertinente evolución de su entorno externo y de su entorno interno.

El contrato de actividad periódicamente negociable (CAPN) formaliza los objetivos prioritarios y los medios puestos a disposición de cada persona de la organización, a través de un doble diálogo semestral personalizado con el superior jerárquico directo. Éste está unido a un complemento de remuneración ligado a la obtención de objetivos colectivos, de equipo e individuales autofinanciado por la disminución de costos ocultos. Una presentación más completa de esta herramienta se presentará en la siguiente sección.

Los numerosos experimentos dirigidos por el ISEOR muestran que el enfoque socioeconómico desarrolla herramientas de gestión que facilitan la reorganización de los sectores de la empresa en el marco de una estrategia global de mejora de la calidad, rentabilidad y competitividad.

Las herramientas de gestión socioeconómica insertadas en la fase de intervención permiten dominar los costos de disfuncionamiento, actualmente a la deriva, a través del incremento en la eficacia y eficiencia, específicamente mediante la reducción de los costos ocultos, derivados de los disfuncionamientos de la organización.

Como lo hemos visto anteriormente, el management socioeconómico se basa en el desarrollo del potencial humano, como palanca esencial de mejora de los resultados de la organización. Se presenta en el siguiente apartado una de las principales herramientas que permiten desarrollar el

potencial humano: el Contrato de Actividad Periódicamente Negociable.

EL CONTRATO DE ACTIVIDAD PERIÓDICAMENTE NEGOCIABLE (CAPN)

El CAPN es una regla de juego explícita de la organización, para regular durante un semestre las relaciones profesionales entre cada individuo y su superior jerárquico, a fin de estimular la mejora de productividad a corto y largo plazo, por medio de un diálogo directo (la negociación) entre dos niveles jerárquicos sucesivos. El CAPN incluye una selección de objetivos prioritarios en la actividad del semestre, a partir de un diagnóstico de los disfuncionamientos y de un plan estratégico plurianual de la organización.

El CAPN se muestra atractivo para el personal ya que estipula con claridad y previamente los objetivos de mejoramiento del desempeño y de la calidad del funcionamiento, los medios adecuados cuidadosamente estudiados y negociados, las reglas de evaluación de los resultados al final de cada semestre, así como el nivel de ventajas salariales adicionales otorgadas con arreglo a los resultados logrados por la persona y por su grupo. Esta sincronización a priori de elementos que suelen estar desarticulados en el funcionamiento corriente que se observa en las empresas, produce estímulos en los comportamientos productivos y provoca incrementos de resultados bajo la forma de reducción de gastos y de aumento de ingresos.

En consecuencia, el CAPN por su carácter formal, apunta a modificar la dialéctica de conflicto-cooperación en las organizaciones para incrementar la zona de convergencia de los actores (Dirección, mandos intermedios,

personal de base, representantes del personal). El principio del CAPN consiste en reasignar una parte de los poderes informales de resistencia de los actores, los cuales producen disfuncionamientos, en poderes formales, para lograr a la vez una eficacia y eficiencia económica creciente y la activación de la energía del personal creadora de valor agregado.

La articulación del comportamiento del personal a la eficiencia económica de la organización otorga al CAPN una doble función, como herramienta de conducción de la organización que permite realizar mejor la implementación estratégica que se ha fijado; y como herramienta de gestión de personal, y sistema de incentivo: instrumento operativo de apreciación y de incremento del involucramiento del personal en el funcionamiento y desarrollo de la organización.

El concepto y la herramienta CAPN se basan sobre la hipótesis fundamental según la cual la activación de la energía del personal, es decir su involucramiento y compromiso, requiere tres condiciones:

- un incentivo financiero para remunerar los resultados complementarios logrados por el esfuerzo;
- una mayor claridad de las reglas del juego de funcionamiento, tanto para el personal como para la organización, para mejorar la eficacia y eficiencia de los comportamientos;
- un involucramiento del personal en la implementación de decisiones estratégicas, con vistas a la preparación de algunas de ellas. En efecto, si la toma de decisiones estratégicas son y nos parece que deben corresponder a la Dirección, el logro de objetivos estratégicos necesita de una buena información, una buena comprensión y

una relativa cooperación de todas las categorías de actores de la empresa u organización.

