

# NUEVOS MODELOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARTE I

## MODELO DE GESTIÓN SOCIOECONÓMICO

# ¿QUÉ ES EL MODELO DE GESTIÓN SOCIOECONÓMICA?

- El modelo se creó para acelerar el ritmo exigido de transformación de las empresas para adaptarse a un entorno altamente competitivo y mejorar su desempeño ante los actuales desafíos económicos.
- La hipótesis fundamental radica en que los asalariados pueden abusar de su poder no oficial para frenar o acelerar el ritmo del cambio.
- Necesita alta implicación de todos los actores

# ¿CÓMO LO CONSIGUE EL MODELO DE GESTIÓN SOCIOECONÓMICA?

- Mejorando la productividad/desempeño económico/desempeño global de la empresa mediante la cooperación entre trabajadores y empleadores
- Mediante el desarrollo del potencial humano como factor motriz y principal fuente de creación valor en la empresa en comparación con otros recursos de la empresa.



# **¿CÓMO LO CONSIGUE EL MODELO DE GESTIÓN SOCIOECONÓMICA?**

- **Reduciendo los disfuncionamientos y costes ocultos.**
- **Proporcionando herramientas de gestión de los rrhh.**

¿qué es?



# Es además un modelo explicativo del funcionamiento de la empresa

El modelo de gestión socioeconómico considera que una empresa es un conj. complejo y disfuncional constituido por:

A) **5 tipos de estructuras que interactúan con los actores que conforman la empresa** (directivos, empleados, accionistas, clientes, etc) **generando:**

B) **5 tipos de comportamientos humanos**

C) **Disfuncionamientos.**

D) **Costes ocultos**

## A) 5 tipos de estructuras (se buscan aspectos atrofiados)

- Constituyen todos los recursos para el funcionamiento de la empresa:

- 1) Físicas
- 2) Tecnológicas
- 3) Organizacionales
- 4) Demográficas
- 5) Mentales

# A) 5 tipos de estructuras (se buscan aspectos atrofiados)

**1) físicas:** son los equipamientos  
(ej: condiciones de temperatura ambiente, mobiliario, etc)





# A) 5 tipos de estructuras (se buscan aspectos atrofiados)

**2) tecnológicas:** nivel de obsolescencia tecnológica (ej: obsolescencia de los equipos informáticos)



**3) organizacionales:** organigrama, procedimientos, jerarquía, grupos de trabajo (ej: falta de comunicación ascendente)



# A) 5 tipos de estructuras (se buscan aspectos atrofiados)

**4) demográficas:** distribución por categorías de edad, antigüedad, género (ej: dirección masculina, C.I.)



**5) mentales:** actitudes, valores, aceptación de cambios, flexibilidad mental (ej: rechazo a nuevas técnicas frente a las tradicionales)



## B) 5 tipos de comportamientos humanos (se buscan los atrofiados)

- 1) Individuales
- 2) de grupos de actividad
- 3) de categorías socio-profesionales
- 4) de grupos de presión
- 5) colectivos

## B) 5 tipos de comportamientos humanos (se buscan los atrofiados)

**1) Individuales:** son los realizados por un trabajador/a

(ej: sabotaje de tartas)

**2) De grupos de actividad:** cuando en un grupo de trabajadores que desarrollan una misma actividad, surgen divergencias sobre los métodos, procedimientos o técnicas a aplicar

(ej: usar aceite de semillas o de oliva )

## B) 5 tipos de comportamientos humanos (se buscan los atrofiados)

**3) De categorías socio-profesionales:** son grupo de trabajadores de una misma rama o gremio que actúan de forma corporativa bajo la creencia que defienden al grupo y a ellos mismos de forma individual, marcando unos objetivos que entran en conflicto con los de otra categoría socio-profesional.

(ej: comerciales que ofertan unas condiciones que producción/montaje no puede cumplir)

## B) 5 tipos de comportamientos humanos (se buscan los atrofiados)

**4) De grupos de presión:** en las organizaciones surgen coaliciones, espontáneas o no, de forma permanente o temporal, con el fin de alcanzar uno o varios objetivos que normalmente son contrarios a los de la empresa

(ej: antiguo jefe regional saboteando a la nueva gerente)

B) 5 tipos de comportamientos humanos (se buscan los atrofiados)

**5) Colectivos:** realizados por un conjunto de trabajadores/as

(ej: no se aplican los protocolos de calidad por la inercia de continuar con los procedimientos antiguos y de forma espontánea)

## C) Disfuncionamientos

La interacción permanente y compleja (entre estructuras y actores) crea pulsaciones de actividad que constituyen el funcionamiento de la empa y logran un determinado rdo.

Pero se producen en dicho funcionamiento, anomalías, perturbaciones, desviaciones entre el funcionamiento deseado y el funcionamiento observado: son los disfuncionamientos.

Son el rdo del poder no oficial de los actores ante las estructuras de la empresa.



## C) Disfuncionamientos

**1) Condiciones de trabajo:** incluyen las condiciones físicas de trabajo (herramientas y material, entorno del puesto de trabajo), los horarios y el ambiente de trabajo así como los factores de estrés.

