

Savall, H.; Zardet, V. (2015). Medición del efecto palanca de la cohesión sobre el desempeño económico, según la teoría del zócalo estratégico. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 67, 55-82.

# Medición del efecto palanca de la cohesión sobre el desempeño económico, según la teoría del zócalo estratégico

***Henri Savall***

ISEOR

15 chemin du Petit Bois

69134 Écully FRANCE

savall@iseor.com

***Véronique Zardet***

ISEOR, Magellan, IAE Lyon

Universidad Jean Moulin

15 chemin du Petit Bois

69134 Écully FRANCE

zardet@iseor.com

---

## **Medición del efecto palanca de la cohesión sobre el desempeño económico, según la teoría del zócalo estratégico**

**Resumen:** *El modelo de estrategia propuesto por la teoría socioeconómica de las organizaciones privilegia el papel del potencial humano. La cohesión es una predisposición de los individuos y de los grupos que tienden a sincronizarse y a cooperar. La cohesión resulta ser uno de los principales factores de éxito de las estrategias proactivas y endógenas. Dicha cohesión interna, el zócalo de la organización, posibilita el crecimiento del desempeño estratégico sostenible de la organización. Se comprueba en esta investigación cualimétrica, realizada en 35 casos de empresas y organizaciones, el efecto palanca y el multiplicador que ejerce la inversión intangible en el desarrollo cualitativo del potencial humano (IIDCPH), a través de la cohesión sobre el desempeño socioeconómico sostenible de la organización.*

**Palabras clave:** *Cohesión, Teoría Socioeconómica, Zócalo Estratégico, Efecto De Palanca, Inversión Intangible en Desarrollo Cualitativo del Potencial Humano (IIDCPH).*

## **Measuring of the cohesion leverage effect in the economic performance, according to the strategic bedrock theory**

**Abstract:** *The strategy model, proposed by the organizations' socio-economic theory, favors the human potential role. Cohesion is a predisposition of individuals and groups tending to synchronize and cooperate. Cohesion turns out to be one of the main factors of success of endogenous and proactive strategies. This intern cohesion, organization's bedrock, makes possible the growth of organization's strategic performance. In this qualimetric research, carried out in 35 cases of companies and organizations, the leverage and multiplier effect applying the Intangible Investments on Qualitative Development of Human Potential (IIQDHP), through cohesion in the sustainable socio-economic performance of the organization was confirmed.*

**Keywords:** *Cohesion, socio-economic theory, strategic bedrock, leverage effect, Investments on Qualitative Development of Human Potential (IIQDHP).*

## **Mesure de l'effet levier de la cohésion sur la performance économique, suivant la théorie du socle stratégique**

**Résumé :** *Le rôle du potentiel humain est privilégié par le modèle de stratégie proposé par la théorie socio-économique des organisations. La cohésion est une prédisposition des individus et groupes tendant à se synchroniser et coopérer. La cohésion est l'un des principaux facteurs du succès des stratégies proactives et endogènes. Cette cohésion interne, le socle de l'organisation, rend possible la croissance de la performance stratégique soutenable de l'organisation. Cette recherche qualimétrique a été réalisée dans sur 35 cas d'entreprises et organisations au moyen de laquelle l'effet levier et le multiplicateur qui exerce l'Inversion Intangible dans le Développement Qualitatif du Potentiel Humain (IIDQPH), à travers de la cohésion sur la performance socio-économique soutenable de l'organisation sont vérifiés.*

**Mots-clés :** *Cohésion, théorie socio-économique, socle stratégique, effet levier, Inversion Intangible dans le Développement Qualitatif du Potentiel Humain (IDDQPH)*

## **Medição do efeito de alavanca da coesão sobre o desempenho econômico conforme a teoria do soclo estratégico**

**Resumo:** *O modelo de estratégia proposto pela teoria socioeconômica das organizações privilegia o papel do potencial humano. A coesão é uma predisposição dos indivíduos e dos grupos que tendem a se sincronizar e a cooperar; esta coesão resulta ser um dos principais fatores de sucesso das estratégias proativas e endógenas. Essa coesão interna, o soclo da organização, possibilita o crescimento do desempenho estratégico sustentável da organização. Nesta pesquisa qualimétrica, realizada em 35 casos de empresas e organizações, se comprova o efeito alavanca e o multiplicador que exerce o investimento intangível no desenvolvimento qualitativo do potencial humano (IIDQPH), através da coesão sobre o desempenho socioeconômico sustentável da organização.*

**Palavras-chave:** *Coesão, teoria socioeconômica, soclo estratégico, efeito alavanca, Investimento Intangible no Desenvolvimento Qualitativo Do Potencial Humano (IIDQPH).*

# Medición del efecto palanca de la cohesión sobre el desempeño económico, según la teoría del zócalo estratégico

*Henri Savall y Véronique Zardet*

*Primera versión recibida en septiembre de 2015 - Versión final aceptada en septiembre de 2015*

## I. Introducción

Una estrategia basada en los recursos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984) se caracteriza por la importancia prestada en las opciones estratégicas a la valorización del desarrollo de los diferentes recursos propios de la empresa, no únicamente financieros. Entre las estrategias basadas en los recursos, el modelo de *estrategia proactiva*, propuesto por la *teoría socioeconómica* (Ansoff, 1981; Boje & Rosile, 2003; Buono, 2007; Cappelletti, 2012; Gervais, 1979; Plane, 2012; Perroux, 1975, 1979; Savall, 1974b, 1979; Savall & Zardet, 1987, 1995, 1996, 2014a; Tabatoni & Jarniou, 1975) privilegia el papel del potencial humano. La dinamización del potencial humano constituye una *palanca* primordial para impulsar el desarrollo sostenible de la empresa. De hecho, cada individuo puede ser considerado en la empresa como un *estratega*, puesto que tiene un proyecto, en mayor o menor medida consciente, y participa más o menos activamente en la realización de las acciones estratégicas de la empresa.

Nuestras investigaciones longitudinales, fundamentadas en la experimentación *in vivo*, han demostrado que la flexibilidad interna y externa de la empresa concretizada por su facilidad para remodelar sus estructuras y ajustar sus comportamientos con una visión a medio plazo, así como su grado de *proactividad*, función de la *energía* de sus recursos humanos y de su capacidad de *innovación integral*, constituyen factores determinantes de competitividad, desarrollo y crecimiento sostenible. El hecho de integrar los *costos-desempeños ocultos*, muy a menudo recurrentes, mejora la pertinencia de la decisión estratégica, gracias a las informaciones que proporcionan para anticipar y

evitar costos ocultos. Estos últimos, reducen la *fuera estratégica* de la empresa resultante de pérdidas de recursos que generan insuficiencias crónicas de rendimiento global.

Se puede medir la variación del desempeño económico global de la empresa (Savall & Zardet, 1998, 2008b) a través de un indicador sintético: *la contribución por hora al valor agregado sobre el costo variable* (CHVACV). Este ratio es el resultado de un sencillo análisis de la estructura global de costos: Volumen de facturación (ingresos) menos las cargas variables que es igual al valor agregado global, dividido por el número de horas de actividad de la plantilla, directores, mandos intermedios, personal operativo. Cuando el valor del indicador aumenta, el desempeño económico global de la empresa aumenta y se mejora su situación estratégica, próspera o con dificultades, según el caso, y *viceversa*.

La conversión de los costos ocultos en autofinanciación de *inversión intangible en desarrollo cualitativo del potencial humano* (IIDCPH) constituye una eficaz palanca para definir y dirigir estrategias de desarrollo sostenible en la empresa. Los costos ocultos representan reservas parcialmente convertibles en inversión de innovación integral para financiar las cinco aéreas de recursos estratégicos: productos, mercados, tecnologías, organización y potencial humano.

No obstante, las cinco variables de la decisión estratégica han de jerarquizarse, puesto que el *potencial humano* es esencial en el proceso de creación de valor agregado. La irremplazable *creatividad del potencial humano* genera efectivamente innovaciones que forman parte de la dinámica de las organizaciones y del sistema económico y social. Un desarrollo sostenible de las empresas y del empleo exige estrategias que privilegien la inversión autofinanciada en desarrollo cualitativo del potencial humano (IIDCPH), consistentes, por un lado, en desarrollar las competencias y, por otro, en propiciar la evolución de comportamientos y participar en la creación de nuevos empleos (Savall & Zardet, 2008a). De hecho, la empresa confrontada a la erosión natural de la cohesión de los equipos, así como a la mutación de las competencias profesionales, ha de destinar regularmente parte de sus recursos al mantenimiento del grado de compromiso y de profesionalismo. La experimentación del meta-modelo de estrategia socioeconómica proactiva y endógena en varias centenas de empresas arrojan algunos principios genéricos. El *reciclaje de los costos ocultos en creación de valor sostenible agregado* permitió autofinanciar acciones estratégicas de crecimiento del desempeño durable que consistieron principalmente en:

- Producción y venta de volúmenes adicionales, a precios eventualmente menores, gracias a la disminución durable de los costos.
- Mejora de la calidad de los bienes y servicios.
- Aumento de la creación de potencial: reflexión estratégica compartida en las empresas sobre la formación, mayor vigilancia estratégica y

competitiva, creación y lanzamiento de nuevos productos, nuevas tecnologías y/o nuevas competencias.