El CAPN, acuerdo suscrito entre un asalariado y su superior jerárquico directo, se apoya en dos términos:

- los objetivos de incremento de la eficacia del individuo;
- las contrapartes proveedoras de la organización para el individuo, al mismo tiempo en términos de medios necesarios para lograr los objetivos antes mencionados (formación, organización, dispositivos de información, medios materiales) y en términos de incentivos salariales. Los términos del CAPN, objetivos y contrapartes, son determinados precisa y previamente al inicio del CAPN. Al fin del semestre, se evalúa el alcance de los objetivos y se determina el pago nulo, parcial o total del incentivo, según el nivel de logro de los objetivos por la persona y el equipo al que pertenece.

El CAPN es periódico, ya que se establece con una duración limitada al semestre. El CAPN es negociable en el sentido que prevé y organiza los procesos de ajuste entre el individuo y su superior jerárquico directo, antes que los términos del CAPN sean determinados. No obstante, los ajustes no se dan sobre todos los términos del CAPN. En todos los casos, el monto del incentivo es fijado unilateralmente y para toda la organización por la Dirección ; de igual forma, algunas modalidades son objeto de una decisión política de la Dirección.

En el sistema de gestión socioeconómica, la empresa determina cuáles son sus principales pérdidas de valor agregado debido a los costos ocultos, luego se fija un objetivo global de reducción de estos costos en el marco de su estrategia. Entonces puede negociar los objetivos con el personal, a través de los CAPN, de tal manera que los

beneficios económicos globales obtenidos por la disminución de los costos ocultos y su conversión en valor agregado, financien los incentivos propuestos en los CAPN y liberen los excedentes disponibles para el autofinanciamiento de las inversiones y el mejoramiento de la competitividad de los productos (bienes y servicios) de la organización.

Por lo tanto, de entrada el CAPN es una palanca de creación de excedentes económicos así como un dispositivo de repartición de esos excedentes entre la organización y los colaboradores y trabajadores. Es un sistema que se autofinancia en el sentido de que no necesita medios financieros o humanos adicionales.

3 Aportaciones teóricas y operacionales del concepto de costos-desempeños ocultos

3.1. Aumentar la visibilidad estratégica y ayudar en la toma de decisión

Los costos ocultos permiten modificar los criterios de toma de decisión estratégica. En el modelo existen tres razones estratégicas, indicadores de alerta estratégica y de vigilancia económica, muy importantes para evaluar un proyecto de decisión estratégica, de reestructuración, de cambio de organización, de cambio tecnológico... Estas razones son las siguientes:

- la razón entre los costos ocultos y los costos visibles: es un indicador de pérdida de energía; su aumento significa que hay muchos disfuncionamientos en la empresa y

mucha pérdida de energía y recursos potenciales;

- la razón entre los costos externalizados y los costos internalizados: este indicador permite ver los costos ocultos seguros o probables que la empresa deberá asumir por efecto bumerang debido a su práctica de externalización (por ejemplo: desempleo);
- la razón tiempo indirectamente productivo sobre tiempo directamente productivo es un indicador de nivel de profesionalismo: cuando se reduce, se refleja una pérdida de calidad profesional en el trabajo y en la organización.

El concepto de costos ocultos tiene cuatro tipos de impactos sobre el management de una organización: un control, una medida, una interpretación de las situaciones observadas y el más importante, una sensibilidad económica. En efecto, los costos ocultos permiten desarrollar la sensibilidad económica de los mandos y del personal de base. Es un aprendizaje muy integrado que modifica los comportamientos profesionales.

El management socioeconómico propone, según nuestra base de datos científicos, elegir estrategias que combinan y equilibran los resultados a corto y a largo plazo, en lugar de maximizar los resultados a corto plazo, y a que la maximización acarrea efectos contraproducentes de reacción por parte de los actores, mediante los disfuncionamientos (ausentismo, huelga, baja de productividad, etc...) que provocan costos ocultos que, a su vez, reducen los resultados económicos.

La estrategia socioeconómica es una alternativa con respecto a las estrategias dominantes que son de tipo tecnoeconómicas, o a veces hiper politizadas, cuando las organizaciones descuidan los objetivos económicos. Una estrategia de reducción de costos ocultos consiste, por una

parte, en reducir los gastos pagados al exterior de la organización (teléfono, accesorios, materias primas), por otra, en elaborar una estrategia de desarrollo sostenible (nuevas actividades, nuevos productos, mejoramiento de la calidad...).

