

LA DIRECCIÓN DEL CAMBIO EN ARGENTINA

**Juan Matías
MONTOTO CANLLO**
Estudio Canllo Montoto
Centro de Distribución Parque
(Argentina)

**María Elizabeth
CANLLO DE MONTOTO**
Estudio Canllo Montoto
Centro de Distribución Parque
(Argentina)

RESUMEN:

Hace 3 años que comenzamos a implementar la teoría socio-económica en Argentina, y el propósito de esta ponencia es exponer cuales han sido los resultados de algunas empresas en Argentina que fueron intervenidas por nosotros, aplicando la teoría socio-económica dentro de un contexto muy particular del país, y como fue dirigido el cambio ante estas contingencias.

Y también como nuestros clientes actuaron ante una sumatoria de políticas que perjudicaban sus negocios y a pesar de estos escenarios, los resultados positivos que se lograron a nivel económico y también a nivel social satisfaciendo a las personas involucradas en el cambio.

Palabras claves: Cambio, contexto económico desfavorable, progreso, dirección, costos ocultos.

INTRODUCCIÓN

Hace 3 años que comenzamos a implementar la teoría socio-económica en Argentina, y el propósito de esta ponencia es exponer cuales han sido los resultados de algunas empresas en Argentina que fueron intervenidas por nosotros, aplicando la teoría socio-económica dentro de un contexto muy particular del país, y como fue dirigido el cambio ante estas contingencias.

Y también como nuestros clientes actuaron ante una sumatoria de políticas que perjudicaban sus negocios y a pesar de estos escenarios, los resultados positivos que se lograron a nivel económico y también a nivel social satisfaciendo a las personas involucradas en el cambio.

El marco teórico que se basó esta investigación fue la teoría socio-económica ¹ basada en el mejoramiento de la performance social y económica a través de la evolución de la relación entre los comportamientos y estructuras de las empresas. La cual es la causal de los disfuncionamientos que se reflejan en 6 dominios, condiciones de trabajo, organización del

¹ Henri Savall, ISEOR.

trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación estratégica, y el impacto económico de estos, medidos con los costos ocultos.

Al finalizar explicaremos como fue posible el desarrollo interno de las organizaciones en este difícil contexto y la reversión de las resistencias y frenos en la gestión de este grupo de empresas.

EL MARCO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ARGENTINA

Desde el año 2008 se experimentan escenarios que a cualquier analista económico llamaría la atención, en Argentina hubo niveles de inflación altísimos y sostenidos desde entonces. Estamos hablando de tasas de inflación desde un 25% a un 40% anual. Con estas condiciones a cualquier economista le quedarían bastantes interrogantes a la hora de definir los planes de acción.

La política del país desde entonces fue aumentar el gasto publico para incentivar el consumo y así parar la recesión de la ultima crisis del 2001. Pero esto tuvo sus limites, una vez que el espiral de retracción de la economía se detuvo y comenzó a haber superávit el gasto público siguió con su misma pujanza. Lo cual, se comenzó a experimentar un efecto inverso, el cual se tradujo a desfasajes de financiamiento publico, un desarrollo de la actividad privada muy pobre, falta de inversiones de mejoramiento y de inversiones de capitales externos.

La política de estado fue ocultar todos las contingencias negativas con más consumo ficticio logrando así mantener el equilibrio en las economías de las personas, pero acumulando desfasajes millonarios en las cuentas estatales.

La inflación desde el 2008 hasta el 2016 representa una suma de 820%



Hace ya varios años que las empresas y organizaciones en la Argentina viven en estado de alerta ante emergencias provocadas por necesidades económicas, cambios de modelos económicos y culturales que provocaron radicalmente la aplicabilidad de normas comerciales, contables y sociales.

En este escenario, donde además existe la aplicación coercitiva de normas que son empleadas en países con realidades en algunos casos similares y otras veces muy diferentes, se trata de unificar las políticas logrando resultados diferentes a los esperados.