- Conservación o aumento de la plantilla, fidelización y empleabilidad del personal.
- Aumento de las remuneraciones de las diferentes partes interesadas: accionistas privados o públicos, equipo directivo y otros asalariados, mandos y empleados, instituciones tributarias y sociales.

En primer lugar, abordaremos la cohesión como factor clave del desempeño económico sostenible. En segundo lugar, estudiaremos las huellas de la *falta de cohesión* mediante un análisis cualimétrico de la carencia de cohesión en 35 casos de diversas empresas y organizaciones. A continuación, analizaremos los impactos de las estrategias deliberadas de mejora de la cohesión en 13 casos estudiados, valorando las variaciones del grado de cohesión en diferentes sectores de actividad y estableciendo una relación entre cohesión y decisión empresarial, estratégica y operativa. Por último, abriremos un debate sobre las condiciones de validez de los resultados.

## **II. La cohesión, factor clave del desempeño socioeconómico sostenible**

La cohesión es uno de los principales factores de éxito de las estrategias proactivas endógenas autofinanciadas.

### *II.1. Definición y posicionamiento de la cohesión*

La observación científica llevada a cabo en más de mil investigaciones-intervenciones en una gran variedad de organizaciones, ha demostrado que el poder jerárquico, valioso según la Escuela Clásica de Management (Taylor, Fayol, Weber), no funciona en numerosas situaciones profesionales, dada la capacidad de *desobediencia* de los actores y la ineficacia o inexistencia de sanciones socialmente tolerables.

La *cohesión* es una predisposición por parte de los individuos y grupos a cooperar. La cooperación se inscribe en una concatenación de comportamientos y acciones: comunicación –negociación-coordinación-concertación-cooperación–. La *comunicación* alude a los intercambios de flujo de información entre uno o varios actores emisores y otro u otros actores receptores. Las investigaciones-intervenciones realizadas por investigadores del ISEOR han demostrado que la comunicación es una condición necesaria, aunque insuficiente, para lograr una cooperación eficaz y eficiente. La condición requerida para pasar de una mera comunicación a una cooperación verdaderamente productiva reside en la etapa de *negociación*. La negociación supone la instauración de una zona de probable acuerdo entre los interlocutores para concretizar la acción.

Dichas condiciones de eficacia y eficiencia en el funcionamiento de las organizaciones son necesarias en todas las interfaces entre individuos y equipos de la organización, vertical (a través de la vía jerárquica), horizontal (entre departamentos al mismo nivel del organigrama), y transversalmente (línea diagonal entre diferentes niveles jerárquicos verticales y horizontales). La cooperación favorece la *coordinación* de las acciones y actividades realizadas en la empresa, es decir, una planeación que ayuda a producir un bien o prestar un servicio, con una dotación determinada de recursos, y ello, dentro de un plazo establecido con un socio o cliente. La cooperación favorece, asimismo, la *concertación*, la cual generalmente se traduce en un cambio de comportamiento y en un esfuerzo por parte de las personas involucradas en la acción.

La cohesión es una *capacidad* muy importante para una organización; consiste en una propensión por parte de los actores a cooperar, sin necesidad de intervención jerárquica o de un tercero. La cooperación es indispensable para la óptima realización de la actividad de la empresa y para el cumplimiento de sus *compromisos* ante las partes interesadas. La cohesión favorece la comprensión de los mensajes transmitidos a través de los canales de información, potencializa su impacto y acelera la función de estímulo en los comportamientos profesionales. Por consiguiente, la cohesión es un factor de *eficiencia*, puesto que se traduce en menores *costos de transacción* y previene los *costos ocultos* de numerosos disfuncionamientos provocados por la falta de cohesión. Ésta puede valorarse a través del método *cuantimétrico* (Savall, 1974b, 1979; Savall & Zardet, 1996, 2004, 2011b, 2014a), mediante el *análisis del contenido* de las ideas expresadas por los actores en los diagnósticos socioeconómicos y en las evaluaciones de acciones de cambio completadas por el análisis de *indicadores cuantificados*.

## II.2. Vínculos entre organización tradicional, intensidad del pilotaje y cohesión

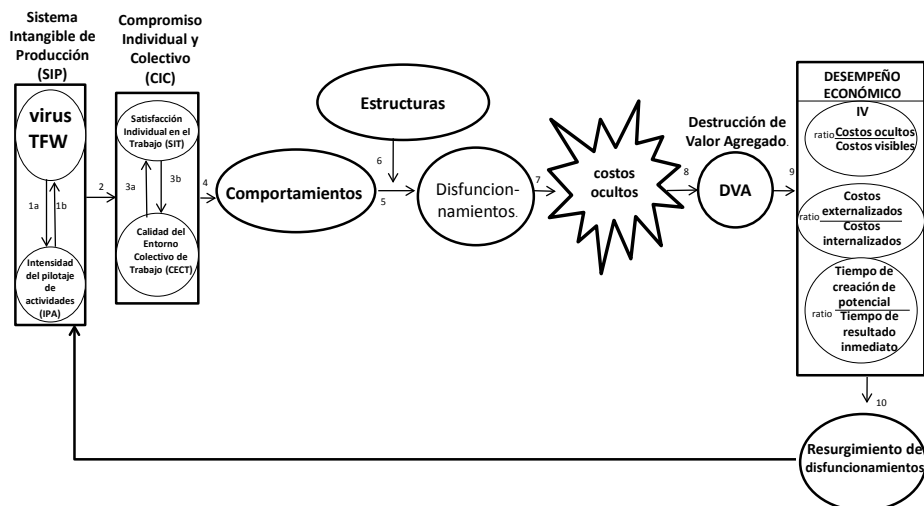
La teoría socioeconómica de los *costos-desempeños ocultos* (véase Esquema 1; Savall & Zardet, 2011a, 2013a, 2014b) se fundamenta en un análisis crítico del modelo contable clásico que no logra explicar el nivel de desempeño organizacional (Savall, 1974b, 1975, 1979, 2010; Savall & Zardet, 1987, 2008a). Ésta propone herramientas de ayuda a la decisión de mayor pertinencia, al integrar los costos ocultos de los disfuncionamientos. Los niveles de aplicación de la teoría socioeconómica son múltiples: la organización o la empresa (los dos términos serán empleados indistintamente) y el territorio, contemplado como un conjunto de organizaciones, instituciones y empresas embrolladas y en interacción.

El *Sistema Intangible de Producción (SIP)* de la organización tiene una incidencia sobre el involucramiento individual y colectivo de los actores en el lugar del trabajo. Ello influye sobre los comportamientos de *conflicto-cooperación* de los individuos y equipos (De Backer, 1972), fuente de disfuncionamientos origina-

dos por la interacción con las estructuras de la organización. Los disfuncionamientos generan costos ocultos, es decir, una destrucción del valor agregado, lo cual afecta negativamente el desempeño financiero de la organización, es decir, el equilibrio presupuestario de las organizaciones sin fines de lucro o el nivel de utilidades de las empresas. El SIP integra dos factores de desempeño: el *grado de infección* del «*virus taylorismo-fayolismo-weberismo (TFW)*» y la intensidad de pilotaje de las actividades.

La metáfora del *virus TFW* (Savall & Zardet, 2005, 2013c) se refiere a la reminiscencia anacrónica de los principios de la Escuela Clásica de la Organización propuestos por Taylor (1911), Fayol (1916) y Weber (1924), los cuales, cabe recordar, contribuyeron en aquel entonces al progreso económico y social. Sin embargo, es lamentable constatar que un siglo más tarde, los teóricos y profesionistas siguen propagando tres principios que se han vuelto obsoletos: la *máxima división* del trabajo, la dicotomía entre *concepción*, *decisión* y *realización* de las actividades (Savall, 1974b, 1975, 1979), así como la *despersonalización* de los puestos de trabajo, organigramas, procesos, métodos y normas (Friedmann, 1956 ; Lussato, 1972; de Montmollin, 1974, 1981; Reynaud & Rémy, 1974; Trist & et al.,1963). Los factores mencionados, ya no contribuyen al desempeño global sostenible, en razón de la evolución de los comportamientos, competencias, entorno social y político, nacional e internacional (Savall, 1974b, 1981, 2010). La combinación del modelo de estos tres autores ha suscitado una abundante literatura sobre el análisis del trabajo, el reclutamiento y la teoría de las organizaciones (ANACT, 1979; Gibson, 1973; Herrick, 1975; Reif & et al., 1972).

Esquema 1: Modelización de la teoría socioeconómica de los costos ocultos



Fuente: Avall y Zardet (2011a, 2013a, 2014b).

Un virus se puede definir como un minúsculo agente de infección, compuesto de un grupo de partículas microscópicas que se reproduce al interior de células animales, humanas o vegetales. La mayoría de los virus son *patógenos*. El grado de infección del virus TFW de los modelos organizacionales y de las prácticas empresariales preponderantes hace referencia al mayor o menor grado de *cooperación tambaleante* entre los participantes a una actividad, individuos/equipos, establecimientos de una misma organización, filiales de un grupo *industrial* o de una empresa de servicios. Una crítica sagaz no se dirigirá al propio Taylor, Fayol o Weber, sino a sus sucesores, teóricos, expertos u hombres de terreno, interpelándoles por su imprudencia al aplicar teorías anacrónicas, en un entorno económico, social y geopolítico que ha experimentado numerosas y hondas mutaciones. Efectivamente, tanto el contexto humano, social y geopolítico como el nivel de educación de la población activa han cambiado enormemente en el transcurso de un siglo.

