



**LA REPERCUSIÓN DEL  
MODELO DE GESTIÓN, EN LA  
CONSIDERACION DE LA  
ERGONOMIA, EN LA  
PRODUCTIVIDAD DE LAS  
ORGANIZACIONES Y EN EL  
INICIO Y DESARROLLO DE LAS  
CRISIS ECONÓMICAS**

Marc Serer



## **TESIS 1**

**LA ACERTADA ELECCIÓN DEL MODELO  
DE GESTIÓN Y LA BÚSQUEDA DE LA  
EFICIENCIA EN LAS OPERACIONES,  
CONTRIBUYEN A ELEVAR EL NIVEL DE  
LA CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS  
Y A GESTIONAR MEJOR LAS CRISIS  
ECONÓMICAS.**



OTRO TÍTULO:

**COMO VIVIR MEJOR  
(CONSIGUIENDO MÁS RENTA)  
SIN TENER QUE TRABAJAR MÁS,  
SIN PERJUICIO PARA LAS  
PERSONAS, SIN TRASGREDIR  
LAS LEYES, NI ACTUAR CON  
ÉTICA SOSPECHOSA**

**¿Y CÓMO OBTENER MÁS RENTA?**

**SIENDO MÁS PRODUCTIVOS** →

**(EFICIENTES) → PRODUCIR MÁS,**

**TRABAJANDO MENOS Y MEJOR**

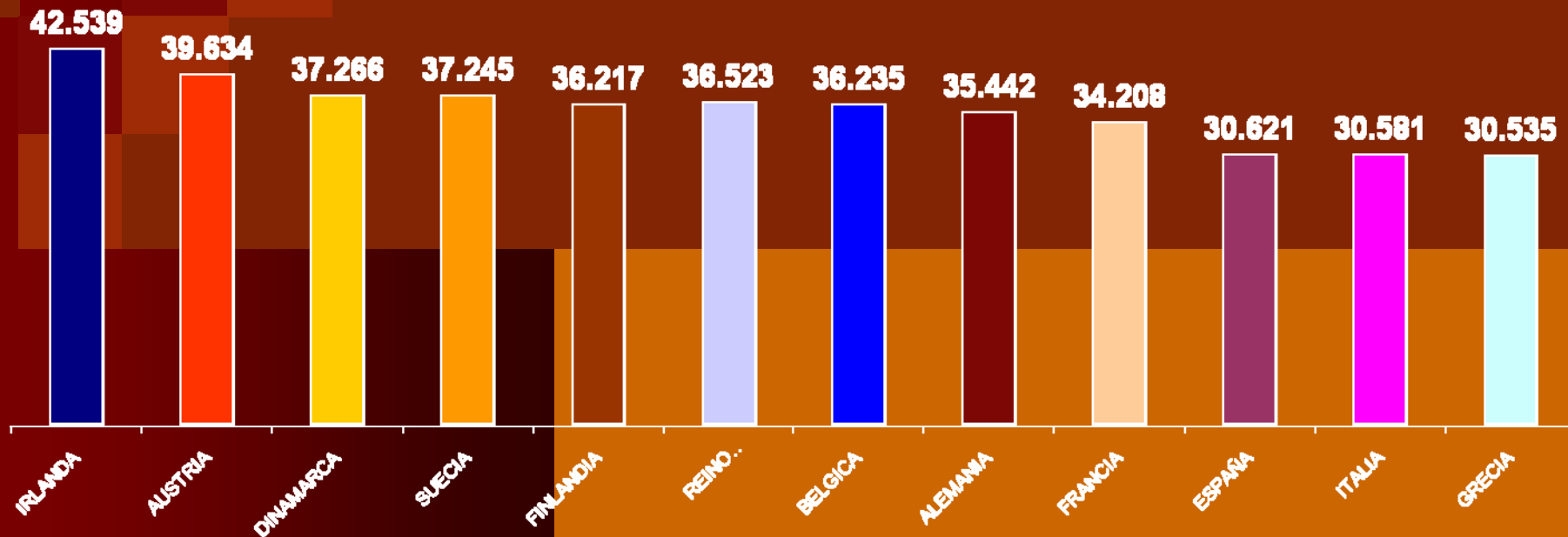
# LA REPERCUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN, EN LA CONSIDERACIÓN DE LA ERGONOMÍA, EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES Y EN EL INICIO Y DESARROLLO DE LAS CRISIS ECONÓMICAS



