

NUEVOS MODELOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARTE II

MODELO DE GESTIÓN SOCIOECONÓMICO

El modelo intenta dar respuesta:

- ¿Cómo obtener un nivel de desempeños socioeconómicos más altos y sostenibles ?
- ¿Cómo implantar un nuevo modo de gestión bien adaptado a las características de la empresa o de la organización y a su estrategia?
- ¿Como hacer exitoso el injerto de nuevas ideas, nuevas tecnologías, nuevas organizaciones, nuevos productos, nuevas relaciones con clientes, nuevos saber-hacer, de un nuevo modo de funcionamiento de la empresa sin rechazos, sin bloqueos, sin trastornos aún ayudando a la empa. a transformarse profundamente (metamorfosis)?

Implementación de la gestión socioeconómica

- Tres grandes ejes para el proceso de cambio, son un todo donde todos los elementos participan para alcanzar el objetivo común de: mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa (implementación de la gestión socioeconómica):

- Proceso de mejoramiento
- Herramientas de gestión
- Decisiones estratégicas y políticas

EJE “A”:

Proceso de mejoramiento o resolución de problemas

Tiene 4 etapas:

1. DIAGNOSTICO SOCIOECONOMICO
2. PROYECTO DE INNOVACION
3. IMPLEMENTACION DE ACCIONES DE MEJORAS
4. EVALUACION DE LOS RESULTADOS

a) El diagnóstico socioeconómico



a) El diagnóstico socioeconómico

- Consiste en la realización de:

- a) Diagnóstico cualitativo de los disfuncionamientos (inventario)
- b) Evaluación cuantitativa y financiera
- c) Efecto espejo
- d) Opinión del experto

a) El diagnóstico socioeconómico

- Consiste en la realización de:

a) Diagnóstico cualitativo de los disfuncionamientos (inventario)

b) Evaluación cuantitativa y financiera

c) Efecto espejo

d) Opinión del experto

El diagnóstico socioeconómico

a) Diagnóstico cualitativo de los disfuncionamientos (inventario)

Requiere la secuencia de una serie de pasos:

a1) Entrevista

a2) Observación de campo

a3) Recopilación y análisis de documentos

El diagnóstico socioeconómico

a1) Entrevista:

Es una **fase de escucha** de todos los **actores** o una muestra representativa de todos los niveles jerárquicos de la empresa.

Se realiza a través de **entrevistas semi-dirigidas**.

Las entrevistas son **grupales, individuales y repetidas** con la finalidad de determinar la frecuencia de los disfuncionamientos (cuantas veces sucede o se repite el disfuncionamiento).

Se les permite expresarse **sobre** los seis **temas de**
disfuncionamientos.

El diagnóstico socioeconómico

Las informaciones recogidas en las entrevistas son de tres tipos:

- 1) informaciones de descripción de los disfuncionamientos que representan anomalías; pudiéndose ser observables con una frecuencia de aparición (por ejemplo, una vez al mes).
- 2) informaciones sobre el análisis de los efectos de los disfuncionamientos, es decir las consecuencias descubiertas o potenciales de la anomalía.

El diagnóstico socioeconómico

- 3) informaciones sobre el análisis de las **causas** de los **disfuncionamientos**; por qué se produce, es el factor identificado por la persona como origen de la anomalía.

El diagnóstico socioeconómico

Cómo se trata o procesa la información recogida en la entrevista:

- i) recoger las opiniones
- ii) leer las notas de las entrevistas: seleccionar las frases testimonios y clasificarlas
- iii) localizar los disfuncionamientos
- iv) localizar los disfuncionamientos no citados espontáneamente.

El diagnóstico socioeconómico

a2) Observación de campo

Es ir a la empresa con el objetivo de:

- comprobar la veracidad de lo descrito
- Detectar posibles disfuncionamientos no descritos por los actores.

El diagnóstico socioeconómico

a3) Recopilación y análisis de documentos

Objetivo:

- alcanzar conclusiones más certeras
- detectar posibles disfuncionamientos y coste ocultos

Ej. de documentos:

- lista del personal indicando: antigüedad, edad, sexo, formación, puesto, remuneración base y primas; documentos contables, etc.

a) El diagnóstico socioeconómico

- Consiste en la realización de:

a) Diagnóstico cualitativo de los disfuncionamientos (inventario)

b) Evaluación cuantitativa y financiera

c) Efecto espejo

d) Opinión del experto

El diagnóstico socioeconómico

b) Evaluación cuantitativa y financiera de los disfuncionamientos

Consiste en:

- Construir un inventario de disfuncionamientos y costes ocultos
- Realizar su evaluación cuantitativa y financiera (ver transparencias anteriores)

a) El diagnóstico socioeconómico

- Consiste en la realización de:

a) Diagnóstico cualitativo de los disfuncionamientos (inventario)

b) Evaluación cuantitativa y financiera

c) Efecto espejo

d) Opinión del experto

El diagnóstico socioeconómico

Mediante “c) y d)”

c) Efecto espejo

d) Opinión del experto

El diagnóstico cualitativo y cuantitativo “a) y b)” permiten crear un pequeño choque cultural y una toma de conciencia por parte de los actores de la empresa para moverla a buscar soluciones a los problemas evidenciados.

El diagnóstico socioeconómico

c) Efecto espejo

Este diagnóstico se presenta en primer lugar a la dirección y ejecutivos, y, después, al personal de base.

Se presentan los costes de disfuncionamiento y las causas dadas por los actores para explicarlos

Fin: Sensibilizar a la dirección+empleados de la necesidad de cambio. Y del poder informal de los asalariados.

a) El diagnóstico socioeconómico

- Consiste en la realización de:

- a) Diagnóstico cualitativo de los disfuncionamientos (inventario)
- b) Evaluación cuantitativa y financiera
- c) Efecto espejo
- d) Opinión del experto**

El diagnóstico socioeconómico

d) Opinión del experto

- El asesor externo presenta ante los actores un análisis profundo y completo sobre los costes de disfuncionamiento y sus causas.
- Ayuda a identificar y definir acciones de reducción y prevención de costes de disfuncionamientos
- Se centra en las causas-raíces de los disfuncionamiento menos visibles para los actores

El diagnóstico socioeconómico

Ej: extracto del informe “opinión del experto”:

“Se dan tres principales causas de disfuncionamiento:

- Los mandos intermedios no se interesan lo suficiente en la formalización de la receta de la nueva masa, ni en la formación de los operarios.*
- Los métodos de diseño de los equipamientos no integran suficientemente las limitaciones del personal que los utiliza.*
- No se concede suficiente importancia a los esfuerzos de formación que se exige al personal para efectuar las nuevas tareas.”*

b) El Proyecto socioeconómico



b) El Proyecto socioeconómico

- ❑ Se apoya en el análisis del diagnóstico
- ❑ Objetivo: atajar los disfuncionamientos actuales y prevenir los futuros.
- ❑ Es un instrumento de apoyo orientado a la obtención de un mejor funcionamiento

b) El Proyecto socioeconómico

- Técnica:

- Creación de equipos de trabajo
- Cómo: Invitando a los trabajadores a estudiar los problemas y a buscar soluciones, para luego sincronizarlas y que sean compatibles con la estrategia.
- Los rdos del equipo se recoge en un cuadro

c) Implementación del proyecto socioeconómico



c) Implementación del proyecto socioeconómico

- Consiste en: planificar y poner en práctica las diferentes acciones elaboradas durante la fase del proyecto, para mejorar el futuro rendimiento.
- Cómo: reuniones mensuales de pilotaje para cerciorarse del cumplimiento del calendario de mejoramiento lo que exige un acompañamiento por parte de la dirección con objeto de acelerar el ritmo del cambio.

d) Evaluación de los resultados socioeconómicos



d) Evaluación de los resultados socioeconómicos

Consiste en la comparación entre el inventario de los costes de disfuncionamientos identificados durante la fase de diagnóstico y los costes realmente evaluados en el transcurso del año.

Obtenemos :

- una evaluación de las acciones de mejora
- Un inventario de las acciones pendiente de realizar.

Proceso HORIVERT (Horizontal y Vertical)

- Para la implementación de las 4 etapas del proceso de cambio se ha desarrollado el método HORIVERT (**H**orizontal y **V**ertical).
- La experiencia recomienda la combinación de dos acciones simultáneas, una horizontal, y otra vertical.
- Implementación: se conforman grupos de trabajo, para realizar reuniones de formación-concertación.

Proceso HORIVERT (Horizontal y Vertical)

La intervención se inicia con 2 acciones simultáneas:

- acción horizontal:

- Destinatarios: dirección y mandos intermedios.
- Objetivo: favorecer el desarrollo del modelo de gestión y la cooperación entre los diferentes departamentos.