Las sucintas críticas de la organización tradicional del trabajo reflejadas en la metáfora del *virus taylorismo-fayolismo-weberismo* radican principalmente en el hecho de que la unidad se centra en la organización de la función o puesto de trabajo *individual*, y que la medida de tiempos estándares para realizar una tarea no integra las condiciones de trabajo que interfieren en la productividad. Así, los dispositivos de cooperación entre individuos y equipos no están estructurados e incluso son invariablemente descuidados, el tiempo necesario para la comunicación, la negociación, la cooperación, la coordinación, la concertación, la formación integrada permanente, se ha minimizado llegando incluso hasta ignorarse en la organización previsional de la actividad de la empresa (Bouvet & et al., 2012; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Delobbe & et al., 2005; Louche, 2001; Merck & Landier, 2009; Neveu & Thévenet, 2002; Peretti, 2012).

La variable *intensidad del pilotaje de actividades* de la organización constituye un factor clave de éxito de *mejora* del desempeño de la organización. Comprende tres palancas: *El sistema de informaciones estimulantes de los actores, la sincronización de las actividades y la "limpieza" del sistema intangible de producción.*

El pilotaje de las estrategias proactivas cuenta con mayor eficacia y eficiencia cuando la empresa utiliza indicadores de vigilancia descentralizada que valoran a la vez su desempeño económico y su desempeño social. Dicho pilotaje exige, por lo tanto, asociar sistemáticamente los *tres horizontes temporales* (corto, medio y largo plazo), es decir, todo lo que atañe a:

- La seguridad de gestión inmediata: tesorería, resultados trimestrales y anuales.
- El desarrollo plurianual: resultados futuros de las actuales acciones e inversiones.



- La prospectiva: evolución de las carteras de actividades y productos, mercados y tecnologías, de la organización y del potencial humano, especialmente la necesidad recurrente de nuevas competencias individuales y colectivas.

El componente *información* puede tener un impacto de *estímulo* individual y colectivo para los actores, incitándoles a emprender una acción decidida, lo que conlleva un gasto de *energía* humana, determinado *comportamiento* y un aporte de *competencia*. Sin embargo, una organización genera igualmente un volumen significativo de informaciones *no* estimulantes, creando costos ocultos, fuente de degradación del desempeño económico.

El componente *sincronización de actividades y actores*, segunda palanca de la intensidad de pilotaje de las actividades, se refiere al desarrollo de prácticas de coordinación en tiempo real de los actores durante los procesos de actividad. La carencia de sincronización tiene dos efectos. El primero es la falta de creatividad o de aplicación de innovaciones o de mejoras operativas. De hecho, estas últimas requieren la negociación de medios y de arbitrajes transversales y su respectiva coordinación entre departamentos de la organización, así como de acciones de prevención con objeto de reducir los disfuncionamientos y los costos ocultos. El segundo efecto resulta de la propensión de desajuste de las prioridades, debido a la inestabilidad de los comportamientos dentro de las organizaciones sometidas hoy en día a una presión inédita de su entorno competitivo, privado y público, muy fluctuante.

El tercer componente es la "*limpieza*" *periódica de los disfuncionamientos*. La organización es un *ser vivo* que sufre una *contaminación natural* a lo largo de toda su vida, dado que las estructuras, procedimientos y comportamientos están sometidos a una inexorable evolución y degradación en el transcurso del tiempo, por un fenómeno de *entropía* organizacional. El carácter repetitivo de los disfuncionamientos exige un constante seguimiento. El *sistema intangible de producción* pierde parte de su eficiencia y de su eficacia cuando no se limpia periódicamente.

### II.3. Enunciado de la teoría del zócalo estratégico

La teoría propuesta (Savall & Zardet, 1995, 2005) incluye tres «teoremas»:

- a) El éxito de la estrategia externa de una organización depende de la intensidad de su estrategia interna.
- b) El nivel de desempeño externo de una organización depende del grado de intensidad de su cohesión interna (véase Anexo A).
- c) La variación del grado de cohesión tiene un *efecto multiplicador* (o efecto de *palanca*) sobre la variación del nivel de desempeño; así, un nivel de cohesión dos veces mayor genera un incremento del desempeño superior al doble.

En el marco de estos tres principios, formulados a partir de varias centenas de casos de evaluación del cambio deliberado en las empresas, según la base de datos del ISEOR (Savall & Zardet, 2007, 2008), el presente texto detalla y precisa la teoría del zócalo estratégico, explicitando cuatro hipótesis que serán validadas a través del estudio de 35 empresas y organizaciones.

**Hipótesis 1:** El grado de infección del virus TFW (taylorismo-fayolismo-weberismo) deteriora el grado de cohesión de los equipos y de la organización (Coh) y tiende a reducir *el nivel de intensidad de pilotaje de las actividades (Ipl)*.

$$Coh=f(virus)$$

**Hipótesis 2:** La cohesión de los equipos y de la organización es un factor clave de la intensidad de pilotaje y de la toma de decisión.

$$Ipl=f(Coh)$$

**Hipótesis 3:** El nivel de intensidad de pilotaje de las actividades ejerce una influencia sobre el grado de cohesión de los equipos y de la organización, y tiende a reducir el grado de infección del virus.

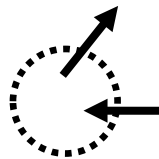
**Hipótesis 4:** El grado de cohesión de los equipos y de la organización tiene un impacto sobre su nivel de desempeño socioeconómico (Psed).

$$Psed=f(Ipl \times virus)$$

La validación de las hipótesis se realizará mediante el análisis cualimétrico de los resultados de 13 empresas de entre los 35 casos diagnosticados, y que se beneficiaron de una evaluación profunda y detallada.

### *II.3.1. Posicionamiento con respecto a la estrategia socioeconómica*

La estrategia socioeconómica (Savall, 1974b; Savall & Zardet, 1995, 1996) se inscribe en la continuidad entre los perímetros interno y externo de la empresa, teniendo en cuenta que su frontera con el entorno económico, social y ecológico es porosa. La relación dialéctica interna-externa determina la competitividad de la empresa.



La competitividad se refiere a la capacidad para sobrevivir y desarrollarse a corto, medio y largo plazo de una empresa u organización. Ésta sugiere un nivel de desempeño económico conveniente, resultado de las múltiples interacciones con y entre las principales partes interesadas, externas e internas:

- Clientes, proveedores, instituciones normativas, organizaciones profesionales y sindicales, competidores.

- Estructura de gobernanza, accionistas u organismos de tutela, dirección y administración, personal asalariado o voluntario.

La competitividad rige las relaciones entre las diferentes esferas (privada, pública o asociativa). La competitividad es fuente de creación de valor sostenible que contribuye a retribuir todas las partes interesadas, distribuyendo los recursos creados (véase también la teoría del excedente en economía).

#### *Del concepto de adaptación al de innovación integral*

La adaptación al entorno puede ser regresiva o progresiva. La primera conduce a una limitación de la empresa al adaptarse «pasivamente» a las presiones que el entorno ejerce sobre las partes involucradas.

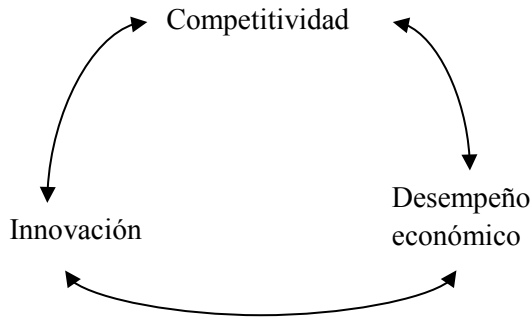
La innovación integral forma parte del concepto de gestión socioeconómica e incluye todas las variables de la estrategia: productos, mercados, tecnologías, potencial humano, así como su combinación, es decir, la organización de la empresa. La innovación requiere *creatividad* interna. Ésta consiste en provocar una acción deliberada de cambio relacionada con los productos, bienes o servicios, la calidad del servicio prestado al cliente o usuario, la conquista de mercados solventes o segmentos de nuevos usuarios, la integración de tecnologías mediante el aprendizaje de nuevos “saber hacer” y la incitación incesante al involucramiento, compromiso y permanente evolución de las competencias, a la readaptación periódica de los equipos de trabajo y procesos.

La innovación integral representa una innovación *progresiva y proactiva* de la organización ante la evolución de su respectivo entorno.

El *desempeño económico sostenible* depende y traduce el nivel de competitividad. Se compone de *resultados inmediatos*, de creación de recursos disponibles a corto plazo y de *creación de potencial*, constituida por el valor del tiempo dedicado por el potencial humano, a corto plazo, para producir resultados, y posteriormente, a medio y largo plazo. Los actores-vectores de la creación de potencial son numerosos y se encuentran repartidos en toda la organización.