**Ejemplo:** los despachos estaban tan próximos que no se respetaba intimidad de los clientes/usuarios. Manifestándose en continuas quejas.

## C) Disfuncionamientos

**2) Organización del trabajo:** comprende el reparto de las funciones, operaciones y tareas a los actores internos, y las reglas de relación entre ellos. Incluye la división del trabajo y la organización de actividades de gestión cotidiana.

**Ejemplo:** los procedimientos no eran los adecuados y no se correspondían con las exigencias de mayor calidad de los clientes.

## C) Disfuncionamientos

**3) Comunicación-coordinación-concertación:** las 3C hacen referencia a tres niveles de intercambio de información dentro de las organizaciones.

La **comunicación:** intercambio de información tenga o no, carácter profesional.

La **coordinación:** los intercambios de información con carácter profesional para realizar una determinada actividad.

La **concertación:** intercambio de información para alcanzar un objetivo de manera sincronizada y programada.

**Ejemplo:** la mala comunicación entre camareros y cocina provoca platos devueltos

## C) Disfuncionamientos

**4) Gestión del tiempo:** cómo los actores internos reparten su tiempo para la realización de sus actividades.

**Ejemplo:** los ejecutivos y mandos intermedios dedicaban gran parte de su tiempo a ejecutar tareas rutinarias en lugar de invertirlo en actividades estratégicas.

## C) Disfuncionamientos

**5) Formación integrada:** comprende la formación necesaria para el desempeño de las tareas encomendadas en el puesto de trabajo.

**Ejemplo:** no habían recibido una formación adecuada para adaptarse a las nuevas técnicas de producción.

## C) Disfuncionamientos

**6) Implementación estratégica:** comprende las actividades (elaboración, realización y evaluación) que permiten alcanzar los objetivos estratégicos internos y externos de la empresa.

**Ejemplo:** los participantes no tenían las ideas claras referente a las tareas y actividades estratégicas necesarias que habían de emprenderse.

## D) Costes ocultos

Los disfuncionamientos generan:

- en su mayoría **costos ocultos**. Y son ocultos porque no se incorporan en los sistemas de información contable o en los modelos de ayuda para la toma de decisión en la organización. Los costes ocultos son la consecuencia financiera de los disfuncionamientos.
- a c/p **disminuyen los b<sup>0</sup>**
- a m/p y l/p puede llegar a la **desaparición de la empa** del mcdo.

## D) Costes ocultos

Los costes ocultos **se clasifican** en 5 grupos:

- ausentismo
- accidentes de trabajo y enfermedades profesionales
- rotación del personal
- no calidad de los productos (bienes y servicios)
- falta de productividad directa.



## D) Costes ocultos

1) **Ausentismo:** se entiende los generados por la no asistencia o ausencia del trabajador de su puesto de trabajo.

Ej: cuando uno de los técnicos se ausentaba, una maquina no se utilizaba y ralentizaba el proceso productivo.

## D) Costes ocultos

### 2) Accidentes de trabajo y enfermedades

**profesionales:** son los costes generados por un exceso de accidentes y enfermedades (reales o no, ej: la baja por depresión) que disminuirían si se corrigieran las estructuras o/y comportamientos atrofiados.

Ej: por incumplimiento de las normas de seguridad, se produjeron accidentes de trabajo y enfermedades profesionales que podrían haberse evitado.

## D) Costes ocultos

3) **rotación del personal:** las rotaciones generan un coste de captación, selección, formación, capital intelectual, pérdida de cartera de clientes, etc.

Ej: algunos empleados altamente cualificados se fueron de la empresa, porque la competencia les ofrecía salarios mas altos. Ello implica que la empresa se vio obligada a dedicar tiempo y dinero para contratar y capacitar a los nuevos empleados.

## D) Costes ocultos

4) **no calidad de los productos (bienes y servicios)**: es el coste generado por falta de calidad o los errores cometidos.

Ej: El incumplimiento de los procedimientos acarreó quejas de los clientes y la falta de formación adaptada al puesto, contratiempos comerciales y mercancías defectuosas.

## D) Costes ocultos

**5) falta de productividad directa:** coste que se genera por la falta de interés en ser productivo, no sólo por las unidades no producidas sino además por las que entorpece a los demás trabajadores y ralentiza a otros departamentos.

Ej: el personal evitaba lanzar un nuevo ciclo de producción al final de su horario de trabajo por temor a salir más tarde.

## D) Costes ocultos

Caso práctico:

Empresa del sector pesquero emprendió una **política a c/p: de reducción de precios y de calidad** con el **objetivo de conservar** su parte de **mercado**.

Implementación: reduciendo los costes,  
**comprando MP de baja calidad**

**Consecuencia:** pérdida de clientes, es decir,  
**aumento de los costes ocultos**

## D) Costes ocultos

Caso práctico:

**Para remediar esta situación: nueva estrategia** aumentando la **calidad** (ausencia de bacterias por ejemplo) y que garantizara un alto nivel de seguridad biológica.