La relación entre costos visibles y costos ocultos es hoy bien conocida: si la empresa intenta reducir demasiado rápido y fuerte los costos visibles, los costos ocultos aumentan. ¡Ya que un costo visible sale por la puerta y vuelve disfrazado en costo oculto por la ventana! Cuando se quiere reducir los costos, se necesita aceptar provisionalmente un incremento de ciertos costos visibles. Es la inversión en capacitación y en condiciones de trabajo que son necesarios en la actualidad y además tendrán más adelante una contrapartida con la reducción global de los costos y el incremento sostenible de valor añadido.

También se pueden reducir los disfuncionamientos y los costos ocultos merced a esta inversión estratégica, sin ser necesario incrementar los costos soportados por la empresa. La reducción de los costos ocultos requiere una opción estratégica de la empresa:

¿En qué proporciones quiere la empresa mejorar sus resultados inmediatos: reducir los gastos visibles, aumentar las ventas?

¿O crear potencial, mejorando la calidad del management, del funcionamiento y de los productos (bienes y servicios)?

Resumiendo, la reducción de los costos ocultos acarrea mejoramientos de desempeño en cuatro factores: el mejoramiento de la calidad, la creación de potencial fuente de autofinanciación del desarrollo sostenible, los resultados económicos: servicios auto-producidos o auto-financiados,

las remuneraciones del personal, de los accionistas y del Estado (impuestos).

El balance económico es un instrumento de gestión que permite introducir una reflexión sobre los costos ocultos en el momento de preparar una decisión. Por una parte se evalúa el costo adicional originado por la acción o el proyecto contemplado. Por otra parte se calcula la reducción de costos ocultos acarreados por la misma. Se trata del principio muy conocido en el campo del análisis financiero de una decisión clásica de inversión, ahora trasponiéndolo a las acciones inmateriales y completado por el cálculo de la variación de costos ocultos.

La dialéctica entre el tiempo indirectamente productivo y la regulación de los disfuncionamientos es un problema muy agudo. Cuanto más ocupados están los actores en regular los disfuncionamientos, menos disponen de tiempo indirectamente productivo para comunicar, informar, capacitar, preparar y evaluar el trabajo y realizar la reflexión estratégica.

APORTACIÓN DE LOS COSTOS OCULTOS RESPECTO A OTROS MÉTODOS

El método de costos ocultos tiene dos particularidades:

- es un método participativo para descubrir yacimientos internos de recursos. Estas reservas permiten conducir acciones que mejoran los desempeños económicos y los desempeños sociales, sin necesidad de financiamientos exteriores adicionales ;
- es también un método de management de las personas con mayor atención, más exigente, con más negociación

y diálogo profesional, y que es tolerado con mayor duración por los actores que el autoritarismo o el laxismo.

APORTACIÓN RESPECTO A LA CONTABILIDAD ANALÍTICA

En el aspecto más técnico de contabilidad y de control de gestión, el método de los costos ocultos viene a rescatar la contabilidad analítica que está funcionando mal en la mayoría de las empresas. En algunos casos es demasiado sofisticada y difícil de interpretar, por ejemplo en las grandes empresas industriales; en otros casos ni siquiera existe realmente. Los principales límites de la contabilidad analítica son:

- el buen funcionamiento de la contabilidad analítica exhaustiva es muy complejo y muy costoso;
- la sofisticación de las secciones analíticas hace ilusorio el significado de los costos e inútil la capacidad de interpretación de los resultados calculados (método de secciones homogéneas de costos por producto). La causa es la imputación por claves de repartición fijadas de manera rudimentaria;
- el método de análisis de desvíos no permite hacer una identificación estimulante de las causas profundas; no son palancas para actuar. Se apoya sobre una comprobación de elementos sintomáticos amorfos (materias, mano de obra, precio...) y no de actos humanos que originan los costos observados;
- la contabilidad analítica sólo considera a los costos ocultos de manera implícita y parcial. Dado que los costos ocultos están diluidos dentro de las cuentas de gastos, no llaman la atención de los controladores de

gestión. Ahora bien, tendrían que influir sobre el análisis y el origen de los desvíos;

- las ambiciones de la contabilidad analítica (« calcularlo todo, explicarlo todo, comprenderlo todo ») son desmesuradas, ya que no son jamás totalmente realizables, debido a los costos de procesamiento de las informaciones excesivas con respecto a los resultados esperados;
- la contabilidad analítica se concentra en las actividades productivas industriales. Renuncia a evaluar las actividades indirectas y se fundamenta en imputaciones « a destajo » mediante claves de desglose groseras.