*La Inversión Intangible en Desarrollo Cualitativo del Potencial Humano (IIDCPH)* designa las acciones de *metamorfosis* de tres componentes del mismo: la *energía* humana, los *comportamientos* de involucramiento y compromiso en la actividad de la empresa u organización, y las *competencias* evolutivas de los actores. El IIDCPH se autofinancia gracias a un *reciclaje* de los costos ocultos en creación de valor agregado a través de prácticas de innovación integral evaluadas cada semestre. La duración de la realización de la inversión intangible IIDCPH ayuda a alimentar un proceso de *aprendizaje* que se extiende a lo largo de los años, produciendo un *efecto multiplicador* de desempeño, el cual se traduce en un *altísimo rendimiento* de la inversión intangible.

**Esquema 2.** Sistema de supervivencia-desarrollo socioeconómico sostenible de la empresa u organización



Fuente: Elaboración propia.

Recordemos que la cohesión es la capacidad de sincronización de los comportamientos productivos de los actores. El tipo de acción de incremento del nivel de cohesión es una acción de cambio principalmente *endógeno*. Requiere un estímulo *exógeno* que desencadene una toma de consciencia de la amenaza estratégica externa.

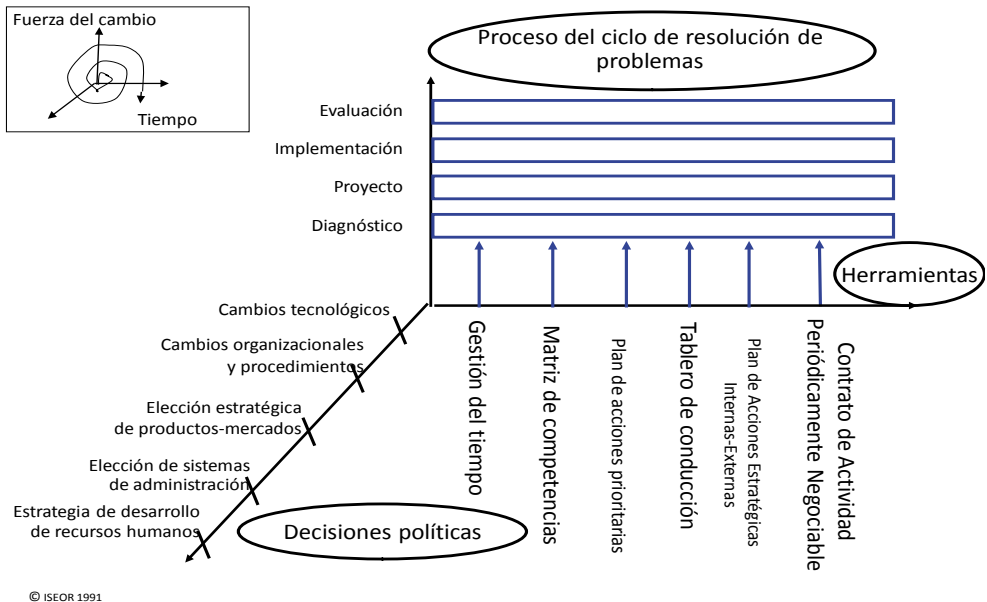
### *II.3.2. Ritmo de la acción que desarrolla la cohesión*

El proceso de cambio está estructurado en seis etapas (Savall, 2003; Savall & Zardet, 1987, 1995, 2008a; Savall, Zardet & Bonnet, 2008abc):

- a) Toma de consciencia de una amenaza durable externa que requiere una estrategia proactiva con objeto de mantener o incrementar el nivel de competitividad de la empresa u organización.
- b) Decisión de estrategia proactiva de innovación integral que fomente la competitividad.
- c) Toma de consciencia de una carencia de cohesión interna que dificulta o hace imposible la implementación de la estrategia proactiva decidida.
- d) Decisión de una estrategia interna de metamorfosis orientada hacia el potencial humano de la empresa u organización y basada en el IIDCPH, con objeto de aumentar el grado de cohesión necesario para hacer exitosa la estrategia externa.
- e) Implementación de una acción de metamorfosis, conforme al método de intervención socioeconómica (Figura 3).
- f) Valoración de la variación del desempeño económico logrado, teniendo en cuenta la intensidad de energía del cambio, valorada por la amortización anual total y por persona del IIDCPH (véanse Anexos B y C).

El proceso de metamorfosis que impulsa simultáneamente la cohesión y el desempeño económico sostenible ha sido aplicado y evaluado en más de mil casos de empresas y organizaciones (Savall & Zardet, 2008b, 2014a).

**Esquema 3. El triedro de la dinámica de la metamorfosis del desempeño**



Fuente: ISEOR (1991).

### III. Huellas de la falta de cohesión y del virus TFW en los diagnósticos de empresas

¿Cómo se expresan los problemas sufridos por los actores en las organizaciones? y ¿cuáles son los impactos financieros de la falta de cohesión y del virus TFW? El *análisis cualimétrico* de la expresión de los actores sobre los disfuncionamientos de su empresa y luego el cálculo de los costos ocultos, realizado con la colaboración de los mandos intermedios, permiten responder sucesivamente a estas dos preguntas.

#### III.1. Expresión de los disfuncionamientos de la falta de cohesión por parte de los actores: dirección, mandos intermedios y personal operativo

El análisis del contenido de los diagnósticos socioeconómicos llevados a cabo en 35 empresas de siete sectores de actividad diferentes en cinco países (Francia, Bélgica, Suiza, Líbano, México) nos permitió sintetizar la expresión

de los actores entrevistados sobre los disfuncionamientos concretos de la organización en 1.003 *ideas genéricas* relacionadas con el virus TFW.

Estas últimas se clasificaron en 10 temas principales sensibles al virus o a la falta de cohesión: 1) ambiente en el lugar de trabajo; 2) cohesión; 3) comunicación-coordinación-concertación-cooperación; 4) transversalidad; 5) competencia-conflicto-competición; 6) competencias; 7) gestión de recursos humanos; 8) estilos de dirección; 9) organización general; y 10) organización del trabajo.

El *análisis de contenido* de la expresión de los actores, durante las entrevistas del diagnóstico antes de iniciar la acción del cambio, destaca una fuerte concentración de los disfuncionamientos en torno a tres temas, que representan el 52% de los problemas abordados en prácticamente la totalidad de los casos (entre un 94% y 100%). Se trata de la comunicación-coordinación-concertación-cooperación, del estilo de dirección y de la organización del trabajo. Si se suman los apartados competencias y ambiente de trabajo, estos cinco temas (de 10) representan el 75% de los disfuncionamientos.

Ejemplos de temas que reagrupan los 1.003 disfuncionamientos mencionados en los diagnósticos en la jerga de una organización medico social:

Ambiente de trabajo: «el ambiente de trabajo se ve perturbado por las diferencias, especialmente en función de la antigüedad que uno tiene en la estructura».

- Comunicación-coordinación-concertación-cooperación: «la falta de diálogo profesional en el comité de dirección crea y mantiene un ambiente de malentendidos».
- Competencias: «Desconocemos las competencias de cada uno de nosotros».
- Competencia-conflicto-cooperación: «Los numerosos conflictos relacionados con comportamientos inadaptados crean un sentimiento de iniquidad».
- Gestión de recursos humanos: «Las promociones no integran la cualificación de los asalariados».
- Estilo de dirección: «Una gestión autoritaria cohabita con cierto laxismo o ausencia de gestión».
- Organización general: «La Dirección y los mandos están demasiado alejados de la actividad concreta».
- Organización del trabajo: «Nos faltan normas y métodos comunes y ello acarrea dificultades de comunicación y conflictos al interior del departamento».
- Transversalidad: «Entre la sede y los establecimientos, el personal no se conoce».

**Tabla 1. Análisis cualimétrico de la expresión de los actores sobre la falta de cohesión y los síntomas del virus TFW**