Aparte de contingencias externas en las empresas intervenidas encontramos otros factores negativos internos que perjudican a la intención de mejorar. Entre ellos, fraude del personal, descubrimos una resistencia al cambio muy particular en ciertos empleados de las empresas, los cuales tenían una manera bastante agresiva de responder ante cualquier opinión del consultor. Durante el proceso de cambio observamos y descubrimos acciones irregulares que beneficiaban a solo algunos de los responsables. Estas acciones estaban direccionadas a obtener recursos de la actividad principal de las empresas en perjuicio de las mismas y por izquierda, en otras palabras substrayendo recursos de una forma indiscriminada por debajo de la vista de propietarios y de gerentes.

La confianza volcada a todo el personal, además reflejado en la relación hacia ellos quizás para algunos de los empleados que sumaron años en la empresa dio lugar al apoderamiento de procesos realizados y produciendo internamente circuitos propios muy bien canalizados en connivencia con todos los sectores para realizar comportamientos indebidos que llevaran no solo a correr riesgos internos sino alterando cifras que conjugan con la rentabilidad de las empresas. Si bien el principio rector es evitar la rotación del personal, tuvimos que alejarnos de este para poder erradicar los malos hábitos encontrados. Lo increíble fue que al aplicar rigurosamente la metodología socio-económica², hubo personas que comenzaron a renunciar porque se comenzó a visualizar estos fraudes y robos, otras personas tuvieron que ser despedidas. Consideramos la importancia de la rotación de los puestos del personal, para mejorar la polivalencia de cada uno y también poder realizar cruces de información con terceros distintos, desbloqueando la posibilidad de mantener malos hábitos deshonestos. En otras palabras el cambio de las personas que tienen puestos claves, donde tienen conocimiento de los procesos críticos del negocio. Estos cruces de auditorías internas tienden a delatar y a la vez a corregir los errores y vicios puestos a descubierto. Es muy importante en una empresa conocer en profundidad a cada persona que forma parte de la organización, ya que de esa manera podemos entender las actitudes y definiciones que le van dando a sus actividades.

No es nada fácil entender los celos o resentimientos que acumulan por ambiciones de querer escalar aún sin estar capacitados para ocupar puestos determinados. A lo largo de los años hemos diseñado circuitos con control interno en cada área a los fines de minimizar todos los errores de

² Henri Savall, ISEOR.

gestión. La confianza puesta en la supuesta honestidad de los jefes de áreas, por los años de trabajo en la organización no nos advirtió lo que estaría pasando. Y ocurría, que habían diseñado circuitos propios que encerraban todo un engaño a la organización con simulaciones muy bien logradas. Ahora estamos en un proceso donde el desarrollo de la consultoría socio-económica va echando raíces y se va construyendo con un enfoque diferente al que se venía trabajando, dicho y reconocido por los mismos empleados, “recién ahora sabemos que hacer, como hacer y que controlar”, “antes lo que hacíamos quizás no lo entendíamos y con que rumbo”.

En una de nuestras intervenciones estuvimos en una empresa privada que depende de un grupo multinacional como el único proveedor de sus productos. Esta vinculación establecía el seguimiento de todos los procedimientos de trabajo y estrategias comerciales dispuesta por el grupo multinacional. No siempre bien adaptadas a las personas, al contexto y al mercado. La complejidad de esta configuración es que la empresa privada pierde todo tipo de libertad de decisión, y también pierde el control de los riesgos del negocio, apostando todo el capital propio a decisiones que son tomadas por personas que no conocen demasiado el mercado local, no conocen el personal en profundidad, y tampoco la situación política local.

Entonces es difícil tomar el control de una situación así, la cual si esta empresa se desvía de algún lineamiento de la compañía madre, es obligada a dejar de ser el referente y es cambiado por otro.

“La exigencia y la imposición que día a día recibimos hace que tengamos que renunciar a nuestra propia estrategia a la cual la vamos perfeccionando y se nos desvanecen algunas acciones. Nos gustaría tener mayor libertad en decisiones porque sabemos la dirección que debemos tomar y no estar sujetos a definiciones de personas que hoy constantemente los están rotando en la compañía y por eso descubrimos inestabilidad en el diseño de propuestas de trabajo, sin fundamentaciones solidas que nos aporten la seguridad de lo que debemos aplicar”³.

