

Un polo de publicación de referencia

DESDE EL 1979, EL ISEOR HA PUBLICADO UN PROMEDIO DE DOS OBRAS AL AÑO SOBRE LAS INVESTIGACIONES, LOS MÉTODOS, LAS HERRAMIENTAS Y LAS INTERVENCIONES SOCIOECONÓMICAS. SE HAN PUBLICADO 76 LIBROS.

LOS LIBROS RECIENTES EN FRANCÉS
www.iseor.com



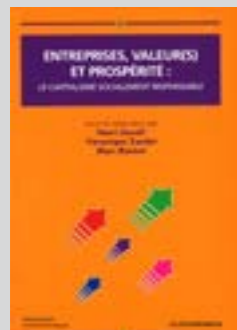
2017
ÉDITION EMS
250 PAGES



2015
ÉDITIONS EMS
218 PAGES



2010 - RÉÉDITION 2015
ÉDITION ECONOMICA
436 PAGES



2016
ÉDITION ECONOMICA
392 PAGES



2015
ÉDITION EMS
264 PAGES



2009
ÉDITION ECONOMICA
452 PAGES



2014
ÉDITION ECONOMICA
230 PAGES



2012
ÉDITION ECONOMICA
262 PAGES



2014
ÉDITION DUNOD
178 PAGES



2011
ÉDITION ECONOMICA
130 PAGES



2008
ÉDITION ILO-BIT
180 PAGES

Instituto de socio-economía de las empresas y de las organizaciones



15 chemin du Petit-Bois
69134 Écully Cedex
Tél. 0(33)04 78 33 09 66
Fax. 0(33)04 78 33 16 61
www.iseor.com

UN CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CIENCIAS DE GESTIÓN AL SERVICIO DE LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES



Intervención en empresas y organizaciones

Capacitación profesional para ejecutivos, dirigentes, mandos, consultores

Laboratorio de investigación socioeconómica

Desarrollo internacional académico y profesional



La teoría socioeconómica un modelo innovador

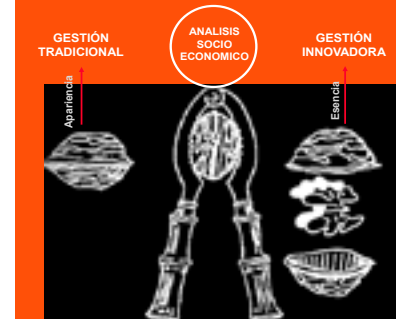
- > UNA EXPERIENCIA DE MÁS DE 42 AÑOS EN 1854 EMPRESAS DE 42 PAÍSES Y 4 CONTINENTES.
- > UN MÉTODO EFICAZ Y DURABLE.

Las 4 vocaciones del ISEOR

- Un laboratorio de investigación en ciencias de gestión, económicas, humanas y sociales
- Intervenciones operativas en empresa
- Capacitaciones profesionales
- Arraigamiento internacional con una red de 595 investigadores del mundo entero y un polo de publicaciones

Calidad del trabajo científico

- Construir representaciones correctas y verificables de la realidad de la gestión en las empresas sistematizando la observación científica,
- Experimentar y evaluar un gran número de veces conceptos y herramientas antes de confirmar su uso,
- Estar anclado en la realidad y por consecuencia proceder a un estudio de los fenómenos actuales y prospectivos.



Primero hace falta identificar las causas fundamentales de los disfuncionamientos de la empresa o de la organización mediante el diagnóstico socioeconómico. Cuatro campos son explorados simultáneamente (disfuncionamientos, costos ocultos, estructuras, comportamientos).

Desarrollo internacional académico y profesional

LA NOTORIEDAD DEL ISEOR ES RECONOCIDA A NIVEL INTERNACIONAL A TRAVÉS DE SUS INTERVENCIONES Y SUS PUBLICACIONES EN INGLÉS, FRANCÉS Y ESPAÑOL.