Consecuencia: **reducción de los costos ocultos gracias a la recuperación de la confianza de los clientes.**

## D) Costes ocultos

La reducción de los costes de disfuncionamientos requiere la cooperación y el acuerdo entre dirección y empleados.

Dicha necesidad de cooperación y acuerdo propicia el desarrollo de una actitud favorable hacia la negociación disminuyendo los posibles conflictos laborales.



## **D) Costes ocultos**

### **Componentes ECONÓMICOS:**

Para cuantificar cada uno de los diferentes costes ocultos, el modelo de gestión socioeconómico establece que realice a través de sus 6 componentes.

## **D) Costes ocultos**

### **Componentes ECONÓMICOS:**

- 1) Sobresalarios
- 2) Sobretiempos
- 3) Sobreconsumos
- 4) No producción
- 5) No creación de potencial
- 6) Riesgos

## D) Costes ocultos

1) **Sobresalarios:** normalmente tiempo pasado por una persona titular de un puesto mejor remunerado en una actividad que no le corresponde.

Sobresalarios causados por la:

- # Realización de funciones subalternas debido al ausentismo.
- # Realización de funciones subalternas debido a falta de personal.
- # Realización de funciones subalternas para corregir errores cometidos por sus subalternos.
- # Realización de funciones subalternas por exceso de actividad.

## **D) Costes ocultos**

### **Cuantificación Sobresalarios:**

se basará en la diferencia de salario.

## D) Costes ocultos

### Componentes ECONÓMICOS:

- 2) **Sobretiempos:** tiempo dedicado a regularizar un disfuncionamiento. Tb pueden definirse como el tiempo dedicado en la empresa a efectuar labores que no generan creación de valor añadido.

## **D) Costes ocultos**

### **Componentes ECONÓMICOS:**

#### **Tipos de Sobretiempos:**

- # Sobretiempos vinculados a errores
- # Sobretiempos vinculados con trabajos inútiles, por ejemplo, procedimientos superfluos.
- # Sobretiempos invertidos en la búsqueda de información dentro de la empresa.
- # Sobretiempos vinculados a una ausencia de saber hacer/perturbaciones.

- **Cuantificación sobretiempo:**(costes fijos+margen) por hora multiplicado por el n<sup>o</sup> horas de disfuncionamiento
- Ej: empresa; 100 empleados; 2.000 h./año x empleado; Vtas 9,8 M. €; C.V. 3 M. €

## D) Costes ocultos

### Componentes ECONÓMICOS:

- 3) **Sobreconsumos:** cantidad de producto/MP consumidos de más provocado por un disfuncionamiento.



# D) Costes ocultos

## Componentes ECONÓMICOS:

### Tipos de Sobreconsumos:

# Exceso de desperdicios

# Sobreconsumos de energía

# Sobreconsumos por errores humanos

## **D) Costes ocultos**

### **Componentes ECONÓMICOS:**

#### **Cuantificación de Sobreconsumos:**

cantidad material desperdiciado por su precio de compra.

## **D) Costes ocultos**

### **Componentes ECONÓMICOS:**

#### **4) No producción:**

pérdida de producción o de actividad provocada por el disfuncionamiento.

## **D) Costes ocultos**

### **Componentes ECONÓMICOS:**

#### **Tipos de No producción:**

- # Tiempos de espera que son evitables.
- # Disminución del ritmo de producción por retrasos o estrangulamientos en el proceso de producción.
- # Perturbaciones o interrupciones en el trabajo a causa del mal funcionamiento de algunos equipamientos.

## **D) Costes ocultos**

### **Componentes ECONÓMICOS:**

**Cuantificación de la No producción:**

Igual que los sobretiempos

## D) Costes ocultos

### Componentes ECONÓMICOS:

- 5) **No creación de potencial estratégico:**  
desempeños retrasados debido a los disfuncionamientos actuales. Es un coste de oportunidad.

## **D) Costes ocultos**

### **Componentes ECONÓMICOS:**

**Cuantificación de la no creación de potencial estratégico:**

igual que los no producción o los sobreconsumos.

## D) Costes ocultos

### Componentes ECONÓMICOS:

6) **Riesgos:** son los futuros costes provocados por los actuales disfuncionamientos.

**Cuantificación:** evaluación de su probabilidad, multiplicada por los costes de disfuncionamiento que resultarían si éstos se produjeran.



## D) Costes ocultos

Ej: riesgo de perder un cliente puede estimarse en un 20% si hay fallos de calidad, conllevando una pérdida del margen de beneficios de 500.000 €. El coste de este riesgo puede ser evaluado:  $20\% \times 500.000\text{€} = 100.000\text{€}$

## **D) Costes ocultos**

### **Componentes ECONÓMICOS :**

- Para la cuantificación de los costes ocultos se propone una matriz de análisis
- La matriz es rellenada por los mandos intermedios

## **D) Costes ocultos**

Cualquier coste que no tiene una de estas características es un coste oculto. Ej: los gastos de personal es un coste visible, pero la baja productividad por el uso de maquinas obsoletas no se refleja como tal en las cuentas.