## ALGUNOS CONCEPTOS QUE RECORDAR

PIB = Bienes y servicios producidos - (IVA + impuestos importaciones)

$$\text{Renta} = \frac{\text{PIB}}{\text{N}^\circ \text{ habitantes}}$$



Fuente: FMI. Abril 2009. En valores de PPA

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Bienes y servicios producidos}}{\text{Gasto necesario para producirlos}}$$



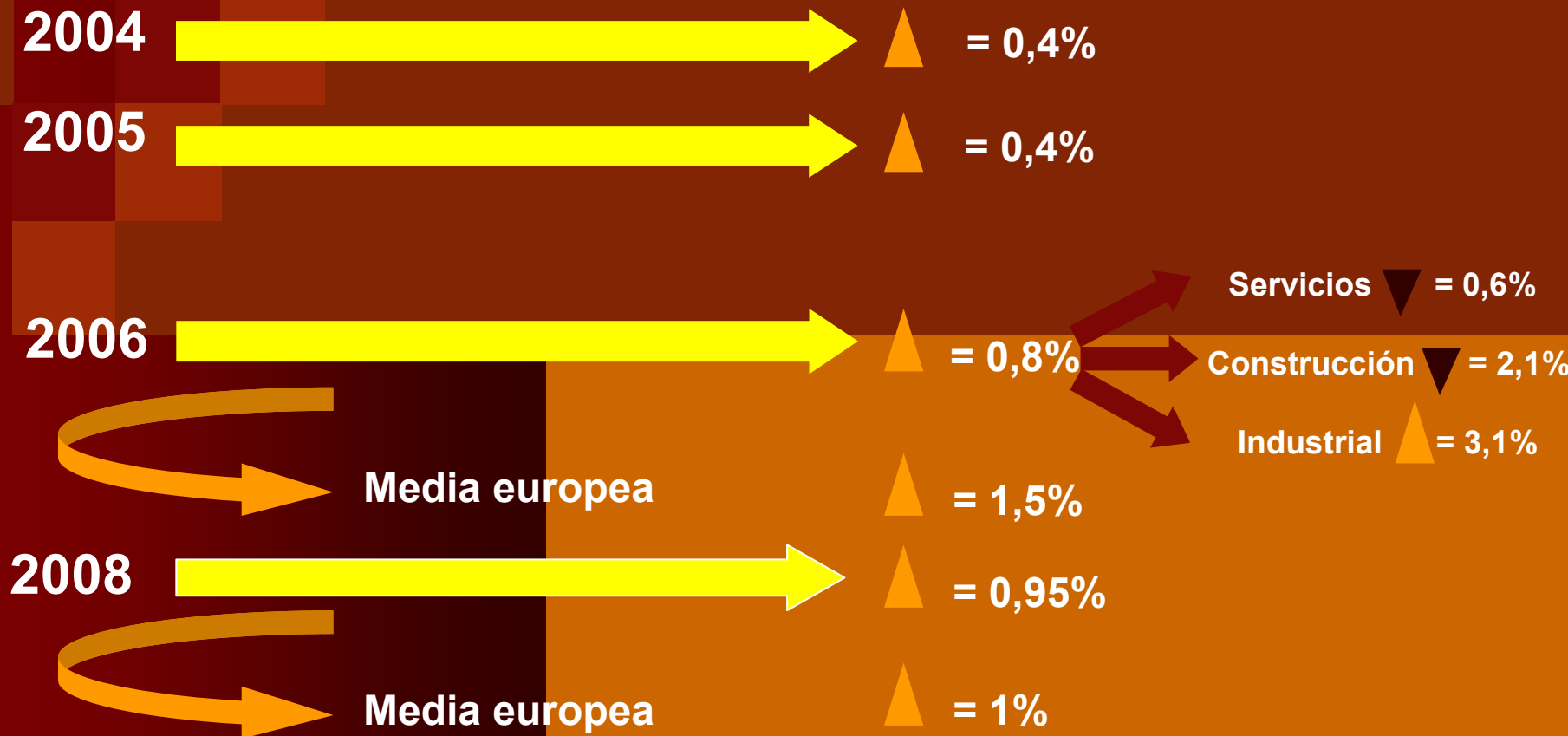
## **HIPOTESIS DE PARTIDA**

- **La eficiencia es algo buscado porque mejora nuestra calidad de vida. Y se debería conseguir (globalmente para todos los actores):**

- **Utilizando recursos mínimos (CH, T y E)**
- **Con un máximo grado de consecución de los objetivos**
- **Sin perjudicar a uno mismo ni a terceros**



## DATOS SOBRE PRODUCTIVIDAD



## CONSECUENCIAS DE LA BAJA PRODUCTIVIDAD

- **LAS EMPRESAS ESTÁN PEOR (MENOS Bº POR EMPLEADO) DE LO QUE PODRÍAN ESTAR**
- **TODOS VIVIMOS PEOR DE LO QUE PODRÍAMOS VIVIR**  