Libros internacionales valiosos

En los Estados-Unidos de América, los trabajos sobre la teoría socioeconómica son conocidos desde el año 1981, en que se publicó el libro de Henri Savall «Work and People. An Economic Evaluation of Job Enrichment», con un prefacio de H.I. Ansoff (fundador del concepto de «strategic management»), en la editorial Oxford University Press, N-Y, Nueva Edición: IAP, Charlotte, USA, 2010.

La siguiente etapa fue cuando el Pr David Boje (NMS University, USA), director de la revista prestigiosa «Journal of Organizational Change Management», Emerald, 2003) dedicó un número entero (cosa muy rara al tratarse de una teoría no inspirada por conceptos anglosajones) al modelo socioeconómico, coordinado por Henri Savall.

El encuentro con el Profesor Anthony Buono (Bentley University, Boston, USA) considerando que no existían en los Estados-Unidos trabajos equivalentes a los realizados, por el ISEOR, nos propuso escribir y coordinar conjuntamente este libro inédito, publicado en 2007.

Una red académica muy activa

- Más de 1100 profesores e investigadores internacionales
- 3 comités de cada área lingüística : francés, inglés, español, 177 catedráticos de universidades reconocidos que alimentan la revista *Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences - Ciencias de Gestión*.

Un polo de publicaciones científicas y de recursos

- Más de 50 libros publicados sobre los fundamentos y las múltiples aplicaciones de la teoría socioeconómica, cuyos campos disciplinarios traducen las investigaciones y los resultados del centro ISEOR, especialmente en cuanto al control de los costos ocultos, los enfoques innovadores en gestión, el desarrollo organizacional y la estimulación de la innovación, el desarrollo de los territorios, las investigaciones transversales en ciencias de gestión, las investigaciones e intervenciones en diversos sectores de actividad (profesiones liberales, empresas culturales, servicios públicos, hospitales, establecimientos sociales...), la auditoría, la consultoría a las empresas, la certificación, así como la tetranormalización (análisis de los riesgos vinculados a los conflictos entre normas)...

- Un polo de publicaciones sobre los enfoques en Ciencias de gestión, con la publicación de 6 números al año de la revista *Recherches en Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestión, única revista internacional trilingüe en gestión*.
- Una colección de obras sobre la investigación en metodología y epistemología, iniciada en 1984 con el concurso del Centro nacional de investigaciones científicas (CNRS), que da lugar con regularidad a conferencias internacionales en colaboración con la División Metodología de Investigación de la Academy of Management (Estados Unidos).

Se puede acceder al centenar de libros del ISEOR en www.iseor.com/publications

Intervenciones en empresas y organizaciones

TESTIMONIOS DE EMPRESARIOS, DIRIGENTES, EJECUTIVOS, EXPERTOS, QUE APLICAN EL MÉTODO SOCIOECONÓMICO.

« La gestión socioeconómica pone énfasis en el liderazgo de proximidad, a todos los niveles de las organizaciones y de los territorios. A pesar de las tres recompras sucesivas de la empresa, este modo de gestión ha prosperado y contribuido a aportar más formaciones, una baja de las reclamaciones clientes y una baja de 5 puntos de ausentismo, que es una verdadera plaga en las empresas.

Christophe Pourcenoix, Director de Recursos Humanos
Générale de Protection, Groupe Stanley et Black & Decker (France).

« En el 2006, el grupo presentaba un plan de reducción de plantilla de personal debido a dificultades financieras, con reducción de la masa salarial del 10 % y un equipo renovado al 75 %, había que hacer algo. El clima social tenso, la preocupación de los empleados, una baja considerable de las ventas, el crecimiento rápido y la competencia importante, empujaron nuestra empresa a encontrar soluciones de reorganización e implicación del personal. La intervención del ISEOR desempeñó un papel esencial en la dinamización de la empresa después de poner el énfasis en el potencial mal empleado, los disfuncionamientos reinvertidos en la formación y una nueva orientación estratégica del equipo de dirección.

