

# **Formes de contrôle, système d'information stimulants et PME en croissance : cas d'entreprises mexicaines**

**par Armando Luis MARTINEZ Y RANGEL**

Thèse pour le doctorat en Sciences de gestion  
sous la direction de Henri SAVALL  
soutenue le 14 novembre 2000

Composition du jury : Henri SAVALL, professeur de Sciences de Gestion à l'Université Lumière – Lyon 2 Yvon PESQUEUX, professeur de Sciences de Gestion au C.N.A.M. Paris Georges TREPO, professeur au Groupe H.E.C. Paris Martha Margarita FERNANDEZ RUVALCAVA, professeur à l'U.A.M.-Xochimilco. Mexique Véronique ZARDET, professeur de Sciences de Gestion à l'Université Lumière Lyon 2



# Table des matières

<b>Remerciements : / “ Mi eterno agradecimiento a : ” . .</b>	<b>1</b>
<b>Avertissement . .</b>	<b>3</b>
<b>Introduction générale . .</b>	<b>5</b>
<b>Avant-propos . .</b>	<b>5</b>
<b>Motivations Personnelles . .</b>	<b>6</b>
<b>Motivations Professionnelles . .</b>	<b>8</b>
<b>Foi en l’objectif: . .</b>	<b>10</b>
<b>Introduction . .</b>	<b>10</b>
<b>Première partie. Cadre de la recherche : le champ des P.M.E. mexicaines et le cadre théorique . .</b>	<b>19</b>
<b>Chapitre 1. Les P.M.I. mexicaines et leur environnement économique, social et culturel . .</b>	<b>19</b>
1.1- Les P. M. E. mexicaines et leur environnement économique, social et culturel . .	19
1-2 . P. M. E et P. M.I. disparues depuis 1982 à 1998, dans l’État de Yucatán, Mexique. .	28
1.3. La problématique change : elle passe de la faillite à la problématique de maîtrise de leur croissance. .	37
<b>Chapitre 2. Cadre théorique de référence . .</b>	<b>39</b>
2. Introduction.-Cadre théorique de référence . .	39
<b>Deuxième partie. Mise en œuvre d’un système d’information socio-économique dans cinq PMI mexicaines . .</b>	<b>61</b>
<b>Chapitre 3 : dossier de mise en œuvre . .</b>	<b>61</b>
3.1 La mise en œuvre du modèle socio-économique dans 5 P. M. I. du Yucatan . .	61
3.2. Quelles sont les cinq PMI Yucatèques, données historiques des PMI . .	67
3.3. La mise en application du programme . .	69
<b>Chapitre 4. Comment le système d’information " SIOFHIS " peut aider les PMI en croissance à réduire les risques de faillite. .</b>	<b>94</b>
4.1 A prendre en considération : . .	94
4.2. Nos premières réflexions sur les résultats <sup>48</sup> . .	95

4.3. Analyse théorique. . .	96
4.4 Aperçu du Modèle Socioéconomique, point de vue des Systèmes.- . .	98
4.5. Validation de nos hypothèses : . .	108
<b>Troisième partie. Le diagnostic “ effet miroir ” et la performance du modèle appliqué aux cinq PMI du Yucatan .</b>	<b>119</b>
<b>Chapitre 5. Résultats du diagnostic .“ Effet Miroir ” de cinq PMI au Yucatán, Mexique (version simplifiée anonyme) . .</b>	<b>119</b>
5.1. Résultats obtenus par le diagnostic “ Effet Miroir ”dans la première étape du 21 septembre 98 au 21 janvier 99. . .	120
5.2. Résultats de la mise en œuvre du modèle d'information socioéconomique “ Tableau de Bord Managérial ”. . .	130
5.3. Tableau des résultats .	138
5.4. Résultats substantiels/“ <i>Resultados Remarcables</i> .” . .	144
<b>Chapitre 6. Diagnostic de compréhension linguistique dans PMI . .</b>	<b>147</b>
6.1. Diagnostic sur la problématique de compréhension linguistique dans les cinq P.M.I. .	147
6.2. Note : .	163
6.3. Lexique / <i>lexico et glossaire / glosario</i> . .	163
6.4. Liste de mots pas connus par le personnel des 5 P.M.I. .	167
6.5. Remarque : . .	174
<b>Conclusion .</b>	<b>183</b>
<b>Caractéristiques d'ordre Macro : . .</b>	<b>185</b>
<b>Caractéristiques d'ordre Micro : .</b>	<b>188</b>
<b>Direction et leadership /“<i>Dirección y Liderazgo</i>”:</b> . .	<b>192</b>
<b>Conclusions/ “<i>conclusion</i>” .</b>	<b>195</b>
Recommandationou suggestion /“ <b>recomendación o sugerencia</b> ”:	198
<b>Bibliografía d'Administration et de Gestion .</b>	<b>203</b>
Bibliographie par référence . .	203
Bibliographie citée dans la thèse .	206
Bibliographie consultée en plus .	208

<sup>48</sup> réflexion [refl □ ksɔ̃ ɔ̃ ] nom féminin(bas latin reflexio, action de tourner en arrière)

Bibliographie de sécurité et hygiène . .	210
Bibliographie " liée à la compréhension linguistique " . .	211
<b>Lexique / " lexico " / glossaire / " glosario " .</b>	<b>213</b>
LE SENS DES MOTS . .	216
1.- Capital Humain : . .	216
2.- Communication -Coordination- Concertation .	217
<b>3.- Compétitivité : n. f. - attesté 1960 ; .</b>	<b>218</b>
<b>4.- Compétence</b> <i>nom féminin</i> (latin <i>competentia</i> , juste rapport) . .	<b>218</b>
<b>5.- Confiance : confiance</b> <i>nom féminin</i> (latin <i>confidentia</i> ) .	<b>219</b>
<b>6.- Conflit : n. m. - fin XII e; bas lat. <i>Conflictus</i> "choc". . .</b>	<b>219</b>
<b>7.- Contrôle</b> :n. m. - 1422; contre- rôle " registre tenu en double " 1367; de contre et rôle. .	<b>220</b>
8.-Contrôle de gestion.- . .	221
<b>9.- Contingence</b> <i>nom féminin</i> : (du latin <i>contingere</i> , arriver par hasard) .	<b>221</b>
<b>10.- Coûts : coût</b> <i>nom masculin</i> (de <i>coûter</i> ) . .	<b>221</b>
<b>11.- Crises : crise</b> <i>nom féminin</i> (grec <i>krisis</i> , décision) .	<b>222</b>
<b>12.- Critère</b> <i>nom masculin</i> (grec <i>kriterion</i> , de <i>krinein</i> , juger) .	<b>223</b>
13.- Croissance <i>nom féminin</i> . .	223
14.- Décision : Lat. Jurid. " <i>decisio</i> ". .	223
15.- Déléguer : v. tr., Lat. : <i>delegare</i> ; cf. <i>léguer</i> . . .	224
16.- Descriptive : .	224
<b>17.- Dysfonctionnement</b> : <i>nom masculin</i> ou <b>dysfonction</b> <i>nom féminin</i> . Didact. <b>Trouble du fonctionnement</b> de (un organe, un système, etc). .	<b>224</b>
<b>18.- Efficacité</b> :Lat. " <i>efficacitas</i> " .	<b>225</b>
<b>19.- Efficiente /e:</b> adj. .	<b>225</b>
<b>20.- Épistémologie</b> : <b>épistémologie</b> . <i>nom féminin</i> (grec <i>epistêmê</i> , science, et <i>logos</i> , étude) .	<b>225</b>
<b>21.-Explicative</b> : <b>Explicatif, ive</b> <i>adjectif</i> . . .	<b>225</b>
<b>22.- Fiable</b> : adj. – XII e, repris et spécialisé v.1968; <i>de se fier</i> . .	<b>225</b>
23.- Grille <i>nom féminin</i> , (latin <i>craticula</i> ) . .	<b>225</b>

24.- Grille de Compétence : . .	226
<b>25.- Information</b> :Lat. " <i>informatio</i> " .	227
26.- Lexique : <i>nom masculin</i> (grec <i>lexikon</i> , de <i>lexis</i> , mot) . .	227
<b>27.- Management</b> [man□d□ment]ou [mana□mā] <i>nom masculin</i> (mot anglais, de <i>to manage</i> , diriger) . .	228
28.- Manipulation : n.f. lat. <i>manipulus</i> "poignée" .	228
<b>29.- Méthode</b> : <i>nom féminin</i> (latin <i>methodus</i> ) . .	229
30.- Mécanisme <i>nom masculin</i> .	229
31.-Observation <i>nom féminin</i> . .	229
32.- Opportunité : <i>nom féminin</i> .	229
<b>33.- Paradigme</b> : <i>nom masculin</i> (grec <i>paradeigma</i> ) .	230
<b>34.- Performance</b> : <i>nom féminin</i> (mot anglais de l'ancien français <i>parformer</i> , accomplir) .	230
<b>36.- Pouvoir</b> : v. tr. XII e ; soi pouvoir de 1120,"examiner", puis " prévoir"; Lat. : <i>providere</i> , d'apr. <i>pour - et voir</i> . .	231
37.- Prescriptive :prescription <i>nom féminin</i> .	231
39.- Qualité . lat. <i>qualitas</i> , de <i>qualis</i> (=>quel) pour traduire le gr. <i>poiotês</i> , de <i>poios</i> "quel". .	232
40.- Qualité Total.- . .	233
41.- Non Qualité : . .	233
41.- Responsabilité : 1783 ; de responsable> Lat. <i>responsus</i> . .	233
<b>42.- Recherche</b> : n. f. 1508 : de <i>rechercher</i> . . .	234
<b>44.- (Recherche -) ACTION</b> : n.f. XIV e." manière d'agir" Lat. : <i>actio</i> . .	234
45.- (Recherche) - INTERVENTION : n. f. Lat. Jurid. <i>interventio</i> . .	236
<b>47.- Socio-économique</b> : adj. - 1957 ; de socio - et économique. . .	237
<b>48.- Management</b> [maned¥ment]ou [mana¥mā] <i>nom masculin</i> (mot anglais, de <i>to manage</i> , diriger) . .	237
<b>49.- Management socio-économique</b> : . .	237
<b>50.- Stratégique</b> : stratégie -> stratège. .	237
51.- Système : .	238
52.- Systémique <i>adjectif</i> .	239

<b>Annexes . .</b>	<b>241</b>
Introduction .	241
Annexes chapitre 3 .	245
Introduccion . .	245
1.- Historia: .	246
Detalle de la obtencion de costos ocultos del retorno resultados del diagnostico .	249
Logros alcanzados . .	252
Conclusiones del diagnostico .	252
Annexe chapitre 6. Projet de formation linguistique .	252
Proyecto . .	253
<i>Problemática</i> .	253
<i>Objetivo</i> .	253
<i>Justificación</i> . .	253
<i>Alcance</i> .	254
Marco conceptual la industria en Yucatan .	254
<i>Empresas manufactureras en Yucatán</i> .	255
<i>Perfil cultural de la población obrera de origen maya en Yucatán.</i> . .	255
<i>Perfil comunicacional de los obreros de origen maya en el estado de Yucatán.</i> .	257
Marco teórico . .	258
<i>Clasificación de la comunicación</i> . .	260
<i>Comunicación educativa</i> .	269
Aprendizaje cooperativo .	279
Proyecto de modernización de la educación técnica y la capacitación . .	287
Annexe Chapitre 6 : Variables et principes théoriques d'action .	289
Comunicación .	289
Elementos del proceso de la comunicación .	290
<i>Clasificacion de la comunicación en funcion de los medios de transmision</i> .	290
Clasificacion de la comunicación segun su contenido . .	291
<i>Comunicación</i> .	291

<i>Liderazgo</i> <sup>95</sup> . .	299
<i>Teorias sobre los rasgos del liderazgo</i> .	301
La teoria sobre las cualidades personales o patrones de comportamiento . .	301
Teorias de contexto sobre el liderazgo .	302
Definición de liderazgo: .	302
Importancia del liderazgo para los gerentes. . .	303
<i>Conductas del líder.</i> . .	306
Sustitutos para el liderazgo .	306
Liderazgo <sup>96</sup> . .	307
<i>Componentes del liderazgo.</i> <sup>97</sup> .	310
Teorias sobre liderazgo. <sup>98</sup> .	313
<i>Teoria de la ruta - meta</i> .	320
Modelo de participacion del líder. <sup>100</sup> .	321
Estilos de liderazgo posibles en el modelo de participacion del lider. De vroom - yetton . .	321
<i>Enfoques emergentes sobre el liderazgo</i> .	322
<i>Teoría del liderazgo carismatico:</i> . .	322
<i>Motivación.-</i> .	324
El proceso de motivacion. .	326
Teorias de proceso sobre la motivacion .	327
<i>Técnicas especiales de la motivación:</i> .	342

<sup>95</sup> "ORGANIZACIONES: EL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUOS LOS GRUPOS HUMANOS" RICHARD L. DAFT. Y RICHARD M. STEERS., EDIT. LIMUSA. 1992 PAGES. 516 A 538

<sup>96</sup> EL LIDERAZGO Y LA ACCIÓN.GINEBRA JOAN. EDIT. MCGRAW HILL. 1994,pags. 4-6, 20-27, 53, 58, 63-67.

<sup>97</sup> ADMINISTRACION .KOONTZ HAROLD, WEIHRICH.,EDIT. MCGRAW HILL/INTERAMERICANA DE MÉXICO 1990.,PAGES. 496-501,503,505,506.

<sup>98</sup> INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE ADMINISTRACION.AUTOR: IDALBERTO CHIAVENATO. EDITORIAL: MC GRAW HILL. AÑO:1995.,PAGINAS.173 a 184

<sup>100</sup> LIDERAZGO INDUSTRIAL.,DA CIAMPA. LEGIS FONDO EDITORIAL.,PAGES. 75 A 96.FEB DE 1990



## Remerciements : / “ Mi eterno agradecimiento a : ”

Je dois cette thèse à tous mes professeurs du centre de recherches de l'ISEOR et de HEC Paris, à mes élèves de l'Institut Technologique de Mérida et de l'Université du Mayab, ainsi qu'à mes proches qui ont su croire en moi et m'ont permis d'affronter avec courage les difficultés vécues pour achever cette recherche.

Je tiens à remercier plus particulièrement le Professeur Henri SAVALL directeur de notre recherche, pour avoir accepté mon projet de recherche, pour ses conseils et la confiance nécessaire à la conduite de ce travail.

Je tiens également à remercier les Professeurs Yvon PESQUEUX et Georges TREPO, pour avoir cru en moi, pour leurs conseils et pour avoir accepté de participer à notre jury de soutenance et d'assumer la tâche de rapporteurs.

Nos remerciements vont également au Professeur Véronique ZARDET et à la Dra Martha Margarita FERNANDEZ RUVALA, enseignante à l'Université Autonome Métropolitaine de Mexico, pour ses conseils et suggestions et d'avoir accepté de participer à notre jury de soutenance.

Je tiens également à remercier infiniment toutes les personnes de l'ISEOR ainsi que celles d'HEC, qui m'ont donné leur appui moral et physique pour achever ce travail et particulièrement, Raymonde BROCARD, Nathalie KRIEF, Jeannette RENCORET.

Mes remerciements vont également aux dirigeants des cinq PMI du Yucatán surtout pour la confiance qu'ils m'ont accordée. “ *Mil Gracias a los Empresarios de las cinco PME's de Yucatán, por su confianza.* ”

Enfin, j'adresse toute ma reconnaissance à ceux qui sont si près de moi !

*“A mi hermana y a mi Peque, Ya que sus acciones han sido y serán para mi el mejor ejemplo de Valor y Coraje para enfrentar las vicisitudes de nuestros proyectos y sueños Con todo Respeto, Admiración y Afecto, se las dedico.”*

*En hommage posthume à mes Parents et proches disparus qui sont toujours dans mon cœur. Je tiens également à leur dédier cette thèse*



## Avertissement

Compte tenu du pays et des entreprises vers lesquels cette thèse s'est essentiellement orientée, les principales analyses et résultats des expérimentations dans les entreprises mexicaines (cinq P. M. I.) recueillis au cours de la recherche, sont présentés en espagnol de même que certaines figures et dessins. Ils sont aussi regroupés dans un CD Room et des vidéos. Toutefois, le cadre d'intervention, d'analyse et les explications ayant trait à l'éclairage des travaux effectués, pour réduire l'écart entre la théorie et la praxis, ainsi que les conclusions générales des travaux ont été traduits en français.



# Introduction générale

***Si tu viens seulement avec des problèmes et pas avec des solutions, alors toi aussi tu fais partie du problème ! ou Est-ce que tu viens avec la solution au problème ou fais-tu partie du problème ? ¡Vienes y traes la solución al Problema ! ¿Oh es que tu Formas parte del Problema ?***

## Avant-propos

Je voudrais en premier lieu attirer votre attention sur les éléments théoriques et praxéologiques qui m'ont conduit à réaliser ces travaux de recherche –intervention !

Mes premières réflexions sont nées durant la réalisation de mon mémoire de fin d'études ( " tesis de licenciatura al Instituto Tecnológico Autónomo de México " ), dans les années 1970-1973, soutenu le 11 mars 1973.

Cette motivation a toujours été présente et m'a conduit à réaliser des études de Maîtrise en Administration (MBA) avec une spécialisation en Développement Organisationnel (1974). Par la suite, en 1978, j'ai eu l'opportunité de trouver certaines réponses aux questions que je me posais auparavant, grâce à la théorie du Capital Humain que j'ai découvert lors de mon DEA à Paris XIII.

Après avoir obtenu le Diplôme de Spécialité en Commerce International ( " à l'Instituto

Tecnológico de Mérida ”, en 1990), lors de plusieurs participations et visites aux salons internationaux de l'alimentation en Europe (France et Allemagne), j'ai pu constater le rôle et l'importance d'un système d'information performant et pertinent, tel que celui des commandes de produits périssables du marché international.

L'expérience vécue concernant les systèmes de contrôle des informations a stimulé à nouveau mon intérêt sur les systèmes d'informations du contrôle managérial.

Mais j'ai surtout trouvé un cadre théorique et pratique “ ad hoc ” à mes travaux grâce aux recherches développées par le Pr. Henri SAVALL et son équipe de chercheurs de l'ISEOR à l'Université Lumière Lyon 2, à leur méthode de “ Recherche – Intervention ” et à leur modèle d'information socio-économique “ SIOFHIS ”. L'apport de ces travaux a consolidé mes motivations.

L'ISEOR est un centre de recherche associé à l'université Lumière Lyon 2 et à l'EM Lyon, équipe d'accueil du DEA de gestion Socio-Economique des entreprises et des Organisations, et du Doctorat de sciences de gestion de l'université Lumière Lyon 2.

Créée en 1976 par le Professeur Henri Savall la théorie Socio-Economique est basée sur l'hypothèse fondamentale de l'interaction entre les structures et les comportements humains.

Le Management Socio-Economique se caractérise par une participation et une dynamisation accrues de la totalité des personnes de l'entreprise ou de l'organisation, il vise la mobilisation de l'ensemble du potentiel humain.

Tout cela m'a conduit à mener ce travail de recherche–intervention (praxis), complété par une recherche bibliographique à ce propos sur les théories organisationnelles socio-économiques, particulièrement importantes à l'heure actuelle, où le rêve d'Adam Smith <sup>1</sup> (considéré comme précurseur de l'Administration / Gestion avec ses théories sur la division du travail et la spécialisation) devient une réalité avec la globalisation des marchés dont l'Europe a été le principal moteur de promotion.

## **Motivations Personnelles**

Le mexicain que je suis ne pouvait rester indifférent à la situation sociale, économique et politique de son pays. J'ai pu constater quotidiennement le rôle fondamental que jouent les entreprises dans le développement du pays et particulièrement les P. M. E. mexicaines qui emploient 80% de la population active. Ces entreprises participent nécessairement à l'amélioration de son niveau de vie.

Comme professeur, je ressens une grande responsabilité face à mes élèves. Donc je souhaite leur montrer qu'il est toujours possible d'établir des liens entre la théorie et la

---

<sup>1</sup> Adam Smith Kirkcaldy, Écosse, 1723 - Édimbourg 1790 Économiste britannique. Auteur des *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations* (1776), il pense que la recherche par les hommes de leur intérêt personnel mène à la réalisation de l'intérêt général : il prône donc la liberté. Il approfondit la notion de valeur en distinguant valeur d'usage et valeur d'échange.

praxis, de faire une recherche-intervention approfondie et professionnelle, et de trouver des alternatives de solutions aux problèmes de gestion, mais surtout qu'il n'est jamais trop tard pour faire n'importe quelle tâche, pour dure et difficile qu'elle soit.

C'est la raison pour laquelle ces quinze dernières années je me suis consacré, dans le domaine de compétence qui est le mien, à leur développement afin d'éviter les faillites des P. M.E. et P. M. I, au Yucatán.<sup>2</sup>

Ce travail devrait permettre d'atteindre un nombre important de P. M. E. pour contribuer à assurer la continuité de leur exploitation et leur croissance.

Je me suis aussi intéressé aux conséquences sur les performances des entreprises du taux élevé d'illettrisme qui existe au Mexique. Mes observations montrent le rôle moteur que doivent jouer les entreprises dans l'alphabétisation de leur collectif de travail, en plus de la formation continue aux tâches quotidiennes.

Comme je le démontre dans mes travaux, l'illettrisme dans l'entreprise est l'une des sources d'accidents du travail et de coûts cachés.

Citons un extrait paru dans le quotidien *Excelsior* le 28 mars 2000, qui illustre l'importance de l'illettrisme au Mexique, où nous pourrions constater la problématique actuelle, car même si le taux (9.8%) d'alphabétisation est important, il reste 30 millions d'illettrés :

***“En el país existen 30 millones de personas entre analfabetas y mayores de 15 años que no han concluido la primaria o la secundaria. En Los Pinos, Zedillo escuchó la presentación de los dos nuevos programas, uno enfocado a las actividades cotidianas de la población, y otro, a la transmisión de los conocimientos para secundaria vía televisiva. Zedillo dijo que la tasa global de analfabetismo llega todavía a 9.8% por ciento de la población. Se ha avanzado -dijo- pero todavía falta mucho por hacer. Mientras haya un mexicano que no sepa leer ni escribir no podremos sentirnos satisfechos “.***

Nous pourrions citer plusieurs exemples publiés chaque jour, sur ce sujet, et les effets de la crise de confiance et la crise économique, la pauvreté extrême de plus de 40 % de la population du Mexique, qui malgré ces crises, a toujours l'espoir en l'avenir.

Un autre exemple est celui des résultats des dernières élections présidentielles le 2 juin 2000, où le peuple a voté avec l'espoir d'un changement.

Un autre extrait relatant la crise au Mexique du même journal, paru le 21 avril 2000 fait ressortir le déséquilibre des revenus dans la population en général, selon la banque BANCOMER (une des plus importantes banques au Mexique, maintenant alliée à une banque espagnole “ BBVA ” ).

“ Afin d'avoir une croissance économique continue, des niveaux de vie plus élevés et accrus et une distribution de la richesse et des revenus de plus en plus équitable, il est nécessaire de vivre dans un état de droit, de respect du droit à la propriété, ceci est essentiel pour encourager l'épargne.

---

<sup>2</sup> Yucatán (Etat du sud-est du Mexique) Presqu'île du Mexique, entre le golfe du Mexique et la mer des Antilles. Il est constitué de bas plateaux calcaires, forestiers, peu peuplés. Il fut l'un des centres de la civilisation des Mayas.

L'investissement et le changement technologiques, sont les sources principales de la croissance économique, a souligné BANCOMER.

Voici le texte en espagnol : “ A fin de que la economía pueda crecer de manera continua, con nivel de bienestar crecientes y con una distribución de la riqueza y del ingreso cada vez mas equitativa, es preponderante vivir en un estado de derecho. El respeto al derecho de propiedad es un elemento esencial para promover el ahorro, la inversión y el cambio tecnológico, principales fuentes de crecimiento económico, subrayó BANCOMER. ”

Nous pourrions ajouter que le droit à l'information et le changement technologique à l'origine des changements de technologie gestionnaires ou administratifs, sont les moteurs de nos travaux et de nos recherches, développés dans le corps de cette thèse.

## **Motivations Professionnelles**

Mon premier contact avec l'administration/ gestion remonte aux années où j'étais étudiant à l'école de commerce (Instituto tecnológico Autónomo de México), dans les années 60, après avoir obtenu le baccalauréat dans la discipline Physique Mathématique.

Mon premier conflit conceptuel a été de comprendre la Comptabilité, car après avoir suivi des études de Physique et d'autres cours de Mathématiques, avec un certain degré de difficulté, faire des sommes et des soustractions n'avait pas grand chose d'intéressant !

Ce regard m'a causé des problèmes de compréhension, car je considérais à ce moment-là, pas pratique du tout et peu intéressant de faire une chose aussi simple.

Situation d'incompréhension envers la comptabilité qui a duré très longtemps pour bien comprendre la théorie comptable, incompréhension causée par le manque d'expressions simples pour expliquer une telle théorie (ici déjà, une difficulté de langage “ technique ”). Il faut signaler que cet exemple réel est toujours présent dans la plupart des études.

A ce propos, il faut remarquer que pendant le congrès à Montréal d'ASAC - IFSAM 2000, les participants aux séances en espagnol, ont eux aussi remarqué et attiré l'attention de cette problématique toujours présente et liée à la sémantique des termes administratifs ou de gestion, présents aussi bien au niveau des entrepreneurs “ patrons ” envers leurs conseillers (parfois des experts sans liens académiques), qu'au niveau académique entre Professeurs et élèves.

Un exemple de ceci a été ma première expérience, comme étudiant en Administration <sup>3</sup> des entreprises (Gestion <sup>4</sup> ), à “ *L'Instituto Tecnológico Autónomo de*

---

<sup>3</sup> Dans les années 1966/71 durant lesquelles j'ai fait mes études au Mexique, les études de Gestion étaient nommées “ Administration des entreprises ”. Aujourd'hui, dans la plupart des Universités cette appellation subsiste, mais dans certains cas ou a été supprimé le terme d'entreprise.



México”, des questions, des doutes et des interrogations ont éveillé un besoin d’en savoir plus sur l’information, la communication formelle et le contrôle interne des entreprises. D’autre part, ma motivation pour la communication et l’information est née pendant mes études de licence en Administration des entreprises, et confirmée par la suite lors de mes premières expériences professionnelles.

En effet, j’ai pu constater (dans les années 1970-1975) les conflits et le manque d’information des actions et des problèmes liés aux tâches chez les ouvriers et le personnel, et dans son ensemble, particulièrement dans la filiale mexicaine de la firme multinationale GENERAL ELECTRIC, qui a fêté en 1972 son 75<sup>ième</sup> anniversaire au Mexique.

La problématique vécue dans cette firme a inspiré le sujet de mon mémoire (Thèse de licence professionnelle) sur la création d’un “ *Département chargé de gérer la communication* ” dans la firme, département qui devait tenir compte d’indicateurs qualitatifs et quantitatifs.

Je me suis de plus attaché à établir les liens entre la communication /information et les dysfonctionnements quantitatifs comme les coûts cachés.

Cette unité devait aider à réduire la faiblesse ou le manque d’informations pertinentes et fiables à tous les niveaux de l’organisation (cf. en annexe, la thématique et la conclusion de ce travail). Certaines questions restées en suspens à l’issue de cette thèse de Licence Professionnelle ont alimenté ce travail de recherche doctorale.

En sus de ce mémoire, j’ai eu ma première approche concrète de cette notion de coûts cachés comme coordinateur du programme de réduction des coûts chez GENERAL ELECTRIC au Mexique, programme inscrit dans la politique de “ Qualité Totale ” mise en œuvre alors par l’entreprise.

Depuis 20 ans, dans mes expériences professionnelles ultérieures à cette mission, en tant que professeur et consultant de P. M. E. et P. M. I. au Mexique, j’ai eu la possibilité de développer

l’importance des coûts cachés comme l’une des principales sources de dysfonctionnements des entreprises, et d’attirer l’attention à cet égard (cf. annexe sur les coûts cachés : “ *Mejora Continua* ” ).

Depuis 1986, dans mes activités d’enseignement j’ai toujours souligné les effets nocifs des coûts cachés :

- Comme responsable du cours d’audit du programme de licence en Administration des entreprises à l’ Instituto Tecnológico de Mérida au Yucatán.
- Dans le séminaire “ Optimisation du Capital Humain ” que j’ai élaboré et organisé en faisant l’analyse de tous les aperçus d’administration, dans le cadre de la Maîtrise en Sciences du même Institut.

Le bilan de mes inquiétudes à cet égard est, sans aucun doute, pris en compte dans ce travail de recherche doctorale, mais il n’est pas définitivement achevé.

<sup>4</sup> Terme utilisé jusqu’à nos jours, pour exprimer seulement l’idée de gérer (voir lexique).

Des recherches sont encore à faire dans ce domaine socio-économique multidisciplinaire, aussi bien théoriques que praxéologiques.

Mes principes de conduite personnelle m'amènent à accorder beaucoup d'importance à la communication et à l'information.

Il faut ajouter à mes inquiétudes, le débat, désagréable et bizarre, sur les paradigmes relatifs à la théorie et à la praxis. En effet comme tout le monde le sait les théoriciens des années 1500 affirmaient que la " Terre est le centre de l'univers " ; Et " Galileo GALILEE <sup>5</sup> " a été sacrifié pour s'être opposé à cette Théorie ! . c'est donc bien dans la praxis qu'est la réponse n'est-ce pas ?

Nous pouvons avancer qu'il faut avoir :

## Foi en l'objectif:

**Pour arriver à atteindre un but, quel qu'il soit, il faut d'abord croire que c'est possible !**

***"FE EN EL OBJETIVO": "Para llegar a la meta deseada, la primera condición es crearla posible" ¡El Rey Sol! Luis XIV.***

AVOIR LA FOI : C'est avoir la certitude, et être sûr de réussir ce que l'on veut atteindre, mais que l'on ne voit pas !

***TenerFE, "Es la certeza, seguridad de lo que se espera pero que no se puede ver." Anonyme.***

## Introduction

Notre étude nous amène à nous poser une première question fondamentale : y a-t-il un futur prometteur pour les P. M. E. et P. M. I. des économies émergentes de l'Amérique Latine (en particulier au Mexique) ?

L'analyse faite par Olivia SARAHI ANGELES CORNEJO, " Evolución de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, 1997 " souligne la fragilité des P. M. E., surtout celles

---

<sup>5</sup> Galileo Galilei, dit Galilée. Pise 1564 - Arcetri 1642. Savant et écrivain italien. □ En introduisant l'emploi de la lunette en astronomie (1609), il a été à l'origine d'une révolution dans l'observation de l'Univers. Il découvrit, en particulier, le relief de la Lune, les principaux satellites de Jupiter, les phases de Vénus et la présence d'étoiles dans la Voie lactée. Rallié au système héliocentrique de Copernic, dont l'œuvre venait d'être mise à l'Index (1616), Galilée fut déféré, après la publication du *Dialogue sur les deux grands systèmes du monde*, devant le tribunal de l'Inquisition, qui le condamna et l'obligea à se rétracter (1633) ; l'Église l'a réhabilité en 1992. Galilée fut aussi l'un des fondateurs de la mécanique moderne (*Discours concernant deux sciences nouvelles*) et joua un rôle majeur dans l'introduction des mathématiques pour l'explication des lois physiques. Il établit notamment la loi de la chute des corps dans le vide et donna une première lunette de Galilée ; lunette terrestre. Précurseur de : Télescope ou réflecteur, radiotélescope Bibliorom Larousse Microsoft Corporation et Liris Interactives.

des *pays en développement* comme le Mexique où elles emploient environ 80 % de la main d'œuvre, pourcentage qui rend la situation très préoccupante.

L'auteur souligne que les P. M. E. doivent faire face non seulement à leurs propres problèmes internes et locaux, mais aussi à des situations nouvelles et imprévisibles.

En effet la vitesse des changements bouleverse les P. M. E., et génère des situations difficiles à contrôler, selon l'analyse d'Isabel RUEDA PEIRO (cf. " Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México ", 1997).

Certes, la globalisation a permis d'avoir une croissance économique de plus de 7 % au premier semestre 2000 selon le Président du Mexique ( du 1<sup>o</sup> Dec,1994 à 30 Nov. 2000) le Dr. E. ZEDILLO. Le 14 août 2000, le Président a déclaré " ce chiffre est le taux de croissance économique le plus élevé depuis plus de 25 ans "(bien entendu en termes macroéconomiques). Il faut signaler aussi que des P. M. E. et P. M. I. à Mérida ont réussi à surmonter leurs crises <sup>6</sup> : selon les chiffres, le taux de " chômage ouvert " a diminué de 2,14 % en mai 2000.

En réalité, en termes de " Micro-économie ou de gestion des entreprises ", les P. M. E. les plus faibles ou celles dépourvues d'indicateurs et de moyens de contrôle ne disposent pas des informations, quantitatives et qualitatives, internes et externes pour réagir vite.

Elles font *faillite* et les emplois disparaissent avec elles. De plus, elles n'ont pas les moyens de faire face aux firmes étrangères qui viennent s'installer au Mexique, attirées par la main d'œuvre bon marché.

C'est la raison pour laquelle nous avons lancé sur le terrain, dans cinq P. M. I. du Yucatán, au Mexique le modèle d'information socio-économique "*SIOFHIS*".

SIOFHIS est un système d'informations opérationnelles et fonctionnelles humainement intégrées et stimulantes, développé par l'ISEOR.

La plupart des firmes, en particulier les P. M. E. et P. M. I., ont des difficultés à maîtriser ou contrôler leur croissance. La figure ci-après développée par l'ISEOR d'un trèfle déséquilibré ou mal formé, montre clairement cet exemple.

---

<sup>6</sup> París.- Jun (NTX).- La situación del mercado de trabajo mejoró en los 29 países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en los que entre 1998 y 1999 cayó la tasa media de desempleo, reveló un reporte de la organización. Según el informe anual sobre Perspectivas del Empleo, la tasa global de desempleo de la zona OCDE, que integran países de Europa occidental, Estados Unidos, Japón y México entre otros, descendió 0.3 por ciento en el periodo analizado, y se situó en un 6.6 por ciento de media. México, D.F., a 20 de junio (FINSAT).- En mayo del año en curso, la Tasa de Desempleo Abierto (TDA) fue de 2.14 por ciento de la Población Económicamente Activa (PEA), informó el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) en su informe mensual. Por su parte, las TDA por ciudad más bajas se observaron en Acapulco, Ciudad Juárez, Manzanillo, Tijuana, Cancún, Celaya, Nuevo Laredo, Oaxaca, La Paz, León, Irapuato, Tepic, MÉRIDA, Mexicali y San Luis Potosí.

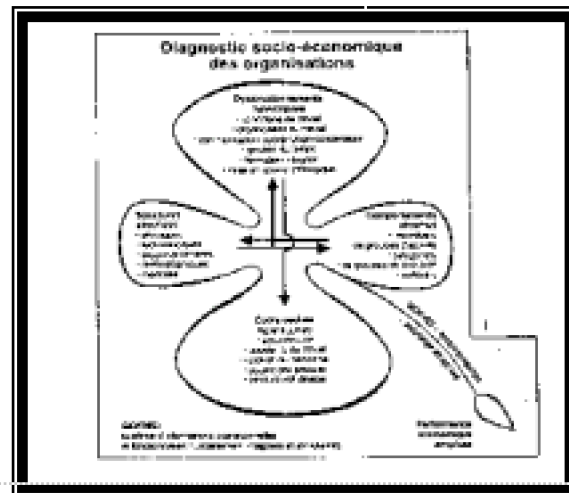
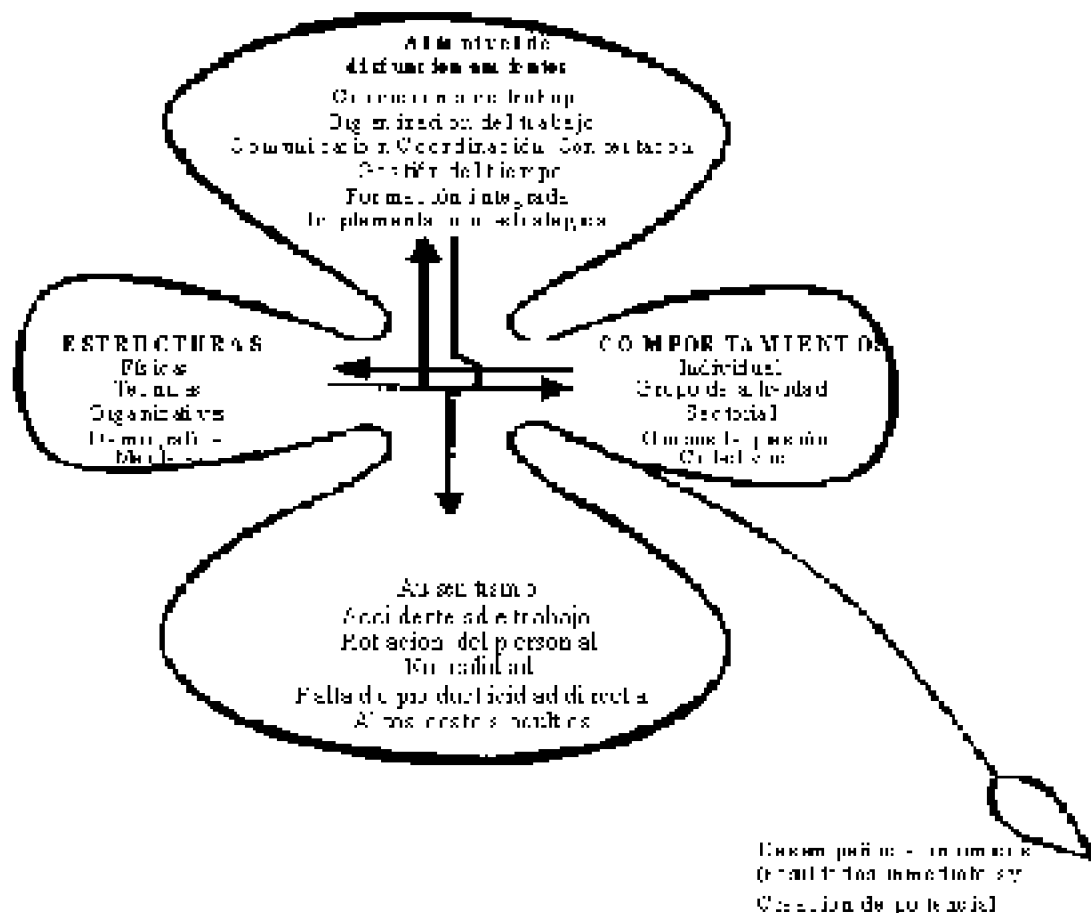


Figure 1 : Le trèfle Symbole d'analyse de l'entreprise selon la démarche socio-économique (SAVALL-1985)

Cette image montre la démarche à suivre par la voie d'un diagnostic.