APORTACIÓN PARA EL CONTROL DE GESTIÓN

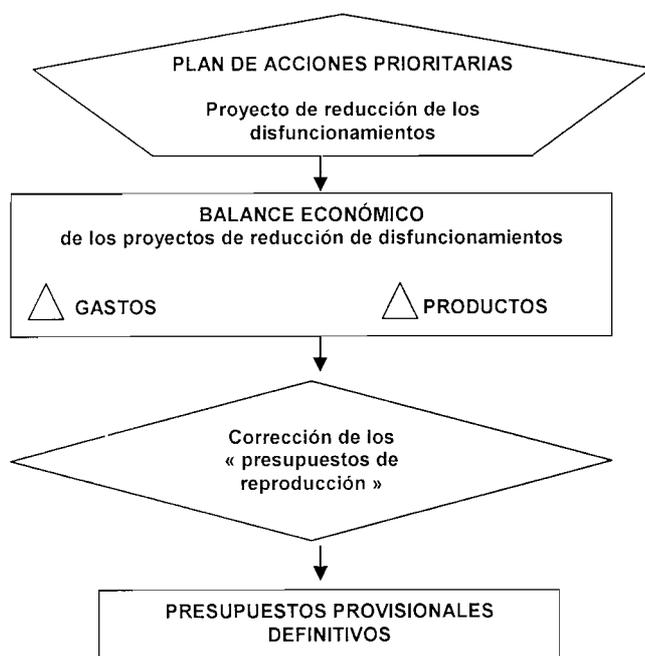
El método de los costos ocultos evidencia la necesidad de volver a definir el papel de los especialistas de control de gestión. Su rol se hace más complementario del de la jerarquía: atender a los jefes de departamentos para interpretar los desempeños económicos y ayudarles en sus micro-decisiones. Desarrolla su papel de asesor y de experto en atención a la jerarquía.

APORTACIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PRESUPUESTO

Finalmente, se redefinen las técnicas presupuestarias. Clásicamente, las empresas preparan presupuestos de « reproducción ». Es decir que se toma el presupuesto del año anterior y se le agrega unos tantos de porcentaje de aumento o variación. En lugar de eso, con la técnica de los costos ocultos, se construye un plan de acciones prioritarias

para reducir los disfuncionamientos más relevantes. Se puede estimar la reducción de costos ocultos y se viene a corregir el presupuesto. Esto es un nuevo método para preparar presupuestos más relevantes que hoy se está aplicando con éxito en muchas empresas-piloto (figura 12).

Figura 12
PRESUPUESTO DE REPRODUCCIÓN
 Construcción del presupuesto integrando
 provisiones de costos-desempeños ocultos (© Iseor 1979)



Conclusión: el modelo socioeconómico permite financiar las políticas de responsabilidad social sustentable y soportable explotando el yacimiento de los costos ocultos. Ningún agente económico es capaz de sustituir a la

empresa o a la organización, como decisor de la implementación de decisiones de inversión inmaterial de desarrollo sustentable: ni el Estado, ni el sistema educativo. El fracaso *relativo* de la formación es un ejemplo: una parte importante de los conocimientos adquiridos en el *sistema espacio-educativo* se volatilizan y no llegan jamás a incrustarse en un *sistema espacio-productivo* de puesta en práctica de conocimientos y de su transformación en competencias sustentables (“la cabeza sin las piernas”). No se llega a pasar del estado “gaseoso”, de los conocimientos volátiles, al estado “sólido” de competencias incorporadas en productos, bienes y servicios, públicos y privados, útiles para los actores del entorno económico y social. Las políticas de responsabilidad social sustentable y soportable (RSSS) son posibles, porque el funcionamiento de toda empresa esconde costos ocultos de disfuncionamientos en su trayectoria estratégica, compuestos de costos históricos y de costos de oportunidad. El yacimiento considerable de los costos ocultos (10 000 a 50 000 euros por persona y por año, según la base de datos y conocimientos del ISEOR, construida en 1 150 empresas y organizaciones repartidas en 34 países y 4 continentes) muestran que existe una fuente de financiamiento, recuperable por la empresa, para autofinanciar una parte importante de la consideración de su responsabilidad social sustentable y soportable. Los métodos probados de conducción al cambio y la evaluación de sus efectos duraderos (sobre más de 20 años, en ciertos casos) testimonian un carácter NO utópico de esta vía de desarrollo de la responsabilidad social sustentable y soportable (RSSS) y de sus articulaciones con el desarrollo del “entrepreneurship” y del “intrapreneurship” y liderazgo.