Eric Marmus, Empresa del grupo Tessenderlo implantada en Bélgica y en Francia

En México

« Los costos ocultos reevaluados 10 meses después del inicio de la intervención alcanzaban sólo 1 155 000 pesos, es decir 25 000 pesos por persona y por año, o sea es una reducción de 61 000 pesos por persona gracias a la implementación de la gestión socioeconómica. También, el objetivo relativo a la cobertura de Seguridad Social del personal se realizó totalmente: la tasa pasó del 16 % al 92 % durante ese período de 10 meses.

Isaac Sánchez, Director de una Pyme agrícola – Aguacates Peribán, México.

« El ISEOR nos ha permitido el aumento de la producción, de la satisfacción del cliente, del valor intelectual del trabajo, de la polivalencia de los empleados, lo que permitió internalizar actividades que hasta entonces estaban subcontratadas. Hemos visto una aportación considerable del ISEOR en fomentar la responsabilidad social de las empresas. Obtuvimos 2 premios y adherimos al pacto mundial de la ONU.

Emilio Velázquez Álvarez, Dirigente del Hostal Paulina (Estado de Oaxaca, México).

« Sin este tipo de management, estaríamos completamente perdidos. El ISEOR vincula competitividad y humanismo. Reflexioné más de un año antes de dar el paso, comparé con empresas de consultoría y vi un zócalo sólido en el método del ISEOR, que permite a la empresa una adaptación al entorno y la toma en consideración del personal. Una real motivación para todos.

Michel Foucart, Administrador delegado de Technord (Bélgica)

« Tras las nuevas normas francesas y europeas en el dominio de la notaría, era evidente volver a definir una nueva política de la profesión, mejorar la calidad de servicio para los clientes, y dinamizar la formación de los notarios. El método del ISEOR encontró un lugar de manera similar a las otras intervenciones de consultoría. La gran diferencia reside en la aplicación de indicadores, de barómetros, de un método singular y profesional cuya escucha transversal de las necesidades de la empresa, de los clientes y de los empleados está en el corazón de su éxito.

Me Pierre-Luc Vogel, representante del Consejo Superior de Notaría (Francia)

Una red de consultores franquiciados

Desde 1991, el ISEOR ha creado y desarrollado una red de consultores franquiciados autorizados a implementar el método de intervención en gestión socioeconómica con sus clientes. En cambio contribuyen a alimentar el patrimonio científico y técnico del centro de investigación y actualizar la base de datos y de experiencia.

EL ISEOR se compromete, en contrapartida, a aportar un apoyo metodológico de la conducción de las intervenciones, a proveer al consultor los soportes y herramientas, a poner a disposición un programa sistema experto SEGESE (creada por el ISEOR) que facilita el diseño de los diagnósticos socioeconómicos así como asegurar una asistencia técnica del laboratorio para las primeras negociaciones, el control de calidad de sus intervenciones y su perfeccionamiento permanente.

Un equipo de un centenar de investigadores-consultores basados en Lyon

> ASOCIADA CON UNA RED AMPLIA DE INVESTIGADORES EN EL MUNDO.

> UN PERITAJE CIENTÍFICO A FAVOR DEL MANAGEMENT Y DEL DESEMPEÑO SUSTENTABLE



Una alta distinción
Henri Savall y Véronique Zardet recibieron la prestigiosa medalla del Premio Rossi de la Academia de Ciencias Morales y Políticas (Instituto de Francia) por el conjunto de sus trabajos sobre la integración de las variables sociales en las estrategias empresariales.

- Una red internacional de más de 595 investigadores en el mundo entero
- 150 doctores procedentes de 15 países, preparados y capacitados en el ISEOR

■ En Enero 2017, Henri Savall es nombrado Miembro de la Legión de Honor por el Ministerio de la Educación, enseñanza superior e investigación.

Animación del ISEOR: Dr. Henri Savall, Director-fundador, Dra. Véronique Zardet, Directora general, Dr. Olivier Voyant, Profesore, Universidad Jean Moulin Lyon 3; Dr. Laurent Cappelletti, Catedrático, CNAM Paris, Frantz Datry Doctor en ciencias de gestión

Sus interlocutores permanentes y expertos

> VARIOS EQUIPOS DE INVESTIGADORES-CONSULTORES CONDUCCEN Y ACOMPAÑAN LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS CONCEPTOS, MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DEL ISEOR EN SU EMPRESA U ORGANIZACIÓN.