DIAGNÓSTICOS		Ideas clave		Frecuencia / Caso	
		% Ideas clave	Total	Número de casos	
				En número	En %
<b>Temas</b>	<b>Subtemas ponderales seleccionados</b>	<b>100%</b>	<b>1000</b>	<b>35</b>	
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>		<b>10%</b>	<b>103</b>	<b>89%</b>	
	Respeto mutuo	2%	19	15	43%
	Ambiente de trabajo	2%	18	13	37%
	Falta de consideración	1%	11	8	23%
	Implicación	1%	9	8	23%
<b>COHESIÓN</b>		<b>4%</b>	<b>39</b>	<b>57%</b>	
	Cohesión equipos	1%	13	10	29%
	LUX EXCEL	1%	11	10	29%
<b>COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN-COOPERACIÓN</b>		<b>21%</b>	<b>209</b>	<b>97%</b>	
	Reuniones (dispositivo)	2%	19	16	46%
	Comunicación (dispositivo)	2%	21	13	37%
	Reuniones (eficacia)	1%	14	13	37%
	Cooperación interna	1%	12	10	29%
	Comunicación ascendente	1%	10	10	29%
	Información (transmisión)	1%	10	10	29%
<b>TRANSVERSALIDAD</b>		<b>9%</b>	<b>91</b>	<b>77%</b>	
	Compartimentación entre entidades (establecimientos, departamentos)	3%	28	18	51%
	Cientes-proveedores internos (calidad de servicio)	1%	12	9	26%
<b>COMPETENCIA CONFLICTOS COMPETICIÓN</b>		<b>3%</b>	<b>29</b>	<b>51%</b>	
	Conflictos (entre oficinas)	1%	8	8	23%
<b>COMPETENCIAS</b>		<b>11%</b>	<b>106</b>	<b>94%</b>	
	Formación integrada (dispositivo)	2%	21	15	43%
	Formación integrada (prácticas)	1%	12	10	29%
	Formación integrada (necesidades)	1%	10	10	29%
<b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		<b>4%</b>	<b>36</b>	<b>69%</b>	
	Gestión de recursos humanos (sistema)	1%	11	8	23%
	Gestión de recursos humanos (política)	1%	10	7	20%
<b>ESTILO DE MANAGEMENT</b>		<b>17%</b>	<b>167</b>	<b>94%</b>	
	Management del personal	3%	25	17	49%
	Management de equipos	2%	17	14	40%
	Equidad / carga de trabajo	2%	15	9	26%
	Papel de los mandos (responsabilidad)	1%	12	8	23%
	Management de proximidad	1%	9	8	23%
	Equidad/remuneración	1%	7	7	20%
<b>ORGANIZACIÓN GENERAL</b>		<b>8%</b>	<b>79</b>	<b>74%</b>	
	Delegación concertada	2%	17	11	31%
	Responsabilidades (reparto)	1%	11	9	26%
	Desmultiplicación de la estrategia	1%	9	6	17%
	Escalas jerárquicas	1%	6	6	17%
<b>ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</b>		<b>14%</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>	
	Tareas mal asumidas	3%	27	22	63%
	Procedimientos(adaptación)	2%	17	14	40%
	Asignación de tareas (precisión)	1%	10	8	23%
	Métodos de trabajo (división)	1%	11	7	20%
	Procedimientos (rigidez)	1%	9	7	20%

Fuente: Elaboración propia.

Citemos, a título de segundo ejemplo de manifestación e impacto del virus TFW, el caso de un establecimiento hospitalario en el cual la atención al paciente requiere la contribución de múltiples corporaciones profesionales, a saber, médicos, personal auxiliar sanitario, (enfermeras, auxiliares sanitarios, agentes no sanitarios de atención hospitalaria), empleados administrativos

y administradores (auditores, personal de recursos humanos, empleados de servicio de entradas, facturación), técnicos y personal auxiliar (biología, radiología, imagen médica, psicología, kinesiología, farmacia, cocina, lavandería, mantenimiento, seguridad). Algunos de esos cuerpos profesionales trabajan geográficamente a proximidad, en los servicios de hospitalización o de consulta médica; otros en cambio se encuentran más alejados. Sin embargo, el criterio geográfico es una variable poco significativa para explicar la calidad de la cooperación interprofesional.

La ausencia de herramientas de pilotaje operativo proviene del hecho de que las herramientas e indicadores utilizados en los establecimientos de atención médica, no son verdaderas herramientas de gestión que ayuden a pilotear personas y actividades de manera proactiva. A menudo, las herramientas son escasamente operativas y utilizadas más bien como recolección de datos *a posteriori*. No existe una verdadera elaboración ni uso regular de herramientas de gestión por parte de los mandos intermedios de los servicios de atención médica. Son los departamentos funcionales (servicios de recursos humanos, control de gestión o financieros) los que elaboran y utilizan herramientas de pilotaje para todo el establecimiento. Ello explica por qué esas herramientas proporcionan informaciones a los actores *a posteriori*, imposibilitando, por consiguiente, la anticipación de acontecimientos. Los servicios de atención médica a menudo asocian esas herramientas a la «administración», lo que para el personal médico representa la actividad menos interesante de su profesión. Cabe añadir, además, que el carácter obligatorio de determinadas herramientas les confiere una dimensión limitativa y no una ayuda en la gestión cotidiana, considerándolas como una función de mero control en lugar de una función de pilotaje. Por ejemplo, las matrices de evaluación obligatorias, de varias páginas, son actualizadas anualmente por los mandos del sector médico gracias a entrevistas anuales, aunque éstas no se utilizan, o en muy pocos casos, en las entrevistas individuales del año siguiente. *Al contrario*, los servicios auxiliares, administrativos o técnicos utilizan y elaboran numerosas herramientas e indicadores limitándose, por lo general, a informaciones cuantitativas y financieras. Una vez más, es patente la *divergencia interprofesional*. La utilización y la aprensión ante las herramientas o indicadores de pilotaje resultan muy heterogéneas. La divergencia de representaciones de una herramienta de gestión entre un departamento de atención médica y un departamento funcional, pone de relieve claramente la ausencia de un lenguaje común y el abismo que les separa.

Entre los 35 diagnósticos analizados, el tema de la *comunicación-coordinación-concertación-cooperación* es el que posee más peso en diversos sectores (industria, servicios con fines de lucro, profesiones liberales reglamentadas, servicio público, sector hospitalario y médico social). La segunda problemática mencionada es la del *estilo de dirección*, que ocupa el primer puesto en el sector



médico social. El tercer eje problemático reside en la *organización del trabajo*, aunque poco expresado en el sector de las profesiones liberales reglamentadas. Cabe destacar que en este último sector, pese a estar constituido de muy pequeñas organizaciones, los problemas principales se clasifican en el siguiente orden: comunicación-coordinación-concertación-cooperación (33%), ambiente del trabajo, estilo de dirección y competencias (cada uno con un 17 %).

### *III.2. Impactos económicos de la falta de cohesión: costos ocultos de los disfuncionamientos vinculados por el virus TFW*

El análisis cuantitativo de los diagnósticos destaca que el importe medio de los costos ocultos, es decir, de destrucción de valor agregado, real o potencial, *por persona y al año* alcanza los 24.000 €, y se sitúa en un intervalo de 20.000 € (una PyME de servicios) a 72.000 € (una PyME industrial).

Los disfuncionamientos provocan *ausentismo, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, rotación del personal, fallos de calidad y falta de productividad directa*. Estos indicadores de costos ocultos representan respectivamente 15%, 1%, 4%, 32% y el 47% del importe total de costos ocultos de la totalidad de los 35 casos estudiados.

El cálculo de costos ocultos integra seis componentes: *sobresalarios* (debidos a realización de funciones subalternas o a indemnizaciones sin contrapartida de producción); *sobreconsumos* (compras excesivas de materias primas, energía y suministros, incorporados en los desechos y las taras); *sobretiempos* (tiempo adicional con respecto a tiempos establecidos); *no producción* (lo que se deja de ganar, costos de oportunidad); *no creación de potencial*; y *riesgos* (Savall & Zardet, 1987, 2013b).

En todos los casos, los componentes de costos ocultos representan, respectivamente, 14%, 8%, 48%, 25%, 4% y el 2% del importe total de los costos ocultos identificados.

La pérdida de valor agregado, especialmente originada por sobretiempos y no producción, representa entre el 75% y el 93% del total de los costos ocultos, en 29 empresas de 35. Dichos importes corresponden a tiempos remunerados y a trabajo sin creación de valor agregado, y de cierto modo «inútil». El ausentismo tiene un elevado costo (entre un 19% y 68% del total), principalmente en tres sectores: público, sanitario y social.

La presentación del diagnóstico a las personas que participaron en las entrevistas y en el cálculo de los costos ocultos, miembros de la dirección, mandos y personal operativo, despierta una toma de consciencia entre los actores internos sobre la existencia de yacimientos de recursos económicos que se evaporan por los numerosos disfuncionamientos existentes. Estos últimos se deben (53%), principalmente, a la falta de cohesión y a la concepción de la organización basada en el virus TFW (taylorismo - fayolismo - weberismo).

Las acciones de cambio organizacional pretenden desarrollar la cohesión y atenuar los efectos de la organización contaminada con el virus (llevadas a cabo en 1.853 empresas y organizaciones), al tiempo que reducen simultáneamente las insatisfacciones originadas por los disfuncionamientos y pérdidas de recursos económicos inherentes.

#### **IV. Indicios sobre el desarrollo de la cohesión en las evaluaciones de procesos socioeconómicos de metamorfosis**

Analizamos la *evaluación* de los procesos de metamorfosis en 13 organizaciones, entre los 35 casos diagnosticados. La evaluación *cualimétrica* comprendía dos partes:

- Un análisis *cualitativo* de las evoluciones expresadas por una muestra de personas de diferentes niveles de responsabilidad: dirección, mandos, mandos intermedios y personal operativo.
- Un análisis *cuantitativo y financiero*, realizado a partir de indicadores de la empresa. La evaluación financiera incluyó el análisis de las variaciones de costos ocultos y de los principales indicadores procedentes de la contabilidad de la empresa.

##### *IV.1. Resultados cualitativos*

La expresión de los actores se resumió en 296 ideas clave genéricas (Tabla 2) que reflejan el incremento de la cohesión comparativamente a la situación anterior, en la fase de diagnóstico. Los principales temas abordados que reagrupan una *idea de mejora* son:

- La comunicación-coordinación-concertación-cooperación (19% de las ideas expresadas).
- Ambiente de trabajo (15%).
- Organización del trabajo más interesante (14%).
- Evolución del estilo de dirección (12%).
- Mayores competencias (12%).
- Prácticas de transversalidad (11%).