(DE HECHO TRABAJAMOS MÁS HORAS QUE LA MAYORÍA DE LOS EUROPEOS, PERO TENEMOS UNA RENTA MÁS BAJA)

*Fuente: Gayle Alland (IE)*



## **RESUMEN HORAS TRABAJADAS EN EUROPA**

<b>Grecia y Chipre.....</b>	<b>1.918 y 2.105 h/año</b>
<b>España.....</b>	<b>1.798 h/año</b>
<b>Resto.....</b>	<b>entre 1.355 y 1.718 h/año</b>

**Fuente: Groningen Centre of Growth (2005)**

**EL TIEMPO QUE SE DESAPROVECHA EN EL TRABAJO EQUIVALE A 8,1% DEL PIB Y EL VALOR AÑADIDO MEDIO ES DE 33,7 €/HORA (EN EUROPA, SOLO POR ENCIMA DE PORTUGAL Y POLONIA – 2006)**

**Fuente: IESE-ADECO**



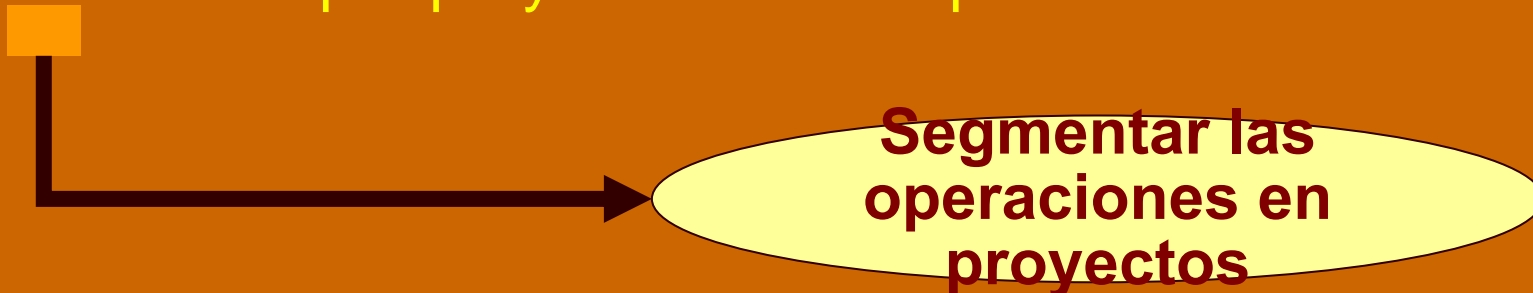
## **¿QUE IMPIDE UNA MAYOR EFICIENCIA (⇒ PRODUCTIVIDAD) EN UNA OPERACIÓN?**

- **Supervisión inadecuada (39%)**
- **Deficiente planificación y control (28%)**
- **Moral negativa (18%)**
- **Plantilla poco cualificada (8%)**
- **Comunicación ineficaz (6%)**
- **Problemas relacionados con las TIC (4%)**