Un balance económico permite visualizar, por una

parte, el costo de las acciones de responsabilidad social, por otra, el de las ventajas derivadas desde el doble punto de vista del desempeño social y económico de la empresa. Por haber aplicado esta herramienta dentro de diversos tipos de empresa, la alta capacidad de autofinanciamiento de la inversión inmaterial ha podido ser demostrada. Se trata, por ejemplo, de políticas de prevención de trastornos músculo-esqueléticos, de lucha contra el analfabetismo o de una mejor inserción de jóvenes dentro de la actividad profesional o aun del desarrollo de la formación integrada.

Estos programas crean una interacción de todas las partes interesadas (stakeholders), respetuosa de sus posturas y de su lugar en el concierto permanente de la dinámica conflicto-cooperación que se observa dentro y fuera de las organizaciones. Asimismo, un management de tipo socioeconómico se estructura alrededor de una arquitectura de descentralización sincronizada, la que permite administrar mejor la responsabilidad social de la empresa. Las políticas de prevención de despidos prematuros o nocivos, del ausentismo, de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, de desarrollo de prácticas regulares de formación integrada (inversión inmaterial) generan incrementos de valor agregado que alimentan el fondo de financiamiento (capital circulante) de la responsabilidad social sustentable y soportable (RSSS) y las plusvalías de utilidades.

Algunas señales en el ámbito actual de las empresas y de las organizaciones dan a pensar que una cierta toma de conciencia se abre paso. Los siniestros financieros en las

burbujas especulativas de la ilusoria “nueva economía” que se podría calificar como deseconomía de la virtualidad, han puesto al sistema a designar algunos “chivos expiatorios” tales como los analistas financieros, los auditores y los contadores públicos. Su código deontológico está en revisión, bajo la protección de los poderes públicos y de los legisladores apresados por la opinión pública, relevados por los “guardias” de la Bolsa (SEC en Estados Unidos, COB en Francia) así como de las organizaciones o los Colegios profesionales, al fin conscientes de una real amenaza para su imagen de seriedad y para los intereses de sus corporaciones.

Tales medidas de acompañamiento a nivel nacional e internacional son susceptibles de asegurar un desarrollo y una animación de políticas de empresa fundamentadas en la responsabilidad social sustentable y soportable. Así las nuevas normas y prácticas bursátiles podrían tener efectos incitativos, en el marco de nuevas reglamentaciones nacionales e internacionales, sobre las prácticas deontológicas de analistas financieros así como de ciertos auditores. Esta toma de conciencia es por supuesto tardía pero ella constituye una fuente potencial de acciones saludables para todas las partes interesadas. El programa de investigación del ISEOR sobre la “tetranormalización” de los diez próximos años está enfocado a analizar las evoluciones de estas problemáticas. Una red internacional de investigadores se está conformando al objeto, a iniciativa del ISEOR, principalmente en Europa y América.

BIBLIOGRAFÍA

- ANSOFF I. (1971), *Stratégie du développement de l'entreprise*. Hommes et techniques, 165 p.
- ANSOFF I. (1981), Préface à la traduction anglaise du livre de H. Savall « Work and people. An economic evaluation of job-enrichment », Oxford University Press, 216 p.
- BARRE R., BLARDONE G., SAVALL H. (2005), François Perroux, le Centenaire d'un Grand Economiste, Economica, 170p.
- BOJE D., ROSILE G.A. (2003), *Comparison of Socio-Economic and other transorganizational development methods*, Journal of Organizational Change Management.
- BONNET M., CRISTALLINI V. (2003), *Enhancing the efficiency of networks in an urban area through Socio-Economic interventions*, Journal of Organizational Change Management.
- BUONO A.F. (2003), *SEAM-less post-merger integration strategies: a cause for concern*, Journal of Organizational Change Management.
- COASE R.H. (novembre 1937), *The nature of the firm*, in revue Economica, p. 386 à 405.
- COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN (1994), *La performance globale: outils et évaluation*, rapport de la Commission présidée par J.Barraux, Paris.
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Ed. Seuil, 436p.
- DELORS J., (1971), *Les indicateurs sociaux*, Ed. Sedeis, coll. Futuribles, 392 p. Préface de Bertrand de Jouvenel.
- DELORS J., (1975), Préface à l'ouvrage de H. Savall « *Enrichir le travail humain: l'évaluation économique* », Dunod, 232 p.
- DE WOOT Ph. (1968), *Pour une doctrine de l'entreprise*, Ed. Seuil, 284 p.
- HUMBLE J., (1975), *L'audit social au service d'un management de survie*, Dalloz, 76 p (traduction française)
- JESSUA C., (1968), *Coûts sociaux et coûts privés*, P.U.F., Paris.
- PERON M., PERON M.(2003), *Post-modernism and Socio-Economic approach to organizations*, Journal of Organizational Change Management.
- PERROUX F. (1972), *Pouvoir et économie*, Dunod, 140p.
- PERROUX F. (1979), *L'entreprise, l'équilibre rénové et les coûts « cachés »*, Préface à l'ouvrage de H. Savall « *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail* », Dunod.