Cette malformation est présente dans la plupart des P. M. E. et P. M. I. au Yucatán, qui sont en phase de croissance. Voici le trèfle en espagnol :



Ce modèle a été testé et mis en œuvre dans plus de mille firmes, dans 26 pays du monde, par le Dr H. SAVALL et son équipe de chercheurs.

Ref : H. SAVALL et V. ZARDET – Maîtriser les coûts et les performances cachés.

Le contrat d'activité périodiquement négociable. Prix Harvard l'expansion de Management Stratégique, Préfaces de Marc-André Lanselle et de Jean-Marie Doublet, Economica 1987, 2<sup>ème</sup> édition augmentée 1989, 3<sup>ème</sup> édition 1995.

Pour ce qui concerne la mise en œuvre du modèle d'information socio-économique dans des P. M. E. Mexicaines nous avons présenté ce travail en trois grandes parties :

- **Une première partie** est consacrée à l'origine des causes, et description de la situation et à la problématique actuelle des P. M. E. et P. M. I., au sud-est du Mexique, et en particulier au Yucatán ;
- **La deuxième partie** a pour but d'expliquer les raisons de cette situation ;

- **Enfin**, la dernière partie analyse les effets et les résultats de la mise en application du modèle d'information socio-économique.

***Un de nos objectifs, était de prouver l'efficacité du modèle socio-économique dans des délais très courts.***

Dans ce document, nous expliquerons le déroulement de la mise en œuvre du modèle " SIOFHIS " et les résultats d'expérimentation dans les 5 P. M. I. mexicaines.

Durant toute une année (juillet 1998 à nov.1999), mes élèves et moi-même, avons travaillé sur le terrain, simultanément dans cinq P. M. I. du Yucatán : deux firmes alimentaires, deux d'habillement et une société chimique.

Le déroulement de nos travaux a suivi trois grandes étapes :

- **Dans une première phase**, de septembre 1998 en janvier 1999, nous nous sommes appuyés sur le schéma de réflexion : " origine, cause et effet " pour faire face à l'effet " Autopoïlles " causé par des dysfonctionnements invisibles, soit par méconnaissance des faits soit par manque d'informations fiables et pertinentes. Afin d'orienter notre travail, nous nous sommes d'abord intéressés aux effets quantitatifs et qualitatifs, car c'est à ce niveau que se situent les problèmes. Le diagnostic socio-économique (nommé " *Effet miroir* ") a été réalisé et il a donné d'excellents résultats de prise de conscience.
- **La deuxième phase** de février à septembre 1999, nous l'avons consacrée à la mise en œuvre du modèle d'information socio-économique, appelé "tableau *de bord de contrôle managérial* " socio (*culturel* <sup>7</sup>) économique qui est un tableau des "compétences du *Capital Humain* ". Au cours de cette phase, nous avons découvert que ce sont les *facteurs culturels* et *linguistiques* qui causent le plus de coûts cachés. Étant donné l'importance de ce problème, nous avons consacré une partie de nos travaux de recherche à souligner leur importance pour le bon déroulement et la productivité des firmes, mais surtout des P. M. E. et P. M. I., car nous avons pu vérifier les observations de Thomas KUHN <sup>8</sup> à cet égard (ce qui explique la Note d'Avertissement au début de cette thèse).
- **La troisième phase**, qui se déroule jusqu'à aujourd'hui, est appelée " phase de consolidation du modèle ". Elle comprend des ajustements ou " toilettes " du modèle socio-économique. Il convient de souligner que la mise en place d'un programme dénommé " Entreprise / École " nous a permis d'obtenir les moyens nécessaires au bon déroulement de nos recherches. Nous avons également réussi à prouver l'effet dit " effet Pygmalion " chez des étudiants de 2<sup>e</sup> cycle " stagiaires " de

<sup>7</sup> Culturel : en effet, dans les P. M. E. et P. M. I. des pays en voie de développement, il faut tenir compte des différences culturelles (organisationnelles, régionales, ethniques et linguistiques) qui sont une des causes des problèmes de compréhension et de communication au sein des entreprises.

<sup>8</sup> Thomas KUHN, *La Structure des Révolutions Scientifiques*, Ed. Flammarion, Paris 1970, p. 203. L'auteur cite la problématique de compréhension linguistique et de traduction, et fait référence à un autre article de P. V. COQUIL, " WORD AND OBJECT (Cambridge, Mass, and N.Y.) LINGUISTICS AND ETHNOLOGY IN TRANSLATION PROBLEMS " édité par DEL HYME "LANGUAGE AND CULTURE IN SOCIETY (New York 1964, pp. 90-97).

Ces étudiants ont tout d'abord suivi une formation sous ma direction, et ensuite, une fois embauchés, ce sont eux qui ont conduit la mise en place et le développement du modèle dans chaque P. M. I. sous ma responsabilité méthodologique.

Je tiens à souligner le vif engagement dont ont fait preuve les stagiaires dans le

programme de mise en place du modèle d'information socio-économique, et surtout la manière intelligente qu'ils ont eue de faire face à certaines difficultés rencontrées.



*Photographie N° 1 : stagiaires de l'Institut Technologique de Mérida.*

Ci-dessus les stagiaires (**responsables du Tableau de Bord de Pilotage**), et acteurs de la mise en œuvre du modèle, aujourd'hui ils sont auteurs de changements dans les cinq P.M.I. au Yucatán, Mexique. Ils développent des nouvelles actions vers la performance de ces firmes.

A l'heure actuelle, 100% d'entre eux se trouvent dans un processus synergique et symbiotique avec le personnel des organisations étudiées et leurs dirigeants. Au cours d'une réunion d'évaluation qui s'est déroulée le 31 mars 2000, les stagiaires ont présenté les résultats obtenus, tout en montrant leur confiance en soi, leur assurance et leur maîtrise du sujet lors de leurs interventions.

Il faut aussi signaler la participation active des dirigeants des entreprises étudiées pendant cette réunion. Un bon exemple a été le cas du directeur de la boulangerie " EL R. ", boulanger de formation, et doté d'un esprit entrepreneur sérieux et enthousiaste, c'est aujourd'hui un ardent défenseur du modèle d'information socio-économique.



*Photographie N° 2 : Séance d'évaluation du modèle socio-économique*

Soulignons la rapidité avec laquelle les cinq firmes ont réagi et développé des stratégies de consolidation et des processus de restructuration de leur organisation pour s'adapter à leur croissance, à l'image de " P. R ". (entreprise de produits apéritifs

“ amuse-gueule ”). Les dirigeants de “ K.S.A ”, ont proposé aux quatre autres P.M.I, de s’allier pour bénéficier d’économies d’échelle.

“ I.T. ” est une bonne illustration de l’efficacité du modèle que nous avons développé dans la gestion de la croissance. Cette entreprise a connu une croissance interne et externe significative en 1999 et un taux de croissance de 100% est prévu pour 2000. Cette P.M.I. comptait en septembre 1998 une seule unité de production. Elle en compte aujourd’hui trois.

### **3ème ETAPE du 21 mai au 21 août 99"Monitoring et Finalisation".**

#### **CONSOLIDATION DU MODELE ET TRANSMISSION DU CONTROLE DU SYSTEME D'INFORMATION SOCIO-ECONOMIQUE AUX PMI.**



**EN FAISANT UN DERNIER DIAGNOSTIC A LA FIN DU MOIS D'AOUT 99. AVANT DE REMETTRE DEFINITIVEMENT LE CONTRÔLE ET LA GESTION DU « TABLEAU DE CONTROLE MANAGERIAL. DU SYSTEME SOCIO-ECONOMIQUE » TOTALEMENT AUX 5 PMI.**

*Photographie N° 3 : Un autre aperçu de la séance d'évaluation*

Le cas des casquettes (bonnets) et broderie “ G.y.B ” le P.D.G., est remarquable par la vitesse de consolidation, il a démontré l’efficacité du modèle dans le processus de “ Toilettage ” de l’organisation.

Les dirigeants de “ K.S.A. ” (produits chimiques et plastiques), sont deux ingénieurs industriels, aujourd’hui ils sont conscients de l’importance d’avoir éliminé un pourcentage représentatif de coûts cachés et mettent en place à présent un système de gestion départementale par centre de coûts et un contrôle budgétaire stratégique.

Pendant la mise en œuvre du modèle d’information socio-économique, l’ensemble des P.M.I. étudiées a rapidement bénéficié :

- de l’intégration de tout le personnel,



- de l'engagement de toutes et de tous, pour réduire les coûts cachés,
- d'actions intégrales et stratégiques négociées,
- de la " socialisation de l'information ", expression couramment citée par l'un des dirigeants,
- de l'amélioration des conditions de travail,
- de la formation afin de réduire l'illettrisme particulièrement chez les ouvriers <sup>9</sup> ,
- de l'amélioration des primes et des salaires.

En un mot, de "l'amélioration " de la qualité de vie socio-économique.

L'efficacité de ce modèle a donné confiance et réduit le stress chez les dirigeants, grâce à l'information pertinente et fiable.

L'expérience vécue nous encourage et nous motive pour poursuivre des recherches futures, afin de prouver la capacité du modèle dans le cas particulier du Mexique et d'aider au " REDRESSEMENT <sup>10</sup> " des firmes en difficultés ou proches de la faillite ! .

Afin de structurer le travail développé pendant les trois dernières années (1997/2000), et les mille pages de données sur les cinq P. M. I., nous avons élaboré un plan de thèse en suivant une méthode d'arborescence des idées-clés et des hypothèses.

**Ainsi, dans la première partie**, nous soulignons :

- **La problématique** : situation actuelle des P.M.E. et P.M.I. au Yucatan (Mexique).
- **La méthodologie** :
  - La Recherche intervention vis-à-vis de la Recherche action
  - Les hypothèses
- Le déroulement de la recherche :
  - Étude du champ
  - Limitations de la recherche
  - Fil conducteur de notre démarche

**Dans la deuxième partie**, nous avons mis en évidence les points suivants :

<sup>9</sup> Marc BONNET, Professeur à l'Université Lumière-Lyon 2 - Directeur adjoint de l'ISFOR. Dans son Article Illettrisme et Emploi.. 1998, page. 14 souligne : " un handicap d'illettrisme : Les personnes ayant été scolarisées, et ne maîtrisant pas suffisamment l'écrit (au Mexique, en plus la lecture) pour faire face aux exigences minimales requises dans leur vie professionnelle, sociale, culturelle et personnelle. "

<sup>10</sup> Selon le dictionnaire Larousse Dr. Fisc. Correction conduisant à une majoration des sommes dues au titre de l'impôt.Pratique qui n'est pas de tout courant eau Mexique, toutefois utilisée dans certains cas des grandes firmes afin d'éviter la faillite et par conséquent la perte d'emplois, mais dans le sens de redressement Administratif / Gestionnaire au Mexique n'existe pas, comme c'est le cas en France à HEC Entrepreneurs Dirigé par M. Robert PAPIN.

Miroir ” et des résultats obtenus à ce jour.

- La mise en valeur du modèle socio-économique développé par ISEOR et adapté à la réalité des P.M.I mexicaines ;

**La troisième partie** situe le modèle dans l'environnement théorique : lien entre le modèle socio-économique “ SIOFHIS ” utilisé au Yucatán d'une part et la théorie de la contingence (dite aussi : situationnelle), l'analyse Systémique multidisciplinaire socio-économique, et les théories des organisations d'autre part, car la plupart des théories du management et de conduite humaine ont été présentes tout au long de notre intervention.

Les cinq P.M.I. ont servi de laboratoire pour constater les difficultés qu'elles traversent, leurs points communs ainsi que pour établir la base de changement de “Paradigme” de leur proche avenir.

- Enfin, après la synthèse des travaux effectués, la conclusion apporte des éclairages sur: L'existence d'un futur prometteur pour les P.M.E. et P.M.I. des économies émergentes de l'Amérique latine (particulièrement au Mexique) ;
- Un glossaire et un lexique des P.M.I., comme première réaction face au “ gap <sup>11</sup> ” linguistique <sup>12</sup> .
- Les recherches futures qui peuvent découler de ces travaux.
- Un glossaire et un lexique des mots utilisés couramment par ces cinq P.M.I. ont été élaborés, car c'est un point très délicat et important pour la compréhension et la mise en œuvre du modèle socio-économique

La bibliographie met particulièrement en relief les travaux mexicains et latino-américains qui ont été utilisés.

Des documents illustrant la mise en œuvre du modèle sont fournis en annexes, il existe notamment, un CD-ROM interactif de présentation originale (en espagnol) des diagnostics “ effet Miroir ” réalisés auprès des cinq P.M.I. du Yucatán ainsi que des vidéos et des photos de ces témoignages ainsi qu'une synthèse en espagnol et des résultats des cinq expérimentations. Le CD-ROM a servi pour les présentations aux dirigeants et à mes élèves au Yucatán.

---

<sup>11</sup> 1. Éloignement, écart entre des choses

<sup>12</sup> Thomas KUHN , a signalé : “ le sens des mots change complètement selon le contexte, et encore plus, par fois entre experts du même domaine ”. Aussi parce que même l'Espagnol et le Français ont la même origine Latine, il y a des exemples très remarquables de sens différents, et de différences selon le contexte. Comme par exemple : en Français Nombre est lié au sens de Numéro ou chiffre numérique, et Numéro est presque pareil en Espagnol, et Numero signifie la même chose, Mais Nombre signifié Nom en Espagnol. Autre exemple très important à signaler est le mot Gestion, ceci s'écrit presque pareil “ Gestión ” en espagnol, mais dans l'Espagnol au Mexique et dans le secteur privé à un autre sens ou contexte. Ceci exprime l'idée d'actions, pas de fonction, et ce dans le secteur Public un mot plus courant.

# **Première partie. Cadre de la recherche : le champ des P.M.E. mexicaines et le cadre théorique**

## **Chapitre 1. Les P.M.I. mexicaines et leur environnement économique, social et culturel**

Afin de cadrer la problématique de la survie ou du développement et de la croissance de la petite et moyenne entreprise / industrie (P.M.E.-P.M.I.) au Mexique, il est nécessaire, en premier lieu, de préciser l'environnement économique et les caractéristiques culturelles de ces sociétés.

### **1.1- Les P. M. E. mexicaines et leur environnement économique, social et culturel**

---

Ce travail a été confronté tout d'abord à la difficile réconciliation et à certaines divergences de points de vue entre théorie administrative ou de gestion et application

concrète de la création et du développement économique et social d'entreprises au Mexique. Soulignons de nouveau qu'au Mexique, 97 % du parc industriel est composé de P. M. E. qui englobent l'essentiel des offres d'emploi. Plus ou moins 80 % de ces P. M. E. sont de petite et moyenne taille. C'est la raison pour laquelle nous avons accentué notre recherche sur ce segment, qui reçoit actuellement le soutien du secteur privé et public au Mexique. A l'heure actuelle, si bon nombre d'entreprises bénéficient de certaines aides, une grande partie d'entre elles ne survivent pas au-delà du premier cycle de vie (les cinq premières années).

Tout d'abord pour démarrer notre travail, nous avons pris pour hypothèse qu'une des causes probables de la disparition de ces entreprises est due à leur manque d'une solide "Culture administrative ou de gestion" ainsi qu'à leur manque de formalisation du contrôle et plus particulièrement du contrôle de gestion et des systèmes d'information associés.

Un de nos objectifs est de démontrer qu'il est possible de minimiser les risques de faillite des entreprises par la mise en place adéquate d'un modèle administratif ou de gestion socio-économique, ceci afin de limiter les faillites et par conséquent la perte d'emplois.

Il faut remarquer, en lieu avec la problématique du langage administratif ou de gestion qu'en introduction nous avons évoquée, qu'au Mexique le terme de "gestion" n'est utilisé que dans l'administration publique et que le terme de "contrôle de gestion" existe en France mais pas au Mexique, bien que l'on commence à l'utiliser dans le secteur privé, à certaines occasions ou dans certaines situations, car "GESTION" appartient au langage de la "bureaucratie" qui n'est pas accepté dans le secteur privé des certains pays.

Au Mexique, l'expression la plus proche de "contrôle de gestion", correspond plutôt à la traduction de "Management Control" <sup>13</sup> sans pour autant avoir tout à fait la même signification : "*Control Gerencial*". Ceci peut expliquer la difficulté culturelle de base à comprendre le "Contrôle de Gestion", malgré la même origine latine et la même orientation des termes employés.

Il faut reconnaître que de plus en plus le concept de contrôle de gestion s'élargit vers la culture, l'organisation, l'environnement, les processus "information – contrôle" et même le comportement, tendant ainsi à devenir une discipline de l'administration /gestion et un métier, comme c'est le cas de certains auteurs comme Alain BURLAUD / Claude J. SIMON <sup>14</sup> Et Hélène LÖNING / Yvon PESQUEUX et COLL <sup>15</sup>.

Cette recherche-intervention prend comme champ d'étude les P. M. E. agro-industrielles qui se développent dans le sud-est mexicain. Le secteur agro-industriel est avec celui du tourisme, un secteur stratégique pour le développement économique de

---

<sup>13</sup> Henri BOUQUIN " Les fondements du contrôle de Gestion "Édit Presses Universitaires de France, " Que sais je ? 1994 Pp.3  
Dit : " La dénomination de contrôle de gestion cache en effet un sens d'origine nord-américaine. "

<sup>14</sup> A. BURLAUD / C.J.SIMON, " Le contrôle de Gestion ",Paris : Édit, La Découverte, 1997. pop.5-22.

<sup>15</sup> H.LÖNING / Y.PESQUEUX / COLL, " Le contrôle de Gestion " Paris, Édit. Dunod, 1998.

la région, grâce à ses richesses naturelles et aussi à ses cités Préhispaniques très importantes de la culture MAYA, et ses habitants très accueillants.

### 1.1.1 -Qu'est ce qu'une P. M. E. au Mexique ?

**“ Tu est né pour engendrer de la richesse, économique, humaine, sociale, éducative et technologique. ” “Naciste Para Gestar riqueza económica, humana , social, educativa y tecnológica”. Alfonso Lara Castilla <sup>16</sup>**

Dans le cadre théorique, une des définitions les plus utilisées et acceptées dans les écoles de gestion, est celle extraite du livre du Leonardo RODRIGUEZ, “ **Planification, Organisation**

**et Direction de la petite entreprise ” / <sup>17</sup>** .

“ ¿Qué es una pequeña empresa ? ”/ Qu'est que c'est une petite entreprise ?

Une entreprise peut être définie comme une entité qui fonctionne, de façon organisée avec ses connaissances et ses ressources pour faire ou produire des produits ou des services qui donnent aux tiers en échange un profit ou des bénéfices.

Il est intéressant de constater que dans sa définition, Leonardo RODRIGUEZ, n'utilise que des termes génériques, propres à tout type d'entreprise pour définir les petites entreprises sans évoquer leurs spécificités en termes de taille. L'auteur dit (p.10):

“ Una empresa puede ser definida como una entidad que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que suministra a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia. ”

- *Epagnol , Français:*
- *Entidad , entité*
- *Organizada, organisée*
- *Conocimientos, connaissances*
- *Recursos, ressources*
- *Productos, produits*
- *Servicios, services*
- *Terceros, tiers*
- *Ganancias, profits*

**“ Como vemos, no es fácil el establecer una definición clara y precisa de lo que es una firma Pequeña. Todo depende de cuáles son los aspectos Cuantitativos y**

<sup>16</sup> Alfonso Lara Castilla “LA EMPRESA QUE SUPERO LA CRISIS ” Guía y reflexión para directivos y empresarios que han decidido comprometerse a ser competitivos. Primer edición julio 1998, Edit Diana México.pag117.

<sup>17</sup> Leonardo RODRIGUEZ Planificación Organización y Dirección de la Pequeña Empresa, Edit. Iberoamerica, México, 1980, page 8

***Cualitativos que tengamos en cuenta para hacer dicha selección. ”***

Il n'est pas facile d'établir une définition claire et précise de la petite entreprise . Tout dépend des aspects qualitatifs et quantitatifs retenus pour faire cette définition, il s'agit de définir les critères car d'un pays à l'autre, ils changent comme parfois d'un secteur à l'autre.

Le caractère général de la définition illustre l'absence d'une caractérisation officielle de la taille des entreprises au Mexique : le Ministère de la Santé les définit par le nombre de leurs salariés alors que le Ministère des Finances se base plutôt sur leur chiffre d'affaires.

Nous retiendrons la définition du Ministère de la Santé au Mexique :

- De 1 à 9 salariés : micro entreprise
- De 10 à 20 salariés : petite entreprise
- De 21 à 100 salariés : moyenne entreprise
- Plus de 100 : considérée comme grande (mais pour certaines branches c'est plus de 500 salariés).

Il faut tenir compte aussi que le Mexique est considéré comme un pays de main d'œuvre intensive.

Une autre caractéristique dans ce domaine, est que parmi les 33 états mexicains 6 seulement ont un développement industriel depuis les années 50 : du nord au sud, il s'agit de Nuevo Leon, Jalisco, Guanajuato, Estado de México, México DF. Certains états ont un développement partiel : Coahuila Zacatecas Aguascalientes Morelos, Puebla, Querétaro, Veracruz, et toutes les villes frontalières avec les USA.

Ceci montre que le développement industriel partiel du Mexique à l'heure actuelle, est l'une des principales raisons de l'ouverture vers les marchés du nord : le Canada et les USA, et vers le sud de l'Amérique : le Chili, l'Argentine, le Brésil, l'Uruguay, le Venezuela etc, et aussi vers l'Europe des 15.

Ceci montre aussi la réalité du développement limité de la culture organisationnelle et entrepreneuriale, et nous oblige à faire un aperçu rétrospectif qui explique la situation actuelle.

### **1.1.2 - L'environnement des P. M. E. mexicaines**

Les crises économiques successives subies par le Mexique ont concouru à la faillite de nombreuses P. M. E., les conséquences sociales de ces crises ayant été aggravées par une hausse démographique très importante (53,4 % de la population a moins de 16 ans). Cette situation critique a accentué les faiblesses de gestion de ces P. M. E., notamment dans les années 1982, 1987 et 1995 avec l'apparition de l'effet "Tequila" nommé ailleurs effet "Domino". Confrontées de plus à une profonde modification de leur environnement concurrentiel, les P. M. E. et les P. M.I. au Mexique traversent aujourd'hui une crise unique dans leur histoire.

Durant la forte période de croissance qu'a connu le pays dans les années qui ont

suivi la Seconde Guerre mondiale, la politique économique du gouvernement mexicain s'appuyait sur un système protectionniste protégeant largement les entreprises du pays vis-à-vis de la concurrence extérieure.

A la fin des années 80, l'intégration du Mexique dans les accords du GATT a sonné le glas de ce cadre protectionniste. Les années 90 ont vu se multiplier les alliances commerciales avec ses voisins nord-américains et ses " frères " latino-américains comme le Chili. A présent, de nouveaux marchés sont mis à jour par des accords conclus avec l'Union Européenne et Israël. Ces accords internationaux offrent des perspectives de croissance commerciale sensible et peuvent être porteurs, par ce fait, de création d'emplois pour le pays.

Toutefois, un certain nombre de P. M. E. ne peuvent maîtriser l'apparition de la concurrence étrangère par manque de culture administrative ou de gestion et d'un contrôle de gestion formalisé. Il est donc indispensable, pour les P. M. E., d'établir des bases solides de gestion destinées à asseoir leur position dans leur secteur économique et à faire face aux variables internes, mais aussi externes.

Une des caractéristiques du Mexique est d'être un pays d'extrêmes et de contrastes. L'explosion démographique est à souligner : 100 millions d'habitants estimés pour l'année 2000 (source "I.N.E.G.I.<sup>18</sup>"), avec un taux de croissance annuel de 1,8 %, qui conduirait à une population de 200 millions d'habitants dans quarante ans ?

Le pays compte aujourd'hui 30 millions d'étudiants (source S.E.P, Ministère de l'Education au Mexique), soit la population de plusieurs pays . Presque 50 millions d'habitants ont moins de 16 ans dont un pourcentage très élevé (pas de statistique disponible) effectue des travaux non déclarés. Le secteur public et les services ont permis une légère amélioration de l'emploi (mai 1997, source I.N.E.G.I.<sup>19</sup>).

Pourquoi est-il important de réduire le manque d'emplois ? Signalons qu'au Mexique " chômage " et " manque d'emploi " n'ont pas le même sens.

Deux principaux maux à surmonter doivent stimuler les efforts dans la création d'emplois :

- Eviter une crise sociale plus grave, il faudrait **créer entre 900 000 et 1 000 000 emplois nouveaux par an** pour faire face aux nouveaux demandeurs d'emplois (les 50 millions de personnes de moins de 15 ans qui arriveront bientôt sur le marché du travail) et à ceux qui perdent leur emploi.
- Assurer une meilleure répartition des emplois dans l'ensemble du pays, lutter contre l'exode rural et éviter la concentration de la population dans des mégapoles. En effet, les villes de Mexico (20 millions d'habitants), de Monterrey et de Guadalajara (environ 5 millions d'habitants) représentent à elles seules un peu plus de 25 % de l'ensemble de la population mexicaine.

---

<sup>18</sup> S'adresser à [WWW.inegi.gob.mx](http://WWW.inegi.gob.mx) , dans Internet. page. Web, dans chaque citation

<sup>19</sup> idem.

### **Des interrogations à considérer**

Compte tenu de l'ensemble de ces phénomènes propres au Mexique mais aussi probablement à bon nombre d'économies émergentes, on peut s'interroger sur le positionnement et le devenir des P. M. E. :

- Les traités de libre-échange entre plusieurs pays peuvent-ils aider à réduire le manque d'emplois ?
- Si la réponse est positive, dans quel délai?
- Les dirigeants des P. M. E. ont-ils la formation de gestionnaire adéquate pour y faire face ? Le niveau de formation des salariés est-il suffisant ?
- Quels sont les moyens engagés en termes de formation continue et quelle est leur adéquation?
- Est-ce que les programmes d'entrepreneurs, pour la création des entreprises, se sont adaptés à cette donne?
- Quel est le vrai niveau de conscience de cette situation chez les dirigeants?
- Les dirigeants sont-ils prêts à remettre en cause leurs façons de gérer leur entreprise ?
- Quels sont les véritables atouts des P. M. E.?
- Les mêmes variables affectent-elles toutes les P. M. E.?
- Quels sont les facteurs internes et externes sources de faillite pour les P. M. E. ? Existe-t-il un moyen de réduire le taux de faillite, notamment dans les cinq premières années ?
- Y a-t-il un modèle de gestion à suivre pour les P. M. E., tel le “ *Total Quality Control* ” ?
- Le manque de formalisation dans leurs modèles de contrôle, et plus particulièrement le contrôle de gestion semble être un des principaux problèmes à résoudre.
- Les modèles de contrôle de gestion peuvent-ils aider les P. M. E. à réduire la faillite ?
- Nous pourrions sans mal allonger la liste des questions sur ce sujet. Mais il arrive un stade où l'on doit apporter des réponses concrètes et réagir !

### **Autres réflexions :**

Comment peut-on améliorer l'efficacité socio-économique des P.M.E. et P.M.I., au Mexique (plus particulièrement du secteur manufacturier et agro-industriel du sud-est mexicain) ? Est-ce possible par le biais de la mise en place d'un système d'information socio-économique

( aussi près du contrôle de gestion ) ?

Pourquoi faire?

- Parce qu'au Mexique il y a des soubresauts économiques, (un peu réduits grâce à



l'Alena), une croissance de 7% pour 1998, et estimée entre 6 et 7 % pour 1999. Il faut à cela ajouter une explosion démographique alarmante (l'analyse faite par l'Ing. Gilberto Borja Navarro, "Estrategia Industrial para México"<sup>20</sup>).

- Parce qu'il y a un fort chômage et un taux de criminalité élevé.
- Parce qu'il y avait en septembre 1998, 28 millions d'étudiants aux niveaux moyen et supérieur. (<sup>21</sup>), et aujourd'hui il y en a 30 millions (rapport "Informe" Présidentiel, 1199 / 2000).
- Parce qu'il y a beaucoup de faillites de P.M.E. et P.M.I. selon l'analyse de MAZA Antonio / PAEZ Alejandra. " **Causas de Mortandad de la Micro y Pequeña Empresa** ".<sup>22</sup>

La mise en place de contrôles tels que celui des coûts cachés est indispensable pour les P.M.E. et les P.M.I.

### **Comment réduire le taux de faillites de P.M.E. et P.M.I., et augmenter le nombre d'emplois?**

Le gouvernement et le syndicat patronal ont la volonté de faire face à ce problème et de mettre en œuvre les moyens nécessaires. Alors que le Mexique a les ressources nécessaires pour devenir une puissance économique, il ne peut réduire ces problèmes par des traités commerciaux.

Lorsque nous avons commencé ce travail (1987), la création d'entreprises ne correspondait pas au nombre d'emplois supprimés par des faillites. Autres inquiétudes qui attirent notre attention est :

**La disparition des firmes, surtout dans les P.M.E et P.M.I.**, nous conduit à supposer, qu'une des causes de difficultés réside dans le **manque de contrôle de gestion et de qualité**, en plus de la comptabilité et de la gestion de trésorerie. Nous croyions en la mise en place de contrôles, comme celui des coûts cachés, ils sont indispensables pour les P.M.E. et P.M.I. pour les aider à résoudre ces problèmes.

Tout cela nous a conduit à faire une analyse "intra-organisationnelle" de type "recherche – action" dans des P.M.E. et P.M.I. mexicaines.

Claude Ménard, souligne dans son livre<sup>23</sup> : "La perte de contrôle, qu'on peut l'interpréter comme la cause de la dispersion des décisions." . Donc les décisions sont liées au contrôle .

Dans les P.M.E., ces décisions sont prises par le "Dirigeant", normalement propriétaire de la firme. Si elles sont mal prises, sur la base d'informations peu pertinentes ou peu fiables, le risque d'échec est donc très élevé.

En ce qui concerne l'analyse des problèmes d'information, l'économie des organisations, Harvey Leibeister. (1978 / 1987), proposaient une analyse "micro – micro-économique", là où prennent forme les signaux économiques, sur les coûts et les prix, pour la prise de décisions.

MAZA Antonio / PAEZ Alejandra. "Causas de Mortandad de la Micro y Pequeña Empresa" I. P. E. – COPARMEX – FUNDES MEXICO, 1995. Primera Edición.

<sup>20</sup> l'Ing. Borja Navarro Gilberto "VISION 2020.Estrategia Industrial para México"; CONCAMINIONUDI; México, D.F., Octobre de 1996.

<sup>21</sup> Source : Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), (1978 / 1987), proposaient une analyse "micro – micro-économique", là où prennent forme les signaux économiques, sur les coûts et les prix, pour la prise de décisions.

<sup>22</sup> MAZA Antonio / PAEZ Alejandra. "Causas de Mortandad de la Micro y Pequeña Empresa" I. P. E. – COPARMEX – FUNDES MEXICO, 1995. Primera Edición.

<sup>23</sup> Ménard Claude (1990), "L'économie des organisations", p. 36, "L'importance du contrôle".

**C'est la raison pour laquelle nous nous posons certaines questions :**

- **Quels** sont les mécanismes de contrôle dont disposent les P.M.E. et P.M.I.?
- Quels sont les critères, pour évaluer leur efficience?
- Quels sont les conflits causés par un mauvais ou insuffisant système d'information ?
- Quels sont les coûts cachés que le faible niveau ou le manque d'information crée ?
- Quels sont les effets nocifs sur la motivation du personnel ?
- Quels sont les coûts d'opportunité dans la prise de décision ?
- Quelles sont les **possibilités de croissance** de la firme, dans de telles conditions ?

En conséquence, pour limiter ce questionnement nous nous sommes reportés à la question de départ :

**Quel est le futur de l'entreprise (P. M. E. – P. M. I) particulièrement au Yucatán, Mexique. ?**

Il faut aussi souligner que, dans le cas des P.M.E. et P.M.I. mexicaines, particulièrement dans le Yucatán, les " Dirigeants" sont très réticents à **déléguer** les **responsabilités** de contrôle vers leurs subordonnés.

Dans la plupart des situations vécues, nous sommes arrivés à proposer une réponse a priori :

peut-être parce que les patrons ou les dirigeants ont " **PEUR DE PERDRE LE CONTRÔLE** " ou plutôt leur " **POUVOIR** ", en manipulant tantôt les gens comme de l'information en justifiant par le discours qu'ils n'ont pas de " **CONFIANCE** " dans ce qu'ils ne " **CONTRÔLENT** " pas eux-mêmes.

**Les P. M. E. créatrices d'emploi.**

Comme nous l'avons déjà souligné, le manque d'emplois ainsi que le chômage sont très élevés ; selon les derniers chiffres du chômage au Mexique d'après l'I.N.E.G.I. : 34.3% des demandeurs d'emplois sont des femmes et 32.4% des hommes, soit au total 33.3% de la population active en septembre 1997.

Tout le monde sait que le gisement ou la source la plus importante d'emplois vient des P. M. E.- P. M. I., et qu'elles peuvent participer au développement d'une région ou d'un pays. Mais, dans quelles proportions contribuent - elles à la création d'emplois ?

Ce chiffre n'est pas connu avec exactitude, mais comme nous l'avons déjà signalé auparavant, 97 % des entreprises sont des P. M. E..

Contrairement aux grandes entreprises qui fonctionnent sur le modèle de gestion des multinationales, les P. M. E. – P. M. I. mexicaines conservent un modèle de gestion plutôt familial. Les aides publiques envers les P.M.E – .P.M.I. sont adéquates aux réalités de ces entreprises particulièrement pour leur développement. Chaque emploi direct créé a une répercussion sur les créations d'emplois indirects, qui garde apparemment une relation de type "Pareto" optimale (80 - 20) au Mexique, dont ce type d'emplois garde des liens directs avec les disparitions des P. M. E..

Les créations d'emplois ont aussi un effet direct sur d'autres secteurs comme le transport, l'alimentation, l'habitation le logement, et habillement, entre autres... Les créations

d'emplois vers les tâches quotidiennes des entreprises créent aussi la mise en place de programmes de formation, dans les installations de la société ou dans les chambres de métiers, ou encore dans les instituts de formation.

Nous pouvons remarquer que la plupart des emplois se trouvent dans le secteur des services et du commerce, malgré tous les efforts faits pour développer le secteur industriel, les résultats ne sont pas très remarquables (Voir tableau d'occupation actualisé par secteur d'activité, dans le , [WWW.inegi.gob.mx](http://WWW.inegi.gob.mx) I.N.E.G.I. <sup>24</sup> )

De la même manière, nous pouvons constater dans les tableaux du site Web de l'INEGI, la composition par rapport à l'activité, au niveau de formation, aux âges, et le taux de chômage dans le sud-est mexicain. Ces données donnent un panorama de la situation réelle des emplois au Mexique.

Une étude réalisée par FUNDES MEXICO(Fundación para el Desarrollo Sostenido, con sede en Suiza), le "*Instituto de proposiciones Estratégicas, A.C*". Et le Syndicat de Dirigeants COPARMEX(*Confederación Patronal de México*), étudie les causes de faillite des **Micro et Petites** entreprises au Mexique. Les causes sont principalement dues à des problèmes de direction et de gestion. Il faut souligner que ce travail est basé sur des entretiens réalisés dans le système bancaire et les chambres de métier, mais qu'il ne concerne pas les employeurs ni les employés.

Cet exemple est représentatif de l'intérêt que suscitent les causes de faillites de P. M. E. au Mexique.