## ¿COMO ABORDAR ESTRUCTURALMENTE LA SUPRESION DE LAS CAUSAS DE UNA BAJA PRODUCTIVIDAD EN LAS OPERACIONES?

- Mejora infraestructura propia
- Mantenimiento de una alto nivel de formación
- Uso de la innovación y/o investigación como proceso de acción ordinaria y continuada
- Estabilidad escénica
- Gestión por proyectos de las operaciones





# LA REPERCUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN, EN LA CONSIDERACIÓN DE LA ERGONOMÍA, EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES Y EN EL INICIO Y DESARROLLO DE LAS CRISIS ECONÓMICAS

## TESIS 2

- **LAS EMPRESAS Y LAS ORGANIZACIONES “SON” PROYECTOS Y “ESTÁN” LLENAS DE PROYECTOS**
- **LAS EMPRESAS Y LAS ORGANIZACIONES SE PUEDEN “GESTIONAR POR PROYECTOS”**

**LA GESTIÓN POR PROYECTOS PUEDE AYUDAR A AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD CON EL CONCEPTO DE EFICIENCIA EXPUESTO**



**LA MAYOR PRODUCTIVIDAD (EFICIENCIA) AYUDA A MEJORAR EL BIENESTAR DE LOS CIUDADANOS Y A ENFOCAR MEJOR LAS CRISIS ECONOMICAS**

# LA REPERCUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN, EN LA CONSIDERACIÓN DE LA ERGONOMÍA, EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES Y EN EL INICIO Y DESARROLLO DE LAS CRISIS ECONÓMICAS



**¿..... y cómo dirigir una empresa o una organización por proyectos.....?**



## LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y ORGANIZACIONES

- **POR FUNCIONES** (D.GENERAL, MARKETING, GERENCIA, PRODUCCIÓN,...)
- **POR SISTEMAS** (CH, LOGÍSTICA, OPERACIONES, ATENCIÓN AL CLIENTE,...)
- **POR VALORES** (CONFIANZA, LEALTAD,...)
- **POR OBJETIVOS** (COSTE, PRODUCCIÓN,...)
- **POR MISIONES** (VALORES + OBJETIVOS + CONDUCTAS,...)
- **POR PROYECTOS** (PROYECTOS ESPECÍFICOS,...)



## **CARACTERÍSTICAS**

- **SE SEGMENTA LA EMPRESA O LA ORGANIZACIÓN EN “PROYECTOS”**
- **LOS DIRECTORES FUNCIONALES PIERDEN PODER RESPECTO A LOS DIRECTORES DE PROYECTO**
- **ORGANIZACIÓN MÁS COMPLEJA**
- **PREPARADA “CULTURALMENTE”: CONFIANZA, CREATIVIDAD, LIBERTAD DE ACCIÓN, RESPONSABILIDAD,...**



## GESTION POR PROYECTOS DE LAS OPERACIONES (Modelo estratégico SM)

- En cada proyecto:
  - Subsistema base
  - Subsistema funcional
  - Subsistema direccional
  - Subsistema cooperativo (CS)