Formaciones profesionales ejecutivos, dirigentes, mandos, consultores, expertos, formadores



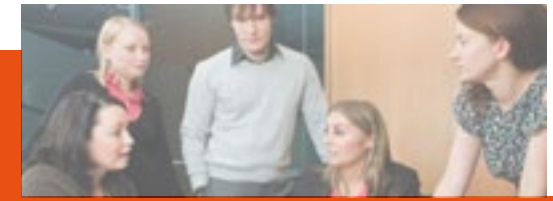
DESDE HACE 42 AÑOS Y CON APOYO DEL MINISTERIO DE LA INDUSTRIA Y DE LA FNEGE* EN 1986, EL ISEOR TRANSMITE SUS CONOCIMIENTOS CIENTÍFICOS, TÉCNICOS Y OPERATIVOS.

Intervenciones en las empresas y organizaciones



LAS HERRAMIENTAS CREADAS Y DESARROLLADAS POR EL ISEOR PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA GESTIÓN EFICAZ Y SUSTENTABLE, OTORGAN RESULTADOS ECONÓMICOS Y SOCIALES CONSIDERABLES.

Laboratorio de investigación socioeconómica



UNO DE LOS PRIMEROS EQUIPOS DE INVESTIGACIÓN EN FRANCIA EN INGENIERÍA DEL MANAGEMENT Y ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES.

Esta formación contiene, por una parte, una aportación conceptual y teórica, extraída de los trabajos recientes de investigación del ISEOR y, por otra parte, el estudio interactivo durante las sesiones de minicasos reales elaborados por los participantes a partir de su experiencia y sus problemáticas.

Sus interlocutores, Responsables de programas de intervención
Dra Françoise Goter, Dr Renaud Petit, Dr Alexis Roche, Dra Amandine Savall, doctores en ciencias de gestión



Así como los investigadores
Carole Bousquet, Victor Caumeil, Maité Rateau, Jérémy Salmeron, Mélissa Sanchez, Afiwa Sodji.



Más de 3000 personas siguieron estos cursos de formación continuada desde 1987
Actualmente 15 consultores son franquiciados (Francia, Argentina, Bélgica, Estados Unidos de América, México, Spain, Suiza)

Los servicios SOPORTE
Secretaría General :
Michelle Bonnard, Responsable,
Émilie Bernard,
Karile Morel

Control de Gestión :
Dra. Cécile Ennajem, Responsable
Nathalie Rebut

Informatique :
Dra. Nouria Harbi, Responsable
Anthony Harbonville, Ridha Ziari



*FNEGE : Fundación Nacional para la Enseñanza de la Gestión de las empresas

Siete tipos de formaciones profesionales son destinados a acompañar la conducción de procesos complejos de cambio y de mutación en las empresas.
La formación se articula en torno a dos ejes :

- Un contenido técnico
- Un contenido « teoría de la intervención »

1 **Hacer exitoso el cambio - Herramientas y métodos** (en francés, inglés y español)

Creada a petición del Ministerio de la Industria, con apoyo de la Fundación Nacional para La Enseñanza de la Gestión de las Empresas (FNEGE). Implementar el cambio con un método y con herramientas de intervención.

2 **Administrar el comportamiento en el ámbito profesional**

Esta formación aporta un apoyo muy operativo en la gestión de los comportamientos en situación compleja.

3 **Autofinanciar la empresa : los recursos ocultos**

Esta formación introduce el método original de los costos-valores de las actividades que permite aprehender muy concretamente la implementación del control de gestión.

4 **Perfeccionar a los consultores Internos**

Esta formación está reservada para los consultores ya formados al método socioeconómico

5 **Vender en medio turbulento: comercio = relaciones humanas**

Esta formación está enfocada a los Dirigentes, los directores comerciales y ventas, del marketing y de la investigación y desarrollo.