### 1.1.3. Problématique.

#### a) Les effets de la crise sur les P. M. E. :

Disparaissent-elles, cessent-elles leurs activités ou s'orientent-elles vers d'autres activités économiques ? Il apparaît que le secteur des services, particulièrement le tourisme est le plus attractif.

La forte dévaluation de 1995 a provoqué une forte perte du pouvoir d'achat et un fort endettement autant pour les particuliers que pour les P. M. E.. Voir tableau du taux de revenus inférieurs de salaires minimales pour le troisième trimestre 1997 dans la région d'étude (consulter page Web, <http://www.inegi.gob.mx> ).

Quelles sont les mesures mises en place pour offrir des emplois à l'heure actuelle à une population active d'une moyenne de 16 ans (plus ou moins de 47 millions d'habitants) ?

Nous avons observé une perte de **CONFIANCE** des jeunes envers leurs leaders, tant du secteur privé que public. Le taux de faillite est toujours élevé malgré les alliances

---

<sup>24</sup> S'adresser à [WWW.inegi.gob.mx](http://WWW.inegi.gob.mx) , dans Internet. page. Web, dans chaque citation

commerciales du marché, car dans les cinq premières années de vie des firmes, c'est-à-dire la première étape du cycle de vie de l'entreprise : il est d'environ 90 %. On suppose que la principale cause de faillite se présente dans la période nommée de crise de **transition de la petite taille à la taille moyenne**.

L'empirisme gestionnaire des " PATRONS " est aussi une des principales causes de cette situation. Il faut signaler " grosso modo " les caractéristiques des dirigeants des P. M. E.- P. M. I. Il existe deux types de " Propriétaires d'entreprises " :

Le dirigeant (pro-actif) avec une vision à long terme qui prend des risques, comme 1.  
par exemple Henry FORD, qui entreprend à long terme et accepte les risques dans les affaires plus profitables, et crée des emplois pour cela.

L'autre Type de dirigeant dit PATRON (réactif) a une vision à court terme (Au 2.  
Yucatán, c'est plus ou moins 90% du total des dirigeants) et l'esprit plus mercantile à court terme. Ce type de dirigeant cherche le bénéfice à court terme, évite les risques à long terme, exemple du " Patron du bureau du Tabac ou des liqueurs du quartier ", qui ne prend jamais de risques.

À ce propos, il faut ajouter le manque d'appui pratique de la plupart des universités, malgré certains programmes " **école entreprise** ", car la plupart des professeurs restent dans les **nuages théoriques**, loin de la **réalité pratique** d'un pays qui se bat jour après jour pour son développement.

La problématique, assez importante de cette étude, dans la première partie est d'identifier tout d'abord les **variables internes ou de gestion**, qui sont des causes de faillites et ensuite les traiter ou les analyser. Malheureusement comme nous le signalons dans la suite de cette partie, les données acquises n'ont pas permis de bien achever la recherche. Il est très important de signaler que cette recherche se situe dans le cadre de la GESTION.

Bien entendu, les résultats espérés dans les actions mises en place dans les cinq P. M. I. pourraient, dans le futur, se traduire par une amélioration économique et sociale, peut-être pas assez importante pour résoudre toute la problématique actuelle du Mexique. Mais des actions comme celles que nous proposons, sont assez considérables pour soulager la pression actuelle.

## 1-2 . P. M. E et P. M.I. disparues depuis 1982 à 1998, dans l'État de Yucatán, Mexique.

---

***"Es urgente que con coraje y determinación despierten los lideres para que detengan el Proceso de Extinción de sus Organizaciones."***<sup>25</sup> **Alfonso Lara Castilla.**

### 1.2.1. Méthodologie suivie pour déterminer la quantité de P. M. E. disparues

<sup>25</sup> *Lara Castilla Alfonso "LA EMPRESA QUE SUPERO LA CRISIS " Guía y reflexión para directivos y empresarios que han decidido comprometerse a ser competitivos. primer edición julio 1998, Edit Diana México.Pag.17*

**Au départ, le but de notre recherche était de déterminer les causes probables de la disparition ou la fermeture des P. M. E. à Yucatán, dans le sud-est mexicain, mais ceci n'a pas été possible du fait du manque de rigueur et de l'incongruité des renseignements recueillis.**

A ce jour, d'après les renseignements fournis par les organismes officiels, il existe un retard de plus de deux ans dans le traitement des données, c'est la raison pour laquelle les données sont si difficiles de vérifier.

Nonobstant, nous avons obtenu une liste des entreprises visées dans cette étude, ce qui constitue un point de départ pour des recherches futures relatives à l'évolution de ces entreprises.

La procédure suivie comprend trois étapes :

Première étape : La détermination des sources d'information, le recueil des données 1. et l'analyse de l'évolution des P. M. E. agro-industrielles implantées à Yucatán.

Deuxième étape : l'étude de terrain, où nous avons utilisé des données, pour la 2. plupart de caractère subjectif, provenant d'un échantillon composé d'entreprises encore en activité et d'entreprises disparues L'échantillon a été fourni par l'organisme qui gère le Programme CIMO (Qualité Intégrale et Modernisation), financé par la Banque Mondiale et soutenu par le Ministère du Travail et le syndicat Patronal (COPARMEX). L'échantillon des sociétés en faillite, a été fourni par le système de contrôle des organismes gouvernementaux, à savoir, le Secrétariat des Finances et du Travail, le Secrétariat du Développement Industriel et Sécurité Sociale. . Nous avons récolté les données des P. M. E. de cet échantillon avec un groupe de dixétudiants de l'Institut Technologique de Mérida (Mexique).

Troisième étape : l'évaluation et l'analyse des résultats obtenus lors de la deuxième 3. étape.

### **1.2.2. Première étape : sources d'information et collecte de données**

Afin de pouvoir déterminer les causes de la faillite des entreprises, il était nécessaire de connaître les sources d'information sur le secteur industriel manufacturier des petites et moyennes entreprises dans l'état de Yucatán.

Nous avons établi la **LISTE DES SOURCES D'INFORMATION** suivante :

<b>I.M.S.S.</b>	(INSTITUT MEXICAIN DE LA SECURITE SOCIALE)
<b>S.E.C.O.F.I.</b>	(SECRETARIAT DE COMMERCE ET DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL) et
<b>S.I.E.M.</b>	(SYSTEME D'INFORMATION DES ENTREPRISES DU MEXIQUE)
<b>I.N.E.G.I.</b>	(INSTITUT NATIONAL DE STATISTIQUE, GEOGRAPHIE ET INFORMATIQUE)
<b>S.H.C.P.</b>	(SECRETARIAT DES FINANCES ET CREDIT PUBLIC)
<b>CANACINTRA</b>	(CHAMBRE NATIONALE DE L'INDUSTRIE DE LA TRANSFORMATION)

LA **COLLECTE DES DONNEES** a été effectuée dans les institutions mentionnées ci-dessus. Ces données ont été par la suite triées, classées, complétées et vérifiées.

Ensuite, un rapport détaillé sur le nombre d'entreprises existantes dans l'État de Yucatán a été rédigé, classé par année et suivi du pourcentage d'augmentation ou de diminution du nombre d'entreprises enregistrées (le détail de ceci est dans l'annexe de ce chapitre).

### 1.2.3. Deuxième étape : rapport – sources d'information

#### a) I.M.S.S. (INSTITUT MEXICAIN DE LA SECURITE SOCIALE)

L'information fournie par cet organisme est fiable en ce qui concerne la constitution des entreprises, étant donné que toutes les entreprises, afin de pouvoir fonctionner légalement, doivent obligatoirement, par décret de la Loi Fédérale du Travail, être enregistrées dans cette institution et, si elles font faillite, elles doivent signaler leur fermeture.

Nous avons demandé l'information sur le nombre total de petites et moyennes entreprises du secteur industriel manufacturier enregistrées à partir de l'année 1995 jusqu'à 1998 (la recherche a eu lieu en février / mai 1999) dans l'état de Yucatán.

La Direction Régionale dudit Institut, nous a fourni les renseignements requis ainsi que les chiffres des entrées et sorties de ces années.

Nous avons obtenu l'information suivante :

**Nombre total d'entreprises à Yucatán, Mexico :**

ANNEES				
<b>ENTREPRISES, au Yucatán</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>* 1998</b>
	3,309	4,447	4,034	2,557

\* L'information de l'année 1998 contient des renseignements jusqu'au mois d'août seulement.

#### REMARQUES :

- Les totaux de chaque année, **ne sont pas classés par catégorie ou activité**,

c'est-à-dire, que dans ces totaux sont enregistrées toutes les entreprises, tant industrielles que commerciales et de services.

- D'autre part, il n'y a pas de classement des entreprises par taille (micro, petites, moyennes et grandes).

#### CONCLUSIONS :

En 1996, il y a eu une augmentation de 34% d'entreprises enregistrées par rapport à 1. 1995.

Au cours de l'année 1997, le nombre d'entreprises enregistrées a diminué d'un petit 2. pourcentage (9.3%) par rapport à l'année 1996.

En 1998, jusqu'au mois d'août, le nombre d'entreprises enregistrées avait diminué de 3. 1.477 unités ce qui montre une diminution de 37% par rapport à 1997. Cependant, cette comparaison est trompeuse puisqu'elle comprend seulement l'information correspondant à huit mois de l'année.

#### **b) S.H.C.P. (SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO) (équivalent au Ministère des Finances).**

A l'égal de l'Institut Mexicain de la Sécurité Sociale, ce Secrétariat a été considéré comme la source d'information la plus importante et la plus fiable pour notre recherche. Ses informations sont les plus réelles et actualisées en cette matière, et ceci, parce que toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, doivent être enregistrées à la S.H.C.P. pour le paiement de leurs impôts ; en outre, elle vérifie constamment ses registres d'inscriptions.

Au moment de solliciter les informations sur le nombre total d'entreprises enregistrées au Secrétariat dans les années 1995 à 1998, nous avons insisté sur le fait que nous étions intéressés seulement par les petites et moyennes entreprises du secteur industriel manufacturier. Ils nous ont fourni le nombre total d'entreprises enregistrées et le nombre d'entreprises qui ont fermé dans les années 1995 à 1998, sans distinction par année.

Plus tard, nous avons eu accès à des tableaux comparatifs des entreprises contribuables enregistrées et nous avons eu aussi des données concernant les industries manufacturières des années susmentionnées.

Après traitement de l'information, nous avons obtenu le nombre total de fermeture d'entreprises :

#### **Fermeture d'entreprises au Yucatán**

	1995	1996	1997	1998
ENTREPRISES	616	622	315	360

#### REMARQUES :

- Dans ses rapports, la S.H.C.P. ne fait pas de classification par taille d'entreprise.

- Actuellement la S.H.C.P. est en train de modifier sa base de données, c'est pourquoi nous n'avons pas pu obtenir toute l'information avec la rapidité voulue.

#### CONCLUSIONS :

De l'année 1995 à 1996 il y a eu une augmentation de 0.97% du nombre d'entreprises enregistrées. 1.

De l'année 1996 à 1997 le nombre d'entreprises a diminué de 50%. Ceci est dû au fait que les données obtenues pour 1997 vont jusqu'au mois d'avril seulement. 2.

Depuis l'année 1997 jusqu'au mois d'avril 1998 il y a eu une augmentation de 14% du nombre d'entreprises enregistrées. 3.

#### C) SECOFI (S.I.E.M.)

Le “**SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL**”, est une autre source d'information très importante à laquelle nous avons eu recours pour obtenir des renseignements sur le secteur industriel manufacturier.

Ce Secrétariat nous a informé qu'il ne possède pas de données historiques sur les entreprises de Yucatán, mais qu'il avait créé récemment un organisme nommé “**SISTEMA**

DE INFORMATION EMPRESARIAL MEXICANO” (S.I.E.M.) qui a pour objectif fondamental de maintenir les archives qui représentent l'univers total des entreprises.

En tant que base de données récente, le S.I.E.M. ne possède pas toutes les données dont nous avons besoin. Nous avons pu obtenir seulement l'information correspondant à l'année 1998 :

“ S.I.E.M ”	ANNEE 1998*
Total Entreprises Enregistrées	13,744
Industries Manufacturières**	1,878
Commerce et Services	11,866
* Les données de cette année vont jusqu'au mois de juillet seulement.	
** Ce total ne fait pas de classification en Micros, Petites, Moyennes et Grandes.	

#### REMARQUES:

- Auparavant, les entreprises devaient être obligatoirement enregistrées dans les Chambres respectives, mais avec la création du S.I.E.M. cette norme n'est plus valable, et actuellement c'est l'enregistrement au S.I.E.M. qui est obligatoire.
- D'autre part, les cotisations que les entreprises payaient à leurs Chambres, sont maintenant retenues par celles-ci et canalisées vers le S.I.E.M.
- Dans l'avenir, les informations de cet organisme, seront donc plus fiables que celles



provenant de la Chambre Nationale des Métiers.

#### **d) I.N.E.G.I. (L'INSTITUT NATIONAL DE STATISTIQUE, GÉOGRAPHIE ET INFORMATIQUE)**

C'est une source d'information qui ne peut pas être ignorée, étant donné qu'il réalise des recensements économiques et industriels, ainsi que des recensements commerciaux et du secteur des services, ce qui peut nous apporter des données intéressantes et importantes pour la finalité de cette recherche.

Cependant, le coût élevé des études, le temps nécessaire pour l'élaboration et la publication des résultats, ainsi que le budget disponible, ne permettent pas une actualisation annuelle des données. Ainsi, les recensements économiques et industriels qui nous intéressent sont effectués tous les cinq ans seulement. Étant donné que le prochain recensement n'aura lieu qu'en 1999, dont les résultats ne seront divulgués qu'à la fin de l'année 2000, nous n'avons travaillé qu'avec les données du dernier recensement effectué en 1994.

Les renseignements les plus importants que nous avons pu extraire des documents de l'I.N.E.G.I. sont les suivants :

	<b>1994</b>
<b>Total d'entreprises recensées</b>	13.402
<b>Municipalité de Mérida</b>	3.002
<b>Municipes à l'intérieur de l'État</b>	1.400

Ensuite, nous avons effectué une division des secteurs (au Mexique ceux-ci sont des sub- secteurs) les plus importants comprennent la totalité des entreprises recensées, et donnent comme résultat :

SECTEUR Sub-Secteurs	ENTREPRISES	POURCENTAGE %
I.- Produits alimentaires, boissons et tabac	3,870	28.9%
II.- Textiles, vêtements et industrie du cuir	7,414	55.3%
III.- Industrie du bois. mobilier compris	690	5.1%
IV.- Papier, imprimerie et édition	283	2.1%
V.- Produits minéraux. dérivés du pétrole	223	1.7%
VI.- Instruments chirurgicaux et de précision	687	5.1%
VII.- Autres sous-secteurs	235	1.8%

Il est nécessaire de préciser qu'il n'existe pas de division par taille (P. M. E.).

Enfin, nous avons retenu notamment les secteurs d'intérêt direct pour cette étude :

II.- Textiles, vêtements et industrie du cuir	7,414	55.3%
III.- Industrie du bois. mobilier compris	690	5.1%
IV.- Papier, imprimerie et édition	283	2.1%
<b>TOTAL</b>	<b>8,387</b>	<b>62.5%</b>

**Nota : pour la mise en oeuvre du modèle socio-économique nous avons eu l'acceptation des 5 P.M.I. : 2 Textile, 2 d'Alimentation et une Chimique.**

**e) CANACINTRA (CHAMBRE NATIONALE DE L'INDUSTRIE DE LA TRANSFORMATION) :**

Les dirigeants ont tendance à s'affilier à cette Chambre. En outre, il s'agit d'une **Chambre générique qui concentre plusieurs autres Chambres.**

Cette Chambre classe ses associés par branche et par secteur, ce qui facilite notre tâche. L'information est maintenue en Répertoires qui comprennent :

- Division par Branche.
- Division par Secteur.
- Raison sociale ou Commerciale de l'Entreprise.
- Domicile de l'Entreprise.
- Activités de l'Entreprise.

Les répertoires sont renouvelés tous les deux ans, ce qui explique que l'information obtenue va jusqu'à l'année 1997.

Les renseignements fournis ont montré ce qui suit :

	1992 - 1994	1994 - 1996	1996 - 1997
NOUVELLES ENTREPRISES ENREGISTREES	854	895	768

**CONCLUSIONS :**

1. Du répertoire qui va jusqu'à l'année 1994 au répertoire qui comprend les données jusqu'à l'année 1996, le nombre de dirigeants enregistrés à la Chambre a augmenté de 3.04%.
2. De 1996 à 1997, il y a eu une diminution considérable du nombre d'associés (14.19%).
3. La Chambre n'a pas renouvelé son répertoire et ses données sont seulement de 1997, d'où la grande différence d'un répertoire à un autre.

**1.2.4. Troisième étape : résultats**

Bien que la plupart des sources d'information aient besoin d'un renouvellement de leurs

bases de données, vu la quantité d'informations non disponibles ou pas actualisées, ou les problèmes d'organisation qui retardent la procédure de compilation de données, toute l'information recueillie a été d'une grande importance puisque nous avons pu déterminer le nombre de petites et moyennes entreprises du secteur industriel manufacturier de Yucatán.

Tous ces renseignements vont fournir une perspective plus réelle concernant ce type d'entreprises, parce que maintenant nous connaissons le nombre d'entreprises ayant commencé leurs activités et le nombre de cessations d'activités. Nous constatons qu'après une prolifération plus ou moins constante, à partir de 1997 la création de ce type d'entreprises a commencé à diminuer.

D'une manière générale, nous avons acquis une connaissance plus réelle de la situation des entreprises afin que les dirigeants puissent disposer d'une bonne méthode d'administration et d'un système de contrôle des entreprises pour corriger les anomalies.

**P. M. E. et P. M.I. DISPARUES DE 1992 au 1998, au Yucatán. “ RELACIÓN DE EMPRESAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA QUE CERRARON EN EL PERÍODO DE 1992 A 1998 ”**

P. M. E. et P. M.I.. DISPARUES au Yucatán, produisant :	QUANTITE TOTALE 2 6 3
1 CHOCOLATES	3
2 CONDIMENTOS :	2
3 DULCES:	5
4 CARNES FRÍAS:	6
5 HIELO:	7
6. ORCHATA:	5
7. MEZCLAS ALCOHOLICAS :	4
8. PALETAS Y HELADOS :	6
9. PRODUCTOS ALIMENTICIOS:	10
10. ALIMENTOS PARA AVES:	7
11 PROD. AGRICOLAS Y AVICOLAS:	1
12 ART. HULESPUMA:	2
13. ART. PLASTICO Y PIEL:	12
14. CAZA Y PESCA. :	3
15. CEPILLOS:	2
16. PARTES AUTOMOTRICES :	1
17. ANUNCIOS LUMINOSOS :	4
18. DE BOMBAS:	2
19.MAQUINARIA Y EQUIPO:	12
20. PRODUCTOS METALICOS:	8
21. PIEZAS INDUSTRIALES:	5
22. TALLER DE NIQUELADO Y CROMO:	1
23. TALLER DE HERRERIA ARTISTICA:	31
24. TALLER DE REFRIGERACION:	9
25. ARTICULOS DE REFRIGERACION:	3
26. DE MUEBLES:	18
27. TALLER DE CARPINTERIA:	33
28. TACONES:	4
29. CEMENTO:	19
30. MARMOLERIA:	1
31. PAPEL CARTON Y ESCRITORIO:	3
32. PINTURAS:	3
33. ARTICULOS QUIMICOS:	4
34. VELADORAS:	1
35. ARTICULOS DE CUERO:	3
36. ARTICULOS DE HENEQUEN:	4
37. ARTICULOS DE MADERA:	3
38. ARTÍCULOS PUBLICITARIOS:	3
39. DE CERÁMICA:	1
40. ARTÍC DE CORTINAS Y ARTÍC DE DECORACIÓN:	9
41. LABORATORIOS DENTALES:	3

A l'heure actuelle, la situation au Yucatán est différente, grâce à la globalisation, c'est-à-dire à l'ouverture des marchés vers les pays voisins du Nord les USA et le

CANADA, vers le reste de l'Amérique latine, l'Israël, et les quinze pays de l'UE.

### 1.3. La problématique change : elle passe de la faillite à la problématique de maîtrise de leur croissance.

---

Si nous revenons à la question de départ : *y a-t-il un futur prometteur pour les P. M. E. et P. M.I. des économies émergentes de l'Amérique Latine (particulièrement au Mexique) ?* , " A priori " on pourrait dire Oui !

Mais à condition de savoir ou de pouvoir maîtriser leur croissance, d'une manière adéquate et performante. Avec cette thèse, nous proposons une forme de réponse, avec nos travaux réalisés sur cinq P. M. I. au Yucatán, avec le modèle " SIOFHIS " (système d'informations opérationnelles et fonctionnelles humainement intégrées et stimulantes) d'une entreprise ou organisation(capacité à stimuler des comportements efficaces chez ses membres, afin d'atteindre les objectifs de tous et de tout), développé par le Dr H. SAVALL et son équipe de chercheurs de l'ISEOR, de l'Université Lumière Lyon 2.

#### 1.3.1. À quoi veut-on aboutir ?

L'objectif est de développer et mettre en œuvre un **système d'information** et de **contrôle** pour aider au développement et à la performance des firmes, et pour retrouver la **Confiance** dans tous les domaines, un système pour :

- Réduire les coûts cachés,
- Détecter et Profiter des coûts d'opportunité,
- Augmenter la rentabilité et les profits des opérations,
- l'apprentissage du savoir-faire,
- la formation continue,
- favoriser l'innovation, et la créativité,
- Améliorer les relations internes et externes.
- Améliorer les conditions du travail.
- Augmenter le moral et la motivation.
- La permanence du personnel dans la firme.
- Entre autres bénéfices, comment l'engagement de tous vers Une qualité de vie adéquate au développement du Mexique.
- Objectifs(qualitatifs) et les buts(quantitatifs)à long terme.

En même temps, il s'agit surtout d' **aider à réduire le risque de faillite** dans les P.M.E. et P.M.I., tout d'abord au Yucatán, et ensuite au Mexique.

Cette information interne "intra-organisationnelle" socio-économique est nécessaire et très utile à la prise de décision. Nous obtenons cette information par la mise en place d'un système de représentation de la méthode socio-économique nommé " SIOFHIS "

(système d'informations opérationnelles et fonctionnelles humainement intégrées et stimulantes).

Ce modèle a été développé par l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations " ISEOR ", pour améliorer la performance globale des entreprises

### **1.3.2. Buts de la recherche :**

Nous avons pris en considération pour notre analyse la bibliographie et les travaux de recherche faits au Mexique à ce sujet, et tout particulièrement ceux élaborés en France, par l'ISEOR.

Pour cela nous avons pour objectifs de :

- Faire l'analyse des diverses recherches faites à ce sujet, qui ont aidé à développer un modèle pour les P. M. E. mexicaines.
- Prendre en compte les critères des P. M. E. pour les divers secteurs mexicains.
- Souligner la nécessité de mettre en place une " culture de gestion ". A cet égard il faut souligner l'importance de développer un modèle de contrôle de gestion formel comme la "Comptabilité intégrée" (H.STOLOWY/1996.), nous savons bien que tous ces modèles, sont assez performants, surtout dans les grandes firmes transnationales comme RENAULT, AU CHAM, AIR FRANCE, MERCEDES BENZ, NESTLE etc. Depuis des années, ces firmes assurent leur croissance, mais dans notre cas, ce sont les P. M. E., elles ont un autre comportement face au " Contrôle Formel ".
- Les éléments de recherche permettront d'expliquer le comportement des P. M. E. du secteur agro-industriel du sud - est mexicain, mais aussi d'évaluer les effets du manque de culture administrative ou de gestion et particulièrement le manque ou l'absence de contrôles formalisés comme le contrôle de gestion entre autres, ainsi que des "Nouveaux indicateurs pertinents en vue de prévoir plus tôt les difficultés dans les P. M. E." (Guy.MICHOUD/Nov./1995.) ou celles développées dans le cadre de la philosophie de Qualité Totale (K. ISHIKAWA/1983.), et aussi (P. CROSBY./1980.) entre autres.
- Finalement développer un modèle "adéquat" à la réalité des P. M. E. de la région, pour surmonter et faire face à ces problèmes de développement et de croissance.

Pour tout cela et afin d'être mieux accepté, nous avons appelé stratégiquement le modèle : " Tableau de Contrôle Managérial d'information socio-économique ".

En plus, la stratégie de mise en place de ce modèle a fait l'objet d'une réflexion et d'une analyse, pour convaincre les Dirigeants des P. M. E..

C'est la raison pour laquelle nous avons adopté la philosophie de la Qualité Totale, afin d'attirer l'attention sur le travail en équipe et la poursuite de l'efficacité et de l'efficacité de la firme qui est la plus proche de notre modèle ;

C'est donc grâce à cela que nous avons pu atteindre notre objectif.

Dans le chapitre sur les liens théoriques de notre recherche, nous essaierons de

donner un aperçu rétrospectif, de façon narrative et métaphorique, sur la théorie administrative / gestion, ceci grâce à la pratique, à l'analyse et aux réflexions de chercheurs dans ce domaine.

Mais surtout une vue multidisciplinaire en matière socio-économique apparaît, qui fait le lien entre les sciences qui donne sa force aux sciences de gestion ou d'administration.

## Chapitre 2. Cadre théorique de référence

### 2. Introduction.-Cadre théorique de référence

---

À l'heure actuelle le Mexique, comme la plupart des économies émergentes, court pour rattraper le développement économique mais aussi pour atteindre un niveau d'administration / gestion des entreprises performant pour faire face aux aléas de la globalisation, afin de rendre l'importance nécessaire aux liens entre la théorie et la Praxis.

D'une part, il s'agit de répondre aux inquiétudes et aux questions, chez nos élèves et les dirigeants, qui eux, n'ont pas une formation professionnelle en gestion.

D'autre part, il s'agit de réaffirmer les liens entre la théorie et la praxis, que certains collègues académiques n'ont pas eu la chance ou la possibilité de pratiquer dans leur profession, et malheureusement surnommés par ces élèves " dans la nébuleuse <sup>26</sup> de la théorie ou rats de bibliothèques <sup>27</sup> ". Nous avons l'espoir de contribuer à réduire ces divergences.

**Le cadre théorique de cette recherche se divise en deux grands axes :**

- **Le premier** est consacré à la recherche bibliographique et à des travaux de recherche faits au Mexique principalement sur ce sujet. C'est la raison pour laquelle il faut analyser les concepts et définitions, de la même forme, créer un lexique et un glossaire des termes, développé par les cinq P. M.I..
- **Le deuxième axe** se base sur des concepts théoriques de caractère administratif ou de gestion, c'est-à-dire, qu'on analysera le modèle d'information socio-économique dans une optique systémique et multidisciplinaire, ou éclectique <sup>28</sup>, car la théorie organisationnelle est principalement de nature éclectique, c'est-à-dire que son corps de connaissances est intégré par plusieurs parties de sciences et disciplines. / "La teoría organizacional es de naturaleza ecléctica. Es decir, es un cuerpo de

<sup>26</sup>

<sup>27</sup> Expression , pour designer ceux qui ont lu mais jamais vécu! leur profession.

<sup>28</sup> Eclectique.- *adjectif et nom*. Vague, confus, qui manque de précision. *Projet nébuleux*. Bibliorom Larousse Microsoft Corporation et Liris Interactives

conocimientos formado por partes de muchas Ciencias y disciplinas”

Pour démarrer, il a fallu faire un aperçu rétrospectif rapide de l'évolution gestionnaire.

## **2.1. Rétrospective de l'évolution Administrative / Gestionnaire :**

L'un de nos objectifs avec ce document est de le rendre très lisible pour les propriétaires et dirigeants de P. M. E. qui n'ont pas une formation très approfondie de l'Administration / Gestion. C'est la raison pour laquelle nous croyons pertinent de faire de brefs aperçus de l'évolution de la pensée administrative.

Nous situerons l'administration/gestion dans son contexte historique, afin que les propriétaires et les dirigeants de P. M. E., puissent mieux comprendre l'importance et l'intérêt de leur rôle dans la vie de l'entreprise.

L'ampleur des organisations et de l'administration présente et durant plusieurs siècles, nous amène à supposer l'existence d'un corps de connaissances bien défini, même si actuellement la complexité croissante à l'intérieur des organisations, surtout celles de grande taille, et la nature dynamique de leur milieu externe ont gêné son développement et rendu la tâche de l'administration extrêmement difficile.

L'évolution a été si rapide que, "si l'on considère que l'âge de l'univers est d'un seul jour, l'humanité a existé uniquement dans les dix dernières secondes" <sup>29</sup>. La civilisation humaine, telle que nous la concevons aujourd'hui, s'est développée et a progressé durant 10 millions d'années approximativement.

Les organisations et leur administration / gestion ont été des éléments fondamentaux dans la société.

Les progrès de la science et de la technologie ont eu aussi une grande influence et reçu une attention considérable à travers les siècles, mais ce sont les 300 dernières années qui ont été les plus importantes.

Les sciences sociales en général et les sciences du comportement en particulier, se sont développées à un rythme relativement lent. <sup>30</sup> L'anthropologie, la sociologie et la psychologie sont des produits des 100 dernières années. Les sciences économiques et politiques sont nées plus récemment en tant que disciplines spécifiques. La théorie organisationnelle et/ou la pratique administrative de gestion ont été étudiées de façon systématique jusqu'au XX<sup>e</sup> siècle, ainsi que d'autres innovations ou courants d'ordre administratif et/ou de gestion, dans la recherche éternelle d'efficacité et de productivité.

Le champ des organisations est si étendu que la théorie et l'étude scientifique s'appuient sur une base extrêmement large. Cependant, nous pouvons partir de l'énoncé suivant :

L'homme est un animal social qui a tendance à organiser et diriger ses intérêts. Et

---

<sup>29</sup> Métaphore utilisée par WEISSKOPF Victor F., *Knowledge and Wonder*, Doubleday & Company, Inc., Garden City, N-York, 1966, p.56. et René SÉDILLOT, *The History of the World*. Harcourt, Brace & World, Inc., New York, 1951.

<sup>30</sup> BOULDING Kenneth E., *The Impact of the Social Sciences*. Rutgers University Press, New Brunswick, N. J., 1966.



ceci il le fait dans un milieu de plus en plus complexe et dynamique. Par conséquent, il est important de connaître les objectifs fondamentaux de l'homme dans la société pour pouvoir comprendre son comportement.

Cet énoncé a aussi d'autres implications :

Le mot "SOCIAL", implique que l'homme tend à développer des relations de **coopération et d'interdépendance**. L'homme en tant qu'animal social est un animal organisé car :

- Sa conduite est orientée vers des objectifs spécifiques.
- Ses perceptions sont organisées dans un tout significatif, caractéristique universelle du processus cognitif ou de la pensée.
- Sa conduite est orientée vers des objectifs spécifiques, le processus cognitif, la coopération et le conflit, sont quelques uns des éléments fondamentaux dans l'étude de l'homme en tant qu'animal social.

Ces éléments font partie du système global à l'intérieur duquel l'homme organise et dirige ses intérêts.

D'une manière générale, on peut dire que le **comportement organisationnel** est dirigé vers des objectifs concrets, plus ou moins sous-entendus par les membres du groupe, qu'il constitue un système psychosocial, les individus travaillant en groupe, qu'il comprend aussi un système technologique où les individus utilisent leurs connaissances et techniques pour exécuter les tâches ; et qu'il implique des activités structurées où les individus travaillent ensemble ou coopèrent de façon interdépendante, ce qui présuppose aussi un système social.

Plusieurs disciplines contribuent à former un corps éclectique de connaissances, comme la théorie organisationnelle qui, liée à l'expérience, est la base des pratiques administratives.

L'administration / Gestion implique la coordination des hommes et des ressources matérielles pour atteindre certains objectifs. **L'objet de l'administration / gestion est de réussir l'intégration de différents éléments** - parfois coopératifs, parfois en conflit- **dans l'effort total de l'organisation**. Les organisations et les individus prennent continuellement des décisions d'adaptation dans le but de rester dans un équilibre dynamique par rapport à leur milieu. Bien que **l'organisation implique l'intégration et la coordination** des activités d'individus ou de sous-groupes, l'apparition de certains conflits est inévitable. **L'organisation peut être ouverte ou fermée** ; elle peut être fonctionnelle ou dysfonctionnelle, selon l'efficacité. De plus, certaines inefficacités dans l'immédiat peuvent conduire à des résultats remarquables à long terme. Dans ce processus, le **flux d'information est essentiel** (Peter Drucker <sup>31</sup>). Il implique la connaissance du passé, des évaluations pour l'avenir, et le feed back ("*la rétro-alimentation*") périodique par rapport à l'activité actuelle.

En conséquence, la tâche de l'administration/gestion est d'orchestrer ce système

---

<sup>31</sup> Peter F. DRUCKER, The Practice of Management, Harper & Row, Publishers, inc. New York, 1954, Pp. 3-4.

d'information - décision pour coordonner les efforts et maintenir un équilibre dynamique. Le modèle du système d'information socio-économique “ **SIOFHIS** ”(système d'informations opérationnelles et fonctionnelles humainement intégrées et stimulantes) peut répondre à tout moment à cette inquiétude administrative / gestionnaire des organisations , **surtout en période de croissance.**

C'est ce modèle **qui s'adapte le mieux à notre** réalité Managériale des Organisations des P. M.I. mexicaines. Car comme **Yvon PESQUEUX et F. A. BAILLY** <sup>32</sup> les soulignent dans leur article :“ **NOUVEAU MODELE DE PRODUCTION OU NOUVELLE IDEOLOGIE MANAGERIALE ?** ” La flexibilité du modèle “ SIOFHIS ” répond bien aux points soulignés par eux dans leur article : “ Du côté économique à économies d'échelles (“ **scale** ”), économies de variétés (“ **scope** ”) ”.

Ils ajoutent : “ **la Flexibilité permet donc de : favoriser les diminutions des coûts unitaires et marginaux diminuer les risques liés à l'incertitude intrinsèque aux marchés et ce alors même que les capacités augmentent.** ”. Ceci est lié à l'augmentation du capital humain car le modèle permet de relancer ces courbes d'expériences et par conséquent d'apprentissage, et grâce à ceci nous avons alors la possibilité d'avoir un programme de formation continue.

Le tableau ci-après, est une analyse comparative entre les divers points de vue des principaux auteurs de l'administration - gestion. Il faut remarquer que cela est d'usage assez utilisé dans la plupart des cours de base d'Administration - Gestion, des écoles de commerce et universitaires, au Mexique. Ceci a pour but de donner un aperçu historique et général sur ces contributions et les relations entre elles

**Tableau comparatif des différents fondements et techniques d'Administration / Gestion, qui sert de base dans la première partie du XX siècle.**

---

<sup>32</sup> PESQUEUX Y. / F. A. BAILLY. “ Nouveau Modèle de Production ou Nouvelle Idéologie Managérial ”. Pag 189-200. Actes du congrès Volume 21, N°22, ASAC-IFSAM 2000. Montréal, Québec, Canada.

Liens entre :	PRINCIPES De :	TECHNIQUES De :	CONTRIBUTIONS Par des :	CONVENIENCES Causés par :	REPRESENTANTS Assez reconnus :	FACTEURS INSTITUTIONNELLES
Administration Scientifique	Rationalisation de la main œuvre et Efficience des matériaux vers les profits.	Production. Temps / mouvements Systèmes intensifs.	Méthodes + Adéquates Org, de processus de production. Spécialisation et formation de l'ouvrier, salarié à la pièce.	Préférence pour l'argent au détriment des bénéfices et conditions de travail. Augmentation de la Productivité par des méthodes pas très scientifiques.	Henry R. TOWNE. F. W. TAYLOR. H. L. GANTT. F. B. GILBERTH. CH. BABBAGE. H. McTALF.	Économiques.
Administration Empirique	Organisation. Par la praxis récente, ou l'expertise compte plus, ou a plus d'importance	Coutume, intuition et expérience.	L'administration est un art, et c'est la praxis qui forme, et non la théorie.	Suivant résultats moyens ou mauvais.	Laurence APPLEY Ernest DALE. Peter DRUCKER.	Économiques.
École de L'Environnement du Travail.	Augmente l'efficience par l'amélioration des conditions du travail.	Psychologiques Sociologiques	Sambiance du travail adéquate améliore les conditions physiques du travail.	Les facteurs d'environnement ne sont pas liés directement à la productivité.	George Elton MAYO.	Économiques.
École Du Comportement humain.	Ce sont les facteurs psychologiques et sociaux, qui sont liés à la Productivité	Psychologiques Sociologiques	Être accepté et reconnu par les autres et la définition du travail est importante pour l'être humain.	L'idéalisme des relations humaines n'est pas assez opératoire.	Robert OWEN. G.E. MAYO	Économiques. Sociales.
Néo –humain Relationnisme	Participation du personnel, les buts de la firme sont liés aux objectifs du personnel.	Psychologiques	Améliorer le : Système de planification et les relations humaines.	Demande du temps et exige de restructurer l'organisation.	D. Mc GREGOR. A. MASLOW. R. LIKERT. P. DRUCKER.	Économiques. Sociales et Organisationnelles.
Éclectique.	Sur la base	Toutes les	Par le	A besoin de	Henry	Économiques.

	du processus administratif fait le lien synergique de toutes les connaissances des sciences	sciences liées à la gestion ou administration. <sup>33</sup>	processus administratif fait sa logique d'action.	gestionnaires très bien formés et multi disciplinaires dits scientifiques.	FAYOL. M. PARKER FOLLET Lindall F. URWYCK George TERRY. MARCH/ SIMON. Etc.	Et Organisationnelles.
École du Système social	Le processus administratif est lié aux relations inter culturelles et sociales.	Sociologique et Théorique mathématique des graphes la méthode expérimentale de DURKEIM et WATSON	Approche très sociologique de l'Administration	Des variables sociales internes et externes affectent l'organisation, donc il doit chercher l'équilibre des intérêts.	Max WEBER. Chester BARNARD Frank O. SHELDON. Chris ARGYRIS-	Économiques Social. Et Organisationnel.
École du Amon. Systémique	Les Systèmes sont la base de l'administration	Des systèmes et des techniques informatiques sont liés.	Est très utile pour les grandes firmes	Elle néglige l'aspect humain de l'organisation.	MARCH / SIMON MURDIK . Joël ROSS. W. CHARMAN.	Économiques. Et Organisationnelles.
École de la Théorie des décisions	La base c'est la prise de décisions.	Des Modèles ou des techniques mathématiques et de simulation des conduites.	Le processus devient la base de l'administration / gestion.	Parfois est limité seulement à l'approche économique.	Herbert. A.SIMON Von NEWMAN BOWMAN. HUTCHISON.	Économiques. Et Organisationnelles.