**+ coordinación de todos los proyectos para conseguir una estrategia uniforme en la Organización**



## ■ Subsistema base

### MISIÓN DE CADA PROYECTO



**MISIÓN:** El carácter, identidad y razón de ser de la Organización que acomete el proyecto

## ■ ■ Subsistema Funcional

### LAS FUNCIONES

#### Funciones Núcleo (FN)

De diseño

De aprovisionamiento

De realización

De control

#### Funciones Instrumento (FI)

De procedimiento

De calidad convergente

De comunicación

De administración



## GESTIÓN DEL DISEÑO UNIVERSO

IDONEIDAD  
HIPÓTESIS

IDONEIDAD  
PROGRAMA

IDONEIDAD  
DEFINICIÓN

COMPROBACIÓN  
ATRIBUTOS

IDONEIDAD  
BASES

IAV

CUMPLIMIENTO  
NORMATIVA

REALIZABILIDAD(IAS)

COMPROBACIÓN  
RESULTADOS

IDONEIDAD  
CONFIGURACIÓN

COMPATIBILIZ.  
SISTEMA FH-UA

TRAZABILIDAD

SEGUIM. PROCESO  
G. ALCANCE



## ■ ■ ■ **Subsistema direccional**

### **EL HILO CONDUCTOR**

- **Criterios que ayudan a saber, en cada momento, si las decisiones del Gestor/Project Manager van en la dirección de consecución de la eficiencia y de “lo que hay que hacer”.**
  - **Impulso a la mejora constante**
  - **Integración de las acciones**
  - **Satisfacción del cliente**



## ■ ■ ■ ■ Subsistema cooperativo

### EL CAPITAL SOCIAL

- “Conjunto de recursos actuales o potenciales vinculados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas”, (Bourdieu) ó “resultado que se produce cuando se generan expectativas de que las conductas cooperativas son racionales a consecuencia del comportamiento cooperativo de los demás”:

- Menor coste de inversión y control
- Menor coste de transacción
- Mayor producción por suma de esfuerzos en la misma dirección

**RECORDANDO...¿QUÉ IMPIDE UNA MAYOR EFICIENCIA (⇒ PRODUCTIVIDAD) EN UNA OPERACIÓN?**

- Supervisión inadecuada (39%)
- Deficiente planificación y control (28%)
- Moral negativa (18%)
- Plantilla poco cualificada (8%)
- Comunicación ineficaz (6%)
- Problemas relacionados con las TIC (4%)



# LA REPERCUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN, EN LA CONSIDERACIÓN DE LA ERGONOMÍA, EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES Y EN EL INICIO Y DESARROLLO DE LAS CRISIS ECONÓMICAS

## EL MODELO SM, COMO EJE ESTRUCTURAL, PROPORCIONA LOS FACTORES PRINCIPALES QUE PUEDEN MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

### Problema

- Planificación y control insuficiente (28%)
- Supervisión inadecuada (39%)
- Comunicación ineficaz 6%
- Una moral negativa (18%)
- Una plantilla indebidamente cualificada (8%)



### Solución por SM

*Subsistema Funcional: Control*

*Subsistema Funcional: Control, diseño y procedimiento*

*Subsistema Funcional: Comunicación*

*Subsistema Funcional: Comunicac., GLC*  
*Subsistema Base: Valores*  
*Subsistema Direccional: La mejora const.*  
*Subsistema Cooperativo: CS*

*Subsistema Direccional: La mejora const.*

# LA REPERCUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN, EN LA CONSIDERACIÓN DE LA ERGONOMÍA, EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES Y EN EL INICIO Y DESARROLLO DE LAS CRISIS ECONÓMICAS

## MODELO SM



# LA REPERCUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN, EN LA CONSIDERACIÓN DE LA ERGONOMÍA, EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES Y EN EL INICIO Y DESARROLLO DE LAS CRISIS ECONÓMICAS