Lo que queremos transmitir es que la empresa transitó por curvas de vinculación con la empresa madre donde al principio se observaba una estrategia más consistente y actualmente falta de coherencia provocada por la rotación de los mandos directivos de la compañía multinacional.

En esta filial privada se observó un trabajo de comprometimiento presente en la vinculación con la empresa madre multinacional, donde el esfuerzo de adaptación y cumplimiento siempre estuvo presente siguiendo un patrón de dirección plasmado en manuales de gestión que aportó mucha información para alinearse y respetando las reglas a cumplir con las modalidades de trabajo. Sin embargo cuando comenzamos con la intervención socio-económica, no fue fácil al principio que cada área de la organización entendiera que el objetivo de la consultoría era mucho más prometedor ya que no solo incluía lo que ya estaban aplicando sino un proceso de reducción de disfuncionamientos y aumento de competitividad.

La Intervención Socio-económica, produjo un cambio trascendente en toda la estrategia de gestión absolutamente innovadora, profesionalizando

³ CP. Maria Elizabeth Canllo de Montoto, Estudio Canllo Montoto.

toda la estructura. Además generó mucha expectativa y elevada motivación en todos los sectores, tanto jefes, supervisores, gerentes y socios.

Tenemos también otra arista para considerar dentro del proceso de cambio, “la situación económica y política de la ciudad” donde comenzamos a implementar la teoría socio económica.

Es una provincia de 900.000 personas, desde sus orígenes tuvo una configuración política parecida. Existe un 65% de empleados del estado con una baja remuneración comparando con el sector privado. Esto produce que el poder adquisitivo de la provincia sea muy bajo. Las entidades (cámaras de comercio) que protegen el sector privado analizan y tratan de adaptar las estrategias comerciales a una plaza que es pobre. Dentro del balance existen costos altos que vienen de proveedores privados y precios de venta poco competitivos adaptados al mercado. Produciendo una peligrosa ecuación de rentabilidad. Ante este escenario la población tiende a usar el financiamiento de los bancos para cubrir con sus necesidades corrientes.

En nuestras experiencias observamos que una importante mejora salarial de los empleados no se acrecentó de la misma manera el compromiso, todo acompañó a los cambios en el país, donde los sindicatos quizás no acompañaron en este proceso. Consideramos que en nuestro país no hubo todavía necesidades importantes como en países que pasaron por situaciones difíciles (guerras) que llevaron a la gente a valorar más y a agradecer también la posibilidad de estar siendo respetados y reconocidos económicamente.

Dentro de las cuestiones que incomodan a la gestión de nuestros clientes están 3 principales situaciones más nombradas. Primero manifiestan que no encuentran gente formada en el medio, otra es que los jóvenes profesionales están orientados a sus objetivos personales económicos por sobre todas las alternativas de capacitación y aprendizaje, y por último que el mercado se está enfriando desde hace 6 meses.

Hay una realidad que está sustentada por las consultoras de recursos humanos, cada día se hace más difícil encontrar personal con perfiles determinados. El mercado laboral cambió radicalmente desde hace 15 años. En algunos casos no se encuentran personas para ciertos puestos de rubros específicos. Toda la gente altamente capacitada migra hacia las grandes ciudades, como Buenos Aires, Córdoba y Rosario.

Por otro lado, existe una gran especulación entre los jóvenes de hoy entre su capacidad de generar dinero con el menor esfuerzo. Los empresarios de hoy tienen temores de contratar gente nueva, por robo de información, rotación de personal una vez capacitado. Lo que referimos al respeto de las personas, en el común denominador, los jóvenes profesionales no piensan encontrar un buen puesto o una buena compañía para trabajar toda su vida, sino especulan de que empresa del medio pueden obtener mejores beneficios. Es por eso que también la demanda laboral de profesionales disminuyó.