Notre approche est proche de la théorie éclectique, car elle adopte ce qui lui paraît bon d'un ensemble des sciences, donc il devient un système multidisciplinaire, intégriste et constructiviste dans son ensemble théorique et pratique.

<sup>33</sup> Los Fundamentos de la teoría organizacional y practica administrativa de Kast y Rosenzweig, explican con mayor amplitud este enfoque.

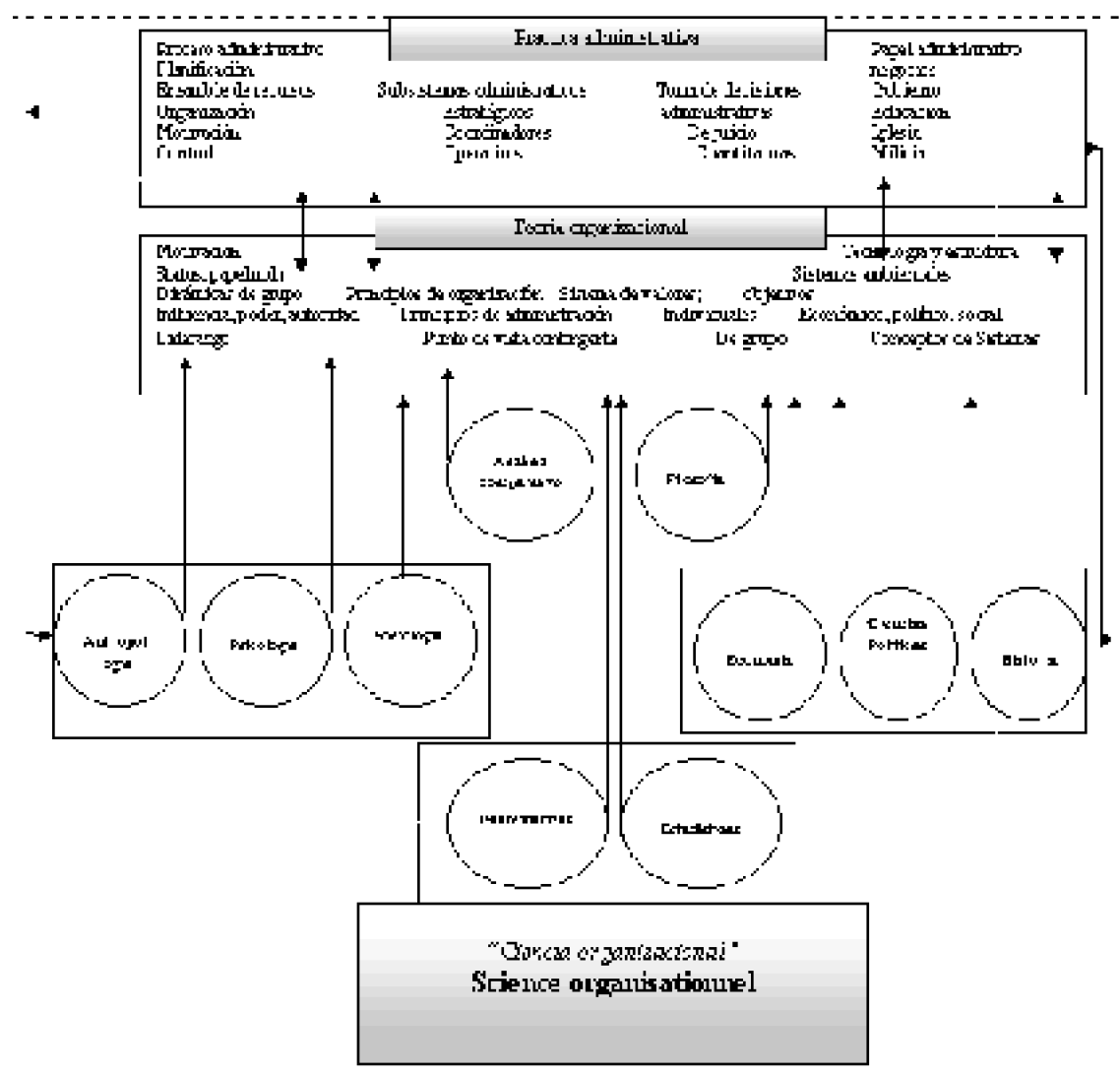


Figure n°2 : Approche Multidisciplinaire. **Éléments essentiels servant de base à la science organisationnelle** "Fundamentos de la teoría organizacional y practica administrativa de " KAST y ROSENZWEIG

Pour notre étude et analyse, nous avons considéré que le modèle d'information socio-économique garde certains liens avec certaines théories et pratiques administratives ou gestionnaires comme la théorie de la Contingence, dite Situation (circonstancielle), et ainsi qu'avec d'autres aperçus théoriques, tel que :

- La Philosophie de Qualité totale.
- Les Théories " X " et " Y " de D. Mc GREGOR
- L'administration par objectifs " A x O ".
- L'administration participative ou démocratique.
- Le Contrôle et plus particulièrement le Contrôle de Gestion, appelé par les Américains " Management Control ", et connu au Mexique comme " *Control Gerencial* ".

- Les Préceptes théoriques de DIRECTION ou "Management" de R.R. BLAKE./ J.S.MOUTON <sup>34</sup>, et l'analyse de P. HERSEY./ K. BLANCHARD, de "*Liderazgo Situacional* situation (circonstances/ circonstancielle) (Leadership)", style of leader <sup>35</sup>. et ainsi que les travaux de R. TANNENBAUM./ W. H. SCHMIDT, dans leur article "How to Choose a Leadership Patter" <sup>36</sup>.

#### 2.1.4. Style Efficient de Leadership ou de Direction :

Dans le tableau suivant, nous essayons de montrer notre point de vue sur toutes les théories et approches sur les divers styles de direction / leadership, de **Robert. R. BLAKE./ James. S.MOUTON, de R. TANNENBAUM./ W. H. SCHMIDT.**

Dans l'environnement s'intègrent des variables tantôt internes tantôt externes.

### 2.2 Méthodologie : Adéquation du modèle d'information socio-économique " SIOFHIS " aux P. M. E. et P. M. I. A Yucatán, Mexique.

**Avant de rentrer dans les détails du modèle de l'ISEOR et des adéquations réalisées sur le modèle, il faut faire certaines remarques sur la démarche suivie pour réussir la nôtre.**

Tout d'abord ,il s'agit d'attirer l'attention sur certains outils utilisés partout depuis longtemps et pour moi depuis plus de 20 ans, avec de bons résultats, comme dans le cas suivant.

Le Modèle de la Banque de Mexico <sup>37</sup>, a été repris et amélioré par l'ingénieur Agustin Montaña G <sup>38</sup>, appelé par lui "*Diagnostico Industrial, controles gráficos de dirección* " / Diagnostic industriel, des contrôles graphiques pour la direction ". .

Le modèle propose **dix facteurs pour l'industrie et neuf pour le commerce ou services** :

#### 2.2.1 Diagnostic Industriel :

---

<sup>34</sup> BLAKE Robert R. / James.S. MOUTON, " The Managerial Grid ", Texas : GULF Pubishing Company, 1964. P.10.

<sup>35</sup> .HERSEY Paul / Ken. BLANCHARD, "Management Of Organizational Behavior" Utilizing Humain Resources. Four Edition PRENTICE-HALL,INC. 1982. Chap.11, 232-265,Ps.

<sup>36</sup> . TANNENBAUM Robet./ W.H. SCHMIDT, " How To Choose A Leadership Pattern ", HARVARD BUSINESS REVIEW, May – Jun, 1973.VOL.51, No.3, P167.

<sup>37</sup> W KLEIN Alfred / GRABINSKY Nathan " El Analisis Factorial, guia para estudios de Economia indsutrial ". Direcccion de investigación Económica, BANCO DE MEXICO, 1er Edt. 1958, 20eme Edit 1998.

<sup>38</sup> Agustin MONTAÑO G " Diagnostico Industrial, controles gráficos de diercción " : Edit TRILLAS 1er 1972 dernier Edit 1993.

Français	<b>Espagnol.</b>	
Facteur ou élément factoriel à analyser :	<b>Factor a analizar :</b>	
Industrie / Commerce ou service	Industrie/ <b>Industria</b>	Commerce et service <b>/Comerciales o Servicios:</b>
1. Environnement.	<b>Medio ambiente.</b>	<b>Medio ambiente.</b>
2. Direction.	<b>Dirección.</b>	<b>Dirección.</b>
3. Produits / Services.	<b>Productos.</b>	<b>Producto./ Servicio</b>
4. Finances.	<b>Finanzas.</b>	<b>Finanzas.</b>
5. Fournitures. / Achats	<b>Suministros.</b>	<b>Compras.</b>
6. Force de travail/ Personnel	<b>Fuerza de trabajo.</b>	<b>Personal.</b>
39		
7. Moyens de Production/ Ameublement et équipement.	<b>Medios de Producción.</b>	<b>Muebles y equipo.</b>
8. Processus de Production.	<b>Actividad Productora.</b>	<b><u>INEXISTANTE, DANS CE SENS.</u></b>
9. Marketing	<b>Mercadeo(MK.).</b>	<b>Mercadeo(MK.).</b>
10. Comptabilité et statistiques.	<b>Contabilidad y estadística</b>	<b>Contabilidad y estadística</b>

Note :

Il faut signaler que la plupart des facteurs sont intégrés par l'utilisation de plusieurs indicateurs quantitatifs et qualitatifs, et que chaque organisme ou organisation doit développer les indicateurs nécessaires à ces besoins et selon les buts et objectifs fixés.

Le modèle socio-économique développé par l'ISEOR, est de plus en plus connu, il est bien accepté par le terrain des entreprises. Comme par exemple la firme qui depuis dix ans, est placée dans les dix premières entreprises à la Bourse de Paris, Brioche Pasquier. Cette firme a fait l'objet d'une analyse approfondie en 1997, par le très renommé cabinet de conseil " BOSTON CONSULTING GROUP ".

Il faut ajouter que le modèle développé par l'équipe de chercheurs de l'ISEOR, est déjà connu à Mexico à travers le doctorat réalisé en cotutelle avec l'Université Autonome Métropolitaine de Mexico, et au Yucatán Mexique, grâce à l'intervention et la mise en oeuvre du modèle des étudiants de l'Université du Mayab comme à l'institut technologique de Mérida, nous avons fait une présentation des résultats obtenus aux des professeurs et aux étudiants de ces écoles.

Donc, après avoir analysé les démarches que nous avons entreprises, auparavant dans ce domaine, ainsi que les expériences vécues dans le domaine du conseil, tant sur le terrain qu'en qualité de professeur - chercheur, au Mexique. Nous avons pris la décision de nous engager à travailler sur le modèle SIOFHIS, développé par l'ISEOR, sous la direction du Professeur Henri SAVALL et de pouvoir l'adapter à notre mentalité (la culture locale), et à la réalité locale.

<sup>39</sup> Notice : Nous avons réussi à faire accepter le terme de CAPITAL HUMAIN à la place de Ressources Humaines. à force d'insister.

D'autre part, le manque de confiance (comme cela a déjà été remarqué avant), en tout et à tous, nous a amené à développer une stratégie proche de la qualité totale (pour ceux qui connaissent bien cette philosophie, on trouve certains points communs aux deux approches) pour convaincre les dirigeants, mais surtout les cadres moyens de “ *supervision* ”.

Une des raisons pour lesquelles, à titre personnel, nous avons choisi le modèle d'information socio-économique, comme modèle de contrôle managérial d'information socio-économique, c'est sa souplesse d'adaptation à notre réalité assez spéciale, c'est-à-dire, comme c'est reconnu dans le monde entier, l'expression “ **à la Mexicaine** ” synonyme de très spécial et spectaculaire.

D'autre part, pour répondre aux besoins et faire face aux situations spéciales ou aux contingences, selon la théorie de la contingence, il existe une expression en espagnol qui permet de bien le définir. Au Mexique on utilise une expression familière :

“ *Según el Tamaño del animal “ZAPO”, es el Tamaño de la Piedra* ”. Selon la taille de la bête “ crapaud ”, on doit adapter la taille de la pierre, pour l'écraser.

Le modèle répond bien aux besoins de croissance comme nous l'avons constaté dans les cinq P. M.I. au Yucatán, donc le modèle sans aucun doute peut aider à réduire le risque de faillite chez les P. M. E. et P. M.I..

**MAIS A CONDITION DE BIEN SUIVRE TOUS LES SIGNAUX DE STRESS**, de situations de détresse et des dysfonctionnements des indicateurs qualitatifs et quantitatifs, et de réagir bien et vite, avec une formation continue, basée sur le diagnostic des besoins et du tableau ou matrice de compétences du CAPITAL HUMAIN de la Firme.

### **2.2.2. La méthode socio-économique des organisations.**

La méthode socio-économique mise au point par l'ISEOR (Institut de socio-économie des entreprises et des organisations), depuis sa création en 1976 est une méthode "douce" d'amélioration de la productivité qui fait participer tous les acteurs de l'entreprise. Cette méthode cherche à concilier les objectifs économiques et les objectifs sociaux des entreprises et organisations. Elle se distingue ainsi des approches très directives qui visent à accroître la productivité à court terme, parfois au détriment des résultats à plus long terme.

La méthode socio-économique est basée sur l'analyse de la démarche socio-économique (approche stratégique), intégrant trois éléments:

- Le potentiel interne de l'entreprise comme vecteur stratégique. 1.
- Des ressources internes comme moteur de l'entreprise. 2.
- La mise en œuvre stratégique comme multiplicateur de potentiel. 3.

Le fonctionnement de l'entreprise s'explique, selon la théorie socio-économique, comme un ensemble complexe de cinq logiques de comportements humains (individuels, de groupe d'activité, catégorielle, de groupe de pression, collectifs) en interaction avec cinq types de structures.



Cette interaction permanente et complexe constitue le fonctionnement de l'entreprise et, par conséquent, on détecte des anomalies et perturbations, des écarts entre le fonctionnement souhaité et le fonctionnement réellement constaté. C'est là où les dysfonctionnements engendrent des coûts cachés. Les coûts cachés affectent donc la compétitivité, la rentabilité, l'efficacité et la qualité du fonctionnement de l'entreprise. Les coûts cachés désignent les coûts non repérés par les systèmes traditionnels d'informations ou classiques (budgets, comptabilité générale même la comptabilité analytique et de tableau de bord financier, donc les coûts cachés sont la traduction ou représentation monétaire des dysfonctionnements) .

C'est la raison pour laquelle, ils ne sont jamais pris en considération au moment de la prise de décision par le dirigeant ou propriétaire de la firme.

Les causes fondamentales ou causes racines des dysfonctionnements sont des insuffisances de:

1. Pilotage dans notre cas particulier par le tableau de contrôle managérial.
2. SIOFHIS (système d'informations opérationnelles et fonctionnelles humainement intégrées et stimulantes), capacité d'une organisation à stimuler des comportements efficaces chez ses membres, afin d'atteindre les objectifs collectifs(mais il faut ajouter à ceci la convergence des Buts) de l'entreprise.
3. Synchronisation (coordination en temps réel).
4. Toilettage (maintenance périodique des structures, procédures comportements de tout ce qui se dégrade au fil du temps).

Afin de remarquer les variables adoptées et d'adapter le modèle " SIOFHIS " à la culture mexicaine, il faut signaler les points suivants :

- Tout d'abord la mise en place du diagnostic nommé " EFFET MIROR ", nom qui a bien été accepté par les dirigeants des cinq P. M.I.. En ce qui concerne le diagnostic, nous avons ajouté des actions visant tout d'abord à observer les dysfonctionnements d'ordre physique, cela a duré plus d'un mois.
- Avec des résultats vraiment très intéressants, cette action se poursuit encore de nos jours afin de faire un " Audit Visuel des Choses ", afin de voir si chaque chose a sa place ou s'il y a un espace pour chaque chose ( les précurseurs de cette idée ont été Machiavel et H. Fayol).

Ceci afin d'attirer l'attention et de démarrer le processus d'écoute, tout en prenant note d'expressions normalement non dites ou non exprimées dans des réunions du travail, soit parce que personne n'y accorde de d'importance, car ils ne voient pas les effets nocifs des dysfonctionnements (effet Autopoïtique), soit par un oubli "normal", parfois dû au stress causé par le non contrôle du temps (l'agenda).

Une autre adéquation constatée a été la Tableau de Compétences nommée en espagnol " *MATRIZ DE COMPETENCIA DEL CAPITAL HUMANO* ", car nous avons ajouté à cette grille des connaissances, expériences, autres que celles liées au travail et à la formation formelle au travail ou à l'école. Ceci a permis de RÉSOUDRE DES

PROBLÈMES de plomberie, charpenterie, électricité, mécanique, danse, chant, décorations (pour les fêtes et les festivités où les P. M. I. sont nécessairement engagées à participer et collaborer avec leur personnel et la localité ).

L'un des résultats de la " *Matriz de Competencia de Capital Humano* " a été la prise de conscience, d'acceptation entre eux et l'intégration du personnel à la firme.

Il faut tenir compte que les dysfonctionnements engendrent des coûts cachés liés directement à la performance de l'entreprise.

Donc la méthode socio-économique propose un modèle de gestion innovante. C'est un mode de gestion intégrant étroitement la dimension sociale de l'entreprise à sa performance économique. Elle comporte des méthodes et des outils de management global s'appuyant sur le développement humain (**Capital humain**) de l'entreprise comme facteur principal d'efficacité.

Le management socio-économique permet de structurer l'évolution de l'entreprise selon trois axes de pilotage. Voir la figure suivante mise en œuvre au Mexique (présentée en espagnol étant donné que ceci existe déjà en Français depuis longtemps).

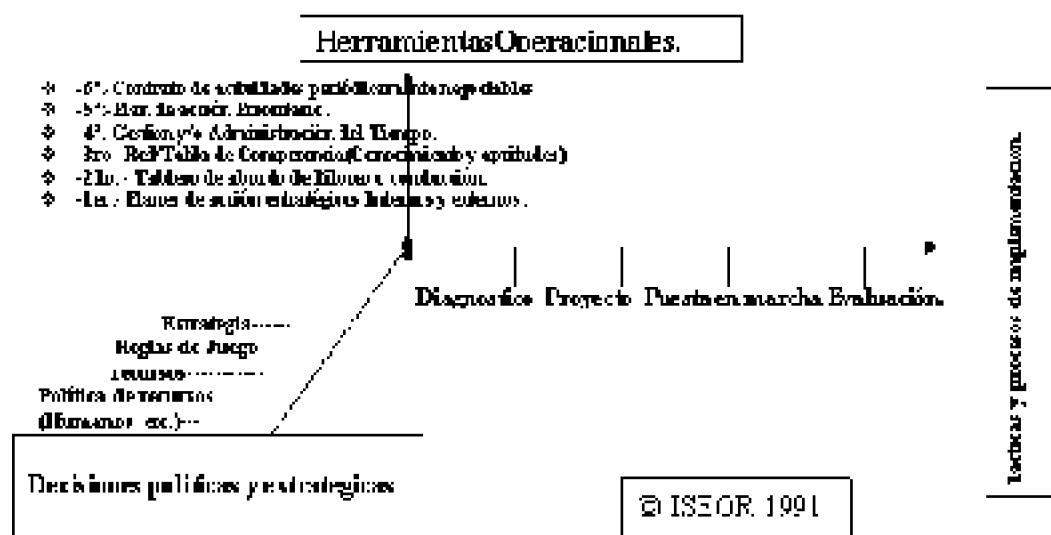


Figure n°5 : les trois axes de pilotage " *LOS TRES EJES DE PILOTEO O DE DIRECCIÓN* "

C'est le rôle du management "socio-économique" que d'assurer la qualité intégrale de l'entreprise et des organisations, étant donné que l'on vise en même temps l'obtention de la performance sociale et de la performance économique. Ses outils intègrent systématiquement cette double dimension.

Voici le modèle développé par ISEOR.

Voici le modèle mis en œuvre dans les cinq P. M.I.( au Yucatán, Mexique. fer. / sept.1999.), afin de l'adapter à la culture organisationnelle des Firmes

Evaluation du modèle de coût cachés, on a fait l'adéquation au coût d'opportunité à la place de la non

production / “Tabla de análisis y evaluación de los Disfuncionamiento administrativos que generan costos ocultos”

Disfuncionamiento Detectado:	Causas evocadas al Disfuncionamiento	Indice de frecuencia	Efectos sobre el plan o desarrollo económico de la empresa.						
			Detalles de calculo	Sobre salario	Tiempo extra	Sobre consumo de materias primas	No producción	(*)No creación de desarrollo	total

(\*) Le coûts d’opportunité de la non production sont pris en compte et aussi le concept de création de valeur et de valeur ajoutée. En tout cas on ne parle pas ici de la taxe de valeur ajoutée. / “ Costos de Oportunidad de la NO PRODUCCION se consideran además en este Rublo, así como la contribución al Valor Agregado(no tomar esto como el impuesto al valor agregado). ”

### Souplesse du Modèle Socio-économique.

Le système d’information socio-économique “SIOFHIS”, a été testé dans plus de 1000 firmes dans différents pays d’Europe, d’Afrique, d’Amérique par l’équipe de chercheurs de avec ISEOR, sous la Direction et les conseils du Dr. H. SAVALL.

Avec ce travail de “recherche - intervention”, nous voudrions marquer qu’en plus de tous ces avantages déjà testés, que parmi les caractéristiques du terrain des pays en voie de développement ou d’économies émergentes, le modèle est aussi capable de s’adapter à des niveaux de cultures assez différents tantôt sociales comme le manque de “culture managériale ou de culture organisationnelle ” au reste du monde développé. Tout cela est fait pour réduire cet écart socioculturel dans de brefs délais.

A vrai dire, cela signifie que malgré le manque de formation “ cartésienne ” le Mexique est très capable de se sortir de son handicap de réflexion maintes fois signalé, par des théoriciens en contrôle de gestion de HEC Paris. C’est la raison pour laquelle nous avons fait certaines adéquations et des adaptations pour le rendre plus souple que le modèle de base, afin de le rendre compréhensible et de faciliter l’adéquation à nos besoins et à la réalité yucatèque, et pourquoi pas au pays tout entier.

Car le modèle d’information socio-économique “SIOFHIS” développé par, est très flexible et malléable, et en plus il est capable de bien répondre aux exigences causées par les aléas et contingences, par exemple les effets pervers du marché globalisé.

Le modèle socio-économique est aussi systémique et multidisciplinaire, car il permet de faire face aux effets provoqués par diverses théories telles que la théorie du “ **Chaos** ” liée a la théorie “ Darwinienne ” de l’évolution des espèces, lié aussi à la Survie ou à la disparition, ou à la révolution des organisations (signalée par Larry E. GREYNER) qui font face à la globalisation actuelle au Mexique.

Il est aussi très important de signaler que le modèle permet de créer le facteur de **CONFIANCE** en l’Organisation (Louis B. Barnes dans son article Le Facteur Confiance

dans l'Organisation, dit) :

***“ La confiance est facile à détruire mais elle est aussi facile à créer, à condition qu'elle soit mise en marche par des moyens non espérés ou connus ” (Business Harvard Revue).***

Un autre avantage du modèle est qu'il permet de changer ou de casser le **PARADIGME** des dysfonctionnements de gestion qui limite leur développement.

Afin de réduire le temps et la résistance surtout parmi les cadres moyens, comme nous l'avons signalé avant, nous l'avons “ déguisé ” sous les principes de la “ Qualité Totale ”.

Toutes les adéquations d'outillage, pour aider à la mise en marche du modèle, ont été introduites sous le nom du Tableau de Contrôle Managérial, avec un slogan pour encourager la réflexion du personnel “ *¿TRAES LA SOLUCIÓN AL PROBLEMA O TU FORMAS PARTE DE EL ?* ” Est-ce que tu as la solution au problème ou tu fais partie du problème ? :

- Grille d'observation des dysfonctionnements et des phrases et mots-clés et du non-dit.
- Coût d'Opportunité.
- Coût du temps, des réunions.
- Enregistrement et poursuite des Plans d'Actions Prioritaires (pour ceci nous avons utilisé la méthode d'analyse, appelée “SOFA” (facteurs : de Satisfaction, Opportunité, faiblesses et “ *Amenazas* ” de Menaces, pour l'organisation), aussi valable pour les “CAPN” Contrat d'Activité Périodiquement Négociable, de tout le personnel.
- Signaler à tout moment l'importance de l'engagement de tout le monde, qu'il ne suffit pas de participer, mais qu'il faut aussi s'engager, pour pouvoir réussir.
- Très important, la mise en marche de la reconnaissance des buts réussis, des dysfonctionnements réduits ou éliminés, mais aussi la diffusion et publication des dysfonctionnements non supprimés.
- La mise en route des diagnostics d'image de la firme, aussi bien de son entourage que de ses fournisseurs et clients.

### **Le fil conducteur :**

*Quel est l'objet de ma recherche ?*

Au niveau micro : il s'agit apporter un outil de contrôle pertinent et fiable aux P.M.E., qui puisse améliorer leurs performances et contribuer à la diminution de nombreuses faillites.

Au niveau général ou macro, cela peut permettre une diminution du chômage grâce aux actions destinées à améliorer l'efficacité des P. M. E. et P. M.I., en réduisant le nombre de faillites, particulièrement dans le sud-est mexicain.

*Quels sont les enjeux de la thèse et sa démarche ?*

Il s'agit d'abord de déterminer ou de chercher les causes de faillites des P.M.E. et P.M.I., par une recherche documentaire au tribunal de commerce et du ministère de finances de Yucatán.

**Afin de tester l'efficacité à court terme d'une démarche de ce type là, nous avons pris comme stratégie d'introduction l'idée de la " Qualité Totale ".**

Car la plupart des firmes connaissent " grosso modo " cette philosophie.

De telle façon que nous avons développé en même temps la mise en oeuvre d'une approche systématique du système d'information "SIOFHIS" (**Le système d'informations opérationnelles et fonctionnelles humainement intégrées et stimulantes**) , dans cinq firmes au Yucatán.

*À quoi veut-on aboutir ?*

Développer et mettre en oeuvre un **système d'information** et de **contrôle managérial** pour aider au développement des firmes et en même temps aider à réduire le taux des faillites des P.M.E. et P.M.I., au Mexique, mais très particulièrement dans l'état de Yucatán.

Cette information interne "Intra- organisationnelle" est nécessaire et très utile à la prise de décision.

L'obtention de cette information doit s'appuyer sur la mise en place d'un système de représentation de la méthode socio-économique " SIOFHIS ", modèle développé par ISEOR pour améliorer la productivité des entreprises.

### **2.2.3. Délimitation du champ de la thèse.**

#### **Theoriquement :**

La mise en valeur des systèmes d'informations socio-économique parmi les théories administratives, comme les théories organisationnelle et humaine relationnistes et des autres sciences proches de la Gestion.

Dans notre cas particulier, ce sont les effets de la mise en oeuvre d'un système d'information socio-économique lié à ces Théories, sur la méthode " SIOFHIS " développée par l'ISEOR de l'Université Lumière LYON 2, France.

#### **Dans la praxis :**

Prouver que c'est faisable de mettre en oeuvre dans des pays en voie de développement ou dans des économies émergentes, comme c'est le cas du Mexique, plus particulièrement au Yucatán. Mais par la méthode de recherche –intervention, en engageant des étudiants du dernier semestre de l'école d'administration " Gestion ".

#### **Le terrain de recherche :**

Cinq P. M. E. et P. M.I. au Yucatán, Mexique, particulièrement dans le secteur manufacturier textile, alimentaire et chimique.

Voir ci-après le corps d'hypothèses développé conformément à la méthode de l'ISEOR, Méthode liée à la logique “ origine, cause, effet ” c'est-à-dire Descriptive, Explicative, Prescriptive.

Cette méthode permet le développement du fil conducteur d'idées-clés pour la recherche et son analyse.

Il faut souligner, qu'elle permet d'établir une très grande arborescence d'analyse. Pour une question de praxis nous l'avons limitée à la problématique de notre recherche.

## **2.3 Hypothèse Centrale.**

Si toutes les P. M. E. et P. M.I. (au sud est du Mexique) avaient un système d'information “ Socio-économique ” fiable et pertinent, elles seraient plus performantes .

- Hypothèse maximale .

Si tout dirigeant ou manager de P.M.E. et P.M.I. mettait en œuvre un système d'information dans son entreprise (comme celui de "SIOFHIS"), selon une procédure adaptée à la culture managériale mexicaine (qui sera précisée dans la thèse) l'efficacité socio-économique des firmes mexicaines augmenterait.

- Hypothèse minimale.

Le développement de la compétence managériale du dirigeant ou du PDG et la prise de conscience de l'importance du système d'information dans les P.M.E. et P.M.I. améliorent la performance socio-économique de l'entreprise et lui permettent de mieux faire face aux contingences et aux risques de faillite.

### **2.3.1. Hypothèses descriptives**

L'absence ou .carence des contrôles, et d'un système d'information interne quantitatif 1. et qualitatif [Intra-organisationnel], est une caractéristique des P.M.E. et P.M.I., du sud-est mexicain, particulièrement au Yucatán. “ La ausencia o carencia de controles, y de un sistema de información interno cuantitativo y cualitativo (interorganizacional), es una característica de las P.M.E's y P.M.I's. del Sureste mexicano, particularmente en Yucatán. ”

La faible information provoque l'effet "Autopoïes ", c'est-à-dire de ne pas voir pas ou 2. de ne pas s'apercevoir des problèmes et des opportunités. “ La deficiente o poca información provoca el efecto de la Autopoyesis "Autopoïes ", es decir, de no ser posible ver o de mal percibir los problemas y las oportunidades. ”

Il en découle une faible culture organisationnelle et peu d'engagement du personnel 3. (des cadres et des ouvriers) vis-à-vis de l'entreprise. “ Existe una pobre cultura organizacional y un nulo Compromiso moral de parte del personal (Tanto de los mandos como de parte de los obreros) con la empresa. ”

La pauvreté informationnelle des données et le manque de motivation sont 4. caractéristiques des P.M.E et P.M.I. du Yucatán, et l'approche socio-économique est

---

inexistante. “ La ausencia o la pobre información de datos así que la falta de motivación para tomar en consideración la firma en su contexto socioeconómico están igualmente presentes en las P.M.E’s y P.M.I’s. ”

Il en résulte un mauvais climat organisationnel et managérial se manifestant par des 5. retards et l’absentéisme au travail. “ Un mal clima organizacional y gerencia se manifiesta por los retardos y el gran nivel de ausentismo del personal. ”

Par conséquent, cela entraîne de mauvaises prises de décisions. “ Malas o pesimas 6. decisiones son tomadas. ”

L’absence de contrôles fiables limite la réussite des plans. “ La ausencia de controles 7. confiables limita el logro des los planes. ”

Par conséquent, les dirigeants ont une perception très limitée de la réalité. “ Todo 8. esto conduce a los dirigentes a tener una percepción de la realidad muy limitada. ”

### **2.3.2.Hypothèses explicatives**

Un système de contrôle peu fiable et peu pertinent voire inexistant ; (contrairement à 1. celui proposé par le contrôle de gestion socio-économique) ainsi que la faiblesse de l’information interne réduisent l’efficacité et la performance des P.M.E et P.M.I. mexicaines. “ Un sistema de control poco confiable y pertinente, o inexistente (contrariamente como el control de gestión y el control socioeconómico) al igual que la poca o pobre información interna reduce la eficacia y la performance de las P.M.E’s y P.M.I’s. mexicanas. ”

Le faible Système d’information empêche les dirigeants et les cadres intermédiaires 2. de détecter des problèmes et des opportunités. “ El débil o pobre sistema de información impide la detección de los problemas y de las oportunidades a los dirigentes y cuadros de mando intermedios. ”

La faible culture organisationnelle est liée et influencée par les traditions et la culture 3. locale , et s’imbrique au scénario organisationnel des P. M. E. au Yucatan. La pobre cultura organizacional esta ligada a la influencia de otras culturas y tradiciones que comparten el mismo escenario des las P.M.E’s. y P.M.I’s de Yucatán. ”

La faible motivation et implication du personnel et la problématique (sémantique) 4. socioculturelle sont liées directement à la faiblesse des informations sur la marche de l’entreprise. “ La poca o debil motivación y involucramiento del personal y la problemática de la semántica y sociocultural están ligadas directamente a la debilidad o poca información sobre la marcha o desarrollo de la empresa. ”

Les dirigeants de P.M.E. et P.M.I. ne maîtrisent pas la gestion et le management, car 5. l’information n’est pas fiable et peu pertinente. “ Los dirigentes de las P.M.E’s. y P.M.I’s. no dominan la gestión y la dirección gerencial, ya que la información no es confiable ni es pertinente ”

Le procédé du dirigeant c’est un style de direction centralisé qui est loin d’être 6. performant sans le feed-back nécessaire pour résoudre la problématique

“ socio-économique ” de contrôle et motivation dans l'entreprise. “ El estilo de dirección del patrón, es muy centralista y esta lejos de ser eficiente ya que no hay “feed-back” retroalimentación necesaria para resolver los problemas socioeconómicos ” de control y de motivación en la empresa. ”

Les dirigeants et leur personnel n'ont même pas conscience de l'importance du management, de la formation, et d'un système d'information interne pour réagir vite. 7.

“ Los dirigientes y su personal no tienen siempre el mismo nivel conciencia de la importancia de la gerencia, y de la formación así como de un sistema de información interno para reaccionar rápido ante los problemas. ”

La Planification sans un système de contrôle socio-économique fiable (comme celle que propose SIOFHIS) et la faible prise de décisions réduisent la réussite des plans à court et moyen termes. “ La Planificación sin un sistema de control socioeconómico confiable (como el que propone SIOFHIS) y la débil o pobre toma de decisiones reducen el éxito o logro de los planes a corto y mediano tiempo. ” 8.

### **2.3.3. Hypothèses Prescriptives**

Le fait de disposer d'informations (comme celles que propose "SIOFHIS") fiables et pertinentes dans la gestion du personnel et le processus de décision des P.M.E. et P.M.I. mexicaines, permettrait de réduire le nombre de faillites et par conséquent celui des pertes d'emplois. “ Disponer de informaciones (como la que propone "SIOFHIS") confiables y pertinente en la gestión del personal y en los procesos de decisión de las P.M.E's. y P.M.I's. mexicanas que permitan reducir las quiebras y por consecuencia la perdida de empleos. ” 1.

La mise en œuvre d'un système d'information socio-économique, permettra aux dirigeants et aux cadres intermédiaires de découvrir des problèmes et des opportunités. “ La puesta en marcha de un sistema de información socioeconómica deberá permitir mejor la identificación de los problemas y las oportunidades a los dirigientes y a los mandos intermedios ”. 2.

Le fait de disposer d'un système d'information et de contrôle fiable doit permettre d'influencer d'autres cultures et traditions qui ont le même scénario que celui des P. M. E. et P. M.I. au Yucatán. “ Disponer de un sistema de información y de control permite influir sobre las otras culturas y tradiciones que comparten el mismo escenario des las P.M.E's. y P.M.I's de Yucatán. ” 3.

Le fait de disposer d'un système d'information et de contrôle fiable pour le dirigeant et les employés, par une formation adéquate, permettrait d'augmenter la motivation et d'améliorer les résultats, mais surtout de réduire les problèmes de compréhension linguistique. “ Disponer de un sistema de información y de control confiable para el patrón, e informar a los empleados, y de formación y /o capacitación a los obreros, permitirá incrementar la motivación y de mejorar los resultados pero sobre todo los problemas de comprensión lingüística. ” 4.