## MODELO SM

### FUNCIONES NÚCLEO (FN)

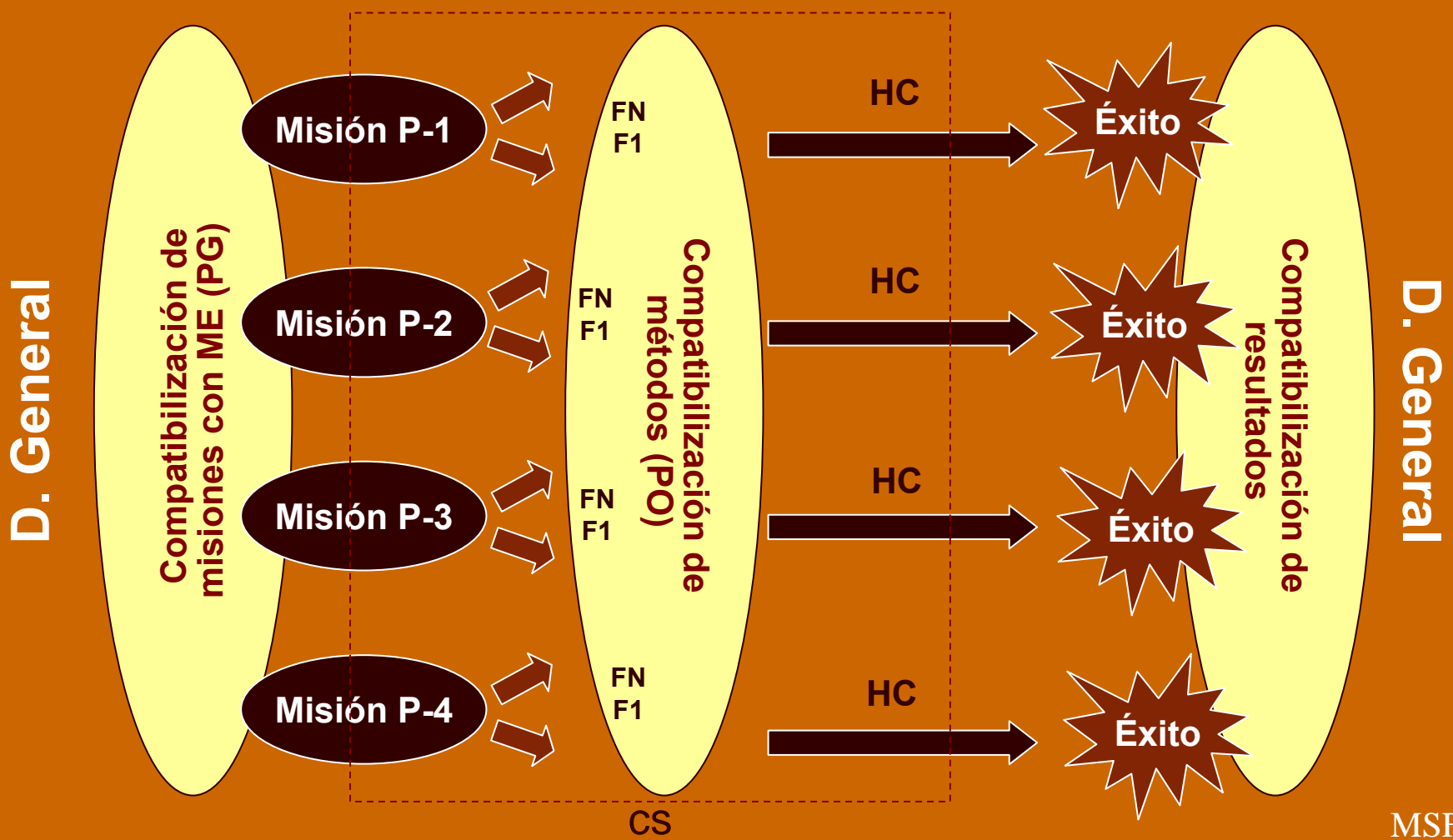


### FUNCIONES INSTRUMENTO (FI)



# LA GESTIÓN DE LA EMPRESA POR PROYECTOS

## COMPATIBILIZACIÓN MISIONES



## **PRIMERAS CONCLUSIONES**

**Eficiencia basada en**




**A través de 5 ejes estructurales**

- **Recursos mínimos**
- **Máxima consecución objetivos**
- **No perjuicio propio ni a terceros**
- **Buena infraestructura propia**
- **Mantenimiento en el tiempo de alto nivel de formación**
- **Innovación e investigación como procedimiento habitual de trabajo**
- **Estabilidad escénica**
- **Gestión por proyectos**