6 **Vocational Training Seminar**

Esta formación impartida en inglés, permite simultáneamente la adquisición de los métodos y herramientas socioeconómicas innovadoras en la gestión y la conducta del cambio y, para los participantes no anglófonos, perfeccionar el inglés de los negocios.

7 **Programa Gestión socioeconómica de las empresas y organizaciones**

Curso en español del programa « Hacer exitoso el cambio - Herramientas y métodos ». permite implementar el cambio con un método y herramientas de intervención, obtener un acompañamiento personalizado y una asistencia metodológica, confrontar las experiencias de las empresas de tamaños y sectores diferentes.

El ISEOR organiza numerosos eventos y congresos internacionales, académicos y profesionales.

Todas estas formaciones contienen una participación al coloquio de otoño del ISEOR (octubre-noviembre) que permite capitalizar el conocimiento sobre la implementación de la gestión socioeconómica a través de numerosos testimonios de dirigentes, ejecutivos, consultores y expertos. Es oportunidad para encontrar numerosas empresas e intercambiar las experiencias.

Seis herramientas creadas y desarrolladas para la implementación de un modelo de management y gobernanza eficaz

- el contrato de actividad periódicamente negociable (CAPN)
- la matriz de competencias (MC)
- el plan de acciones prioritarias (PAP)
- el tablero de conducción estratégica reúne los indicadores colectivos (TDCE)
- La matriz de autoanálisis del tiempo o de la gestión del tiempo (GDT)
- el plan de acciones estratégicas internas y externas

La metodología "Horivert" acompaña estas herramientas y estos métodos

Doble acción globalizadora: una acción horizontal, de apoyo metodológico en la que participan el equipo directivo y los mandos intermedios, una acción vertical, en dos unidades al menos (servicio, agencia, taller) en la que participan el personal de ejecución (operarios, empleados) y los mandos intermedios de dichas unidades. La intervención socioeconómica se adapta

Las seis herramientas del análisis socioeconómico se articulan unas con otras



Ejemplos de costos ocultos: extraídos de 1854 casos de empresas y organizaciones (72 sectores de actividad)

	Sectores de actividad	En Euros** por persona y año	En % de la masa salarial
INDUSTRIAS	Electrónica	66 800 €	220%
	Metalurgia	25 700 €	80%
	Vidrio	55 000 €	150%
	Electrodoméstico	17 500 €	50%
SERVICIOS	Agro-alimentaria	16 100 €	45%
	Banco	25 300 €	45%
	Hospital	16 200 €	51%
	Hipermercados	15 100 €	84%
	Administración de seguridad social	15 200 €	45%

** en euros 2017

a los ritmos biológicos de la actividad de la empresa, propios de cada una. «HORIVERT» garantiza a la estrategia de la empresa la mejor articulación de la intervención socioeconómica y resuelve los disfuncionamientos operativos y estratégicos que a menudo están relacionados.

EL ISEOR interviene tanto sobre la dimensión social como sobre el desempeño económico

La gestión socioeconómica innovadora integra métodos de gestión global que se apoyan en el desarrollo del potencial humano de la empresa como factor principal de eficacia a corto, medio y largo plazo (estrés, condiciones de trabajo, formaciones, salud y seguridad en el trabajo, remuneraciones, motivación, empleabilidad...)

Los resultados constatados en las empresas

Las grandes cuestiones a las cuales las investigaciones-experimentaciones del ISEOR han procurado responder son las siguientes:

- ¿Cómo alcanzar un nivel de desempeños socioeconómicos más elevados y sustentables?
- ¿Cómo instaurar un nuevo modo de management bien adaptado a las características de la empresa u organización y a su estrategia?
- ¿Cómo tener éxito en el injerto de nuevas ideas, nuevas tecnologías, nuevas organizaciones, nuevos productos, nuevos saber-hacer, de un nuevo modo de funcionamiento de la empresa sin rechazos, sin bloqueos, sin trastornos ayudando al mismo tiempo a la empresa a transformarse a profundidad?