Una consecuencia de las políticas del anterior gobierno fue la escasez de materias primas, insumos y demás productos necesarios para la producción de las empresas. Durante los últimos 4 años, hubo importantes faltantes de gran variedad de productos, incluso en el rubro de la salud. Esto

produjo una reducción de la calidad de los productos finales de las empresas y también pérdida de ventas, aumento de los precios por falta de oferta, entre otros. Nuestros clientes tuvieron problemas por no poder cumplir con los plazos de entrega pactados con sus clientes por no poder abastecerse. Tuvimos una crisis muy importante por vivir en un país con un gobierno con una política muy cerrada a nivel internacional.

Desde la asunción del nuevo gobierno en diciembre del 2015, las estrategias y políticas económicas llevaron a desalentar el consumo por medio de transparentar la situación crítica del país. Entonces todas las actividades y todos los rubros se ven afectados. Tampoco tuvimos un mejoramiento de los escenarios. Nuestros clientes están abrumados por no saber que rumbo tomar ante la brutal reducción de sus cifras de ventas. Por lo cual esta situación se suma al conjunto de las otras, complicando el escenario para la toma de decisiones.

EL PROCESO DE CAMBIO

El desarrollo de las intervenciones comprendió periodos de tiempo que para cada caso fue diferente. Al trabajar con los Recursos Humanos de cada empresa, recursos tan valiosos, encontramos un patrimonio de conocimientos donde tuvimos que medir destrezas y capacidades individuales de cada puesto de trabajo a los fines de evaluar el desempeño bajo normas y códigos preestablecidos de cada una de las empresas.

Con esto queremos decir que a veces los Recursos Humanos responden individualmente, perjudicando el conjunto de acciones a desarrollar en la empresa por los diferentes sectores por donde intervienen las demás personas. Por ello es muy importante el trabajo en equipo con un compromiso de acciones que acompañen a una adaptación y a la resolución de los problemas que comprometan absolutamente a todos.

Después de observar todas las diferentes y diversas contingencias que estaban y están asechando a la productividad de las empresas queremos mostrar como a través de las implementaciones de la metodología socio-económica podemos incentivar a realizar desarrollo interno de las compañías intervenidas.

A partir de nuestra clientela del estudio contable podemos afirmar que las empresas del medio que nunca fueron intervenidas por nosotros tuvieron políticas similares, como por ejemplo despidos de personal, reducción de calidad de materias primas, recorte de salarios variables y bonos anuales, entre otras. Esto generó desfasajes importantes de productividad porque siguieron teniendo los mismos o mayores disfuncionamientos. Pero a pesar de tantas contingencias negativas del mercado, del gobierno, las empresas que tuvieron la implementación de la teoría socio-económica, tomaron otra dirección, manteniendo el personal, buscando materias primas sustitutas lo más similares a las que usaban, cuando había faltantes de los proveedores, entre otras.

Las intervenciones se basaron en el desarrollo del triedro Socio-económico, ver cuadro 1, (Savall, 1988), el cual consta de 3 ejes fundamentales, primero el eje de formación, consta de la capacitación en 6

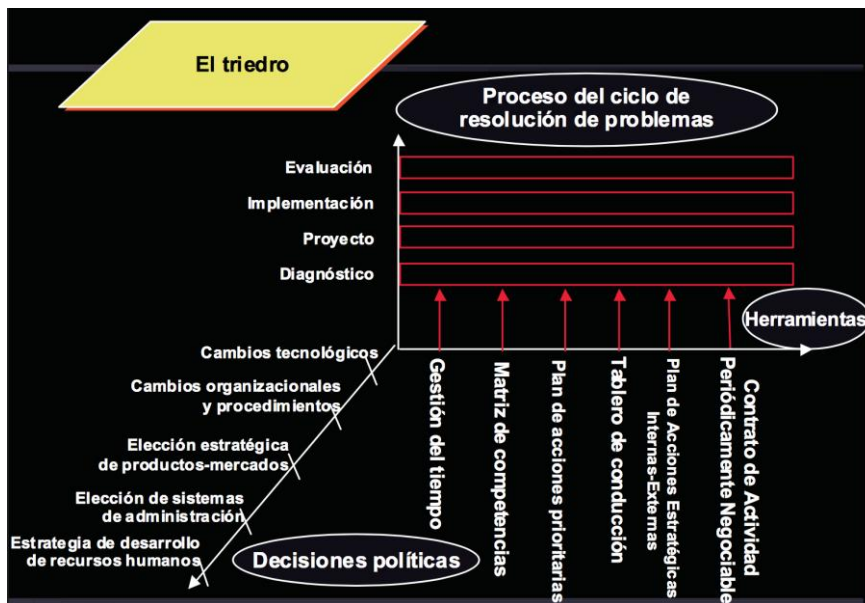
herramientas principales y además herramientas satélite de apoyo. En este eje se formo sobre las siguientes herramientas: La Matriz de autoanálisis del tiempo, la matriz de competencias, el plan de acciones prioritarias, el plan de acciones estratégicas internas y externas, el tablero de conducción y el contrato de actividad periódicamente negociable.