## **CARACTERÍSTICAS ESPECIALES DE LA CRISIS ECONÓMICA EN LAS ORGANIZACIONES ESPAÑOLAS**

- **Desde hace demasiados años:**

- **SON POCO COMPETITIVAS**
- **INFRAESTRUCTURAS PÚBLICAS Y PRIVADAS MEDIOCRES**
- **BAJO NIVEL DE INNOVACIÓN E INVESTIGACIÓN**
- **INTERÉS EN EMPRESAS DE POCO VALOR AÑADIDO PERO CON RESULTADO ECONÓMICO RÁPIDO  ESPECULACIÓN**
- **EXCESO DE BUROCRACIA**

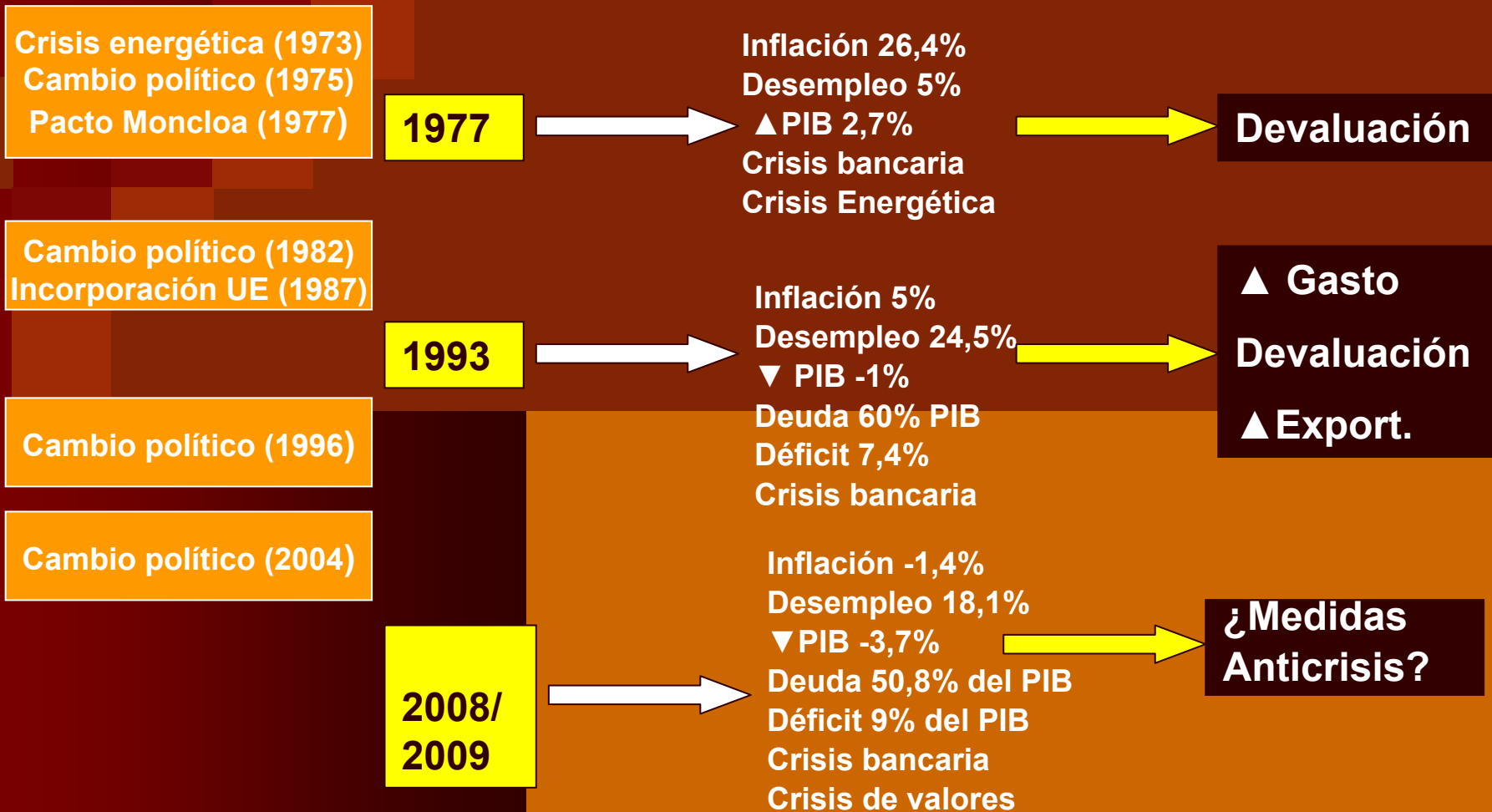
- **Y además ahora:**

- **▼ CRÉDITO A EMPRESAS Y PARTICULARES**
- **▼ CAPITAL SOCIAL**
- **EXCESO DE OFERTA VIVIENDA RESIDENCIAL EN EL MERCADO**

# LA REPERCUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN, EN LA CONSIDERACIÓN DE LA ERGONOMÍA, EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES Y EN EL INICIO Y DESARROLLO DE LAS CRISIS ECONÓMICAS

## LA TRASLACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN A LA CRISIS ECONÓMICA

### EL HISTÓRICO DE LAS CRISIS





## **MEDIDAS ANTICRISIS A CORTO, MEDIO Y LARGO PLAZO**

- **▲ INFRAESTRUCTURAS ▲ I, D + I y APOYO ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**
- **▲ REGULACIÓN DE RIESGOS Y PRODUCTOS**
- **▲ REDUCCIÓN COSTOS, PLAZOS ADMINISTRATIVOS Y COSTOS FISCALES SOBRE PRODUCCIÓN, CONTRATACIÓN O INVERSIÓN**
- **CAMBIO MODELO EDUCATIVO**
- **CAMBIO EN EL MODELO DE CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES**