Le style de direction du dirigeant doit permettre de prendre conscience de 5.



l'importance du management et d'implanter des systèmes de contrôle et d'information socio-économiques fiables et pertinents. “ El patrón debe tomar consciencia, de su forma de dirigir la empresa, de la importancia de la dirección gerencial y de la necesidad de implantar los sistemas de control y de la información socioeconómica confiable y pertinente ”

Une plus grande délégation d'autorité et de responsabilité par le dirigeant est un 6. préalable avant d'engager des actions de formation, de motivation et aussi d'information fiable et pertinente, permettant une bonne prise de décisions. “ Una mayor delegación de autoridad y de responsabilidad por el patrón es necesario antes de comprometer a acciones de información confiables y pertinentes, de formación y capacitación así como de motivación, que permitan una buena toma de decisiones. ”

L'aide d'un système d'information (SIOFHIS), doit permettre d'améliorer la prise de 7. décisions et la relation dirigeant-employés, comme la prise de conscience des Objectifs et des Buts de la firme. “ La utilización de un sistema de información (SIOFHIS) deberá permitir tomar mejores decisiones y mejorar también la relación patrón empleados, como la toma de consciente de los objetivos y de logros de la firma. ”

La mise en œuvre d'un système d'information (SIOFHIS) doit permettre la mise en 8. route de Plans d'Actions Prioritaires (PAP) et de contrats d'activités périodiquement négociables (CAPN) ainsi que des plans à moyen et à long terme, tout en permettant une délégation majeure, basée sur la Confiance en l'information. “ El desarrollo de un sistema de información (SIOFHIS) deberá permitir la puesta en marcha de Planes de Acciones Prioritarios (PAP), y de contratos de actividades periodicamente negociables, y de planes a medio y largo plazo, todo esto en favor una una mas grande delegación fundada en la confianza de la información. ”

#### **2.3.4. L'arborescence des Hypothèses**

Ref : H. SAVALL et V. ZARDET – “ La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive ” - Revue internationale de systémique – janvier1996.

##### **Des Idées Clés :**

L'arborescence des idées clés doit nous permettre d'apercevoir plus claire pour mieux préciser nos actions de recherche et pour la mise en ouvre du modèle socio-économique dans les P. M. I. au Yucatán.

#### **2.3.5. Remarques sur les Hypothèses :**

- Pour quoi n'y a-t-il que huit hypothèses ?
- Quel est le but ou l'objet de faire uniquement 8 hypothèses ?
- Quelle est l'utilité ou à quoi cela sert-il ?

Pour mieux expliquer ces questions, je répondrai d'abord à la dernière question :

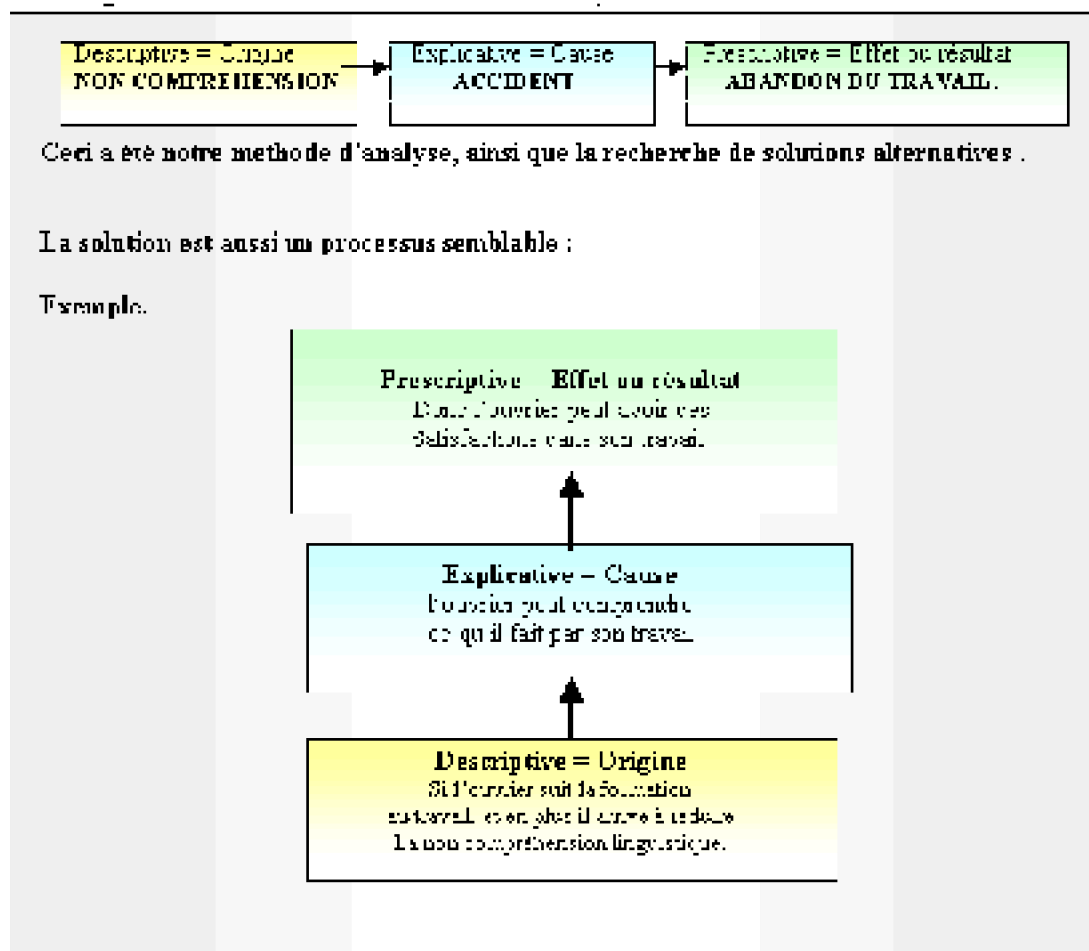
Le corps d'hypothèse sert à disposer d'une méthode logique comme guide à suivre pour mieux maîtriser la recherche, ainsi éviter d'autres sujets non liés à notre recherche.

Tout d'abord parce que la méthode développée par l'ISEOR a pour but de créer une voie logique dans une arborescence de questionnements et de réflexions causées par la recherche intervention à développer.

Ensuite la prise d'une branche ou d'un fil conducteur nous permet de ne pas perdre l'optique et le but fixé. Et le nombre ou la quantité des hypothèses a été cela, afin de rendre à la recherche une taille logique.

En tout cas, je voudrais attirer l'attention sur le fait que la méthode des hypothèses permet de voir le projet de recherche avec logique, car comme il a été déjà souligné par avant, cette classification répond bien à la logique la plus simple pour aider à maîtriser la pensée.

Diagramme N°1 : Voici le schéma d'analyse :



Dans notre cas, nous avons utilisé ce modèle de réflexion dans les cinq P. M. I., et il a donné des résultats positifs.

Diagramme N°2 : processus du changement planifié (PAP et PAC). Mise en œuvre d'un système d'information socio-économique aux P. M. I., au Yucatán, Mexique.



## Deuxième partie. Mise en œuvre d'un système d'information socio-économique dans cinq PMI mexicaines

Planning de mise en œuvre d'un système d'information "Socio-économique" (SIOFHIS)  
développé par l'ISEOR.

***"Un outil fiable et pertinent d'aide à la réduction des crises de croissance et du  
risque de faillite."***

Le cas particulier des P.M.E. et des P.M.I. dans le sud-est mexicain au Yucatán.

### Chapitre 3 : dossier de mise en œuvre

#### 3.1 La mise en œuvre du modèle socio-économique dans 5 P. M. I. du Yucatan

---

Nous avons déjà souligné auparavant, que pour convaincre et obtenir l'autorisation des dirigeants de ces 5 entreprises, nous avons suivi la stratégie et utilisé une nouvelle "méthode" pour mettre en œuvre la philosophie "Qualité Totale", en développant un système d'information socio-économique, appelé "*Tableau de Contrôle Managérial*".

Ce modèle a pour but principal d'aider à résoudre les problèmes de Contrôle managérial (qualitatif et quantitatif), dans le processus de transition de taille de la firme. C'est-à-dire, le changement de taille d'une entreprise de petite taille à une entreprise de taille moyenne, du fait de la croissance de marché.

La question qui s'impose est : Pourquoi une telle stratégie ?

Il faut souligner qu'à l'heure actuelle, l'un des problèmes au Mexique, c'est une crise de " Confiance ".

Donc les dirigeants sont méfiants face à toute innovation qui ne vient pas des USA ou qui n'a pas été validée par d'autres dirigeants qui auraient testé le modèle auparavant.

Il faut rappeler (comme tout le monde le sait), que le Mexique depuis plus de 20 ans a vécu des crises, il suffit de regarder les informations du jour ( Radio, Tv, Presse) :

- Fraudes de toutes sortes (politiques et économiques " par exemple la crise de la banque ").
- Dévaluations de la monnaie dues à la faible politique économique.
- Déséquilibre du développement socio-économique régional.
- Faible politique de développement et formation de l'éducation technique et professionnelle.
- Et surtout l'explosion démographique, un taux de jeunes très élevé ( sur 100 millions d'habitants 54 millions ont moins de 16 ans), donc le manque de formation de formel et de sérieux, c'est l'une de principales caractéristiques.
- La crise sociale (délinquance) due au faible pouvoir d'achat de la population en général.
- En résumé l'absence de **Confiance** est présente partout (en plus des ouvrages déjà cités, voir en annexe des articles à propos de la crise, parus dans la presse mexicaine, en mars 2000)

### **3.1.1. Le programme s'est déroulé en quatre étapes ou parties :**

La première Étape, consacrée à faire le diagnostic socio-économique, appelé " Effet 1. Miroir " de septembre 1998 à janvier 1999. La présentation a été faite aux 5 firmes, entre le 20 décembre 1998 et le 15 janvier 1999.

La deuxième Étape, la mise en œuvre du système d'information socio-économique 2. " SOFHIS ", appelé particulièrement " Tableau de contrôle Managérial " de février à août 1999.

La troisième Étape, rendait le contrôle du système d'information socio-économique 3.

aux firmes pour le gérer elles-mêmes, de septembre à novembre 1999.

La quatrième Étape, d'évaluation par firme et collective.

4.

Actuellement les 5 P. M. I. yucatèques, sont dans la phase de " toilettage ", de consolidation et de développement des indicateurs qualitatifs et quantitatifs pour des tâches très particulières, mais liées au modèle socio-économique.

Afin de donner un aperçu plus complet, nous présentons le chronogramme détaillé de nos actions pour la mise en œuvre du modèle d'information socio-économique SIOFHIS, que nous avons appelé " *TABLERO DE CONTROL GERENCIAL de información socioeconómica* ",

### 3.1.2. Chronogramme:

Chronologie des étapes du processus de la mise en marche :

ETAPES	ACTIONS	DATES
<b>PREMIERE PARTIE</b> Prévisions et planification des :	1. Recrutement et formation des (7) étudiants. 2. Engagement des (5) dirigeants des P.M.E. et des P.M.I. 3. Préparation des tableaux de bord et des dossiers des entreprises engagées. 4. Démarrage du projet, collecte des données pour le Diagnostic.	1. 15 juillet au 15 août 1998. 2. 15 juillet au 31 août 1998. 3. 21 septembre au 20 novembre 1998. 4. 15 août au 20 septembre 1998. 5. 21 septembre au 20 novembre 1998.
<b>DEUXIEME PARTIE.</b> Organisation, direction et exécution de : Remarque : Les horaires des participants dans les firmes, étaient les horaires normaux du travail, à l'exception des firmes ayant trois équipes de travail(24/24 h), afin d'avoir un point de vue très clair sur le travail, nous avons travaillé aussi le dimanche.	Collecte de données dans chaque firme engagée. Des entretiens formels et informels. L'analyse de chaque société. Étude quantitative des coûts cachés. Analyse qualitative de la motivation ou moral du personnel. Analyse des résultats pour le Diagnostic "effet miroir"	21 septembre au 20 novembre 1998. 20 nov. au 10 décembre 1998.
<b>TROISIEME PARTIE.</b> Direction et contrôle du modèle.	Mise en œuvre dans les firmes de tableaux de bord	15 et le 23 Décembre 1998. après le diagnostic de février à mars 1999
<b>QUATRIEME PARTIE.</b>	Mise à jour du modèle	de Novembre à Décembre 1999 (selon chaque cas).
Évaluation. <b>Analyse</b> des résultats et des buts à court terme.	Plusieurs évaluations Individuelles et avec les 5 P. M. I.	Une mensuelle, 27 août, 7 nov. 99, 31 mars, et 18 sept. 2000. Avec les 5 P. M. I..

### **Première partie :**

Recrutement et formation des (7) étudiants de dernière année de Gestion à l'Institut 1. technologique de Mérida au Yucatán, Mexique. du 15 Juillet au 15 Août 1998.

Engagement des (5) dirigeants des P.M.E. et des P.M.I. 5. Entreprises où le secteur 2. de base est "Agro-industriel." Dont 2 de produits alimentaires, 2 des produits d'habillement, 1 des produits chimiques comme l'alcool de citron et d'orange, comme dissolvant (le principal associé actuellement est le président de "COPARMEX de Yucatán"(syndicat patronal). Quelques informations sur les firmes sont indiquées dans le dossier. du Yucatán pour la mise en œuvre du modèle "Socio-économique." du 15 Juillet au 31 Août 1998.

Préparation des tableaux de bord et, des dossiers des entreprises engagées dans le 3.



projet, par les étudiants Les 7 étudiants ont été choisis en fonction de leur intérêt pour la recherche et le développement organisationnel et le management. Au Mexique, le gouvernement est Fédéral donc il n'existe pas de 1er ministre, et par conséquent pas de Ministères. Culturel : en effet, dans les PME et PMI des pays en voie de développement, il faut tenir compte des différences culturelles (organisationnelles, régionales, ethniques et linguistiques) qui sont une des causes des problèmes de compréhension et de communication au sein des entreprises. et nous même, en tant que responsable du 15 Août au 20 Septembre 1998.

Démarrage du projet (deuxième partie), par la collecte des données pour faire le Diagnostic des firmes engagées. du 21 Septembre jusqu'au 20 Novembre 1998. 4.

### **Deuxième partie :**

1. Collecte de données dans chaque firme engagée, par la méthodologie de :

l'observation directe des interrelations et des processus du travail, dans tous les départements de l'entreprise. 1.

Des entretiens formels et informels, pour vérifier les relations et les processus du travail dans les firmes. 2.

L'analyse du comportement et des processus du travail, selon les "Politiques, Normes et Standards" de la société. 3.

Faire une étude quantitative des coûts par salarié et des espaces ou surfaces, selon les divers types ou postes de travail, afin de pouvoir déterminer la valeur approximative réelle des Coûts Cachés trouvés. 4.

Faire une analyse qualitative de la Motivation ou du Moral du personnel qui doit permettre de déterminer le degré d'engagement vers les buts de la firme et le degré de cohésion. 5.

Analyse des résultats pour préparer la séance de feed-back "l'effet miroir" pour les firmes. Entre le 10 et le 20 Décembre 1998. 6.

### **Remarque :**

Dans cette deuxième partie, les horaires des participants dans les firmes, seront les horaires normaux du travail, à l'exception des firmes pratiquant le travail en trois équipes de (24/24 h), afin d'avoir un point de vue très clair sur le travail.

### **Troisième partie :**

Mise en œuvre dans les firmes de tableaux de bord, avec des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Démarrage entre le 15 et le 23 décembre 1998. Durée prévue de septembre à novembre. Selon le cas, c'est-à-dire selon la complexité rencontrée dans chaque entreprise. Car chaque tableau de bord doit être conforme aux besoins de la firme.

### **Quatrième partie :**

Mise à jour du modèle, et analyse de résultats. C'est-à-dire, faire des corrections pour le rendre plus efficient et performant. Prévue de Novembre à Décembre 1999 (selon chaque cas).

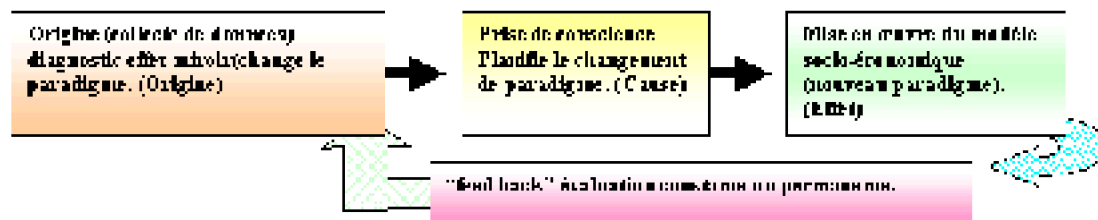


Diagramme n°3 : Diagramme Socio-économique du processus qui permet un changement planifié (PAP/PAC).

### 3.1.3.L'adéquation du modèle socio-économique " SIOFHIS " :

Afin de réduire le risque de refus du modèle car le simple mot de "socio "-économique est parfois interprété dans le sens de "socialiste ", dans le contexte local ceci est mal interprété et lié aux effets nocifs du communisme (près de nous "Cuba " est très loin de la Pensée européenne, et surtout les firmes sont plutôt proches de la Pensée Capitaliste pro-américaine des dirigeants Yucatèques).

Donc les actions mise en œuvre ont été les suivantes :

Le surnommé " Tableau de contrôle Managérial (*Tablero de Control Gerencial* )" nom proche de l'influence américaine " Management Control ". A l'aide de CIMO ("Calidad integral y modernización, Asociación Civil, subventionnée par la Banque Mondiale et par le ministère (la Secretaria de Trabajo y Previsión Social), afin de développer les P. M. E. .( un organisme privé chargé d'organiser la formation, et bien accepté par le syndicat patronal (COPARMEX, Confédération patronale mexicaine),

Arguments de " vente " du projet aux dirigeants de ces cinq P. M. I. !

Nous avons assuré aux dirigeants le secret et la non - diffusion des données :

- A l'exclusion d'une diffusion anonyme avec leur permission et leur autorisation ;
- Sans accès à l'information comptable et financière, la panique fiscale est présente.
- L'argument le plus attirant : le coût de la mise en œuvre " GRATIS ".
- Pouvoir arrêter à tout moment de doute, de soupçon, de mauvaise foi de notre part.
- D'assurer des bénéfices économiques à court terme et d'améliorer le moral et la qualité de vie chez les ouvriers, grâce à l'amélioration de l'efficacité et de la productivité, qui serait reflétée principalement en " Pesos y Centavos mexicains" (comme cela a été le cas dans les cinq P. M. I. ).

La mise en marche du modèle était sous ma responsabilité avec l'aide des Étudiants résidents "stagiaires" du programme "École - Entreprise, de "El Instituto Tecnológico de Mérida ". Un autre argument a été l'analyse de leur entourage afin de déterminer aussi les dysfonctionnements en faisant tout d'abord un diagnostic interne nommé Effet miroir

*“ Efecto espejo ”.*

Sur une liste de 32 P. M. I. fournie par l'organisme “ CIMO ”, nous avons eu des entrevues avec 10 firmes, cinq d'entre elles ont dit **OUI** et nous avons accepté le pari.

La durée du projet était d'environ une année, selon les contraintes des données. Mais nous avons réussi à ne pas avoir de retard significatif.

Les firmes Yucatèques qui ont accepté :

P. M. I.	ACTIVITÉ
“ El R. ”	ALIMENTATION
“ P. R. ”	ALIMENTATION
“ I.T. ”	TEXTILE
“ G.y.B. ”	TEXTILE
“ K.S.A. ”	CHIMIQUES et PLASTIQUE

### 3.2. Quelles sont les cinq PMI Yucatèques, données historiques des PMI

---

Quelle est leur Histoire ou leur passé ?

Dans les annexes comme dans les pages suivantes nous avons certaines données de leur trajectoire historique.

#### **“P.R.” Apéritifs**

- Fondée en 1920 a Mérida, Yucatán Sur le nommé “Café El Cordobés” .
- En 1940 le P.D.G. et ces fils; en plus de la vente de café, étaient vendeurs de Tabac de La Paz, B.C. et d'automobiles “ Ford ”.
- En 1950, Julio, Armando, y Bernardo sont partis aux États Unis, et ont décidé d'arrêter temporairement.
- En 1975, ils ont pris la décision de redémarrer la vente de café, des bonbons et des apéritifs.
- A la fin de 1977, ils ont réussi à vaincre la crise du prix du café.
- En 1978, ils démarrent l'usine d'apéritifs “P.R.” à Cholul, Yucatán.
- En 1981, démarre aussi l'usine de plastique à PVC “PLASTIENVASES DEL SURESTE”, à Mérida, Yucatán ”.
- De 1982 à nos jours “P.R.” a vécu plusieurs problèmes, plus particulièrement dus aux crises économiques du pays.
- Aujourd'hui “ P. R. ” a un marché de la taille de la moitié de la France (la Péninsule de Yucatán et Bélice) avec plus de 330 personnes.
- (Données supplémentaires en annexes).

### **“ El R. ” Boulangerie et Pâtisserie.**

- Fondée le 9 juin de 1981 “ El R.” Dans la “ calle 65 de la Colonia Sarmiento de la ciudad de Mérida Yucatán ”, premier centre de production et vente.
- En 1984, s'ouvrait le premier point de vente près des HLM “ Morelos de la unidad deportiva Kukulcan ”.
- En novembre 1991 l'usine de production et vente dans un centre commercial.
- Actuellement il a 10 points de vente avec 95 emplois.
- (Plus de données en annexes de ce chapitre).

### **"G.y.B" "Broderie et Casquettes"**

- B.
- La société est créée en 1994.
- En Juin 1996 : changement de dirigeant, bientôt il diversifie sa production avec la fabrication de Casquettes.
- G.M.
- L'entreprise est née en 1987, mais en 1998 elle change encore de propriétaire.
- En novembre 1996, les deux usines sont regroupées dans les mêmes installations, mais fiscalement séparées. Elles se trouvent à Colonia México Oriente ”; et “ B.”, à “ Colonia México Oriente, Mérida, Yucatán, México. ”
- Actuellement ils emploient 95 personnes.
- (Plus de données en annexe).

### **"I. T." Habillements et uniformes. "UN"**

- Née en 1986, “ I.T.”, dans le garage du propriétaire, actuel P.D.G..
- Au fil des années, la firme grandit et participe au marché de l'exportation,
- Son nom commercial est “UN ”,
- Il démarre fiscalement en 1987.
- La firme se trouve au centre de Mérida Yucatan ”.
- En 1997 elle avait 54 employés.
- NOTA:
- A l'heure actuelle elle a trois usines et plus de 300 employés.
- (Plus de données en annexes de ce chapitre).

### **"K.S.A." Plastiques et Chimiques**

- Ce sont deux ingénieurs industriels qui en septembre 1987, ont créé la firme "C", dans le garage de leur maison.
- En mai 1988, ils changent de nom " K " en s'associant formellement.
- Le 1<sup>er</sup> janvier 1991 est née "K S.A."
- L'usine se trouve à Mérida, Yucatán.
- Actuellement elle emploie plus de 90 personnes entre ouvriers qualifiés techniciens et des ingénieurs en diverses disciplines de production et administration et comptabilité.
- (Plus de données en annexes ).

### 3.3. La mise en application du programme

---

Afin de réduire certains contraintes de temps et de ressources nous nous sommes appuyées sur :

#### 3.3.1. Programme des stagiaires de l'Institut Technologique de Mérida, nommé : " EMPRESA – ESCUELA " ENTREPRISE- ÉCOLE.

Étant donné l'importance de la tâche et du rôle des étudiants dans la mise en œuvre du modèle d'information socio-économique nommé " **TABLERO DE CONTROL GERENCIAL** ", il est nécessaire de présenter le programme des stagiaires de l'Institut Technologique de Mérida, nommé : EMPRESA – ESCUELA.

Afin de mettre en valeur les résultats obtenus, principalement grâce à eux, et à leur professionnalisme (voir en annexe le programme ENTREPRISE-ÉCOLE géré par l'Institut Technique de Mérida), dans les pages suivantes nous montrons quelques exemples de ces résultats.

#### 3.3.2. Exemples de données

Détail des coûts cachés calculés par les stagiaires dans la phase de diagnostic, tels qu'ils ont été présentés aux P. M. I. de Yucatán.

##### RESULTATS DU DIAGNOSTIC.

" La phase de diagnostic nous a permis d'identifier et de calculer " les coûts cachés et d'opportunité. ces coûts représentent 47% du chiffre d'affaires et ils se répartissent de la manière suivante:

Tableau N° 7 : Coûts Cachés et d'Opportunité *Costos Ocultos y de Oportunidad*

<b>Facteur / "Factor costeado"</b>	<b>%</b>
Total de diferencias de Procd Total-Vtas – Merms / <b>Diferences Production/Ventes</b>	<b>8.96%</b>
Costo Oculto Total de merms / <b>Dechets</b>	<b>1.39%</b>
Costo Oculto del Cuarto frío (renta)/ <b>Chambre froide</b>	<b>1.74%</b>
Costo Oculto de la Renta local a PROESA / <b>le logement pas récupéré.</b>	<b>2.34%</b>
Costo Oculto de la Renta maquinaria a PROESA / <b>Machines sans produire</b>	<b>2.92%</b>
Costo Oculto de zapatos / <b>Stocks des chaussures</b>	<b>0.04%</b>
Costo de oportunidad x merms / <b>gaspillage et déchets de matière première.</b>	<b>0.04%</b>
Costo de oportunidad x diferencias / <b>Différences entre la non production et la pleine production</b>	<b>0.24%</b>
Costo de oportunidad x días no laborados/ <b>Jours non travaillés</b>	<b>9.97%</b>
Costo de oportunidad de paquetería / <b>La non production d'empaqueter.</b>	<b>0.08%</b>
Costo de salario de intendente / <b>la non propreté</b>	<b>0.12%</b>
Ambos costos de Espacio no aprovechado de la calle 67 / <b>des espaces vides non productifs</b>	<b>1.48%</b>
Ambos Costos Maquinaria no aprovechada de la calle 67 / <b>Machines arrêtées</b>	<b>17.78%</b>
Total de costos / las Ventas Totales../ <b>Total de coûts cachés - Ventes</b>	<b>47.11%</b>

Tableau N° 8 : Dysfonctionnements Administratifs/ "DisfuncionamientoAdministrativo"

COMMENTAIRES (MOTS CLES) Du 21 SEP au 21 DEC. COMENTARIOS (PALABRAS CLAVES) DEL 21 SEP AL 21 DIC.	PREV	PLAN	INTEG	ORG	DIREC	CONTROLE	FACTOR
on devait avoir un nouveau four mais ils ne l'ont pas fait suite à des problèmes " <i>iban a traer un horno en la 65 pero por problemas ya no.</i> "	X		X			X	2,5
Un nouveau centre de fabrication de brioches sera ouvert au rez de chaussée des bureaux " <i>Se va a abrir un centro de producción de bizcochos en la parte baja de las oficinas.</i>	X		X		X		2
"Je n'ai pas de projets, seulement travailler et ceci me manquait " <i>No tengo ningún proyecto, solo trabajar, esto hacia falta.</i> "	X						2
Les boulangers ne sont pas performants parce qu'ils n'ont pas d'extracteur d'air chaud <i>Di que porque no hay extractor de aire caliente, no rinden los panaderos</i>			X		X	X	1
L'intendant ne nettoie pas les toilettes , son secteur n'est pas propre <i>El intendente no lava baños , no esta limpia su área.</i>			X			X	1
Les tuyaux sont en mauvais état et il y a des fuites d'eau <i>las tuberías están malas y hay fuga de agua,</i>	X				X		1
L'égout est bouché il sent mauvais <i>El sumidero esta destapado y da un mal olor</i>	X				X		1
L'évier est en mauvais état <i>El lavabo esta en mal estado</i>	X				X		1
"Il n'y a rien à faire, c'est eux qui perdent parce qu'il y a plus de résidus" . " <i>No hay nada que hacer, ellos pierden, porque aparecen mas mermas.</i> "	X				X	X	2,3
Les livraisons à domicile sont à l'origine de retards <i>Lo que te atrasa son las entregas a domicilio</i>	X					X	9
Ici il n' y a pas de marketing <i>Aquí</i>	X X		X		X	X	2,9

hay una mala <b>mercadotecnia</b> ,					
<b>FREQUENCE: FRECUENCIA :</b>	<b>41 3</b>	<b>64 10</b>	<b>73</b>	<b>65</b>	<b>107</b>

Prevision/Planeation et Integration/Organisation ont de fortes liens.

NOTA: NOTE: Il s'agit seulement de quelques commentaires écoutés. D'autres, confidentiels, n'ont pas été cités.

*“Esta es una muestra de los comentarios escuchados, ya que algunos son de tipo confidencial para la empresa.”*

Tableau N° 9 :Total des commentaires Répartition des commentaires en fonction du domaine des coûts cachés *“El total de los comentarios se resumen a continuación son el factor respectivo al que afecta”:*

FACTEURS “FACTORESCLAVES DEL EXITO: sobre frases claves”	FREQUENCE “FRECUENCIA”
1. ENVIRONNEMENT MEDIO AMBIENTE	14 (13%)
2. POLITIQUE ET DIRECTIONPOLITICA Y DIRECCION	73 (68%)
3. PRODUITS ET PROCESSUS PRODUCTOS Y PROCESOS	15 (14%)
4 FINANCEMENT FINANCIAMIENTO	0
5 MOYENS DE PRODUCTION MEDIOS DE PRODUCCION	10 (9.3%)
6. RESSOURCES HUMAINES FUERZA DE TRABAJO	30 (28%)
7. APPROVISIONEMENT SUMINISTROS	2 (1.9%)
8. ACTIVITE DE PRODUCTION ACTIVIDAD PRODUCTORA	7 (6.5%)
9 MARKETING MERCADEO	<b>3 (2.8%)</b>

SATISFACTION DU CLIENT ET COMPORTEMENT DE L'EQUIPE de VENTE.

Note. L'étude a été réalisée en trois phases:

La première pendant la période de faible chiffre d'affaires (pression pour augmenter 1. les ventes)

La deuxième pendant la période de Vacances de Pâques(Forte demande de produits,2. manque de production et manque de temps pour répondre à la demande). L'objectif était de mesurer la cohérence du comportement et les réponses de l'environnement par rapport au comportement de la force de vente.

Dans une troisième phase mesure de la pénétration des produits locaux ou du 3. Yucatán sur le marché de la Péninsule du Yucatán. Comme nous l'avons déjà signalé, sa surface représente la moitié de la France.



*Nota. La investigación se realizó en Tres tiempos:*

*La primera fue en periodo de Ventas BAJAS(presión por incrementar las Ventas)*

La segunda en periodo de Vacaciones de Pascuas(Fuente demanda de Producto, escasez de este y presión del tiempo para cubrir el Mercado).Esto se realizó afín de medir la consistencia y/o congruencia de la conducta y las respuestas del entorno, respeto al trato de la fuerza de Ventas a su clientela. En un tercer tiempo, medir la penetración de los Productos Locales o Yucatecos, en el mercado Peninsular(península de Yucatán, Como ya se señaló es equivalente aproximadamente de la mitad de la Francia).

Note :

“AUTRES” : ce sont des fabricants au niveau familial “artisanal” dont la production est faible et le marché limité à son environnement local.

BARCEL est la marque et la filiale de PEPCICO .CO Int.

SABRITAS, est la marque et la filiale de BIMBO, Elle est probablement l'une des entreprises les plus puissantes du Mexique introduite dans toute l'Amérique et présente en Espagne, ayant ses origines espagnoles.

*Nota :*

*“OTROS”, son fabricantes a nivel casero “ artesanal ”, cuya producción es muy baja y Mercado limitado a su entorno local.*

BARCEL es marca y filial de PEPCICO .CO Int.

SABRITAS, es marca y filial de BIMBO, Probablemente la una de las mas fuertes Empresas Mexicanas con cobertura en Toda América y con presencia en España, ya que sus orígenes, son del Español Fundador.

### 3.3.2.1 Des remarques sur la mise en œuvre :

**Dans une première phase**, de septembre 1998 à janvier 1999, nous nous sommes inspirés du schéma de réflexion : “ **origine, cause et effet** ”. Afin d'orienter notre travail, nous nous sommes d'abord intéressés aux effets quantitatifs et qualitatifs. Car c'est à ce niveau que se situe la problématique. Le diagnostic socio-économique a été réalisé (intitulé “ **Effet miroir** ”), et a donné d'excellents résultats.

**La deuxième phase**, de février à septembre 1999, appelé “tableau de bord de contrôle managérial ” socio (culturel <sup>40</sup>) économique est un tableau des “compétences du Capital Humain ”.Au cours de cette phase, nous avons découvert que ce sont les “ facteurs culturels et linguistiques ” qui génèrent le plus de coûts cachés.

La troisième phase, qui se déroule jusqu'à aujourd'hui, est appelée “ phase de consolidation du modèle ”.

Elle comprend des ajustements ou " toilettages " du modèle socio-économique.

Cette phase comprend aussi l'élaboration des outils et des indicateurs quantitatifs de leurs tâches et propres à ces produits, comme des nouvelles formules qualitatives, qui permettent aussi l'intégration .

Mais surtout l'engagement de tout le personnel de la firme, y compris le dirigeant .

Ceci a été constaté le 31 mars, selon les témoignages des dirigeants et de mes anciens élèves, lors de la réunion d'évaluation en présence des DR. H. SAVALL et V. ZARDET.

**Dans cette réunion les dirigeants ont exprimé leur volonté de se réunir selon un calendrier pour :**

- Fixer un calendrier des diagnostic des cinq P. M. I.,
- Diagnostic à faire par responsable du “ TABLERO DE CONTROL GERENCIAL ”  
Tableau de bord managérial ,
- Développer un projet d'alliance entre les cinq P. M. I.,
- Développer aussi des projets d'“économies d'échelle” pour les cinq P. M. I..
- Développer des programmes de (*“Capacitación ”*) formation de sujets communs.

Pour la mise en marche de nos travaux de recherche et le traitement des données nous avons utilisé des outils, comme une grille d'observations et de phrases et mots-clés (assez connus pour tout chercheur), ainsi que le tableau d'analyse cause–effet pour avoir un meilleur panorama des dysfonctionnements des P.M.I.

Les Activités Prioritaires, Plan d'action prioritaire et Plan d'actions concertées analysé par le “ SOFA ”.

Modèle ou grille d'Analyse “SOFA”, (*Satisfactorios, Oportunidades, Fallas y Amenazas*) Satisfactions, Opportunités, Faiblesses et Menaces.

Un outil très utile et pratique, et très conseillé ou recommandé pour faire des analyses “ Cause –Effet ” avec l'aperçu de base philosophique : Origine qui génère une cause et ceci débouche sur un effet. Mais aussi lié au Temps “ passé , présent et futur proche ”.

La méthodologie est très simple à suivre :

1. tout d'abord individuellement ;
2. ensuite par le groupe ou équipe de travail du même département, tous réunis pour échanger leurs points de vue ;
3. tous ensemble avec les collègues d'autres départements liés à ces tâches devoirs ou projets.

Voir dans la page suivante le modèle du tableau.