Una gestión innovadora

La empresa está desafiada por un entorno muy competitivo a raíz de la emergencia de nuevas tecnologías, la ampliación y evolución de los mercados, la intensificación de la competencia, la diversificación de los productos, la mutación de los sectores de actividad y de las funciones de los colaboradores en la empresa.

El modelo de gestión del ISEOR permite una respuesta constructiva de la empresa requiere :

- Una participación, y mayor dinamismo por parte de la TOTALIDAD DEL PERSONAL de la empresa, a todos los niveles,
- Un desarrollo consecuente de las potencialidades de todo el SABER HACER y de las competencias HUMANAS

Observación rigurosa

Merece una investigación realmente científica basada, como todas las ciencias que han tenido éxito, en la observación rigurosa y la experimentación en tamaño real, correctamente evaluada.



Por eso el equipo de ISEOR está en constante interacción : intercambio entre las empresas piloto y la sede del ISEOR.

Según los resultados del diagnóstico, el equipo del ISEOR adapta, de manera participativa, los principios de gestión socioeconómica, sustentablemente eficaz y eficiente, al contexto particular de cada empresa y organización.

Un replanteamiento imprescindible

La calidad del trabajo científico se apoya sobre la construcción de las representaciones correctas y comprobables de la realidad del management, en la evaluación constante de su experimentación y sobre el estudio de todo lo que evoluciona, a diferencia de las imágenes estáticas o librecas.

Los trabajos se basan en una gestión socioeconómica innovadora que sobrepasa las divisiones funcionales tradicionales de la empresa. Es el resultado de una investigación contractual (al servicio del porvenir) y fundamental (progresión del conocimiento científico), basada en la creación de conceptos/herramientas y de una ingeniería de la inversión intangible enfocada en el desarrollo cualitativo del potencial humano.

Investigaciones que se refieren a campos disciplinarios en adecuación con las problemáticas de las empresas y organizaciones:

El empleo, la formación, las cualificaciones, la discriminación, la expresión del personal, el analfabetismo, la salud y la seguridad en el trabajo, las remuneraciones, el estrés, la motivación, las normas, la certificación, la estrategia de innovación en productos-mercados-tecnología y potencial humano, las condiciones de trabajo, la modernización de los servicios públicos, los proyectos territoriales y de desarrollo del desempeño sustentable...

Estos temas han permitido una estrecha colaboración con la OIT (Oficina internacional del trabajo) y ha dado lugar a un libro del ISEOR, con el label de la OIT "Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica", publicado en francés, inglés y español.

El laboratorio de investigación socioeconómico



> **TEORÍA SOCIOECONÓMICA BASADA EN UN CONCEPTO CIENTÍFICO ÚNICO EN EL MUNDO.**

> **UNA INTENSA RED ACADÉMICA DE 595 INVESTIGADORES INTERNACIONALES.**

■ Para una economía y una gestión sustentable en las empresas y las organizaciones

El enfoque socioeconómico es un enfoque estratégico que radica en 3 vectores:

El **potencial interno** de la empresa como vector estratégico, los **recursos internos** como principal motor de la empresa y la **implementación estratégica** como multiplicador de potencial.

La teoría socioeconómica considera la empresa como un complejo conjunto compuesto:

de 5 tipos de estructuras (físicas, tecnológicas, organizacionales, demográficas, mentales) en interacción con 5 tipos de comportamientos humanos (individuales, de grupos de actividad, por categoría, de grupos de presión, colectivos) que influyen sobre el funcionamiento de la empresa. Sin embargo, se pueden detectar en su funcionamiento anomalías que son los disfuncionamientos y el que el ensayo ocasiona los costos ocultos afectan el desempeño general de

la organización, es decir su competitividad, su rentabilidad, su eficacia y la calidad.

Los disfuncionamientos y los costos ocultos

Las principales causas (causas raíces) de los disfuncionamientos se deben a la falta de conducción o pilotaje, sistema de información estimulante, sincronización (coordinación en tiempo real), «limpieza» periódica de los comportamientos y las estructuras.

Existen cinco familias de disfunciones: Ausentismo, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, rotación del personal, calidad, productividad directa.