La comparación entre la expresión de la falta de cohesión en los diagnósticos y las mejoras en las evaluaciones de las acciones de cambio destacan una *asimetría semántica*. Las palabras clave y las ideas clave que expresan problemas de cohesión en los diagnósticos son diferentes de las que expresan la evolución positiva de la cohesión en las evaluaciones, revelando así una asimetría sociolingüística.

Los principales contrastes de terminología aluden a dos temas, aunque con frecuencia abordados en la evaluación: el estilo de dirección (-30% con respecto al diagnóstico) y a la comunicación-coordinación-concertación-cooperación (-10%).

**Tabla 2. Análisis de la expresión de los actores durante la evaluación de las acciones de cambio en 13 casos de empresas y organizaciones**

EVALUACIONES		Ideas clave		Frecuencia / Caso	
		IC/total	Total	Número de casos pertinentes	
				En número	En %
		<b>100%</b>	<b>296</b>	<b>13</b>	
		<b>15%</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>	
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>					
	Ambiente de trabajo	5%	15	11	85%
	Implicación	4%	11	9	69%
	Ausentismo	2%	7	4	31%
	Adhesión (estrategia)	2%	5	4	31%
		<b>6%</b>	<b>17</b>	<b>69%</b>	
<b>COHESIÓN</b>					
	Cohesión (general)	2%	5	5	38%
	Cohesión equipos	1%	3	3	23%
		<b>19%</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>	
<b>COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN-COOPERACIÓN</b>					
	Reuniones (dispositivo)	3%	8	8	62%
	Comunicación (dispositivo)	2%	6	6	46%
	Diálogo (calidad)	2%	5	5	38%
	Comunicación vertical	2%	7	4	31%
	Cooperación inter departamentos	2%	6	4	31%
	Información (circuito)	1%	3	3	23%
		<b>11%</b>	<b>32</b>	<b>85%</b>	
<b>TRANSVERSALIDAD</b>					
	Atención al cliente	4%	11	7	54%
	Clientes-proveedores internos (calidad del servicio)	3%	8	5	38%
		<b>1%</b>	<b>3</b>	<b>23%</b>	
<b>COMPETENCIA CONFLICTOS COMPETICIÓN</b>					
	Conflictos entre oficinas	1%	2	2	15%
		<b>12%</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>					
	Formación integrada (dispositivo)	2%	7	7	54%
	Formación integrada (necesidades)	1%	4	4	31%
	Saber hacer (transmisión)	1%	4	4	31%
		<b>1%</b>	<b>4</b>	<b>23%</b>	
<b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>					
	Gestión de recursos humanos (prácticas)	1%	2	2	15%
	Gestión de recursos humanos	1%	2	2	15%
		<b>12%</b>	<b>36</b>	<b>85%</b>	
<b>ESTILO DE MANAGEMENT</b>					
	Management (herramientas)	1%	4	4	31%
	Management de proximidad	1%	4	4	31%
	Pilotaje de las actividades ( herramientas)	1%	4	3	23%
	Management (estilo)	1%	3	3	23%
	Management de equipos	1%	3	3	23%
	Papel de los mandos (definición)	1%	3	3	23%
		<b>9%</b>	<b>28</b>	<b>85%</b>	
<b>ORGANIZACIÓN GENERAL</b>					
	Desmultiplicación de la estrategia	3%	8	6	46%
	Escalas jerárquicas	2%	5	5	38%
	Delegación concertada	1%	4	3	23%
	Desinterés (alejamiento del personal)	1%	3	3	23%
		<b>14%</b>	<b>40</b>	<b>92%</b>	
<b>ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</b>					
	Planeación concertada	2%	7	6	46%
	Métodos de trabajo (reparto)	3%	8	5	38%
	Asignación de tareas (precisión)	2%	5	5	38%
	Contenido e interés del trabajo	1%	3	3	23%
	Organización del trabajo (eficacia)	1%	3	3	23%

Fuente: Elaboración propia.

Determinados temas, escasamente evocados durante los diagnósticos (solo 3% a 4%), desaparecen casi totalmente durante la evaluación: gestión de recursos humanos, competencia-conflicto-competición (-70% de expresión).

El volumen de expresión de los actores es equivalente en los diagnósticos y evaluaciones sobre tres temas: la comunicación-coordinación-concertación-cooperación, el estilo de dirección y la organización del trabajo. Estos temas

poseen una alta ponderación entre el 21% y el 14% de los problemas evocados, y ello en más del 94% de casos. Su frecuencia es levemente inferior en las evaluaciones, entre un 19% y 14% de las mejoras expresadas y ello en más del 85% de casos.

El ambiente de trabajo es el tema de mejora mayormente citado (15%) entre todos los casos, mientras que ese solo representaba el 10% de los disfuncionamientos en 89% de los diagnósticos.

Otros dos temas presentaban una alta frecuencia en las evaluaciones comparativamente a los diagnósticos: la cohesión propiamente dicha (+50%), la transversalidad (+22%) y en menor medida, la organización general (+10%).

#### IV.2. Factores para una mayor cohesión

Los principales factores expresados para mejorar la cohesión son la mejora de la calidad de servicio prestado a los clientes internos y externos (+600% de opiniones expresadas sobre este tema de mejora, con respecto a las expresadas sobre el mismo tema, en la etapa del diagnóstico), mayor compromiso de los colaboradores (+300% de opiniones), despliegue de la estrategia (+200%), mejor ambiente de trabajo (+150%), cooperación entre los departamentos de la empresa (+100%), métodos de trabajo compartidos (+100%), clara asignación de tareas (+100%), desarrollo de competencias mediante la formación integrada (+50%), reuniones eficaces (+33%), reducción de la separación entre las profesiones especializadas (+33%), así como una fuerte reducción de los problemas de falta de consideración a las personas.

Se destaca, por consiguiente, que la *cohesión y su variación* son de tipo multidimensional y son percibidas por los actores a través de una diversidad de conceptos y palabras clave. Un análisis léxico clásico, *a fortiori* automático, sería insuficiente para analizar la compleja problemática de la cohesión, dada su *polisemia*.

Cabe añadir que también realizamos un estudio detallado en 40 casos de empresas y organizaciones, que emplean en total 6.500 personas, y han conducido estrategias proactivas endógenas de *inversión en potencial humano*, según la metodología de investigación-intervención socioeconómica. El estudio permitió demostrar la *altísima rentabilidad de la inversión intangible* (IIDCPH): entre un 210% y un 4.014%, (Savall & Zardet, 2007, 2008). Asimismo, la gran rapidez del *retorno sobre inversión* (ROI), entre menos de un mes y seis meses. El análisis consistió en evaluar el importe de la inversión intangible y el aumento del valor agregado sobre el costo variable con base en la contabilidad general de la empresa.

Los resultados están resumidos en la Tabla 3 y Anexos B y C. En todos los casos estudiados, la inversión intangible en potencial humano fue autofinanciada desde el primer año, lo cual demuestra la *rapidez de la conversión*

de costos ocultos en valor agregado cuando se logra involucrar al conjunto de los actores en un proceso de innovación socioeconómico, conforme a un proceso de aprendizaje que logra metamorfosar el funcionamiento y las prácticas de la empresa.

Tabla 3. Distribución de 40 empresas según criterios de rentabilidad y de reembolso de la inversión (IIDCPH)

Tasa de rentabilidad del IIDCPH	Cantidad de empresas	% de la muestra	Periodo de reembolso del IIDCPH	Cantidad de empresas	% de la muestra
210% a 980%	15	37,5%	Menos de un mes	21	50%
1000% a 1980%	16	40%	Entre 1 y 2 meses	12	30%
2000% a 3000%	6	15%	Entre 2 y 3 meses	2	5%
3000% a 4014%	3	7,5%	Entre 4 y 6 meses	5	15%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

El multiplicador de desempeño o efecto palanca es de entre 2 y 40 (210% y 4.014%).

Si se considera que la mitad se debe a la falta de cohesión o *virus TFW*, se puede admitir que un 50% del multiplicador de desempeño es resultado de una mejor cohesión, es decir, entre 1 (en solo un caso de empresa) y 20.

Determinados mecanismos de regulación de la actividad explican cómo el incremento de la cohesión conlleva un aumento de la *polivalencia* y un mejor espíritu de equipo que facilita la regulación del ausentismo, y reduce el perturbador ausentismo de corta duración. Todo ello aminora las *no producciones* y la *falta de calidad* y aumenta el volumen de facturación y el valor agregado. El aumento del grado de cohesión impulsa comportamientos de prevención de accidentes de trabajo, tanto entre los mandos intermedios como entre el personal operativo. Cabe observar, igualmente, un efecto positivo de la cohesión sobre el incremento de la capacidad de *retención* del personal, que se traduce en una disminución de la rotación del personal. La cohesión, asimismo, ejerce un efecto positivo sobre el nivel de calidad técnica y sobre los plazos, principalmente gracias al incremento de la formación integrada, del autocontrol y de prácticas intensas de cooperación en los procesos de actividad.

De la misma manera, la cohesión reduce las carencias de productividad directa, a través de prácticas de cooperación fomentadas por una mayor polivalencia que reducen las infracargas y sobrecargas de actividad y del trabajo, garantizando una mejor regulación de flujos.