Passé ↓	Présent ↓	Futur Proche ↓
<b>Donnée de développement par secteur (Categorización)</b> (Comportamiento sectorial) (Categorización)	<b>ANÁLISIS DE LOS SECTORES</b> PODERALES, FUERTES, COMERCIALES QUE SE PUEDAN DESARROLLAR FAJES DE LA FORTALEZA (VIA PODERALES FUERTES) (Categorización) (Análisis de los sectores)	<b>OPORTUNIDADES</b> (Oportunidades) (Oportunidades de desarrollo de sectores comerciales) (Análisis de Oportunidades)
<b>Le moment se sont développés les avantages comparatifs et l'immédiatité (grilles) et les sections révisées.</b> (Comportamiento)	<b>AVANTAGES, POINTS FORTS</b> un point faible de la concurrence pour être un avantage et un point faible pour être un avantage (Comportamiento)	<b>OPPORTUNITÉS</b> Tout compte des coûts d'opportunités et d'activités révisées (Je serais)
<b>De donner des idées pour le futur. Donner l'information</b> (Donner des idées pour le futur. Donner l'information)	<b>FAILLAS</b> (Fallas) DEBILIDADES, PUNTOS FUERTES A, SECTORES DE OPORTUNIDAD, CADA OPORTUNIDAD DEBILIDADES SON OPORTUNIDADES (Fallas) (Fallas y Puntos Fuertes)	<b>AMENAZAS</b> (Amenazas) (Fuerzas, Debilidades, etc.) DEBILIDADES OPORTUNIDADES DEBILIDADES NO A LA LECTURA
<b>Il faut identifier un point faible comportement de se sont créés</b> (Il faut identifier un point faible comportement de se sont créés)	<b>POINTS FAIBLES</b> défaillances sont voir la concurrence car les points faibles sont des opportunités ou des avantages comparatifs, un avantage	<b>MENACES</b> Potentielles Faillites, risques d'activités elles exigent une analyse approfondie

Tableau N° 12 : Tableau ou Grille du “ SOFA ”

Note :

Le tableau peut avoir autant de lignes qu'il est nécessaire

Tableau N° 13 : Exemple des accords de PAP tels qu'ils se sont faits : “ K. SA ”

**Formes de contrôle, système d'information stimulants et PME en croissance : cas d'entreprises mexicaines**

ACCORDS	DATE 1999	RESPONSABLE	% REUSSITE	REMARQUES
Enregistrer les projets des grilles sur la feuille de projets.	11/02	Equipo	80	Ils ne l'ont pas encore fait
Les processus de l'unité seront analysés	12/02	Equipo	100	En train de travailler avec iso 9000
Essayer de nouveaux produits chimiques pour élaborer ses fiches techniques	18/03	Sergio	50	Encore en test
Modifier le format de données du client	18/03	Cesar	100	
Le personnel qui vient d'être engagé et celui qui est en congé maladie doit passer un entretien avec Lupita.	18/03	Equipe	100	
Chacun devra assurer personnellement le suivi des tâches en cours et d'une manière générale, les projets.	25/03	Equipe	?	
Définir le système de rémunération de l'unité plastique	25/03	Carlos, eduardo, arturo, glendy	75	Manque d'information sur les résultats
Les processus des activités personnelles seront élaborés à partir du mois prochain (iso 9000).	25/03	Equipo	15%	Il a commence par areas
Installer un ventilateur pour la machine n° 4	8/04	Eduardo	100	Les nouveaux seront changés?
Installer une boîte de réclamations dans l'aire de repas	8/04	Eduardo	100	Cela n'a pas " marché ". Des suggestions ont été faites.
Analyser la caisse d'épargne	8/04	Sergio, eduardo, arturo, carlos	100	C'est clair pour le personnel?
Les personnes chargées de finir les tâches en cours fixées dans les réunions et qui ne l'ont pas fait dans le délai fixé, seront sanctionnées avec \$20.00 à chaque fois que les tâches ne seront pas terminées.	8/04	Equipe	100	
Donner un classeur à Arturo et trouver son emplacement.	8/04	Arturo-césar	100	
Acheter un classeur pour la salle de réunions	8/04	Lupita, joaquin-césar	100	
Coordination pour la gestion de la caisse pour les petites dépenses	8/04	César, eduardo et sergio de la vega	100	
Eduardo et Serge participeront à la	8/04	Eduardo,	?	En cours (On verra le

commission mixte d'hygiène et de sécurité. Eduardo sera chargé d'étudier les suggestions		sergio de la vega.		moment venu)
Les participants ont décidé que les véhicules de livraison seraient la responsabilité du service de ventes et du recouvrement /comptabilité afin d'accélérer les tâches	8/04	Carlos, yoli	100	Changement positif du personnel
Acheter trois bennes de gravier pour le parking.	13/04	César	100	
Se débarrasser des résidus .	13/04	César	100	
Installer un ventilateur dans l'atelier	13/04	Eduardo	100	
Le nettoyage sera fait une fois par mois. Santos et Licho pourraient s'en charger	13/04	Eduardo	100	
Dans environ un mois une pompe devra arriver pour le service de chimie	22/04	César	100	Manière de travailler plus efficace
Installer un ventilateur dans l'aire de repos	26/04	Eduardo	100	Légère diminution de la chaleur (se renseigner auprès d'Arturo)
Vérifier avec Alberto la localisation des produits au dépôt, les endroits réservés par produits et contrôler le fonctionnement de la bascule.	26/04	Yoli-eduardo	100	Il reste à peindre les estrades
Effectuer l'inventaire physique le troisième dimanche du mois afin d'avoir un meilleur contrôle des conditionnements	26/04	Carlos	?	Manque d'infomation
Signaler	26/04	Eduardo	?	Manque d'information
Il a été décidé d'étiqueter les emballages pour tous les matériels notamment pour les emballages plastiques en indiquant les précautions d'emploi..		Eduardo	?	Il a été décidé de poser sellos manque d'information
Mise à jour des ordinateurs et achat d'un nouveau matériel plus tard.	26/04	Alfonso	20	La plupart ont été mis à jour il reste l'achat d'un nouveau matériel,
Mettre à disposition des containers pour les emballages défectueux .	26/04	Eduardo	100	
Analyser le nombre de bouteilles par sac et la manière de les emballer.	26/04	Eduardo	100	
Avoir un magnétophone pendant les réunions.	29/04	Lupita-joaquin	0	
Mettre à jour les classeurs, les ranger un par un et les mettre à disposition	29/04	Equipe	80	On ne sait pas s'ils sont tous prêts

Yoli sera chargé de la mise en rayon des produits chez les clients	29/04	Yoli	0	Manque d'information
Etablir des devis pour l'achat des tee-shirts et casquettes pour le personnel de l'unité plastique.	29/04	César	100	Dejà achetés
Joaquín aidera à établir les salaires.	06/05	Joaquin	100	
Tous les mois il sera donné au personnel des produits chimiques. La liste sera établie les 15 et 16 et le 17 , Carlos la remettra à Sergio pour son approvisionnement . Les produits doivent être prêts un jour avant la livraison ( une semaine après avoir donné la liste)	1	Carlos, sergio de la vega.	100	Meilleur contrôle
3 litres de produits chimiques seront donnés au personnel de l'unité plastique	06/05	Eduardo, sergio de la vega.	100	Plus de ponctualité
Vérification du bon état des produits chimiques donnés aux personnel.	06/05	Sergio de la vega	100	Pas de réclamations
Le 5 du mois Sergio et Eduardo devront indiquer les coûts et les pertes de leur secteur à Carlos.	10/05	Carlos, sergio, eduardo	?	Manque d' information
Cesar y Sergio Cruz devront élaborer les grilles	10/05	César, sergio cruz	10	Cesar doit la présenter à l'équipe et on ignore ce qui s'est passé avec celle de Sergio.
Le lundi 17 mai mise en application des nouvelles feuilles de production .	13/05	Eduardo	100	C'est complet
En cas de non respect des engagements de la part d'un des participants à la réunion, il lui sera adressé un mémo.	13/05	Equipe	?	On l'ignore
A partir du vendredi 14 tous les sacs d'emballage seront étiquetés	13/05	Eduardo, alberto	?	Manque d'information
Décision sur la situation des prêts pour les personnes qui n'épargnent pas (caisses d'épargne )	17/05	Equipe	100	Pas de prêts
Acheter des ventilateurs pour l'usine (machines de pvc).	27/05	Eduardo, césar	100	Il en manque un
Il a été décidé que la miniolympiade aura lieu dimanche 25 juillet.	15/07/99	Equipe	0	Annulé et fixé au 8 août
Ventes sera chargé de classer les factures par vendeur	15/07/99	Ventes (yoli, jorge)	?	Manque d'information
Tous les éléments nécessaires pour établir les salaires et les allocations	15/07/99	Equipe	?	Manque d'information

devront être communiqués les mercredis et payé les samedis.				
Etudier l'aménagement des locaux pour Genny jeudi prochain	15/07/99	Arturo	100	Déjà changé
Chaque service devra demander les disquettes à partir du mois d'août. Le service compatibilité ne donnera pas de disquettes.	15/07/99	Carlos-equipe	?	Manque d'information
Cesar et Sergio devront présenter ses grilles le lundi 26 juillet	19/07/99	Cesar- sergio	0	
Informers sur le système de rémunération de l'unité plastique	19/07/99	Arturo-carlos-eduardo		Information
Yoli se chargera de trouver le format pour les feuilles de remarques des clients		Yoli	100	Pas utilisées
Transférer la boîte à idées au bureau.	19/07/99	Yoli	0	On a choisi une meilleure alternative
Informers sur la gestion de la caisse pour les petites dépenses	19/07/99	Cesar, sergio, eduardo	100	
Finir de peindre les estrades du dépôt.	19/07/99	Yoli	?	
Faire des propositions pour la manipulation des emballages rejetés.	19/07/99	Yoli-eduardo	?	
Mettre à disposition des containers pour les emballages défectueux , jeudi 22	19/07/99	Eduardo	100	
Contrôler le nombre de bouteilles par grandeur et par sac	19/07/99	Eduardo-yoli	100	
Mise en rayon des produits chez les clients. (semaine prochaine)	19/07/99	Yoli	?	
Le lundi 26 on donnera les consignes sur les étiquettes des emballages .	19/07/99	Eduardo	?	
Les réunions devront commencer à 8h.30 . Si les participants n'arrivent pas à l'heure , il sera décidé de les sanctionner en leur faisant payer une somme d'argent qui sera fixée lors de la réunion.	19/07/99	Equipe	100	Actuellement en cours
Les réunions sur des tableaux de contrôle auront lieu tous les mardis à 8h.30 à la place des lundis et des jeudis.	22/07/99	Equipe	80	Annulé à la date d'aujourd'hui
Eduardo informera sur la location des ordinateurs, mardi 27 juillet	22/07/99	Eduardo	0	
Le lundi 26 juillet aura lieu une réunion avec les personnes concernées sur les	22/07/99	Yoli, jorge, arturo,	100	Information

retours des produits et les réclamations . Elles devront en informer toute l'équipe lors de la réunion du mardi suivant.		alberto, sergio, eduardo.		
Il a été convenu que la deuxième fois de non respect des engagements le responsable devra payer \$20.00	22/07/99	Equipo	100	Il n'a pas été nécessaire
Laisser un stylo fixé et des feuilles près de la boîte à idées de la salle à manger.	22/07/99	Eduardo	0	
Le lundi 26 juillet aura lieu la remise des prix de la coupe o.e.e., où l'argent sera remis à l'équipe gagnante et on achètera des pizzas et des boissons	22/07/99	Eduardo-lupita	100	
Le lundi 26 juillet les paniers du mois de mars seront remis et probablement les produits chimiques.	22/07/99	Eduardo	100	
Le lundi 26 seront présentés les devis et le croquis pour l'aménagement des locaux pour Genny.	22/07/99	Arturo	100	Fait
La mini- olympiade aura lieu le dimanche 8 août et les préparatifs devront finir le 03.	22/07/99	Equipe	100	
Carlos se chargera de gérer le système informatique et les utilisateurs seront chargés de faire remonter les problèmes à l'aide des mémos en indiquant les problèmes et le temps nécessaire pour les résoudre..	22/07/99	Carlos	¿?	Manque d'information
Carlos informera sur l'achat d'une imprimante pour la salle de réunions	22/07/99	Carlos	100	Achetée
S'il n'y a pas d'autre devis pour la réparation de la salle de bains des employés, elle sera faite vendredi 23	22/07/99	Lupita	100	Fait
Mettre du sable dans les bouteilles qui sont utilisées pour la formation du personnel.	22/07/99	Lupita	100	Il reste à changer le sable par des résidus plastiques
Ecrire au verso des notes de frais, le nom, la date et expliquer brièvement les motifs.	22/07/99	Equipe	100	En cours

**Idées clés à prendre en compte pour commencer le tableau de compétences.**

Inventaire minimum d'efficacité du capital humain.

**"IMPORTANT."**

Il est conseillé de ne laisser aucune rubrique en blanc et d'écrire sur une feuille



séparée toute remarque concernant les dysfonctionnements ou les réclamations

Nom:	Date d'entrée:
Poste:	Durée (dates) dans le poste:
Mentionnez les stages de formation suivis:	
Niveau le plus élevé d'études:	Avec diplôme : Oui, Non
D'autres études:	Finis : Oui, Non.
D'autres connaissances :	Avec pratique: Oui, Non .
D'autres compétences :	Avec pratique: Oui, Non .
Utilisez-vous ou connaissez-vous une machine ou un outil,	Lequel (s)?:
Faites-vous partie d'un groupe ou d'une association,	Lequel? Son Activité:
Aimez-vous ce que vous faites dans votre travail?	Oui Pourquoi? .
Aimez-vous faire ou apprendre d'autres activités?	Oui pourquoi?
Si vous connaissez la solution des problèmes,	le faites vous savoir?
	Pourquoi?
Si on vous le demandait, quels changements feriez-vous? .	
La raison de cette idée est	
Merci de votre collaboration et de votre aide.	

La Direction

Tableau N° 14 : Exemple d'un Tableau de Compétences, tel comme a été fait et présenté à la firme :

TABLEAU DE COMPETENCES de G.y.B. du Personnel de Ventas CAN CUN.						
NOM Confidentiel	ILEANA RUBIO ESCALANTE	PATRICIA KRUYFF	ENRIQUE RUBIO	LAURA MEDINA MAGAÑA	JULIO LARA BARREDO	VICTOR CHAN KU
DATE D'ENTREE	1996	Fév-94	1994	16 Fev 1996	15 Mars 1994	Déc-96
Postes	Affaire personnel	Chef de diseno 4 ans, pdg	Vendeur chez omega, 1 an	Secretaire 3 ans et 6 mois	Aide couts 1 an et demi et receptionniste des aliments et boissons	Aide electromecanique 5 ans, chauffeur groupe flas 12 ans
Stages	No	Non	Non	Si, ventes	Si, aliments et boissons	Si, conduite d'automobile et electromeca-nique
Etudes	Preparatoire	Diplome en dessin industriel	Diplôme en sciences de l'education	Technicien cadre	Preparatoire	Primaire
Finies oui non	Oui	Oui	Non	Oui,	Non	Non
Autres etudes	No	Anglais et français	Anglais	Informatique	Non	Non
Finies oui	Non	Oui	Non	Non	Non	Non
Autres connaissances	Arts graphiques	Informatique	Non	Ventes	Aliments et boissons	Electricite, plomberie et electromecanique.
Pratique oui no	Oui	Oui		Oui	Non	Oui
Competences	Dessiner	Bricolage	No	Bricolage	Non	Pintura en casas.
Pratique oui non	Oui	Oui		Parfois		Non
Machines/outils que vous connaissiez	Ordinateur, machine a ecrire, machine a coudre	Ordinateur, machine a ecrire, fax, outils d' ebenisterie	Machine a ecrire calculatrice et ordinateur.	Machine a ecrire ordinateur, fax y photocopieuse.	Mail et ordinateur	Clefs de plomberie, electricite et electromeca-nique.
Groupe ou association dont vous faites partie	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Vous aimez ce que vous	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

faites au travail?						
Pourquoi?	J'aime m'occuper de la coordination des personnes	Parce que j'aime la gestion des ventes et le commerce	Parce que je me sens libre, sans limites et parce que je ne depends que de mes ventes.	Parce que c'est calme et simple, et aussi parce je pratique ce que j'ai appris	Parce qu'en faisant mon travail j'apprends a mieux connaître l'entreprise	Parce je ne Suis pas le seul a cet endroit
Aimeraiz-vous faire ou apprendre une autre activite ?	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	No
Porquoi?	Manque de temps	Pour me former		Pour apprendre	Pour me perfectionner	
Si vous avez la solution des problemes? La faites –vous savoir?	Je fais toujours connaître mes idees	Oui, car il existe une bonne communication	Je donne quelques solutions	Parfois, car en general on est tous sollicites	Je commente tout	Pas de reponse
Si c'est "oui" a la question precedente pourquoi?						
Quels changements feriez-vous dans l'entreprise?	Reussir a avoir les personnes adequates avec les qualites requises pour le poste. ( rapides, disponibles) 2.- manque de coordination, 3.-- une personne chargee uniquement des	1-manque d'information entre merida et cankun .2.- une personne qui prenne des decisions en l'absence de l'ingenieur. 3.- une coordinatrice generale pour cankun, 4.- organisation.	1.- qu'il y ait une personne chargee a merida qui connaisse les besoins de cankun. 2. Une responsable de production connaissant les besoins de cankun et ses clients. 3.- avant de faire un article faire	1-il manque beaucoup de communication entre le personnel de merida. 2.- organisation (car on ne respecte pas les delais fixes)	1.- que les donnees soient reelles, 2.-une organisation pour l'activite bonneterie	Pas de reponse

	commandes de cancun (coordinatrice).		un echantillon pour voir s'il est bien accepte sur le marche			
--	--	--	---	--	--	--

Autre exemple d'une Tableau de Compétences, telle qu'elle a été faite et présenté à la firme

**Tableau n°15 : Autres exemples des Tableaux de compétences, tels qu'ils sont faits et présentés en espagnol auprès des cinq P. M. I, ils sont dans l'annexe de ce chapitre. TABLEAU DE COMPETENCES G.Y.B. .**

MERIDA VENDEURS	
NOM Confidentiel	Manuel Ernesto Castro Chacón
DATE D'ENTREE	15 Janvier 1992
POSTES	Ventes (7 ans)
STAGES	Aucun
NIVEAU D'ETUDES	Primaire
FINIS OUI NON	No
AUTRES ETUDES	No
FINIS OUI NON	
AUTRES CONNAISSANCES	Non
PRATIQUE OUI NON	
COMPETENCES	Sport
PRATIQUE OUI NON	Oui
MACHINES/OUTILS QUE VOUS CONNAISSEZ	
GROUPE OU ASSOCIATION DONT VOUS FAITES PARTIE	Non
AIMEZ-VOUS LE TRAVAIL QUE VOUS FAITES?	Oui
POURQUOI?	Je suis bien en faisant ce que je fais et je le fais avec plaisir
AIMERIEZ -VOUS APPRENDRE OU FAIRE UNE AUTRE ACTIVITE?	Oui
POURQUOI?	Pour me former chaque jour
SI VOUS AVEZ LA SOLUTION D'UN PROBLEME LE FAITES-VOUS SAVOIR?	Oui
SI LA REPONSE A LA QUESTION PRECEDENTE EST "OUI" POURQUOI?	Pour ne pas créer plus de problèmes.
QUELS CHANGEMENTS FERIEZ-VOUS DANS L'ENTREPRISE?	Travailler les samedis, en particulier pour les administratifs . Faire des réunions de temps en temps.
COMMENT VOUS SENTEZ-VOUS AU TRAVAIL?	
QUELS CHANGEMENTS AIMERIEZ-VOUS VOIR INTERVENIR ?	
¿AVEZ-VOUS RESSENTI UN CHANGEMENT ENTRE L'ANNEE 98 ET 99 ?	Le changement de secrétaire en facturation et les dérives dans la réalisation des actions. Pour l'activité broderie, elle s'est améliorée de 80 % on prête plus d'attention et les broderies sont plus rapides.

**Tableau N° 16 : Exemple du rapport de “ Dysfonctionnements ”, période du 21 Juin au 17 Juillet, 1999.**

BRODERIE			
DATE	REPARATIONS DES MACHINES		
1999.	MACHINE 2	MACHINE 3	MACHINE 4
21 JUIN	SUITE A UNE OBSTRUCTION DU MOTEUR,J'AI DU RETIRER LES 12 TETES POUR LA FAIRE FONCTIONNER ET FAIRE LA MAINTENANCE DE 9:00 A 3:30 P.M.		
24 JUIN		J'AI RETIRE LES TETES 10-11-12(TETES 10 AIGUILLESS 1-2-4-6-7 , 6 CAOUTCHOUC CAR LA PREMIERE AVAIT DOUBLE CAOUTCHOUC) ( TETE 11 AGUILLES 1-2--6-8 LA No.6 DOUBLE GOMA EN TOUT 5 CAOUTCHOUC) ( LA TETE 12 ES AIGUILLES 1-2-6-7-8-9 EN TOUT 6 CAOUTCHOUC) EN TOUT 18 GOMAS DE BARRES10:00 A 3:30 P.M	
10 JUILLET		TETE 2 AGUILLE 7 ET TETE 3 AIGUILLE 9, PONERLE G OMAS AU BARRES ( EN TOUT 4 CAUTCHOUC)	
13 JUILLET	TETE 12 SE ATORO VETEMENT DANS LE CANGREJO, CHANGEMENT DE CANGREJO DE 9:25 A 10:15		
17 JUILLET		TETE 9 METTRE GOMA DE BARRE, TETE 7 BAJABAN LES AIGUILLES (METTRE 7 CAUTCHOUC)	TETE 1, AIGUILLE No.5, CHANGER PÍSATELA CASSE, ON A MIS 5 CAUTCHOUC.

**Ci-après la version en espagnol du rapport des dysfonctionnements.**

Comme dans cet exemple du rapport de dysfonctionnements, chaque P.M.I a développé son modèle en l'adaptant à ses besoins.

B. période du 21Jun au 17 Juillet, 1999			
FECHA	REPARACIONES DE LAS MAQUINAS		
1999.	MAQUINA 2	MAQUINA 3	MAQUINA 4
21 DE JUNIO	SE ATORO EL MOTOR Z,TUVE QUE QUITAR LAS 12 CABEZAS PARA HACERLA TRABAJAR Y DARLE MANTENIMIENTO DE 9:00 A 3:30 P.M.		
24 DE JUNIO		QUITE LAS CABEZAS 10-11-12(CABEZA 10 AGUJAS 1-2-4-6-7 , 6 GOMAS YA QUE A LA PRIMERA SE LE COLOCO DOBLE GOMA) ( CABEZA 11 AGUJAS 1-2--6-8 LA No.6 DOBLE GOMA EN TOTAL 5 GOMAS ) ( LA CABEZA 12 LAS AGUJAS 1-2-6-7-8-9 EN TOTAL 6 GOMAS ) EN TOTAL 18 GOMAS DE BARRAS10:00 A 3:30 P.M	
10 DE JULIO		CABEZA 2 AGUJA 7 Y CABEZA 3 AGUJA 9, PONERLE GOMAS A LAS BARRAS ( EN TOTAL 4 GOMAS )	
13 DE JULIO	CABEZA 12 SE ATORO PRENDA EN EL CANGREJO, CAMBIO DE CANGREJO DE 9:25 A 10:15		
17 DE JULIO		CABEZA 9 PONER GOMA DE BARRA, CABEZA 7 BAJABAN LAS AGUJAS (PONER 7 GOMAS )	CABEZA 1, AGUJA No.5, CAMBIAR PÍSATELA ESTABA ROTO, SE LE COLOCO 5 GOMAS.

Et grâce à cette action les firmes ont réussi à résoudre des problèmes et des difficultés.

### 3.3.3.2. Normativité des fonctions du contrôle managérial d'information socio-économique

#### Normativité du fonctionnement

Des outils ont été élaborés pour mettre en valeur le modèle d'information socio-économique d'ISEOR nommé " SIOFHIS ", et appelé par nous " *Tablero de Control Gerencial de información socioeconómica* " (Tableau de contrôle managérial d'information socio-économique). Nous avons ainsi élaboré les manuels des fonctions et des opérations, afin de faciliter la tâche de formation et sa diffusion.

On trouvera ci-dessous, un extrait de ces manuels, la version originale en espagnol se trouvant en annexe.

#### Manuel de fonctionnement .

L'adéquation du modèle d'information socio-économique aux cinq P. M. I., a demandé certaines adéquations comme le développement d'un **guide ou manuel de normativité**

et fonctionnement du tableau de bord managérial d'information socio-économique ainsi que d'autres comme celui de sécurité et hygiène, entre autres.

Tout en soulignant que ces cinq P. M. I. n'avaient pas de manuels d'organisation, ni de politiques ni de normes formalisées, ni d'opérations de processus, la réponse immédiate est liée à la petite taille et à la centralisation; l'effet " *Autopoïes* " en est la cause (rappelons que cet effet est connu aussi comme " aveuglement d'atelier/ même s'il devant nous ",) <sup>41</sup> ; ensuite nous traduisons les lignes des procédures générales du manuel.

Voici la synthèse du manuel, d'une des ces cinq firmes <sup>42</sup> ,.

Il comprend les points suivants :

- Fonctions générales/ "*Funciones Generales*".
- Principes de base d'actions et d'opérations./ "*Principios básicos de Acción y Operación*".
- Vision. / "*Visión*".
- Mission. / "*Misión*."
- Valeurs (liées à l'éthique). / "*Valores*."
- Objectifs généraux. / "*Objetivos generales*."
- Variables d'action. / "*Variables de acción*."

Mais tout d'abord on trouvera ci-dessous la lettre de la direction destinée à faire connaître le manuel au personnel de la firme.

Un exemple de type de lettre d'introduction ou de présentation du manuel.

- MANUEL DE FONCTIONNEMENT DU TABLEAU DE BORD DE CONTRÔLE MANAGÉRIAL D'INFORMATION SOCIO-ÉCONOMIQUE
- A tout le personnel de l'entreprise :
- Les fonctions qui sont mises dans ce document sont de caractère : directives, explicatives, et prescriptives : de que, quoi, qui a, quand, comment faire ?
- Elles précisent les limites de responsabilités des actions de chacun.
- Mais elles n'ont pas de caractère limitatif ou contraire, elles doivent être très souples pour faire face aux dysfonctionnements, contingences et aléas.
- Une des activités à développer est de servir ou d'être le lien indirect entre la direction et le reste de la firme, dans le sens de la logistique d'action et de prévision.
- Tout ceci, afin d'arriver à l'excellence gestionnaire, opérationnelle et pouvoir améliorer la qualité de l'organisation, et la vie de tous et de toutes.

<sup>41</sup> Effet dû, soit au manque, soit à l'insuffisance d'information qui empêche de le voir ou de prendre conscience de son existence ou de la méprise

<sup>42</sup> Ceci est une synthèse de la version originale, les responsables élaborant la mise au jour du manuel



- “EL R.”.
- La Dirección.

### **Fonctions générales/ Funciones Generales:**

- Détection des coûts cachés et d'opportunité. / “Determinación de Costos Ocultos y de Oportunidad.”
- Retards, Absentéisme / “Retardos y ausentismos.”
- Maladies et suspension ou arrêts du travail / “Incapacidades y suspensiones.”
- Enregistrement de contrôle de la production / “Registros de la producción de la semana (panadería, pastelería, paquetería)”
- Enregistrement de contrôle de salaires / “Salarios del personal”.
- Enregistrement de contrôle de gaspillage / “Registro de mermas.”
- Les Coûts des espaces non utilisés / “Costos Ocultos y de oportunidad de Espacios No utilizados.”
- Les Coûts des machines arrêtées ou en panne./ “Costos Ocultos y de oportunidad de Maquinaria ociosa.”
- Faire des analyses des espaces mal utilisés / “Análisis de espacios mal utilizados.”
- Enregistrement du contrôle de ventes / “Registro de ventas Semanales. como ejemplo el caso de la pastelería “ EL R”, para dar un seguimiento de las ventas.”
- Faire des comptes rendus des réunions d'évaluations et projets des PAP et des PAC, et le coût de chaque réunion./ “Realizar las minutas de las juntas y sacar el costo invertido en la junta.”
- Révisions et analyses des activités quotidiennes du personnel, et actualisation / “Analizar y documentar las actividades del persona de la empresa, y, mantenerlas actualizadas.”
- Élaborer des diagrammes de flux des processus des activités de la firme./ “Diseño de diagramas de flujo y de procesos de cada una de las actividades de la empresa.”
- Actualiser la grille des compétences du personnel / “Entrevistar para actualizar la matriz de competencia.”
- L'analyse des phrases témoins des Dysfonctionnements./ “Analizar frases y palabras claves que denoten algún disfuncionamiento operativo y administrativo” .
- L'analyse de l'information et sa classification / “Analizar todo tipo de información y procesarla objetivamente.”
- La mise en œuvre de la planification stratégique et son contrôle./ “Realización de la Planeación estratégica y su control.”
- Développer avec des responsables de département des indicateurs et systèmes de contrôle / “Desarrollar con los responsables de departamento, indicadores y controles a las necesidades de cada área.”

- S'engager dans de nouveaux projets et les suivre./ "Involucrarse en los nuevos proyectos y darles seguimiento."
- Élaborer et actualiser un lexique et un glossaire des termes propres à la firme./ "Elaborar y/o actualizar Diccionario (Glosario de términos) de la empresa."
- S'engager dans des nouveaux projets de Marketing et les suivre / "Involucrarse con los proyectos de Mercadotecnia (MKT), para dar seguimiento."
- Programmer, et réaliser un diagnostic d'image. / "Auditoría de Imagen."
- S'engager dans des projets d'amélioration continue et évaluer ces résultats./ "Involucrarse con los proyectos de mejora continua y dar seguimiento. Como la aplicación de la 5 "S"."
- S'engager dans des programmes de bienvenue du personnel. / "Programas de Inducción (al puesto y a la empresa)."
- Programmer, et mise en marche de diagnostic de la morale et Motivation du Personnel./ "Análisis y medición del clima organizacional (laboral)."
- Proposer la standardisation des processus de la firme avec les responsables./ "Estandarización de los procesos de la empresa con los responsables."
- Établir des systèmes de protection des informations gérées par le système automatique par ordinateurs. / "Establecer sistemas de RED en la empresa (de computadoras)".
- S'engager dans des projets d'amélioration de sécurité et d'hygiène et les suivre./ "Participar e involucrarse en el Programa de seguridad e Higiene y su seguimiento."
- Participer au développement des manuels de tâches ou d'activités du personnel. / "Participar e involucrarse en la elaboración de Manuales de puestos."
- Monitoring la concurrence directe à la firme./ "Monitoreo de la competencia."
- S'engager dans des améliorations de politiques et de normes de la firme./ "Involucrarse y participar en la actualización de las políticas y reglamentos de la empresa."
- S'engager dans des projets d'amélioration des bénéfices du personnel./ "Involucrarse y participar en la actualización de incentivos y promoción de puestos."
- Evaluer la performance du personnel. / "Evaluación del desempeño."
- Programmer des réunions d'évaluation et de "feed back" / "Realización de juntas de evaluación e informativas con los responsables de cada área de las sucursales."
- Être à jour de l'évolution économique et financière du secteur économique, au niveau national et international. / "Mantenerse informado del entorno económico y financiero (nacional e Internacional)."
- Signaler toutes les fonctions, y compris celles qui sont nécessaires pour améliorer la performance de la firme et du tableau de contrôle managérial./ "Mas todas aquellas que permitan elevar la eficiencia y eficacia (la performance) del Tablero de Control Gerencial."

## **Contrôle managérial d'information socio-économique. “CONTROL GERENCIAL DE INFORMACION SOCIOECONÓMICA.”**

### ***Principes d'action et opération.***

“Principios básicos de Acción y Operación.”

### ***VISION/ “ Vision ”:***

Réussir à avoir le contrôle total de l'information dans l'entreprise.

“Lograr el control total de la información que fluye en la empresa”

### ***MISSION/ Mision:***

Rendre l'information fiable et pertinente ainsi qu'actualisée à la direction et aux cadres d'une manière simple et adéquate aux besoins de l'entreprise pour prendre des décisions, à l'aide des systèmes électroniques compatibles à la firme.

“Proporcionar información confiable, actualizada y pertinente a la dirección y a las gerencias de una manera sencilla y adecuada a sus necesidades para la toma de decisiones, mediante un sistema computarizado compatible a todas las áreas de la empresa”.

### ***VALEURS / “Valores”:***

- D'objectivité. / “Objetividad.”
- De capacité de synthèse. / “Capacidad de Síntesis.”
- De capacité d'analyse. / “Capacidad de Análisis.”
- D'opportunité. / “Oportunidad.”
- De pertinence / “Pertinente.”
- D' éthique / “ Etica ”
- De Fiabilité. / “Veracidad.”

### ***Objectifs généraux / “OBJETIVOS GENERALES:”***

Assurer le flux d'informations générées par tous les niveaux de l'entreprise, aussi bien la qualité et la quantité de l'information

“ASEGURAR EL FLUJO O LA CANTIDAD Y LA CALIDAD DE INFORMACIÓN PROPORCIONADA A LOS DIFERENTES NIVELES DE LA EMPRESA”.

Fournir des informations pertinentes et fiables à tous les niveaux de l'entreprise ou de l'organisation.

“PROPORCIONAR LA INFORMACIÓN REQUERIDA POR LAS DIVERSAS ÁREAS DE LA EMPRESA DE MANERA CLARA Y OPORTUNA”.

Éliminer la duplication de l'obtention d'informations nécessaires. "ELIMINAR LOS RETRAJOS EN LA CAPTURA DE INFORMACIÓN REQUERIDA".

Réduire ou éliminer les retards dans l'obtention d'informations des différents départements de la firme.

"REDUCIR TIEMPOS EN LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN DE LAS DIFERENTES ÁREAS".

Rendre efficace la gestion de l'information à tous les niveaux de la firme.

"EFICIENTAR LA CANTIDAD DE INFORMACIÓN QUE SE MANEJA EN LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA EMPRESA".

Réduire la quantité ou les excès des dossiers ou reporter si nécessaire.

"DISMINUIR EL EXCESO DE REPORTES QUE SE MANEJA EN LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA EMPRESA".

Proposer que tout le personnel de la firme utilise efficacement l'information du tableau de contrôle managérial.

"LOGRAR QUE EL PERSONAL DE TODAS LAS ÁREAS UTILICE DE MANERA EFICIENTE EL TABLERO DE CONTROL".

Former le personnel opérationnel(ouvrier particulièrement) puis comprendre l'information et aussi générer de l'information.

"LOGRAR QUE EL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA SE FAMILIARIZE CON LA INFORMACIÓN, LA PUEDA INTERPRETAR Y SEA CAPAZ DE GENERARLA".

### ***Variables d'action / "Variables de acción:"***

Ceci indique les actions dans le sens particulier à suivre, pour réussir les objectifs signalés auparavant, c'est-à-dire quoi faire, pour quoi le faire, comment le faire, quand, et qui doit le faire.

### **3.3.3.3. Programme de sécurité et hygiène**

Un des problèmes qui frappe le plus les P.M.E et P.M.I en croissance, est le manque de sécurité causé par le manque ou l'absence de prévision dans ce domaine, raison pour laquelle nous avons attiré l'attention des dirigeants. De nombreux accidents ont été observés dans cette étape de la recherche - nous n'avons pas trouvé de registres mis à jour et fiables - étant donné le risque et la peur d'avoir des amendes de la part du ministère de la santé.

Mais l'esprit de recherche d'économies dans ce domaine est plus fort que le niveau de conscience morale, l'intégrité, et plus que les motivations du personnel.

Le tableau de contrôle managérial d'information vers l'analyse des coûts cachés a permis de mettre à jour la réalité à ce propos.

Cette prise de conscience a permis le développement des programmes comme celui de sécurité et hygiène. C'est-à-dire le système permet la détection des

dysfonctionnements et des coûts cachés causés par celui-ci.

Ce programme a été l'un des premiers à se développer, avant d'avoir comme dénominateur commun l'origine de la plupart des accidents (plus de 90 % d'entre eux) enregistrés et suivis sur contrôle minutieux et scrupuleux par les stagiaires, en suivant toute piste suspectée d'être une cause des accidents, tout de suite après le diagnostic " EFFET MIROIR ".

Après avoir comparé les résultats de ces cinq P.M.I, et les entrevues auprès des accidentés, les résultats ont dépassé l'" Optimums Pareto " de 80 - 20 % , (80 % d'accidents dus aux défauts techniques et d'entretiens, et 20% dus à l'absence ou faible formation).

Dans les cinq P.M.I la réalité était contraire : **80% des accidents étaient dus à l'absence ou à la faible formation, et 20 % d'accidents étaient dus aux défauts techniques et d'entretiens.**

Une seule phrase pour exprimer une telle situation : **C'est une catastrophe !!!**

Les témoignages étaient très alarmants parce que cette cause-là nous a permis de découvrir l'origine de ces accidents. L'absence de formation, mais surtout dans le domaine de la compréhension linguistique et des ordres où leur origine a été l'ignorance des mots <sup>43</sup> et des termes techniques comme l'expression : " La machine est en automatique, ceci veut dire : la machine ne s'arrête que sur la position manuelle, il faut changer le contrôle d'automatique en manuel " . Facile n'est-ce pas ?

Mais pas pour un ouvrier (personnel moyen) qui a fait seulement trois années à l'école primaire, et qui en plus comprend difficilement ce qu'il lit (ce qui est constant chez le personnel), et des expressions venues d'ailleurs, comme des anglicismes " **BRACKE, ON, OFF, FEED BACK, SWITCH. etc.** ", assez connues, peut-être, mais qui restent incompréhensibles pour la plupart des personnes d'origine maya.

Il faut ajouter tous les **SYMBOLES** de sécurité censés expliquer ce qui doit être fait, mais qui, pour ces personnes, ne signifie rien.

Étant donné que le programme de base est si grand et de taille considérable, nous présentons ci-dessous le contenu du programme, la version originale se trouvant en annexe.

Voici ci-après le projet qui a servi de base aux autres P.M.I.(voir annexes de ce chapitre).

Ce Programme d'Hygiène et Sécurité est l'un des exemples de l'effort de ces cinq P.M.I, car les autres firmes sont dans la même voie de formalisation des fonctions et des processus ainsi que de leurs opérations quotidiennes, et occasionnelles.

Il faut à nouveau signaler que la réussite de la mise en œuvre du modèle

---

<sup>43</sup> Thomas KUHN , " La Structure des Révolutions Scientifiques ",Édit. FLAMMARION,Paris 1970.Pp. 238. L'auteur cite la problématique de compréhension linguistique et de traduction, et fait référence à un autre article de W .V.O.QUINE, " Word and Objet "(Cambrige, Mass, and N.Y.) " Linguistics and Ethnology in Translation Problems " édité par DEL HYME " Language and Culture in Society ",(New York, 1964, pp.90-97).

Socio-économique de l'ISEOR, appelé pour nous Tableau de contrôle managérial, est due à mes anciens élèves (stagiaires du programme école - entreprises) : dans la séance d'évaluation du 31 mars 2000, face aux professeurs H. SAVALL et V. ZARDET (vidéo enregistrée), ils ont témoigné de leur engagement et de leur fierté d'être une partie des cadres de ces firmes, comme responsables de la fonction de " Contrôle Managérial. "

De même les dirigeants ont marqué leur satisfaction pour cette réussite, les symbioses et les synergies dégagées par tous.