El segundo eje, se caracteriza por un proceso de mejoramiento, el cual consta de 4 etapas, la primera es el diagnostico socio-económico en el cual el consultor realiza el papel de medico dentro de la organización, donde tiene que diagnosticar los disfuncionamientos o problemáticas que existen dentro de la misma. La segunda etapa se denomina el proyecto de intervención, en el cual se realizaron 4 sesiones en donde los actores del grupo de proyecto discutieron en busca de soluciones para los disfuncionamientos.

La implementación de las soluciones y la evaluación fueron la 3ra y 4ta etapa del eje. Las cuales se están desarrollando actualmente en ambas empresas.

El tercer eje del triedro, es el de las decisiones políticas y estratégicas donde el consultor estuvo brindando apoyo indirectamente por alguna proposiciones y siempre guiando en como realizar el proceso decisorio. Se enfatizo en el uso del “balance económico” (Savall, 1988). Herramienta que se utiliza para cuantificar las variables que influyen en las decisiones y evaluar la rentabilidad y conveniencia de las mismas.

A continuación se muestra el cuadro 1 con el “triedro socio económico”.



Cuadro 1 “Triedro socio-económico”

Los 3 ejes comenzaron al mismo tiempo, con lo que se pretende tener una fuerza de cambio desde 3 ángulos diferentes. Se comenzó con las sesiones de formación, las entrevistas del diagnóstico y también tomando decisiones a nivel de dirección.

A continuación definiremos cada una de las herramientas socio económicas implementadas en las empresas. La primera “el **plan de acciones estratégicas internas y externas**: consiste en establecer una lista por orden de prioridades de las acciones estratégicas que la empresa u organización desea emprender a medio plazo (3-5 años), según un esquema conductor. Constituirá la base para definir enseguida las acciones necesarias para la implementación de la estrategia. Allí se encuentran los objetivos de superestructura y de infraestructura.”⁴

“El **plan de acciones prioritarias** (PAP) es la herramienta de management que proviene directamente del plan de acciones estratégicas internas-externas (paeintex) y que hace que la estrategia sea cada vez más realista y concreta, a través de la definición de acciones estratégicas concretas prioritarias en el horizonte de un semestre de actividad.”⁵

“El **Contrato de actividad periódicamente negociable** es un contrato de mejoramiento de desempeños socio-económicos firmado entre cada asalariado de la empresa y su superior directo. El reposa sobre la idea fundamental de un compromiso recíproco y por adelantado a la realización de desempeños suplementarios, cualitativos, cuantitativos y financieros.”⁶

La **matriz de autoanálisis del tiempo** es una herramienta que sirve para verificar el realismo y factibilidad de las acciones prioritarias escritas y proyectadas en el plan de acción. Esta herramienta sirve para la adecuación de los recursos de tiempo disponibles con los recursos de tiempo necesarios. Además redistribuir los diferentes tipos de actividades, con el objetivo de erradicar aquellas con poco valor agregado y aumentando las actividades de prevención de disfuncionamientos. (Savall, 1977).