## V. Conclusiones

Los principios de organización y de gestión propuestos por la Escuela Clásica (Taylor, Fayol, Weber) en determinado contexto económico, tecnológico,

demográfico y geopolítico, a fines del siglo XIX, aún están ampliamente establecidos en las empresas y organizaciones modernas. Su aplicación *anacrónica* en un contexto que viene sufriendo mutaciones desde hace más de un siglo, es una desviación con respecto a los objetivos de *desempeño social* (satisfacción de los clientes externos e internos) y *desempeño económico*, es decir, estímulo a la creación de valor y de remuneración, orientada también hacia las partes interesadas. Los principios de hiper-especialización de los puestos de trabajo y de las funciones, la dicotomía entre actividades de concepción y de ejecución, así como la despersionización de los procesos, métodos y organigrama, están creando numerosos disfuncionamientos, causados por el «virus TFW» (taylorismo, fayolismo, weberismo).

El análisis de contenido de 35 casos de empresas y organizaciones ha posibilitado identificar las insatisfacciones generadas por la carencia de cohesión provocada por el «virus» entre las diferentes categorías de actores, desde la Dirección hasta el personal operativo. Asimismo, el análisis cualimétrico ha destacado la destrucción de valor que genera bajo forma de costos ocultos, a nivel de 29.000 € por persona al año, en promedio. El análisis de 13 de esos casos nos ayudó a caracterizar las acciones de mejora del desempeño social y económico, cuyo elemento común radica en el crecimiento significativo de la cohesión, mediante acciones de inversión intangible en el desarrollo cualitativo del potencial humano (IIDCPH) de alta rentabilidad (de un 210% a un 4.014%). Un efecto de palanca de la inversión intangible en cohesión pudo evidenciarse con un multiplicador de 2 a 20, salvo un caso en el que el multiplicador se acercaba a 1, lo que corresponde a un periodo de reembolso de un año, mientras que el plazo de retorno sobre inversión es inferior a un año en los demás casos (entre 1 y 6 meses).

La *cohesión interna*, *zócalo* de la organización, fomenta el crecimiento del *desempeño estratégico sostenible* de la organización.

## Referencias bibliográficas

- ANACT (1979). *Le coût des conditions de travail, [Costo de las condiciones de trabajo]* Edit. ANACT, París.
- Ansoff, H.I., (1981). *Prefacio del libro de H. Savall Work and people: an economic evaluation of job enrichment*, Nueva York: Oxford University Press; 2a ed , Charlotte, EE.UU. : IAP.
- Arrow, K., (1962). The economic implication of learning by doing, *Review of economic studies*.
- Boje, D., & Rosile, G.-A. (2003). Comparison of socio-economic and other transorganizational development methods. *Journal of change management*, Vol.16, n°1,
- Bouvet, J., Bidou, D., de Vaivre, A.-M. (2012). *Mesure de la qualité des conditions de vie au travail [Valoración de la calidad de las condiciones de trabajo en el lugar del trabajo]*, in Peretti (dir.) Enciclopedia de la auditoría social y de la responsabilidad societal, EMS.
- Buono, A., Savall, H., (eds.) (2007). *Socio-economic intervention in organizations. The intervener-researcher and the SEAM approach to organizational analysis*. Charlotte, EE.UU. : IAP
- Buono, A., Savall, H. (eds.) (2015). *The Socio-economic Approach to Management Revisited. The evolving nature of SEAM in the 21st Century*. Charlotte, EE.UU. : IAP.

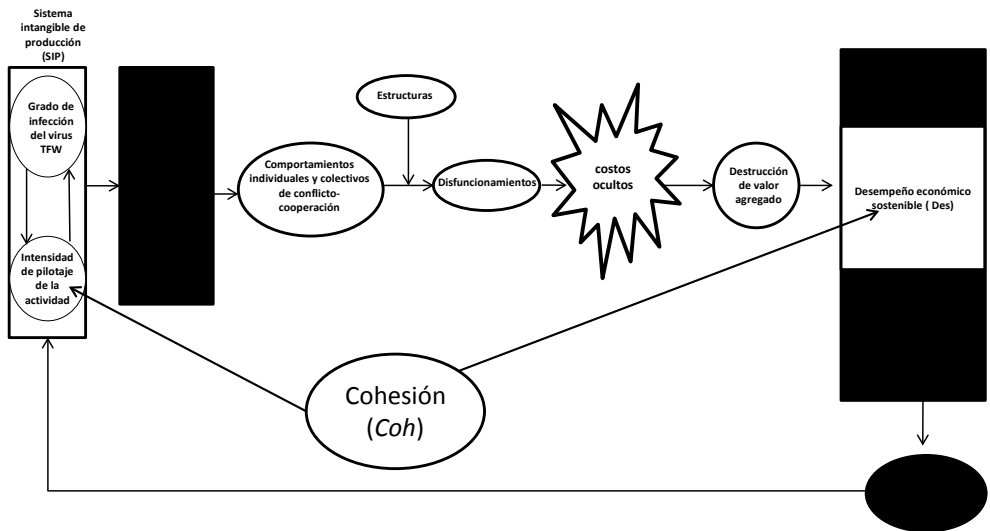
- Cappelletti, L. (2012). *Le contrôle de gestion de l'immatériel : une nouvelle approche du capital humain* [Control de gestión de lo intangible : nuevo enfoque del capital humano], Dunod.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of management studies*, 37(7), 903-929.
- De Backer, P. (1972). *Négociation et conflits dans l'entreprise : quelques indications d'application de la psychologie des conflits* [Negociación y conflictos en la empresa : algunas indicaciones de aplicación de la psicología de conflictos], Metra, 11(1).
- Delobbe, N. y al. (eds.) (2005). *Comportement organisationnel, contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* [Comportamiento organizacional, contrato psicológico, emociones en el trabajo, socialización organizacional], De Boeck.
- De Montmollin, M. (1974). Taylorisme et anti-taylorisme [Taylorismo y antitaylorismo], *Sociologie du travail* (Sociología del trabajo), octubre-diciembre
- De Montmollin, M. (1981). *Le taylorisme à visage humain* [El taylorismo con cara humana], Presses universitaires de Francia.
- Fayol, H. (1916). *Administration générale et industrielle* [Administración general e industrial], Gauthiers Villars.
- Friedmann, G. (1956). *Le travail en miettes* [El trabajo en migas], Gallimard.
- Gervais, M. (1979, 2011). *Stratégie de l'entreprise* [Estrategia de la empresa]. Economica.
- Gibson, Ch. (1973). Volvo increases productivity through job enrichment, *California management review*, 15(4).
- Herrick, N. (1975). *La qualité du travail et ses resultants: gains de productivité potentiels* [Calidad del trabajo y resultados: ganancias y productividad potencial], The Academy for contemporary problems, Columbus, Ohio, septiembere
- Hoarau, C., & Teller R. (2001). *Création de valeur de l'entreprise. Identification, mesure, management* [Creación de valor de la empresa. Identificación, valoración, management], Editorial Maxima.
- Louche, C. (2001). *Psychologie sociale des organisations* [Psicología social de las organizaciones], Armand Colin.
- Lussato, B. (1972). *Introduction critique aux théories d'organisation : modèles cybernétiques* [Introducción crítica a las teorías de organización : modelos cibernéticos], hommes, entreprises, Dunod.
- Merck, B., Sutter, P.-E., Baggio, S., Loyer, S., Landier, H. (dir.) (2009). *Évitez le stress de vos salariés* [Evite el estrés de sus asalariados], Eyrolles.
- Neveu, J.-P., Thévenet, M. (editorial.). *L'implication au travail* [El involucramiento en el trabajo], Vuibert.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm.* (J. Wiley, Editorial.) Nueva York, EE.UU.
- Peretti, J.-M. (dir) (2012). *L'encyclopédie de l'audit social et de la responsabilité sociétale* [La enciclopedia de la auditoría social y de la responsabilidad societal]. EMS.
- Perroux, F. (1975). *Unités actives et mathématiques nouvelles* [Nuevas unidades activas y matemáticas renovadas]. Dunod.
- Perroux, F. (1979). *L'entreprise, l'équilibre rénové et les coûts cachés* [Empresa, equilibrio renovado y costos ocultos]. Prefacio al libro de H. Savall Reconstruire l'entreprise, analyse socio-économique des conditions de travail [Reconstruir la empresa, análisis socioeconómico de las condiciones de trabajo].
- Plane, J.-M. (2012). *Théorie et management des organisations* [Teoría y management de las organizaciones], Dunod.
- Reif, W.E., Luthans, F. (1972). Is job enrichment profitable?, *California management review*, 15-1.
- Reynaud, J.-D., & Rémy, P.-L. (dir.) (1974). *Les aspects techniques, économiques et financiers de la valorisation des tâches d'exécution*, Rapport au Ministre du Travail, mai.
- Savall, H. (1974a). Avant Keynes et au-delà: Germán Bernácer, économiste espagnol [Antes de Keynes y después: Germán Bernácer, economista español]. *Revue Mondes en développement*, 5.