El del ISEOR es Centro de Investigación asociado a la Universidad Jean Moulin Lyon 3

■ Propone un programa doctoral en gestión y 10 programas de Maestría en formación inicial y continua, dispensadas por el centro EUGINOV (Escuela Universitaria de Gestión Innovadora), en el seno del IAE Lyon.

■ Ha desarrollado, desde hace más de 40 años, una red de más de 1500 universitarios, científicos internacionales:

- **Varias cooperaciones**, especialmente con el Instituto Internacional de Costos (IIC: países latino-americanos y europeos), la American Accounting Association (AAA-Estados Unidos), la Academy of Management (AOM- Estados Unidos)...
- Una red de universidades reputadas asociadas: principalmente 5 en los Estados Unidos de América y 9 universidades mexicanas.

Intervenciones en las empresas y organizaciones



UNA DOCTRINA : TRATAR A LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN COMO UN SER VIVO, OBSERVABLE Y EVOLUTIVO

■ El método activa los puntos sensibles de una organización:

- Condiciones de trabajo
- Organización del trabajo
- Comunicación-coordinación-concertación
- Gestión del tiempo
- Formación integrada
- Implementación de la estrategia

Calidad científica y calidad integral

Con el fin de implementar una **gestión innovadora y sustentable**, el ISEOR propone el concepto de **calidad integral**: proceso de intervención comprometido con un conjunto de **acciones participativas y sincronizadas en la totalidad de la empresa** y con problemáticas de rentabilidad y motivación del personal.

- aumento del nivel de competencias y de tecnología,
- toma de iniciativas y responsabilidades,
- renovación de la gama de productos, mejoramiento
- de la comunicación-coordinación-concertación interna y externa.

El método ISEOR se aplica en todos tipos de empresas

El método es adaptado a las **Pymes, grandes industrias, grandes empresas, de servicios, organizaciones sin fines de lucro y de servicios públicos.**

Incluye en el proceso:

- Diagnóstico socioeconómico
- Métodos de cálculo de los costos –desempeños ocultos
- Métodos de búsqueda, con participación del personal, de soluciones para los disfuncionamientos

■ Métodos de evaluación CCFI (cualitativo, cuantitativo y financiero)

... Y ello, de manera gradual, **estructurada, evaluada y adaptada a cualquier tipo de organizaciones.**

¿Qué ocultan los disfuncionamientos?

Los disfuncionamientos **generan costos ocultos que afectan gravemente el desempeño económico y social de las empresas.**

EL ISEOR ha identificado cerca de **4 713 disfunciones** en las empresas y las organizaciones en los 42 años de intervenciones

Un costo considerable para las empresas

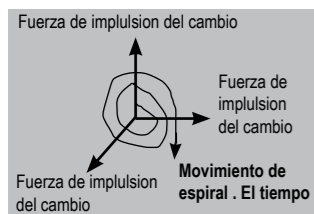
Los **costos ocultos** inducidos oscilan entre **20 000 y 70 000 euros por persona y al año, según la empresa.**

Los **costos ocultos** son los **costos no identificados en los sistemas clásicos y usuales de información** de los que dispone la empresa (**presupuestos, contabilidad general o analítica, tableros financieros...**)

Convertir los costos ocultos en valor agregado

Los **costos ocultos** por consiguiente **no son ni cuantificados ni controlados en el funcionamiento corriente de la empresa.** Tienen una **incidencia sobre los resultados** de la empresa pero, como están ocultos, no se les incluye en la toma de decisión respecto a la gestión.

Uno de los objetivos de la metodología es **convertir estos costos ocultos en valor añadido**, por ejemplo en compra de material, contratación de personal, formación, búsqueda de nuevas salidas, lo cual tendrá una incidencia benéfica tanto económica como social.



LOS TRES EJES DE LA DINÁMICA DE INTERVENCIÓN SOCIOECONÓMICA



Este modo de administración consiste en reforzar los métodos de trabajo en equipo. Es implementado por sesiones de formación-concertación según tres ejes de pilotaje; decisiones políticas y estratégicas, proceso de mejoramiento y herramientas de gestión socioeconómica.