“El **tablero de conducción** es un conjunto materializado de indicadores de síntesis, construido a partir de informaciones seleccionadas. Una de sus propiedades fundamentales es contener simultáneamente indicadores para vigilar los objetivos y las acciones estratégicas, así como indicadores de gestión de las actividades corrientes. Es una combinación de indicadores “ccfi”: cualitativos, cuantitativos y financieros.”⁷

“La **matriz de competencias** es un sinóptico que visualiza para un servicio, el grado de competencias efectivas de las diferentes personas que contribuyen a la actividad de un departamento así como a la organización concreta del trabajo. Las competencias son definidas para la dupla de un

⁴ SAVALL Henri, ZARDET, Veronique; 2000, “*Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*”, Lyon, *Organización internacional del trabajo*, p. 100.

⁵ SAVALL Henri, ZARDET, Veronique; 2009, “*Ingeniería estratégica: un enfoque socioeconómico*”, México, *Universidad autónoma metropolitana*, p. 298

⁶ SAVALL Henri, ZARDET, Veronique; 2009, “*Ingeniería estratégica: un enfoque socioeconómico*”, México, *Universidad autónoma metropolitana*, p.317

⁷ SAVALL Henri, ZARDET, Veronique; 2009, “*Ingeniería estratégica: un enfoque socioeconómico*”, México, *Universidad autónoma metropolitana*, p.344

conocimiento teórico (adquirido de manera didáctica o por aprendizaje estructural) y de una practica observable de una operación.”⁸

Históricamente se perdieron oportunidades por no accionar en debidos momentos, se perdieron resultados y esto llevó a una desmotivación global de todas las personas de la empresa. Con la Intervención socio-económica la evolución de las decisiones también sufrieron un cambio altamente positivo ya que al principio consistía en un proceso lento de análisis de cada área de cada problemática, lo que llevaba indirectamente a decisiones mas tardías. Con la evolución de la aplicación de la metodología llevo a una toma de decisiones mas rápida y con un conocimiento más desarrollado que estaría permitiendo mejor claridad en todos los procedimientos.

Los colaboradores de las empresas al ver el cumplimiento de las promesas de sus jefes, toman de manera propia cada una de sus tareas. El ambiente de trabajo se empezó a sentir un equipo formado, borrando las antiguas divisiones de áreas, departamentos y sub equipos con diferentes ideas. Una de las principales herramientas fue el PAP, lo que impulso a reuniones de coordinación y comunicación entre jefes y supervisores de cada área. Y así desarmar antiguos paradigmas y roces entre las personas. Se logro recursos humanos más preparados y con la motivación de participación y siendo parte de las decisiones.

Lo que al principio se percibía mucha complejidad, hoy se habla un mismo lenguaje entre áreas, donde también se observa que surge de ellas un cumplimiento y compromiso natural. La clave fundamental para lograr una transformación de los comportamientos y de los compromisos de los empleados fue humanizar la forma de dirigir e incluir a los mandos medios en la dirección de las empresas. Queremos decir, considerar a los recursos humanos como personas humanas, y no como recursos “económicos” para lograr nuestros fines. Desde el momento que se comenzó a humanizar todas las áreas, cambio no solo la productividad, sino el ambiente de trabajo, la relación entre compañeros de la misma área y de otras áreas. También debemos considerar que el mejoramiento en la forma de dirigir tiene implicancias en todos los procesos de la empresa.

En definitiva las empresas en Argentina se desenvuelven en un marco difícil, con muchas contingencias. Aquellas compañías que no logran activar rápidamente decisiones adecuadas ante los cambios de políticas, del mercado, se vuelven no competitivas y son absorbidas por cadenas multinacionales.

Desde nuestras diferentes profesiones tenemos dos tipos de clientes, clientes de la consultora y clientes del estudio Contable, y observamos una diferencia entre estos dos. Los clientes intervenidos durante estos meses del año 2016, los cuales fueron muy duros a nivel global, tuvieron diferentes estrategias que quisiéramos remarcar. Los clientes sin conocimiento de la metodología socio-económica, optaron por acciones muy tayloristas, lo que

⁸ SAVALL Henri, ZARDET, Veronique; 2009, “*Ingeniería estratégica: un enfoque socioeconómico*”, México, *Universidad autónoma metropolitana*, p.350

llamamos infectadas por el virus. Despidos del personal, búsqueda de otros proveedores de menor calidad, entre otras que provocaron una drástica reducción de los costos visibles y de la calidad de los productos y servicios. Y después de estos cambios siguen teniendo dificultades económicas por el incremento de los disfuncionamientos.