- REVUE D'ECONOMIE INDUSTRIELLE – (automne 1979), Numéro spécial *Aspects humains et sociaux de l'économie industrielle*, préparé sous la direction de H. Savall.
- SAVALL H. (1974, 1975), *Enrichir le travail humain: l'évaluation économique*, thèse Université Paris IX-Dauphine; texte intégral publié chez Dunod; 4^e édition augmentée, *Economica*, 1989, 275p. Traduit en anglais: *Work and people: an economic evaluation of job enrichment*, Oxford University Press (1980); en espagnol: *Por un trabajo más humano*, Tecniban, Madrid, 1977.
- SAVALL H. (1979), *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail*, Préface de François Perroux, Paris, Dunod, 275p.
- SAVALL H. (2003), *An update presentation of the Socio-Economic Management model*, *Journal of Organizational Change Management*.
- SAVALL H. et M. BONNET M. (1995), *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, 25p.
- SAVALL H. et ZARDET V. (1987), *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Editions Economica, Prix Harvard l'Expansion de Management Stratégique, 4^e édition 2003, 334p.
- SAVALL H. et ZARDET V. (1992), *Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts-performances cachés*, Editions comptables Malesherbes-Eyrolles, 399p.
- SAVALL H. et ZARDET V. (1994), *Performance économique et engagement social de l'entreprise: jusqu'où est-ce compatible ?*, *Revue Stratégies Ressources Humaines*, n° 9, p 30-38.
- SAVALL H. et ZARDET V. (1995), *Ingénierie stratégique du roseau, souple et enracinée*, Editions Economica, 517p, 2e édition 2005.
- SAVALL H. et ZARDET V. (1996), *Pour des stratégies d'entreprise à la fois économiques et sociales*, *Revue Personnel - ANDCP*, n° 367, p 44-52.
- SAVALL H. et ZARDET V. (2004), *Recherche en sciences de gestion: approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, *Economica*, 402p.
- SAVALL H. et ZARDET V. (2005), *Tétranormalisation: défis et dynamiques*, *Economica*, 195p.
- SAVALL H. et ZARDET V. (1996), *Mesure et négociation de la performance globale de l'entreprise. Eléments pour une théorie socio-économique du contrôle de gestion*, Communication au IIIe Congrès Mondial de l'International Federation of Scholarly Associations of Management (IFSAM), 17p.

- SAVALL H. et ZARDET V. (1997), *Les effets des démarches qualité sur l'emploi* in "Certification, qualité et emploi", ouvrage collectif ISEOR, Editions Economica, p 33-52.

- SAVALL H. et ZARDET V. et BONNET M. (2000), *Releasing the untapped potential of enterprises through Socio-Economic management*, ILO-BIT, Genève (cf. aussi versions française et espagnole: « Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique », « Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica »).

- SAVALL H., ZARDET V. et BONNET M., (2002), *Etude sur la prévention des troubles musculo-squelettiques*, Rapport à l'ANACT, 101 p. + annexes.

- SIMON H.A. (1956), *Rational Choice and the Structure of the environment*, in Psychological Review.

- SUDREAU P., (février 1975), *Rapport du Comité d'étude pour la réforme de l'entreprise* présidé par Pierre Sudreau, La documentation française, 192 pages.

- ZARDET V., VOYANT O. (2003), *Organizational transformation through the Socio-Economic approach in an industrial context*, Journal of Organizational Change Management.

La lista completa de las **publicaciones** del ISEOR se puede consultar en el sitio web www.iseor.com