Pour notre part, nous attirons l'attention sur cet effet, appelé par les experts américains dans le domaine du Développement Organisationnel le " Changement Planifié " ou Programme, voici une autre réussite du modèle de socio-économique.

Il faut reconnaître que la plupart de ces idées ont été développées par mes élèves stagiaires, pour ma part, j'ai une très grande reconnaissance pour leur créativité, leur volonté et leur courage, à l'heure actuelle ils sont les responsables du tableau de bord de contrôle managérial, mais surtout ils sont devenus les auteurs du changement de ces cinq P. M. I. au Yucatán, Mexique,

## Chapitre 4. Comment le système d'information " SIOFHIS " peut aider les PMI en croissance à réduire les risques de faillite.

### 4.1 A prendre en considération :

---

Établir les moyens pour mesurer la performance <sup>44</sup> d'un outil, tel que le tableau de pilotage de " Contrôle et prévision ", Ceci doit se faire de telle façon que tout le monde soit satisfait de la manière dont cela a été fait.

**Mais pour arriver à une telle situation il faut tenir compte de deux types de résultats :**

1. Ceux qui sont liés à l'atteinte de profits planifiés, et aux coûts d'opportunité.
2. Ceux provenant de la réduction des dysfonctionnements, et coûts cachés, mais à condition que le système soit capable de faire des prévisions " avant ", de contrôler " pendant ou durant " l'action ; de réduire ou minimiser les contrôles " ex post ou correctifs "

Dans les pages qui suivent nous identifions ces résultats, tout d'abord, en **attirant**

---

<sup>44</sup> performance nom féminin (mot anglais ; de l'ancien français parformer, accomplir) Syn. : action 1. Résultat obtenu par un athlète (un cheval de course, etc.) dans une épreuve ; chiffre qui mesure ce résultat. 2. Réussite remarquable, exploit. Faire si vite un tel travail, c'est une performance. 3. Résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche. Psychol. Test de performance ; épreuve non verbale destinée à mesurer certaines aptitudes intellectuelles. Bibliorom Larousse. © 1996 Microsoft Corporation et Liris Interactive

**l'attention sur les critères de base** qui ont pu servir de départ pour une telle. Ensuite en faisant le lien avec les autres disciplines et théories, et bien sûr les modèles et méthodes connus. Toute action est affectée par plusieurs variables, qui entraînent des résultats différents. Il suffit par exemple d'une petite différence (comme cela arrive dans le domaine de la physique ou chimique) pour que les résultats ne soient pas les mêmes, bien que tout le reste soit identique.

Ainsi tel modèle ou méthode a pu marcher très spectaculairement dans une firme, et cela n'est pas le cas pour l'entreprise voisine du même secteur. Cela veut dire que tout est circonstanciel et relatif <sup>45</sup> par conséquent changeant et évolutionniste, comme le souligne T.KUHN <sup>46</sup> ,:

“Qui n'a rien d'absolu, qui dépend d'autre chose. *Toute connaissance humaine est relative* . <sup>47</sup> ” Je veux attirer l'attention, sur la nécessité de suivre le "monitoring" des actions mises en œuvre, car dans notre cas en particulier, cela a été une des clés de la réussite.

Ceci veut dire que pour le modèle d'intervention, être présent sans perdre l'objectivité est très important pour le bon déroulement des actions.

## 4.2. Nos premières réflexions sur les résultats <sup>48</sup> .

---

Il y a quelques années, en travaillant pour "Général Électrique Co. de México SA", nous avons entendu, à plusieurs reprises, des expressions telles que : le problème du Mexique, c'est le syndrome de la “ *Zopilote estreñado* ”Urubu constipé, métaphore liée au vol de tel oiseau charognard, de la part des dirigeants au niveau international. C'est un oiseau qui peut voler pendant longtemps car il profite des courants d'air chaud pour planer <sup>49</sup> , comme l'explique le dictionnaire Larousse. Ce jeu de mots, exprime, qu'au Mexique (et ailleurs), il y a beaucoup de plans, mais peu d'actions ! ! ! A cette époque, ceci m'a causé du mal et blessé dans mon orgueil chauvin de jeune mexicain.

Comme il est souligné dans mes commentaires, dans l'Avant propos, tout ceci a

<sup>45</sup> Qui n'a rien d'absolu, qui dépend d'autre chose. Toute connaissance humaine et relative (c) Bilirom Larousse.©1996 microsoft corporation et Liris Interactive.

<sup>46</sup> Thomas KUHN , “ La Structure des Révolutions Scientifiques ”,Édit. FLAMMARION,Paris 1970.Pp. 241-243.

<sup>47</sup>

<sup>48</sup> **réflexion [refl □ ksɥ ɔ̃ ] nom féminin(bas latin reflexio, action de tourner en arrière)**

<sup>49</sup> planer verbe intransitif (du latin planus, qui est à niveau) 1. Rendre plan, uni. I. Se soutenir en l'air, les ailes étendues, sans mouvement apparent, en parlant d'un oiseau. 2. Évoluer sous la seule sollicitation de son poids et des forces aérodynamiques, en parlant d'un planeur (ou d'un avion dont le moteur n'est pas en marche). 3. Flotter dans l'air. – Fig. Peser d'une manière plus ou moins menaçante. Un mystère plane sur cette affaire. II. Fam. 1. Ne pas avoir le sens des réalités. 2. Être dans un état de bien-être euphorique, en partic. du fait de l'absorption d'une drogue. Source. Biblirom Larousse © 1996 Microsoft Corporation et Liris Interactive.

éveillé mon intérêt pour approfondir dans le domaine de l'administration / Gestion. Donc trente ans après, les choses sont un petit peu plus claires, permettez-moi de le souligner, étant donné que toute science sociale comme l'Administration / Gestion est très subjective. Comment faire pour la rendre objective ?

Question qui déclenche une ou plusieurs autres questions, comme : en relation à quoi ? A qui ? , Pour quoi ? , Pour quoi faire ? ? ? ? Etc..

Comment le système d'information " SIOFHIS "peut-il aider les PME en croissance à réduire les risques de faillite ?

Tout de suite émerge une autre question liée à notre réalité (mexicaine) :

**Y a t-il un futur prometteur pour les PME et PMI des économies émergentes de l'Amérique Latine (particulièrement au Mexique)?**

**Bien entendu, la réponse est conditionnée par plusieurs variables qui convergent dans une telle situation aussi compliquée, que le développement d'un pays. Mais nous l'avons encadré dans le contexte des crises de croissance vécues pour tout organisme, dans notre cas, pour des entreprises classées comme PME et PMI.**

C'est la raison pour laquelle nous avons décidé de prendre le pari pour le modèle " SIOFHIS " développé par l'ISEOR de l'Université face aux autres modèles préconisés par d'autres disciplines, comme ceux qui sont très près de la planification stratégique, et du contrôle de gestion, comme la méthode OVAR essayée sans résultats dans une PMI.

### **4.3. Analyse théorique.**

---

Il faut souligner, que grâce à la mise en œuvre du " *TABLERO DE CONTROL GERENCIAL DE INFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA* "Tableau de contrôle managérial d'informations socio-économique, le personnel de cette entreprise a pu comprendre la méthode OVAR et la maîtriser afin de donner un aperçu plus précis de la performance du modèle SIOFHIS, adaptée par nous, il faut faire une analyse théorique:

#### **4.3.1 Premièrement.-**

Depuis que j'ai été invité à participer comme " professeur chercheur " à l'ITM, dans le programme de post - graduat en Maîtrise de sciences, dans la spécialité "planification et développement régional", je me suis mis à faire des analyses sur plusieurs théories et courants de pensée liés aux Ressources Humaines, Force de travail et personnel.

Pourquoi faire ? Pour rechercher les liens et les convergences entre le développement des entreprises, d'un secteur, d'une région, etc, et les sciences sociales, conduite ou comportement humain. Mais j'ai trouvé, dans l'économie, sur le thème du " Capital Humain <sup>50</sup> " le complément à l'explication de tout ce que nous avons déjà souligné.

En 1987, le résultat de ce travail a abouti à un séminaire nommé " *OPTIMISACION DE CAPITAL HUMANO* " / Méthodes (cf. Programme en l'annexe) d'optimisation du



capital humain. Il a pour but d'analyser et d'étudier les apports faits par d'autres sciences vers le développement des ouvriers, et employés, etc.

Maintenant, une question s'impose : Pour quoi ? pour quelle raison ?

Il faut partir de l'être humain à l'origine de compréhension et réflexion.

Car, seul l'être humain est capable de faire des réflexions et des analyses, de communiquer ou transmettre des idées et des connaissances, ainsi que d'enseigner et d'apprendre quelque chose.

Autre caractéristique chez l'être humain c'est sa capacité à établir une conversation logique et réflexive avec quelqu'un. Nous avons pris comme postulat que : *c'est à l'être humain qu'appartiennent la capacité et aussi la possibilité d'être " acteur " et aussi " auteur " des changements*, par la transmission des idées et connaissances, et bien entendu par la capacité d'apprendre et d'enseigner aux autres.

Ceci nous conduit à une autre question :

Parmi toutes les méthodes étudiées et analysées à nos jours, existe-t-il une méthode capable d'aider les PME des pays en voie de développement ?

Voilà notre question initiale de recherche, jusqu'au jour où nous avons trouvé le modèle d'information socio-économique " SIOFHIS ".

#### 4.3.2 Deuxièmement, -

Pourquoi tester ce modèle-là alors qu'il existe d'autres modèles performants, Comme la QUALITÉ TOTALE ou L'ADMINISTRATION /LA GESTION PAR OBJECTIFS " A x O ", etc, etc.. ?

Parce qu'il faut tenir compte que certaines de ces théories et méthodes ont un certain degré de difficulté de mise en œuvre, étant donné leurs origines liées aux cultures différentes du contexte culturel mexicain malgré leur influence depuis longtemps, mais surtout du fait de la faible adéquation au contexte socioculturel du départ.

C'est-à-dire, que même si la méthode socio-économique a été bien développée ailleurs, comme la France, pays latin mais cartésien, ce n'est pas le cas au Mexique. **Ceci nous avons parfaitement réussi à l'adapter**, même dans un délai de temps très bref.

Il faut remarquer que la réussite est due au fait que la méthode socio-économique est pluridisciplinaire, systémique, et systématique, elle répond très bien aux besoins des firmes de Yucatán. Grâce à sa souplesse, sa prise en compte de l'environnement interne comme externe, elle est tout à fait adéquate à notre réalité des PME et PMI mexicaines.

Cette méthode n'est pas la " pierre philosophale " qui pourrait tout changer d'un coup,

50

Capital Humain : " Est un ensemble de connaissances et qualifications qui exercent la double fonction et de consommation durable ". " La prise en considération du Capital Humain a permis à la fois une meilleure compréhension de la réalité économique et l'identification d'une des sources importantes de la CROISSANCE (D.L. Jorgerson et Z. Griliches , " The explanation of productivity Changes " Review of Economic Studies, juillet 1967). " Le Capital Humain permet de faire du Progrès technique une variable endogène ".( Kent Arrow, " Learning by doing " Review of Economic Studies, juin 1969) (Michelle RIBOUD, " Accumulation du capital humain "Ed. ECONOMICA, 1978, p. 1).

mais c'est un produit humain, et comme l'être humain, elle a ses qualités et a aussi ses défauts, dont le plus grand risque est celui lié à l'utilisation que peut en faire le dirigeant.

Quelles sont les raisons théoriques et pratiques qui rendent le modèle socio-économique " SIOFHIS " ( " *TABLERO DE CONTROL GERENCIAL DE INFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA* ") aussi performant.

Pourquoi est-ce que nous avons pris le nom de " *TABLERO DE CONTROL GERENCIAL DE INFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA* " ? .

Tout d'abord, **pour être acceptés, parce que le mot gestion est lié au secteur Public** , comme nous l'avons déjà souligné auparavant, et aussi parce que, pour la stratégie suivie, nous avons fait appel à nos expériences vécues, car la problématique d'interprétation ou de traduction de certains mots, nous l'avons bien considérée, comme Thomas KUHN,<sup>51</sup> l'a signalé.

D'autre part l'expression " *TABLERO DE CONTROL GERENCIAL* " a été choisie pour mieux répondre à la stratégie suivie face à la mentalité " patronale et dirigeante mexicaine ".

Cela est dû à l'influence managériale de nos voisins du nord du Mexique, car même du côté canadien anglophone, " **Management control** " est une expression courante et bien acceptée dans ce sens.

A l'aide des tableaux suivants, je veux essayer d'être le plus clair possible, dans nos analyses.

Nous avons analysé la méthode socio-économique du point de vue pluridisciplinaire, systémique, et aussi systématique .

Elle répond très bien aux besoins des contingences des firmes selon les expériences vécues par l'ISEOR en France.

D'autre part, nous avons pris en considération la grande souplesse face à notre réalité, et en plus le modèle prend en compte l'environnement interne comme externe.

Ce sont les raisons pour lesquelles nous l'avons considéré comme un modèle adéquat à la réalité mexicaine des P.M.E et P.M.I.

#### 4.4 Aperçu du Modèle Socioéconomique, point de vue des Systèmes.-

---

Pour mieux nous faire comprendre et être facilement accepté, car la plupart des dirigeants ont une formation professionnelle d'ingénieur. Et suivant les techniques de la bonne communication, il faut parler le même langage, c'est-à-dire utiliser l'empathie, en espagnol on utilise la métaphore " de se mettre dans le soulier ou chaussure de notre

---

<sup>51</sup> KUHN Thomas , " La Structure des Révolutions Scientifiques ",Édit. FLAMMARION,Paris 1970.pp.238. L'auteur cite la problématique de compréhension linguistique et de traduction, et fait référence à un autre article de W .V.O.QUINE, " WORD AND OBJET "(Cambrige, Mass, and N.Y.) " Linguistics and Ethnology in Translation Problems " édité par DEL HYME " Language and Culture in Society ",(New York, 1964, pp.90-97).

interlocuteur ”, pour mieux se comprendre.

#### 4.4.1. Approche systémique

Tout le monde se souvient de la représentation de l'*Algèbre de Boole* ou *algèbre de la logique* : “ c’est la structure algébrique appliquée à l’étude des relations logiques et dans laquelle les opérations de réunion, d’intersection et de complémentation expriment respectivement la disjonction, la conjonction, la négation logiques.<sup>52</sup> ”

Ceci nous permet de comprendre de façon graphique, le comment des relations et les liens des éléments d’un tout, comme par exemple tous les éléments (dans notre cas particulier des théories, techniques et des sciences liées à la Gestion), qui sont en interaction dans un organisme ou une organisation.

Donc, cela aussi nous donne la possibilité de faire des liens avec d’autres organismes ou organisations à un niveau micro-sectoriel : marché, clients, produits, tâches.

##### 4.4.1.1. Aperçu du modèle socio-économique, un point de vue systémique.-

Afin de mieux comprendre le modèle Socio-économique. nous avons utilisé le modèle de l’algèbre de Boole :



Diagramme 4 :

<sup>52</sup> (c) Bilirom Larousse. © 1996 Microsoft Corporation et Liris Interactive.

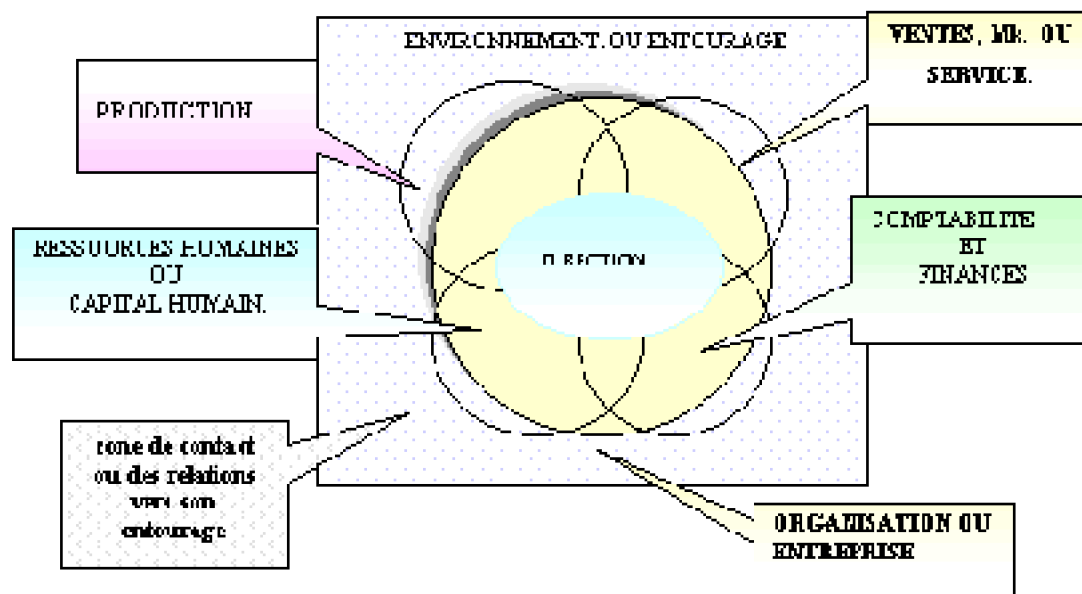


Diagramme 5 : la représentation graphique d'un organisme ou organisation :

Afin de faire la représentation graphique de l'organisation, nous avons pris les fonctions de base d'une PMI. : Production Ventes (Mk.ou Services), Ressources Humaines ou Capital Humain, Comptabilité et Finances (trésorerie), et la Direction.

#### 4.4.1.2. Voici les relations hiérarchiques de l'organisation :

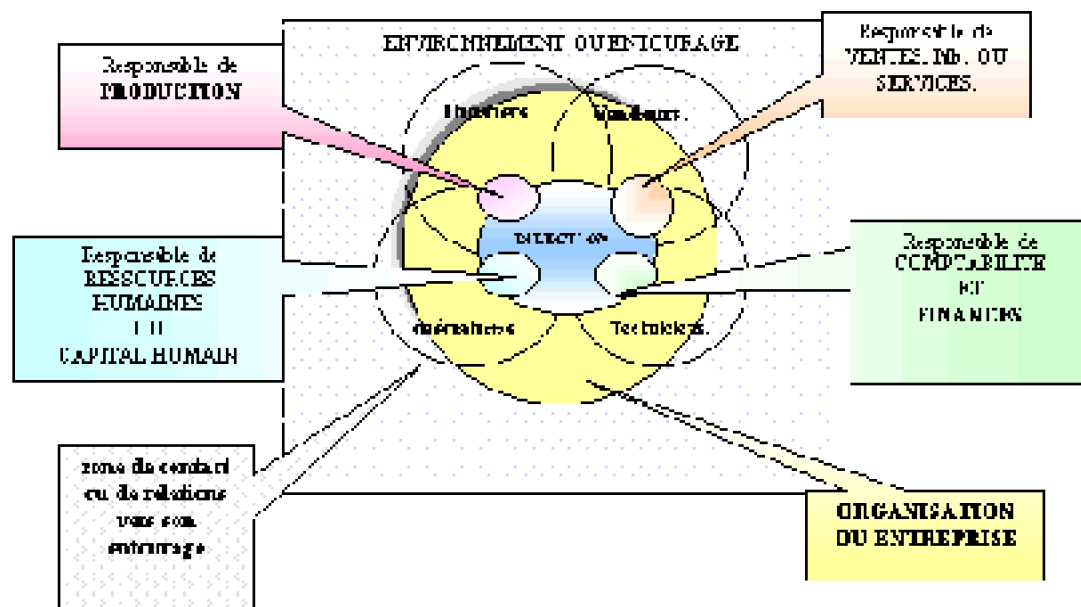


Diagramme 6 : liens entre la direction et les cadres intermédiaires de l'entreprise

Dans le " design ", Le cercle essaye de représenter la position du management de cette fonction : La relation entre la direction et sa fonction et ses responsabilités, et son autorité hiérarchique vers le personnel.



Ici nous faisons le lien entre le capital humain et sa relation avec l'environnement.

Ceci nous permet de comprendre aussi comme certaines variables interviennent dans le déroulement quotidien des organisations, mais surtout dans les divers niveaux hiérarchiques.

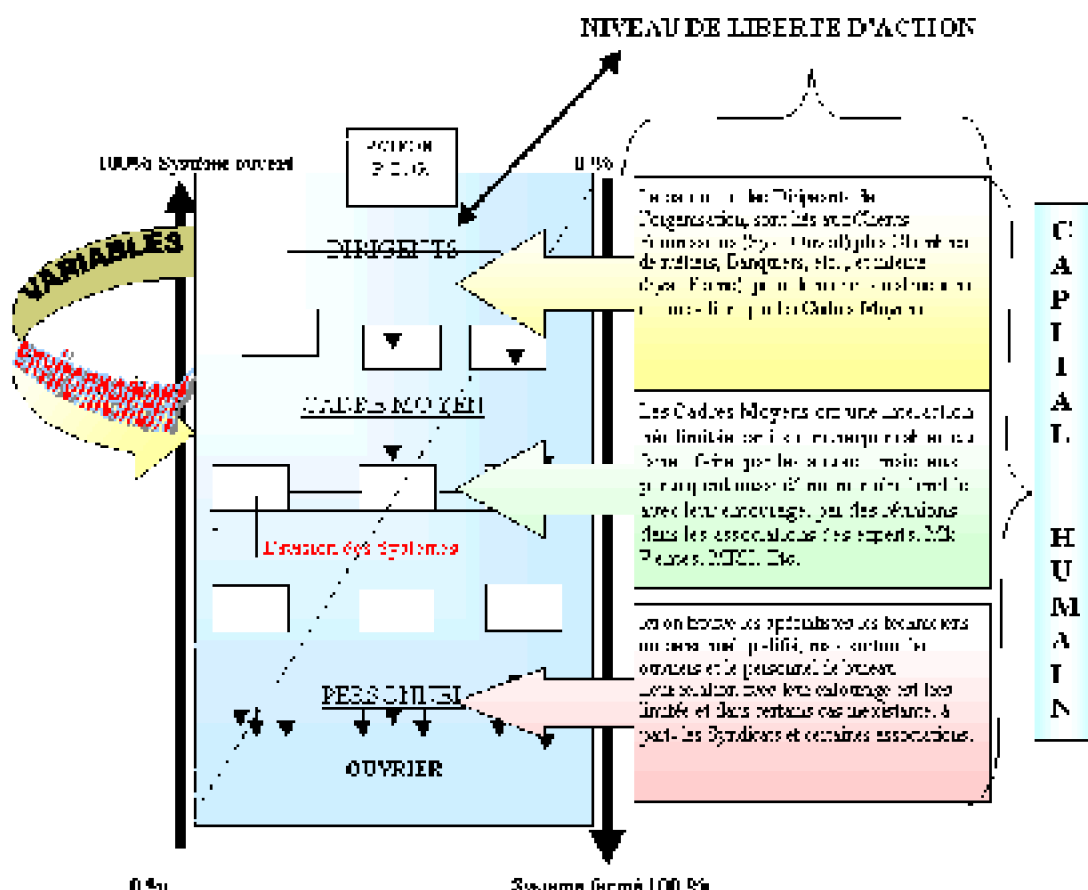


Diagramme N° 8

Cette première figure, fait les lien entre de divers niveaux hiérarchiques de l'organisation dans une optique de systèmes (ouvert ou fermé), et les relations entre eux.

#### 4.4.1.5. Le plan et le contrôle

Selon notre aperçu, nous considérons que les plans sont aussi bien des éléments du système ouvert que du système fermé, ceci est dépendant de ces caractéristiques. Donc d'après ceci pour un planificateur et un contrôleur, l'Objectif et le But ne sont pas SYNONYMES, des remarques à tenir en considération, entre la "Planification et le Contrôle".

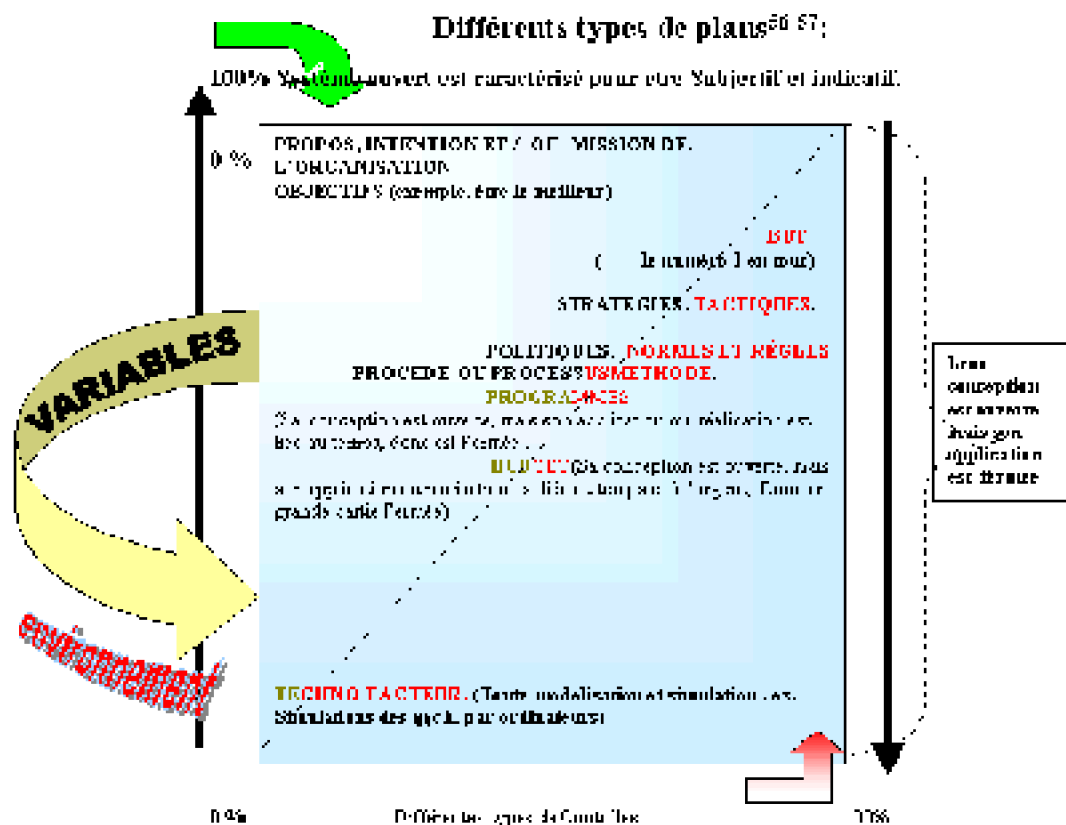


Diagramme N° 9

La caractéristique du système fermé, c'est d'être objectif, quantifiable et mesurable

Voici une sorte de dichotomie entre les plans et le contrôle, à tenir en compte, et quelques fois, nous le faisons sans nous en rendre compte, en créant parfois certains dysfonctionnements de compréhension. Aussi entre les **coûts cachés**, et pour le processus normal **les coûts d'opportunité** ne sont pas pris en considération face aux contingences et aux profits.

#### 4.4.1.6. Système organisationnel.

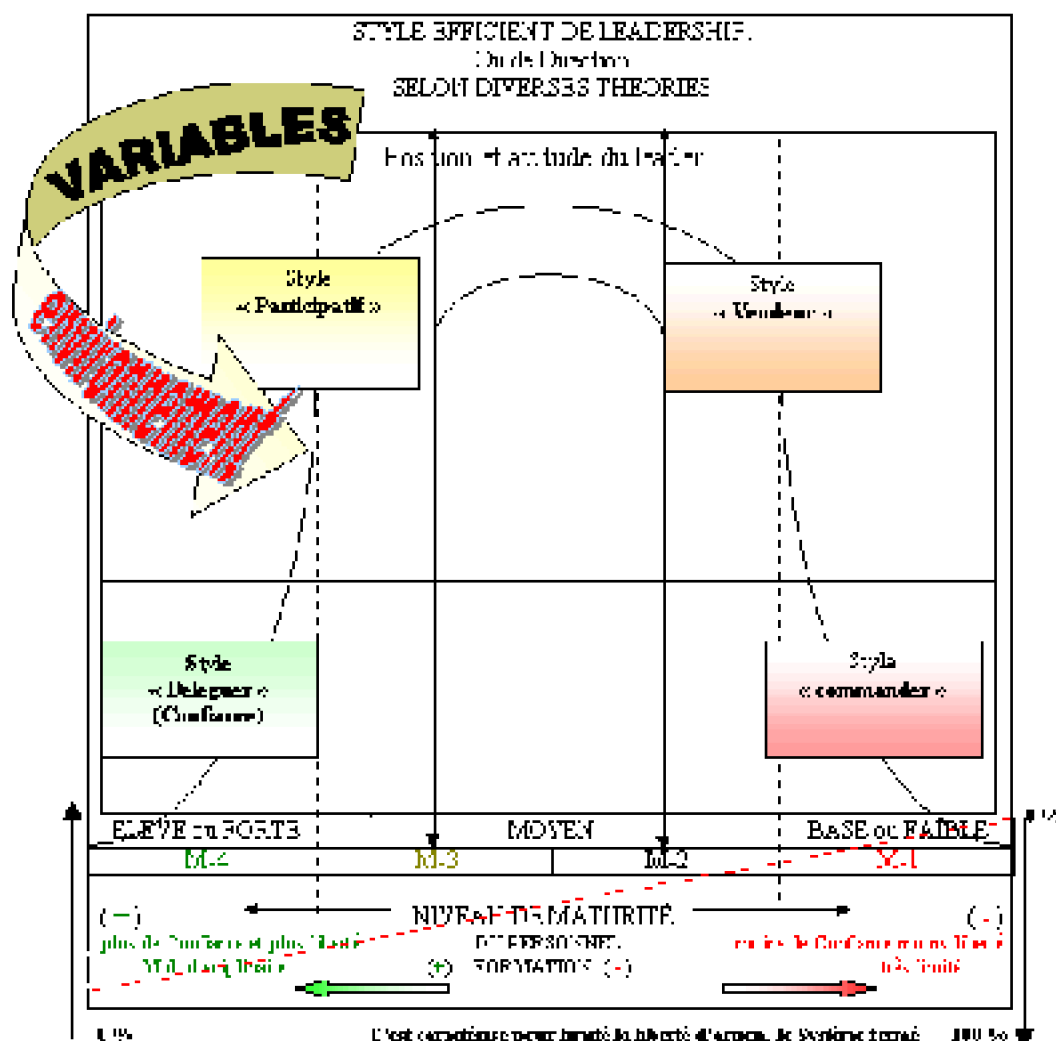


Diagramme N° 10 : leadership / types de direction et système organisationnel.

#### 4.4.1.7. Le diagnostic industriel comme système:

Nous avons déjà montré le modèle développé d'abord par la Banque centrale du Mexique " BANCO DE MEXICO " et repris par l'ingénieur Agustin MONTAÑO dans son Ouvrage " DIAGNOSTICO INDUSTRIAL " / Diagnostic Industriel.

Voici le Tableau de départ de cette analyse des relations des diverses théories et disciplines pour pouvoir mesurer sa performance :

Tableau N° 15 : Diagnostic Industriel :



En français	<i>Espagnol.</i>	
Facteur ou élément factorielle à analyser :	<i>Factor a analizar :</i>	
Industrie / Commerce, Service	Industrie/ <i>Industria</i>	Commerce et service / <i>Comerciales o Servicios:</i>
11. Environnement.	<i>Medio ambiente.</i>	<i>Medio ambiente.</i>
12 Direction.	<i>Dirección.</i>	<i>Dirección.</i>
13. Produits / Services.	<i>Productos.</i>	<i>Producto./ Servicio</i>
14. Finances.	<i>Finanzas.</i>	<i>Finanzas.</i>
15. Fournitures. / Achats	<i>Suministros.</i>	<i>Compras.</i>
16. Force du travail/ Personnel <sup>55</sup>	<i>Fuerza de trabajo.</i>	<i>Personal.</i>
17. Moyens de Production/ Ameublement et équipement.	<i>Medios de Producción.</i>	<i>Muebles y equipo.</i>
18 Processus de Production.	<i>Actividad Productora.</i>	<u><i>INEXISTANTE, DANS CE SENS.</i></u>
19. Marketing	<i>Mercadeo(MK.).</i>	<i>Mercadeo(MK.).</i>
20. Comptabilité et statistiques.	<i>Contabilidad y estadística</i>	<i>Contabilidad y estadística</i>

Note :

Chaque facteur est cerné ou identifié par plusieurs indicateurs quantitatifs, mais comme l'ingénieur A. MONTAÑO remarque dans son ouvrage, chaque organisme ou firme peut, et doit développer les indicateurs nécessaires à ses activités et besoins.

En plus de nos précédentes analyses, nous devons nous poser certaines questions sur la recherche de ou des modèles ou méthodes, si performants pour améliorer l'efficience et l'efficacité, en un mot : la **performance** (dans le sens de l'ancien français PARFORME, accomplir quelque chose .) des P. M. E – P. M. I au Yucatán, Mexique.

#### **4.4.1.8. Aperçu du système de l'analyse factorielle.**

Voici notre tableau de liens entre l'analyse factorielle et ses indicateurs pour mesurer l'efficience et l'efficacité, en un mot **la performance** des organisations en général, car ceci est valable pour n'importe quel organisme, privé ou public.

Donc ceci a été un objet de notre recherche dans la mise en œuvre du

“ *TABLERO DE CONTROL GERENCIAL DE INFORMACION SOCIECONOMICA* ” / Tableau de contrôle managérial d'information socio-économique.

Parmi les indicateurs du diagnostic, nous avons réussi à mesurer la performance et la productivité de ces cinq PMI, sans toucher directement à leur comptabilité.

<sup>55</sup> Notice : Nous avons réussi à faire accepter le terme de CAPITAL HUMAIN à la place de R. H. à force de travail.

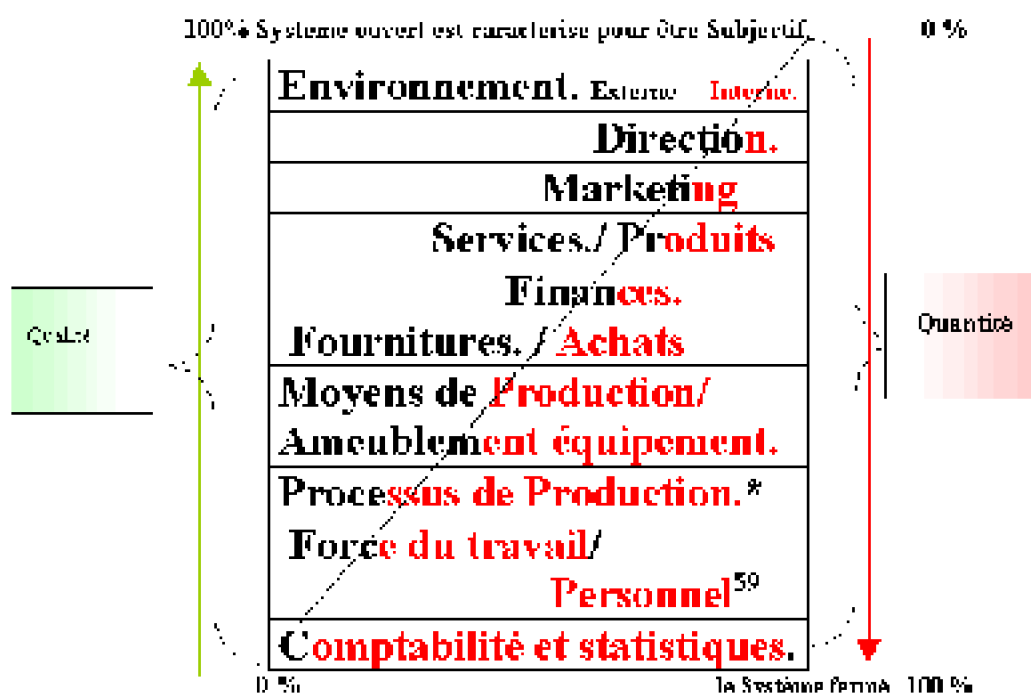


Diagramme N°11 : Méthode de Diagnostic Industriel, mexicain. Industrie\* / Commerce ou Service

Caractéristiques être Objectif, quantifiable et mesurable .

#### 4.4.2 Schéma de réflexion et d'analyse.

Comment nous l'avons déjà signalé, la méthode des hypothèses répond bien à la logique la plus simple permettant de maîtriser l'analyse.