Proceso HORIVERT (Horizontal y Vertical)

- acción vertical:

- Destinatarios: empleados y mandos intermedios.
- Objetivos: favorecer el desarrollo del modelo de gestión; reorganizar y ampliar la responsabilidad a todos los niveles jerárquicos; formación y aprendizaje en el lugar de trabajo con objeto de incrementar las capacidades de los trabajadores.

EJE “B”:

Herramientas gestión

- Proporcionan a los ejecutivos los medios, de administración de personas y recursos, para mejorar el desempeño de la organización de forma continua.
- Las principales herramientas de gestión socioeconómicas son SEIS.

1) Plan de acciones estratégicas internas y externas (PAEINTEX):

- Es una lista por orden de prioridades de las iniciativas estratégicas que desea emprender la dirección de la empresa a 3 ó 5 años para alcanzar sus metas externas (clientes, proveedores, competidores, instituciones...) y sus metas internas (desde el gerente hasta el operario).
- Se reactualiza cada año para integrar la evolución de su entorno externo e interno.

1) Plan de acciones estratégicas internas y externas (PAEINTEX):

- Da una visión clara de lo que es importante para el desarrollo de la empresa y del papel que debe desempeñar globalmente cada uno de los miembros del personal.
- Recoge dos tipos de estrategias: para prevenir los disfuncionamientos; y para el desarrollo de nuevos proyectos.

2) Plan de acciones prioritarias (PAP):

- Inventario de las acciones que se han de realizar en un semestre para alcanzar los objetivos prioritarios tras un arbitraje sobre las prioridades y los recursos disponibles.
- Es la sección semestral del plan de acciones estratégicas internas y externas (PAEINTEX)

3) Matriz de competencias (MC):

- Herramienta que ayuda a la dirección a determinar las necesidades de formación del personal
- Es un cuadro sinóptico que permite visualizar las capacidades reales disponibles de un equipo.
- Permite elaborar un plan de formación integrada y especialmente adaptada tanto a cada una de las personas como a las necesidades evolutivas de la unidad.

4) Gestión del tiempo (GDT)

- El tiempo: es un recurso limitado que necesita ser gestionado.
- **Objetivos:**
 - Dedicar más tiempo a acciones de desarrollo estratégico.
 - Eliminar/reducir el tiempo invertido en tareas con escaso valor añadido

4) Gestión del tiempo (GDT)

- **Objetivos:**

- Dedicar más tiempo a acciones de desarrollo estratégico.

- **Cómo:**

- mediante la GDT generado en el PAP (Plan de acciones prioritarias)

4) Gestión del tiempo (GDT)

- **Objetivos:**

- Eliminar/reducir el tiempo invertido en tareas con escaso valor añadido.

- **Cómo:**

- mediante la matriz de autoanálisis del tiempo

5) Tablero de pilotaje o conducción estratégica (TDCE):

- Está constituido por un conj. de indicadores de conducción socioeconómicos que miden el logro de objetivos.
- Quién la utiliza: dirección y mandos intermedios.
- Los indicadores: son fuentes de información para la toma de decisiones. Especialmente en relación con los rds inmediatos; la generación de potencial; y reducción de disfuncionamientos

5) Tablero de pilotaje o conducción estratégica (TDCE):

Ejemplos de indicadores:

- Volumen de venta o fabricación en un día, o mes, etc
- Desperdicios en fabricación
- Retrasos en la entrega a cliente o proveedores
- Excesos de consumo de gasóleo de camiones
- Vigilancia de los competidores
- Retrasos en tareas internas (ej: almacén a producción)
- Evolución temporal de las acciones del PAP
- Evaluación de los rds de las acciones de prevención de disfuncionamientos.

6) Contrato de actividad periódicamente negociable (CAPN):

Qué es: herramienta para negociar con el personal los esfuerzos que se habrán de realizar para la aplicación del Plan de Acciones Prioritarias (PAP)

Qué se negocia: responsabilidades, asignación de tareas, recursos a emplear, etc.

Categorías de objetivos: colectivos, semicolectivos, de equipos e individuales.

EJE “C”:

Decisiones estratégicas y políticas

El desarrollo del modelo de gestión socioeconómico supone tomar decisiones políticas y estratégicas que impliquen actuar sobre:

- los rdos inmediatos
- la generación de potencial
- la reducción de disfuncionamientos

EJE “C”:

Decisiones estratégicas y políticas

Son las decisiones que deberán asumir los altos mandos con el fin de alcanzar el objetivo común para mejorar la organización: relaciones humanas, elección del sistema de gestión, elección del producto-mercado, cambios organizacionales y de procedimientos, cambios tecnológicos, etc.