- Savall, H. (1974b, 1975). *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Dunod. 5<sup>e</sup> édition, Economica, 1989.
- Savall, H. (1978). Artículos: « Bernácer » y « Perroux », en *Encyclopédie de l'Économie*. Larousse.
- Savall, H. (1979). *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail. [Reconstruir la empresa. Análisis socioeconómico]*. Prefacio de François Perroux. Dunod.
- Savall, H. (1981). *Work and People: an economic evaluation of job enrichment*, Oxford University Press; Charlotte, EE.UU. : IAP : 2010.
- Savall, H. (2003). An update presentation of the socio-economic management model and international dissemination of the socio-economic model. *Journal of Organizational Change Management*, 16(1), 33-48.
- Savall, H. (2013). *Origine radicale des crises économiques : Germán Bernácer, précurseur visionnaire [Origen radical de las crisis económicas : Germán Bernácer, precursor visionario]*, Charlotte, EE.UU. : IAP.
- Savall, H., & Zardet, V. (1987). *Maîtriser les coûts-performances cachés [Controlar los costos ocultos]*, Economica. 5 a edición: 2010.
- Savall, H., & Zardet, V. (1995). *Ingénierie stratégique du roseau [Ingeniería estratégica del junco]*, Economica.
- Savall, H., & Zardet, V. (1996, 1997). Vers la « pensée en action » stratégique ou le non-dit dans le discours sur la stratégie. Propositions pour améliorer la qualité scientifique des recherches en stratégie [Hacia el « pensamiento en acción » estratégico o lo no dicho en el discurso de la estrategia. Propuestas para mejorar la calidad científica de las investigaciones en estrategia], *Revista Management international*, septiembre de 1997.
- Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique : observer l'objet complexe [Investigación en Ciencias de Gestión : enfoque cualimétrico: observar el objeto complejo]*, Prefacio de David Boje, Economica.
- Savall, H., & Zardet, V. (2005). *Tétranormalisation : défis et dynamiques [Tetranormalización: retos y dinámicas]*, Economica.
- Savall, H., & Zardet, V. (2007). *L'importance stratégique de l'investissement incorporel : résultats qualimétriques de cas d'entreprises [Importancia estratégica de la inversión intangible: resultados cualimétricos de casos de empresas]*. 1er Congreso Trasatlántico Instituto Internacional de Costos-ISEOR- American Accounting Association, Lyon.
- Savall, H., & Zardet, V. (2008a). *Mastering Hidden Costs and Socio-Economic Performance*, Charlotte : IAP, Estados Unidos.
- Savall, H., & Zardet, V. (2008b). Le concept de coût-valeur des activités. Contribution de la théorie socio-économique des organisations [Concepto de costo-valor de las actividades. Contribución de la teoría socioeconómica de las organizaciones]. *Revue Sciences de Gestion-Management Sciences- Ciencias de Gestión*, 64.
- Savall, H., & Zardet, V. (2011a). *Nouvel énoncé de la théorie socio-économique. La création de valeur entre management et macro-économie [Nuevo enunciado de la teoría socioeconómica. Creación de valor entre gestión y macroeconomía]*. Cahier de recherche de l'ISEOR (Cuaderno de investigación del ISEOR).
- Savall, H., & Zardet, V. (2011b). *The Qualimetrics approach, observing the complex object*. Charlotte: IAP, Estados Unidos.
- Savall, H., & Zardet, V. (2013a). *Linking individual, organizational and macro-economic performance levels: hidden costs model*. Academy of Management Conference, Lake Buena Vista, Estados Unidos
- Savall, H., & Zardet, V. (2013b). *Maîtriser les coûts-performances cachés [Manejar los costos desempeños ocultos]*, in Cappelletti L. Hoarau C. (coord.), *Finance Contrôle, Pratiques en or*, Dunod.
- Savall, H., & Zardet, V. (2013c). *The dynamics and Challenges of Tetranormalization*, Charlotte, EE.UU. : IAP.



- Savall, H., & Zardet, V. (2014a). *Reconstruire l'entreprise. Fondements du management socio-économique [Reconstruir la empresa. Fundamentos de la gestión socioeconómica]*, Dunod.
- Savall, H., & Zardet, V. (2014b). La RSE, lien entre l'individu, l'organisation et la société : nouvel énoncé de la théorie socio-économique (La RSE, vínculo entre el individuo, la organización y la sociedad : nuevo enunciado de la teoría socioeconómica). *Revue Management et Sciences Sociales*, (14), 4-17.
- Savall, H., & Zardet, V. (2014c). *La théorie du socle stratégique et l'effet de levier de la cohésion*. Coloquio ISEOR- Academy of Management, junio, Lyon.
- Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2008a). *Management socio-économique : une approche innovante [Gestión socioeconómica: un enfoque innovador]*, Economica.
- Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2008b). *Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique [Liberar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica]*, Ginebra, OIT.
- Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2008c). *Releasing the Untapped Potential of Enterprises Through Socio-Economic Management*, Ginebra, ILO-OIT.
- Savall, H., Zardet, V., & Péron, M. (2011). The “evolutive” and interactive actor polygon in the theater of organizations in D. Boje (Ed.), *Storytelling and the future of organizations: An antenarrative handbook*. New York, Routledge, Estados Unidos.
- Savall, H., Zardet, V., Fièrè, D., & Petit, R. (2011). Gestion de la coopération interprofessionnelle à l'hôpital [Gestión de la cooperación interprofesional en el hospital]. *Journal de Gestion et d'Économie Médicale*.
- Simon, H.A., (1957). *Models of man*, John Wiley, USA.
- Tabatoni, P. & Jarniou, P. (1975). *Les systèmes de gestion. Politiques et structures [Los sistemas de gestión. Políticas y estructuras]*, PUF.
- Taylor, F. (1911). *Principes d'organisation scientifique des usines [Principios de organización científica de las fábricas]*, Dunod, 1985.
- Trist, H., & Murray, P. (1963). *Organizational choice*. Tavistock Publications, Londres.
- Weber, M. (1924/1947). *The theory of social and economic organization*. Free Press, New York.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* (5), pp. 171-180.

**Anexo A:** La variable de síntesis *cohesión*: vínculo entre el sistema intangible de producción y el desempeño económico sostenible.





Anexo C: Extracción de cinco casos de organizaciones (de los 35 casos estudiados) a partir del anexo B [Incidencia del IIDCPH] sobre el crecimiento del desempeño económico sostenible.

Num de orden		INCIDENCIA DE L'INVESTISSEMENT INCORPOREL (II) SUR LA CROISSANCE DE LA PERFORMANCE ECONOMIQUE DURABLE															RENTABILIDAD DE LA INVERSION INTANGIBLE DE INNOVACION SOCIOECONOMICA							
		COSTO DE LA INVERSION INTANGIBLE (II)					COSTOS OCULTOS (base anual)					CREACION DE VALOR AGREGADO MEDIANTE RECICLAJE DE COSTOS OCULTOS (base anual)					TASA RENTABILIDAD AD GLOBAL (base anual)	VELOCIDAD DE RECUPERACION DE LA II (base anual)						
Empresa y sector de actividad	Años(s) de inicio	Planilla de personal	Duración de la realización de la II	Duración de la amortización de la II	COSTO EXOGENO NO	COSTO ENDOGENO	Valorización	II TOTAL	II total por persona	Amortización promedio anual total de la II	Amortización anual por persona de la II	II / costos ocultos iniciales	RATIOS (base anual)	Costos ocultos (base anual)	total empresa o entidad	por persona y al año	Valor agregado sobre (VA/CV) inicial	VA/CV inicial por persona	REDUCCION COSTOS OCULTOS (base anual)	Contribucion por hora al valor agregado	R1#A VACV/persona/año	ganancia económica neta	Periodo de reembolso de la II	
		D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
				años	años	€	€	€	€	€	€	%	%	€	€	€	€	€	€	€	%	€	meses	
1	Aena Empresa DPR 2000	126	2,5	5	133	370	137	946	1,16	29,3	0,23	122	10,5	2498	19,1	4510	36,8	471	3,74	37	1609	326	12X/L/T	
2	Uphal empresa 2002	73	2,5	5	196	540	21	217	2,88	43,4	0,60	2,01	19,8	2812,8	28,6	2812,8	38,8	517	7,08	38,9	1190	300	1,01	
3	Muller empresas 2004	206	2	4	484	7459	399	853	4,14	213	1,64	4,09	3,19	16278	53,7	16278	73,0	519	6,25	46,5	243	335	4,84	
4	Uffersson de negocio (1) 2000	86	2	4	104	3658	34,8	139	1,57	34,64	0,39	1,88	10,3	2876	20,9	2876	32,7	297	3,38	9,45	857	158	1,40	
5	Verduzquez de negocio (2) 2000	66	2	4	78	2742	44	122	1,94	30,40	0,46	2,20	24,2	1383	21,0	3761	57,0	912	13,8	15,9	2988	790	0,40	
M1	Promedio	111,80	2,20	4,40	199,00	2952,00	96,39	295,39	2,34	70,21	0,54	2,28	13,60	2600,94	23,17	6007,56	48,05	543,10	6,11	30,17	1379,59	247,71	1,70	
M2	Mediana	80,50	2,00	4,00	150,10	3200,00	39,08	177,90	2,41	39,04	0,53	2,11	15,06	1998,35	23,14	3318,50	46,39	517,85	5,23	27,42	1023,90	229,20	1,20	