En cambio los clientes que fueron intervenimos por nosotros se observa que a pesar de los aumentos indiscriminados de los costos visibles, de diferentes sectores, público y privado, conservaron la intención de seguir con las capacitaciones, con las reuniones de coordinación, con la planificación semanal, con la creación de valor. Cabe aclarar que en menor medida de cómo se venía haciendo pero lo importante a destacar es que nunca se eliminó.

En el siguiente ejemplo ilustramos la variación de un indicador de productividad socio-económico, la contribución horaria al valor agregado sobre los costos variables (CHVACV). “La CHVACV es el valor promedio de una hora de actividad humana en la empresa, cualquiera que sea su empleo, funcional u operativo, y se obtiene dividiendo el valor Agregado sobre los Costos Variables por el número de horas anuales previstas correspondientes a todo el personal de la empresa”⁹.

$$\text{CHVACV} = \frac{\text{Valor agregado sobre costos variables}}{\text{Horas Esperadas}}$$

“La CHVACV es un indicador de la capacidad de supervivencia-desarrollo de una empresa. Es un indicador de alerta estratégica, cualquiera que sea el origen de la alerta (disminución de la demanda, alza de los precios externos, baja de productividad o de calidad interna) dado que la CHVACV es un valor promedio resultado de múltiples acciones e interacciones dentro de la empresa y de sus relaciones con el entorno. Se calcula en provisional y realizado, mensual o anualmente y ayuda a perfeccionar la preparación presupuestaria. Cuando disminuye la CHVACV, puede reforzarse la alerta a través de una vigilancia mensual que proporciona gran reactividad en el pilotaje de la empresa. En otros términos, es un barómetro de la salud económica que esclarece el análisis de la situación estratégica de la empresa y ayuda a elaborar escenarios estratégicos para reactivar, si es necesario, la situación económica de la empresa, reflejada en la evolución del nivel del indicador CHVACV”¹⁰.

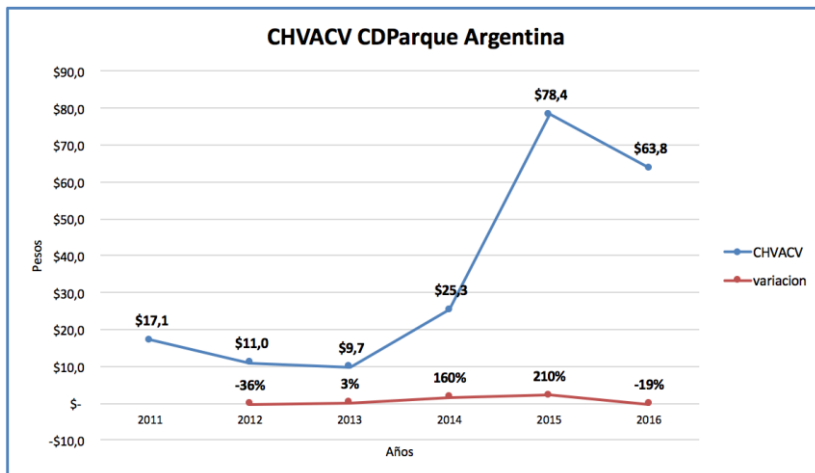
El ejemplo es una empresa de distribución de bebidas con 123 empleados, que pertenece a una red de distribución internacional. Podemos observar que la CHVACV se mantiene similar desde el año 2011 hasta el 2013. El año 2013 fue un periodo de record histórico en volumen de ventas, el cual fue decayendo en 2014, 2015 y ahora en el 2016. Pero sin embargo,

⁹ SAVALL Henri, “Indicadores de pilotaje de la responsabilidad social y societal de la empresa”, XI Congreso internacional de costos y gestión, Trelew, 2009.