# LA REPERCUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN, EN LA CONSIDERACIÓN DE LA ERGONOMÍA, EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES Y EN EL INICIO Y DESARROLLO DE LAS CRISIS ECONÓMICAS

## LA TRASLACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN A LA RESOLUCIÓN DE LA CRISIS ECONÓMICA

### MEDIDAS ANTICRISIS A C, M y LP (macro)

- ▲ Infraestructuras
- ▲ Investigación e innovación  
▲ apoyo Admón Pública
- ▲ Regulación de riesgos y productos
- ▲ Reducción de costos, plazos administrativos y costos fiscales relacionados con Producción, contratación o inversión
- Cambio modelo educativo de formación:  
▲ creatividad, premio al esfuerzo, trabajo en equipo,...
- Cambio en el modelo de cultura en las Organizaciones (valores y conductas)



### EJES DE MEJORA (micro)

- Buena infraestructura propia
- Innovación e investigación como Procedimiento habitual de trabajo  
Modelo SM
- Gestión por proyectos (MPR, GRG)
- Estabilidad escénica: Modelo SM
- Gestión por Proyectos (GPL, GC, .)  
Modelo SM
- Gestión por proyectos: Modelo SM.  
CS, PC, integración de las acciones y mantenimiento nivel formación
- Gestión por proyectos: Modelo SM  
Misión del Proyecto

## **SEGUNDAS Y ÚLTIMAS CONCLUSIONES**

**LA GESTIÓN POR PROYECTOS AYUDA DE FORMA DIRECTA A AUMENTAR LA EFICIENCIA Y A EVITAR, O EN SU CASO, ALIVIAR, LAS CRISIS ECONÓMICAS**