¹⁰ SAVALL Henri, “Indicadores de pilotaje de la responsabilidad social y societal de la empresa”, XI Congreso internacional de costos y gestión, Trelew, 2009.

la CHVACV a partir del año 2013 cuando se comenzó la intervención socio-económica comenzó a crecer a niveles exponenciales. Del año 2013 al 2014 creció un 160%, del 2014 al 2015 tuvo el mayor de los crecimientos un 210%. En el 2016, gracias a la dificultad económica de toda la nación y el enfriamiento de la económica viene decayendo solo un -19% pero por arriba de los niveles iniciales antes de la intervención.

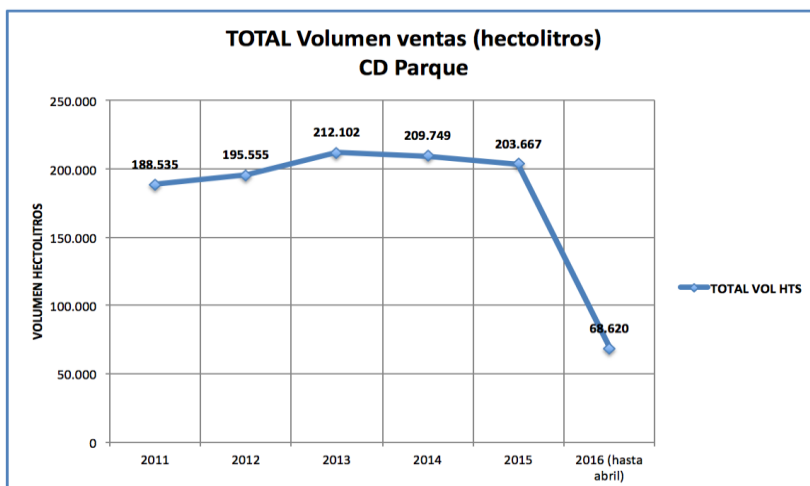
Con estos números queremos validar la productividad generada por el conjunto de medidas socio-económicas tomadas desde los inicios de la intervención.



Cuadro 2. “Variación de la contribución horaria al valor agregado sobre costos variables de Centro de Distribución Parque SRL”

En el siguiente grafico mostramos la evolución del volumen de ventas de la misma empresa y de los mismos años. Observamos que a pesar de haber vendidos más en el 2013, no se tuvo grandes niveles de productividad. En cambio en el 2015 despues de 2 años de caída de los volúmenes de venta la productividad global aumentó considerablemente.

Esto se debe al ordenamiento de los recursos, la sincronización de las actividades de las áreas e inter-áreas, también por un cambio en la forma de dirigir toda la empresa. En el año 2015, se tomaron la mayor cantidad de decisiones y cambios de rumbo de lo que se venia haciendo años anteriores. Ese periodo la velocidad de las decisiones provocó que la empresa este más alineada al mercado, a los consumidores y a las mismas necesidades de los empleados.



Cuadro 3. “Evolución del volumen de ventas en hectolitros CD Parque”

CONCLUSIÓN

Lo que proponemos en este trabajo es no olvidar en nuestras estrategias empresariales la fusión entre los objetivos comerciales y los objetivos de desarrollo interno.

El único camino que lleva a la sustentabilidad a largo plazo es fijarse objetivos de desarrollo interno que generen potencial, el acompañamiento de los colaboradores, desarrollar la calidad de las relaciones humanas. Debemos humanizar la maneras de dirigir las empresas.

En todas las empresas tenemos altos y bajos. Pero desarrollando las habilidades para actuar más rápido ante circunstancias adversas nos permite poder sobrevivir y seguir adelante.

El emprender, el dirigir y el trascender tienen un grado de responsabilidad alto en la sociedad y por sobre todo en el seno de la empresa. Por eso, no debemos olvidar el desarrollo interno como principal palanca para reducir todas las contingencias externas del mercado, gobierno y competencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- SAVALL Henri, ZARDET, Veronique; 2000, “*Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*”, Lyon, *Organización internacional del trabajo*.
- SAVALL Henri, ZARDET, Veronique; 2009, “*Ingeniería estratégica: un enfoque socioeconómico*”, México, *Universidad autónoma metropolitana*.
- SAVALL Henri, “*Indicadores de pilotaje de la responsabilidad social y societal de la empresa*”, XI Congreso internacional de costos y gestión, Trelew, 2009.