Exemple :

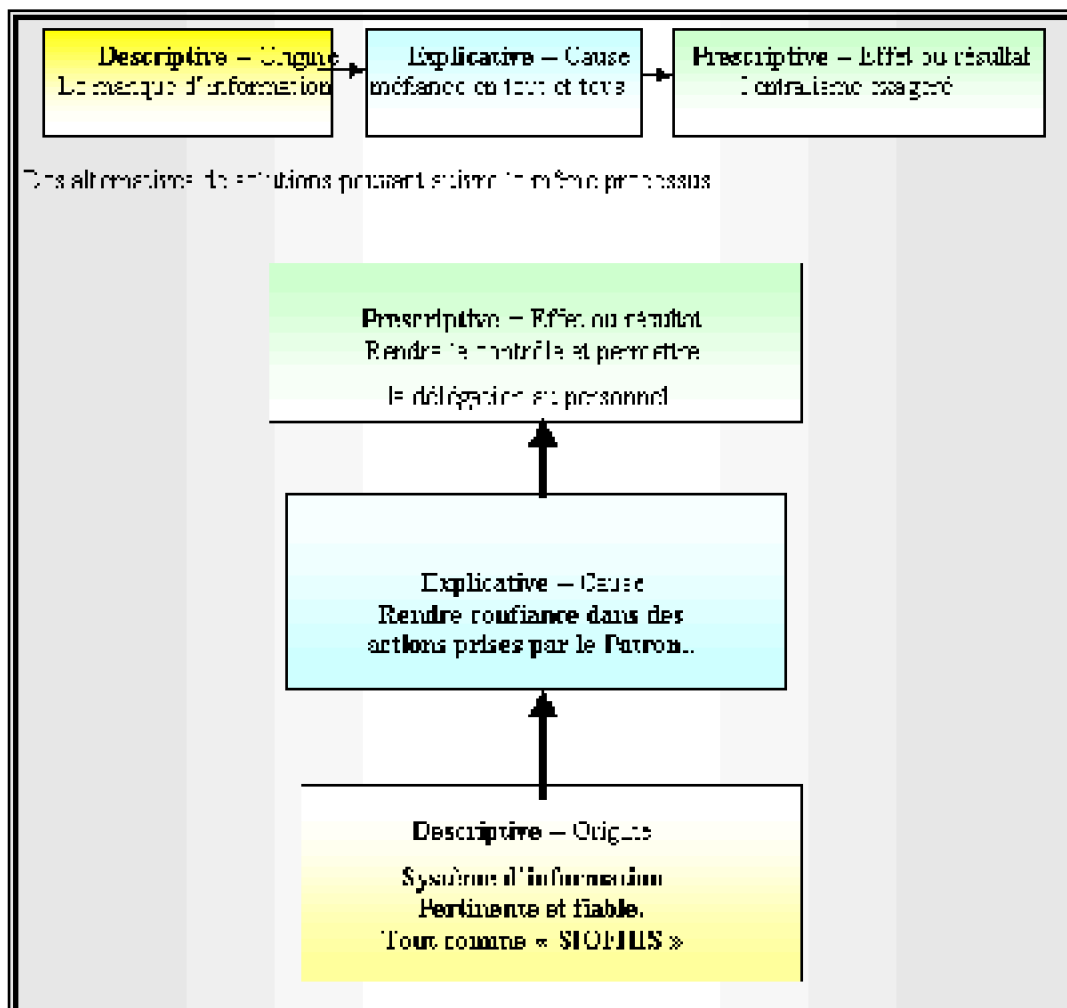


Diagramme N°12 : Voici encore notre schéma de réflexion et d'analyse des hypothèses :

Nous l'avons mis en place dans cinq PMI, et cela a donné des résultats assez positifs, alors pour quoi pas ailleurs ?

Notre slogan dit :

**“ OUI/LAISSER ”**

MESURER LA PERFORMANCE !

Il faut le faire, mais Il faut mesurer aussi la performance de la structure organisationnelle des PMI, c'est-à-dire : Comme elles étaient structurées organisationnellement, étaient-elles si performantes ?

Selon les résultats du diagnostic et leur processus de prise de conscience entre les auteurs leur structure organisationnelle, elles étaient très loin d'être performantes. !

Ceci nous mène à attirer l'attention sur l'article de Yvan LERAY sur “ Contributions à la connaissance des structures organisationnelles de PME-PMI ”, publié par Direction et

Gestion des Entreprises n° 168, P.M.E-P.M.I, travail qui fait une analyse des structures organisationnelles les plus présentes dans leur terrain de recherche.

Selon le tableau de synthèse, tableau qui montre le panorama des caractéristiques qui définit les dimensions structurelles de l'organisation liées ou ad hoc à l'orientation, vers le client et leur marché.

Notre expérience vécue et selon les actions prises par les cinq PMI, elles ont basculé de leur position originale de départ " Hiérarchique, de structure organisationnelle simple vers un approche " Analytique et Réactive ", avec une structure organisationnelle " Quasi-Divisionnelle " avec une FORTE TENDANCE à une structure organisationnelle " Situationnelle ".

Le Modèle socio-économique a provoqué la prise de conscience, d'abord d'une approche analytique pour provoquer une attitude réactive caractérisée par une position situationnelle afin de faire face aux aléas, mais il faut suivre dans l'avenir leur comportement organisationnel, afin de pouvoir le valider. Cette caractéristique comme :

Style de direction : de participatif à Collégial.

Décentralisation : Horizontale et Verticale (prise de décision opérationnelle et tactique, à un style d'une décentralisation (prise de décision opérationnelle, tactique et en partie stratégique).

Coordination interne –Résultats à un ajustement réciproque.

Spécialisation liée à –des qualifications(ou des Objectifs) - Des **savoirs et des compétences** .

Préoccupation de la Direction – Le marché et la consolidation de l'organisation vers **l'innovation** (pour devenir plus concurrentielles).

**Dimensions contextuelles** " Système technique " - Système technique très automatisé lié à une production- processus vers un système hautement technologique totalement **lié à l'Information**.

**Environnement** –Complexe et peu stable.

**Pouvoir** (au début tous étaient **autoritaires** " paternalistes ") - Décentralisé et rapproché du marché, à **démocratie** situationnelle.

**Forme** – " Épaissie " autour des fonctions, ou des produits, ou des projets vers une libre et à **variabilité permanente (situation non permanente** dans les cinq P.M.I), Forme proche **des idées de trèfle de grappe, de réseau...**

Notre tâche, dans le futur sera de suivre le déroulement de ces cinq P.M.I, afin d'affirmer ou d'identifier leurs faiblesses. Ceci a servi aussi de base pour faire notre analyse et la validation de nos hypothèses.

#### **4.5. Validation de nos hypothèses :**

---

Quelles modèles ou méthodes, sont efficaces et efficaces, pour améliorer la performance des PME et PMI Yucatán, Mexique. ?

Existe-t-il un modèle assez souple capable de cohabiter avec diverses disciplines et méthodes, mais surtout de prendre en compte l'être humain comme le centre de tout et de tous ?

Nous allons donner une réponse : la méthode " ISEOR " avec son modèle socio-économique " SIOFHIS ".

Les résultats obtenus, depuis plus d'une année de travail intense dans les cinq PMI, en témoignent.

Nos Hypothèses de base sont-elles validées ?

HYPOTHÈSE CENTRALE:

Si toutes les PME et PMI (au sud-est du Mexique) avaient un système d'information " socio-économique " fiable et pertinent, elles seraient plus performantes.

A condition que toutes les PME-PMI du sud-est du Mexique utilisent un système d'informations socio-économiques (condition qui est très générale et peu ambitieuse !). Cette hypothèse n'est pas totalement validée, mais n'est non plus réfutée.

Au fur et à mesure qu'elle sera testée dans d'autres PME dans un avenir proche ou pouvant envisager sa généralisation dans l'ensemble du Mexique, ce qui représente un projet ambitieux.

Théoriquement confirmée et validée, la théorie darwinienne de l'évolution des espèces ou des organismes, plusieurs fois mise en valeur par des experts et théoriciens des organisations, du management, de la stratégie, des paradigmes, ainsi que de la conduite organisationnelle, de leadership et management, motivation, Etc. Et par des analystes de l'avenir, dits futurologues, comme Peter Drucker et Alvin Toffler.

MAXIMALE.

Si tout patron ou manager de P.M.E. et P.M.I. mettait en œuvre un système d'information dans son entreprise (comme celui de "SIOFHIS"), selon une procédure adaptée à la culture managériale mexicaine (qui sera précisée dans la thèse), l'efficacité socio-économique des firmes mexicaines serait accrue.

Cette hypothèse peut-être acceptée comme valide, car tous les dirigeants de ces cinq firmes ont accepté la mise en application du modèle. Elle reste toutefois à valider pour l'ensemble des PME-PMI du Mexique.

MINIMALE :

Le développement de la compétence managériale du patron ou du PDG, et la prise de conscience de l'importance du système d'information, dans les P.M.E. et P.M.I., améliorent la performance socio-économique de l'entreprise et lui permet de mieux faire face aux contingences et aux risques de faillite.

Les résultats confirment la validité de cette Hypothèse.

Mais le reste des Hypothèses, est-il validé ?

Dans le tableau suivant nous présentons les résultats qui confirment la validité de nos hypothèses :

#### **4.5.1. Voici notre analyse comparative à l'aide du Tableau d'hypothèses**

Tableau N°16

<b>Descriptives</b>	<b>Explicatives</b>	<b>Prescriptives</b>	<b>Type de l'Hypothèse</b>
1.-L'absence ou carence des contrôles, et d'un système d'information interne Quantitatif et qualitative [Intra-organisationnelle], est une caractéristique des P.M.E. et P.M.I., du sud-est mexicain.	1.- Un système de contrôle peu fiable et peu pertinent voire inexistant ; (contrairement à celui proposé par le contrôle de gestion socio-économique) ainsi que la faiblesse de l'information interne réduisent l'efficacité et la performance des P.M.E et P.M.I. mexicaines	1.-Le fait de disposer d'informations (comme celles que propose "SIOFHIS") fiables et pertinentes dans la gestion du personnel et le processus de décision des P.M.E. et P.M.I. mexicaines, permettrait de réduire le nombre de faillites et par conséquent celui des pertes d'emplois	Descriptive Explicative Prescriptive
Validation par le diagnostic “ Effet Miroir ” et par l’acceptation de la mise en œuvre du modèle dans les cinq PMI	Validation par l’effet de la prise de conscience de la nécessité de formaliser les contrôles quantitatifs (comptabilité, contrôles), mais surtout qualitatifs.	Validation par l’engagement en plus de la participation de tout le personnel en donnant comme résultat, la prise de conscience du rôle de chacun dans la performance de l’organisation.	La mise en œuvre du tableau de CONTROLE MANAGERIAL d’information socio-économique a donné aux cinq PMI un système de contrôle plus fiable et pertinent , condition signalée par toutes les théories de la communication organisationnelle, dans le sens de créer des liens et des engagements, de motiver le personnel. La plupart des théories remarquent que seules la communication et l’information fiable, pertinente et opportune réduisent les risques dans le processus de prise de décisions, ceci réaffirme les liens entre le personnel et leur motivation et attire l’attention vers la formation, afin de réduire l’effet

			“ Autopoïes ” connu comme “ aveuglement d’atelier ” et éviter l’effet “ d’autruche ou de tortue ”, pour rendre les choses plus claires.
2.- La faible information provoque l'effet "Autopoïes ", c'est à dire de ne pas voir pas ou de ne pas s'apercevoir des problèmes et des opportunités	2.-Le faible système d'information empêche les dirigeants et les cadres intermédiaires de détecter des problèmes et des opportunités	2. La mise en œuvre d'un système d'information socio-économique, permettra aux dirigeants et aux cadres intermédiaires de découvrir des problèmes et des opportunités,.	
Validation par le diagnostic EFFET MIROIR et par la prise de conscience des effets nocifs causés par la méconnaissance des choses et la réalité des coûts cachés, des coûts d'opportunité. Selon les théories microéconomiques (quantitatives) et de la motivation (qualitatives), l'information crée des liens d'engagement du personnel envers l'organisation.	Validation par le diagnostic E.M, car il a montré la faiblesse et l'absence d'indicateurs fiables et pertinents de contrôle quantitatifs et qualitatifs, d'ordre socio-économique, pour faire face aux risques liés à la croissance de la firme et pour la rendre plus performante face à la globalisation des marchés.	Validation par la délégation de la prise de décisions et par les actions entreprises pour engager le personnel à réduire les dysfonctionnement ; Par le recrutement de personnel spécialisé dans certaines domaines comme : l'entretien, l'informatique et la formation. Ceci entre dans le cadre des théories participatives des années 1970, créées par le développement organisationnel.	Sur ce point, nous avons constaté et validé des principes théoriques issues de la période de H. Fayol et de F. Taylor, dans le sens de la délégation, la spécialisation et la formation du personnel, Théories et principes déjà soulignés dans la Grèce antique ainsi que par Machiavel, puis Adams Schmidt et David Ricardo. Ceci montre et valide l'aspect multidisciplinaire du modèle socio-économique.
3.- Il en découle une faible culture organisationnelle et peu d' engagement du personnel (des cadres et des ouvriers) vis-à-vis de l'entreprise.	3.-La faible culture organisationnelle est liée et influencée par les traditions et la culture locale et s'imbrique au scénario organisationnel des P. M. E. du Yucatán	3.-Le fait de disposer d'un système d'information et de contrôle fiable doit permettre d'influencer d'autres cultures et traditions qui ont le même scénario que celui des P. M. E. et P. M.I. au Yucatán.	



Validation par diagnostic le EM, car les coûts cachés dus à l'absentéisme et le "turn over" sont très élevés. Ceci valide les théories sur la motivation manifestée sur l'engagement du personnel, en réduisant les temps d'exécution et par conséquent, les heures supplémentaires.	Validation : selon la théorie des organisations il est très important d'avoir une culture organisationnelle propre à la firme, une identité et le sentiment d'appartenir à quelqu'un ou à quelque chose. Au Mexique, on utilise une expression pour exprimer ceci : " <i>Ponerse a defender la camiseta</i> ", phrase équivalent à : <i>prendre ou défendre le drapeau de son pays !</i>	Validation : selon les théories de l'apprentissage et du transfert de savoir-faire, le système d'information socio-économique permet d'accélérer la transmission et l'apprentissage des savoir faire, comme c'est le cas historiquement lors des grandes influences des cultures : la culture grecque, sur la culture romaine, la France sur l'Europe, l'Espagne sur l'Amérique précolombienne, l'Amérique du Nord sur l'Amérique latine ....	Nous avons constaté l'importance et le rôle d'un système d'information managérial socio-économique fiable et pertinent pour valider les théories de la motivation dans les organisations, afin de les rendre performantes et en plus, pour réduire les risques liés à la croissance et aux effets nocifs de la globalisation.
4.-La pauvreté informationnelle des données et le manque de motivation sont caractéristiques des P.M.E et P.M.I. du Yucatán, et l'approche socio-économique est inexistante	4.-La faible motivation et implication du personnel et la problématique (sémantique) socio-culturelle sont liées directement à la faiblesse des informations sur la marche de l'entreprise.	4.-Le fait de disposer d'un système d'information et de contrôle fiable pour le dirigeant et les employés, par une formation adéquate, permettrait d'augmenter la motivation et d'améliorer les résultats, mais surtout de réduire les problèmes de compréhension linguistique.	
Validation par le diagnostic EM et les témoignages des phrases-clés et des non-dits dans des réunions de travail, ceci montre les effets nocifs de la faible ou absence d'information qui entravait la bonne	Validation : le manque de conscience de la réalité sur la problématique de non compréhension des actions et de tous les éléments liés aux objectifs de la firme (du à l'absence d'information et de	Validation par la vitesse ou réactivité aux problèmes. Le système d'information socio-économique permet de trouver des solutions aux problèmes rapidement, ce qui démontre également une	Il a été prouvé qu'il y a eu un effet favorable sur le moral du groupe et la motivation individuelle du personnel . Il s'est traduit par une diminution des problèmes en créant une culture organisationnelle, grâce

marche de la firme et la motivation du personnel.	“ feed-back ”), a été prouvé. Cette situation est liée au niveau socio-culturel et sémantique des acteurs de l'entreprise.	meilleure motivation du personnel dans l'exercice de ses tâches.	à la vitesse et rapidité de “ feed-back ”.
5.-Il en résulte un mauvais climat organisationnel et managerial se manifestant par les retards et l'absentéisme au travail	5.-Les dirigeants de P.M.E. et P.M.I. ne maîtrisent pas la gestion et le management, car l'information n'est pas fiable et peu pertinente.	5.-Le style de direction du dirigeant doit prendre conscience de l'importance du management et d'implanter des systèmes de contrôle et d'information socio-économique fiables et pertinents.	
Validation par les phrases témoins et les non-dits qui résultent du diagnostic sur le style de management du patron et des cadres intermédiaires qui causent le mécontentement que le personnel manifeste par des retards et de l'absentéisme.	Validation par la prise de conscience de la nécessité d'organiser des formations en gestion et sur la nécessité de changer le style de direction et de leadership des patrons des cinq PMI.	Validation par la rapidité et la vitesse du “ feed-back ” dû au système d'information du modèle socio-économique, qui suscite une motivation permanente chez les patrons de PMI.	Le modèle fortifie les théories prenant en compte la confiance en l'information fiable et pertinente, comme outil performant pour atteindre les buts des Organisations et favoriser un niveau de performance acceptable, grâce à la réactivité.
6.-Par conséquent, cela entraîne de mauvaises prises de décisions.	6.-Le procédé du dirigeant c'est un style de direction centralisé qui est loin d'être performant sans le feed-back nécessaire pour résoudre la problématique “ socio-économique ” de contrôle et motivation dans l'entreprise.	6.-Une plus grande délégation d'autorité et de responsabilité par le dirigeant est un préalable avant d'engager des actions de formation, de motivation et aussi d'information fiable et pertinente, permettant une bonne prise de décisions.	
Le diagnostic a validé l'existence de mauvaises décisions résultant d'informations peu fiables et non	Ceci valide la théorie sur la confiance en l'information comme point de départ pour provoquer des	Le modèle permet de valider les principes de la délégation d'autorité, de la prise de décisions concernant la délégation	La plupart des théories (organisationnelles, économiques...) citées dans notre recherche convergent dans le

<p>pertinentes, dues également au style de direction et de leadership du patron. Tout ceci ayant comme origine le manque de confiance à tous les niveaux : manque de confiance du patron envers tout son personnel, manque de confiance entre les cadres intermédiaires, manque de confiance entre le personnel même.</p>	<p>changements de style de direction et de leadership , de la direction et de l'encadrement intermédiaire, placé sous son influence.</p>	<p>et l'organisation du travail : division des tâches et du travail, comme cela a été mis exergue par les théoriciens de gestion ou d'administration, d'économie et de sociologie, comme A. Smith, H. Fayol, F. Taylor, M.Weber, K.Marx, Ensionni, Maslow, Hesberg, Vroom ; Patton, Mitzberb etc ...</p>	<p>modèle socio-économique . Le modèle d'information socio-économique " SIOFHIS " développé par l'ISEOR Crée un environnement de travail performant tout en améliorant la qualité de vie au travail.</p>
<p>7.-L'absence de contrôles fiables, limite la réussite des plans.</p>	<p>7.-Les dirigeants et leur personnel n'ont pas conscience de l'importance du management, et de la formation, et d'un système d'information interne pour réagir vite.</p>	<p>7.-L'aide d'un système d'information (SIOFHIS), doit permettre d'améliorer la prise de décisions et la relation dirigeant-employés, comme la prise de conscience des Objectifs et des Buts de la firme.</p>	<p>Descriptive Explicative Prescriptive Après ceci chez Kemix a réussi à maîtriser la méthode " OVAR "</p>
<p>Cette hypothèse est validée .Les résultats de notre diagnostic :montrent que la plupart des PMI planifient peu leurs activités en raison d'informations peu fiables et peu pertinentes et d'un manque de formation. A l'exception de KEMIX . Qui a fait des efforts pour mettre en œuvre la méthode OVAR , méthode de planification développée par le Groupe HEC, sans réussir à la</p>	<p>Etant donné la présence de l'effet Autopoïes dans les PMI , la méconnaissance et le manque de conscience de l'environnement interne/externe, les difficultés engendrées par le manque de formation et de culture organisationnelle, empêchent de réagir efficacement face à ces besoins. Notre recherche a montré à certaines firmes qu'elles ne se rendaient pas compte que leur mode</p>	<p>A l'aide du modèle socio-économique, en plus de faire face aux problèmes quotidiens, la créativité et l'innovation font leur apparition ainsi que la mise en place d'indicateurs nécessaires pour réussir les objectifs et les buts de la firme en favorisant le développement de la qualité de vie au travail.</p>	<p>Une culture organisationnelle renforcée par la formation fait son apparition et rend les PMI plus performantes . La recherche de la qualité de vie " socio-économique " intégrale améliore les conditions des clients internes et externes.</p>

maîtriser.	de gestion pouvait les conduire à la faillite., .		
8.-Par conséquent, les dirigeants ont une perception très limitée de la réalité.	8.-La Planification sans un système de contrôle socio-économique fiable (comme celle que propose SIOFHIS) et la faible prise de décisions réduisent la réussite des plans, à court et moyen termes.	8.-La mise en œuvre d'un système d'information(SIOFHIS) doit permettre la mise en route de Plans d' Actions Prioritaires(PAP) et de contrats d'activités périodiquement négociables (CAPN), ainsi que des plans à moyen et long terme, toute en permettant une délégation majeure, basée sur la Confiance en l'information.	
Ceci valide l'effet de " myopie administrative/gestionnaire" utilisée pour expliquer le manque de conscience de la réalité des dirigeants et leur manque d'anticipation et de prévisions.	Le système d'information socio-économique assure un " feed-back " fiable et pertinent en évitant la récurrence de problèmes, par la rationalisation du système de prise de décisions.	Le modèle socio-économique, grâce au système d'information assure, avec plus de certitude, les résultats des projets et programmes collectifs (PAP) et individuels (CAPN) en assurant, en plus de la participation de l'ensemble des membres de l'entreprise, leur engagement d'avoir des résultats performants pour l'organisation.	Le modèle socio-économique valide par convergence de la plupart des théories administratives ou de gestion, économiques et sociales, en donnant à l'organisation la souplesse et réactivité face aux contingences, avec un personnel très fier de son appartenance à l'organisation.

Un des résultats les plus frappants a été validé par l'effet "PYGMALION ", grâce à la vitesse d'apprentissage et de maîtrise du modèle par les stagiaires de l'ITM, aujourd'hui tous et toutes sont attachés au PDG, comme responsables du contrôle managérial.

#### **4.5.2. La prise de conscience est la Principale Réussite du Modèle.**

La prise de conscience de la réalité des " **coûts cachés** " et " **coûts d'opportunité** ", et de la création de valeur a aussi été validée.

Ceci a été validé par la totalité des patrons et par une grande partie du personnel, ainsi que **l'apprentissage du savoir-faire du modèle, pour réussir, nous l'avons lié à**

**la formation continue.** Ce fut une réussite dans cette période, donc il reste à le poursuivre, pour bien le valider, car la plupart des théoriciens et des chercheurs dans ce domaine, manifestent toujours leurs doutes, et expriment d'une manière ou d'une autre leurs critiques.

D'autres réactions sont manifestes, avec des résultats surprenants, par exemple :

Réagir vite dans les trois jours suivants le diagnostic " EFFET MIROIR ", des actions ont été entreprises comme :

**" I.T. et G.Y.B. "** : Contrôle l'emmagasiner (stockage) des matières premières et des produits finis, ainsi que le contrôle de la ponctualité du personnel.

**" K.S.A. "** : Contrôle de la qualité de la finition de produits, gaspillage des matières premières, le temps mort des machines, adéquation de l'espace du travail pour les ouvriers.

**" El R. "** : Réduire le stockage des outils et des machines non productives et aussi de certains articles stockés depuis des années pour le donner au personnel. Démarrer le contrôle des coûts de production des Gâteaux et Pâtisseries.

**" P. R. "** : D'un jour à l'autre, de trois équipes de travail (24 / 24 hrs) avec une efficacité de 45 %, la décision a été prise de passer à une seule équipe de travail de 10 hrs(avec un supplément de salaire), et avec le même personnel.

Une semaine plus tard, la performance était de 65% d'efficacité. Il faut souligner une grande réduction des frais d' énergie, frais de transport du personnel, et la disparition de certains **" coûts cachés "** dus à l'absentéisme et aux retards chez les ouvriers, entre autres.

Depuis plus d'un an, de nombreuses actions ont été mises en œuvre, comme par exemple : la mesure et le contrôle des " temps morts ", entre autres actions entreprises.

Ainsi récemment dans une des usines de sous-traitance " d'I.T. ", le système d'Information du "Tableau de Contrôle Managerial ", affiche sur un panneau les ouvriers qui quittent souvent leur poste, le temps perdu, et son coût.

Le résultat a été une prise de conscience (du coût des temps morts), prise de conscience qui a permis de faire une réduction de plus de 60% du temps consacré à la fréquentation des sanitaires.

Il faut encore signaler que la réussite de la mise en œuvre du modèle socio-économique d'ISEOR, appelé par nous " TABLEAU DE CONTRÔLE MANAGERIAL ", est due à mes anciens élèves(stagiaires du programme école – entreprises de l'ITM ), dans la séance d'évaluation du 31 mars 2000, devant les professeurs H. SAVALL et V. ZARDET(vidéo enregistrée), ils ont témoigné leur sentiment d'engagement et de fierté d'appartenir à l'encadrement de ces firmes, comme responsables de la fonction de Contrôle Managerial.

Ceci a été présenté aussi à l'UQÀM de Montréal Canada, le 10 juillet lors des séances en espagnol du Congrès conjoint de l'ASAC et IFSAM 2000.

D'autre part, les dirigeants ont marqué leur satisfaction de la réussite et de la coopération et synergie de tous pour réussir.

Les experts américains du **Développement Organisationnel**, appellent cela la mise en place du “ **Changement Planifié** ”.

A l'heure actuelle, au Yucatán les cinq P.M.I sont entrain de créer une alliance stratégique pour faire face aux contingences et aléas futurs.

Mais finalement ce sont les cinq patrons, **qui en fonction de ces résultats, ont validé la performance du Modèle “ SIOFHIS ”.**

**Une phrase synthétise tout**, cela est dit par l'un des P.D.G. le 31 mars 2000 :

**Un des chefs Pâtisseries m'a dit** : “ Patron ! ... :

Aujourd'hui, nous pourrions voir les résultats de nos actions, on sait où l'on va, on voit un avenir plus sûr ! . Cela ! Fait du bien ! ”

On trouve les preuves dans le corps de ce travail et dans un CD des vidéos d'enregistrements de ces témoignages.

## Troisième partie. Le diagnostic “ effet miroir ” et la performance du modèle appliqué aux cinq PMI du Yucatan

*“ Era una Organización atrapada en una cápsula de cristal en donde la inercia y la costumbre, así como la falta de visión y de coraje, habían llevado a su personal a nutrirse con el conflicto, la complicidad, la improductividad y la carencia de profesionalismo, que solapaba los errores y el incumplimiento; convirtiéndose en un organismo incapaz de reaccionar a las demandas en su entorno. Dramáticamente se agigantaron los inventarios, la rotación de personal, las quejas y devoluciones de los clientes y llegaron a niveles alarmantes las montañas de desperdicio de tiempo, de tecnología, de maquinaria, de sistemas y de horas hombre.” Alfonso Lara Castilla “LA EMPRESA QUE SUPERO LA CRISIS ”*

### Chapitre 5. Résultats du diagnostic .“ Effet Miroir ” de cinq PMI au Yucatán, Mexique (version simplifiée anonyme)

## 5.1. Résultats obtenus par le diagnostic “ Effet Miroir ” dans la première étape du 21 septembre 98 au 21 janvier 99.

---

Comme nous l'avons déjà souligné auparavant, nous avons suivi une stratégie, afin de convaincre et d'avoir l'autorisation des patrons de ces **5 entreprises**, pour parler directement au personnel des cinq PMI, d'une nouvelle “ **Méthode** ”, afin de mettre en place la philosophie “ **Qualité Totale** ”, en développant un système d'information socio-économique, nommé “ **Tableau de Contrôle Managérial** ”.

Le modèle a pour but principal d'aider à résoudre les problèmes de contrôle (qualitatif et quantitatif) managérial, dans le processus de transition de la taille de la firme, c'est-à-dire le changement de petite entreprise en moyenne, car la situation à ce moment, là nécessitait de faire face à une telle situation de croissance de marché.

La question qui se pose est la suivante, Pourquoi une telle stratégie ?

Il faut se souvenir, qu'à l'heure actuelle, l'un des problèmes que rencontre le Mexique, est une crise de “ **CONFIANCE** ”, confiance en Tout et envers Tous ! Il suffit de consulter la presse écrite aujourd'hui.

Donc les patrons sont méfiants vis-à-vis de toute innovation qui ne vient pas des USA ou qui n'est pas validée par d'autres patrons qui auraient testé le modèle auparavant.

Il faut rappeler (comme tout le monde le sait ), que le Mexique depuis plus de deux décades (20 ans) a subi auparavant, et pour cela il suffit de regarder les informations du jour ( Radio, Tv, Presse) :

- Des fraudes de toutes sortes: politiques et économiques “ par exemple la crise bancaire, les fraudes et disparitions des caisses d'épargne populaires ”.
- Des dévaluations de la monnaie, dues à la faible politique économique.
- Des déséquilibres du développement socio-économique régional.
- Une faible politique de développement et de formation de l'éducation technique et professionnelle.
- Et surtout l'explosion démographique : 54 millions de mexicains ont moins de 16 ans. Ils manquent de formation, de maturité et de sérieux, c'est l'une des principales caractéristiques.
- La crise sociale (délinquance) due au faible pouvoir d'achat de la population en général.
- Pour résumer, l'absence de **CONFIANCE** est présente partout (en plus des ouvrages déjà cités, s'ajoutent des articles à propos de la crise mexicaine, parus dans la presse mexicaine, le 5 et 6 mars 2000).

Le programme s'est déroulé en trois étapes ou phases comme cela a été souligné auparavant.

**La première Étape**, est consacrée à la réalisation du Diagnostic socio-économique,



nommé “ **Effet Miroir** ” de septembre 1998 à janvier 1999.

La présentation a été faite à chaque firme (cinq PMI) entre le 20 décembre au 15 janvier 1999.

Actuellement les 5 PMI yucatèques, sont dans la phase de “ Toilettage ” , de consolidation et de développement des indicateurs “ Qualitatifs et Quantitatifs ” adaptées aux tâches très particulières de chaque firme, mais liés au modèle socio-économique.

Un des résultats à l'heure actuelle, est la synergie créée chez les patrons de ces cinq P.M.I., car aujourd'hui tous les P.D.G. participent activement à toutes les manifestations de formation.

Les patrons des firmes PMI mexicaines ont donné l'autorisation d'enregistrer par vidéo la séance de présentation du diagnostic “ EFFET MIROIR ”(ceci est inclus dans le CD-ROM), ainsi que les entrevues qui ont eu lieu entre les Patrons et les intervenants-chercheurs (des élèves stagiaires en dernière année d'Administration des entreprises, de l'Institut Technologique de Mérida), et des résultats à un mois de la présentation du diagnostic “ Intra -organisationnel ”.

Donc grâce au diagnostic et aux entrevues, nous pouvons constater et confirmer la problématique soulignée au départ lors de la présentation du projet de thèse.

Tout d'abord la problématique de la faible mise en place du contrôle managérial et du contrôle interne, mais surtout du contrôle social, donc un faible “ Feed-back ” de ce qui se passe dans la firme :

Le manque de sécurité chez les Patrons pour déléguer leur autorité, s'est manifesté par l'absence de confiance due :

- au fait que les cadres moyens n'ont pas du tout l'esprit du travail en groupe ou en équipe, leur attitude est donc très égoïste et prend parfois des allures de chauvinisme.
- la faible formation des cadres moyens dans le domaine managérial.
- la méconnaissance ou la méprise (parfois causée par des différences de cultures) de la problématique du langage “ espagnol vers la Maya ” socioculturelle (communication et compréhension) du personnel ouvrier et des besoins de formation du personnel ouvrier (à ce propos voir des exemples sur le résultats du diagnostic).

### **L'enjeu de la démarche du diagnostic “ effet miroir / *Efecto espejo* ”.**

Comme nous l'avons déjà souligné à plusieurs reprises, la stratégie suivie nous a permis de faire le diagnostic. Les démarches suivies ont été les suivantes :

- Faire appel à la Philosophie de la Qualité Totale.
- La participation des étudiants stagiaires de l'Institut Technologique de Mérida.
- Par l'observation et la prise de notes de tous les dysfonctionnements, et par les enregistrements (vidéo et magnéto phonique).
- L'obtention des chiffres de ventes, de coûts des production, des salaires, des autres

bénéfices, de l'absentéisme, des retards du personnel.

- La mise en œuvre des indicateurs quantitatifs et qualitatifs <sup>56</sup>.
- L'analyse des coûts cachés et des coûts d'opportunité, ainsi que la mise en valeur économique.

Les réactions des Patrons ont été les suivantes :

1. La surprise et l'étonnement envers les résultats si proches de la réalité qu'ils soupçonnaient depuis un moment.
2. Dans un deuxième temps il ont exprimé leur courroux et se sont fâchés.
3. L'acceptation des dysfonctionnements et finalement la prise de conscience de la situation.

**Mais la réaction, s'est manifestée quelques semaines plus tard après avoir digéré la réalité de la véracité de l'information du Diagnostic Socio-économique nommé “ *Efecto espejo* ” EFFET MIROIR.**

**Donc, sans doute, le diagnostic a été le “ passe partout ” de la mise en œuvre du Tableau de bord de Contrôle Managérial.**

**Il faut souligner qu'à l'heure actuelle les cinq PMI sont en train de développer d'autres indicateurs selon leurs propres besoins adaptés à leur réalité.**

La partie immergée de l'Iceberg a été le clignotant à suivre à tout moment pour pouvoir détecter les “Dysfonctionnements”, car pour nous, tout l'EFFET vient d'une CAUSE et toute cause a une ORIGINE de départ ( *Origen Causa Efecto* ).

Ceci a toujours été notre consigne à respecter.

prochaines pages nous présentons quelques exemples afin de donner un Diagnostic socio-économique en décembre 1998 POR: Teresita del Rocio GRIMALDO CANO et Armando Luis MARTÍNEZ y RANGEL

Avec cet argent que feriez-vous?

C'est la somme d'argent que la firme manquait de gagner!

\$ 33,625.82 DE COÛTS D'OPPORTUNITÉ ET COÛTS CACHÉS

\$ 28,644.86 C'EST 2.76% DU TOTAL DES VENTES ANNUELLES

**du 21 sept au 21 décembre.**

*¿QUE HARIA USTED CON ESTE DINERO. \$\$\$\$\$\$.?*

*¡Porque!*

*¡Esta cantidad es la que ha dejado de ganar \$\$\$\$\$\$ ! B.*

**A LA FECHA SE HAN DETECTADO \$ 33,625.82 DE COSTOS DE OPORTUNIDAD Y DE COSTOS OCULTOS \$ 28,644.86 LO QUE REPRESENTA EL 2.76% DE LAS VENTAS ANUALES**

<sup>56</sup> Ing MONTAÑO Agustín “ Diagnostico Industrial ” Controles Graficos de Dirección Edit. TRILLAS, México, Primer edit 1972.

Pp. 5-199. KLEIN Alfres W . / GRABINSKY Nathan “ Analisis Factorial ” Guia para Estudios de Economia Industrial. Ediy BABCO DE MEXICO Dirección de Investigación Economica, México, Primer edit. 1958. Pp.7- 41.

## Coûts des dysfonctionnements

“COSTOS DE DISFUNCIONAMIENTO” Broderie “B.”

du 21 sept au 21 décembre.

Dysfonctionnements Administratifs / “Disfuncionamiento administrativo” : Broderie “B.”

Dysfonctionnement	Valeur économique
Facteur de Coûts cachés:	en Pesos \$.
gaspillage du temps de production.	382.40
espace des machines oisif	2,003.61
temps oisif dans les bureaux observé	23.77
retards observés.	131.63
<b>gaspillage</b> annuel de M.P. “ <i>pellin</i> ”	26,106.45
Coûts de Opportunité de la Non Production	33,625.68
<b>TOTAL DE COÛTS</b>	<b>62,270.68</b>

**Des expressions clés enregistrées du 21 sept au 21 décembre, liées au processus administratif de H. FAYOL.**

Il faut souligner l’existence d’ expressions qui n’ont pas de traduction en français, comme “CHAFFA” :

### Dysfonctionnements Administratifs

Analyse Factorielle

“DISFUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO”

*Análisis Factorial.* Broderie “ B.”

du 21 sept au 21 décembre.

Facteur / “ <b>FACTORES</b> ”:	Fréquence “ <b>FRECUENCIA</b> ”	Observations / “ <b>OBSERVACIONES</b> ”
11. “ <i>MEDIO AMBIENTE</i> ” Environnement.	2 (2.1%)	La ubicación de la planta está limitada su crecimiento.
12. “ <i>POLITICA Y DIRECCION</i> ” Direction et Politique	22 (523.16%)	Determinar normas de crédito y cobranza y estándares de calidad.
13. “ <i>PRODUCTOS Y PROCESOS</i> ” Produits et processus de production.	15 (15.79%)	Establecer normas de calidad, y mantenimiento,
14. “ <i>FINANCIAMIENTO</i> ” Financement.	5 (5.26%)	Establecer claramente las normas de crédito y cobranza.
15. “ <i>MEDIOS DE PRODUCCION</i> ” Moyens de production	8 (8.42%)	Estableces estándares de producción y de formación.
16. “ <i>FUERZA DE TRABAJO</i> ” Force du travail	25 (26.32%)	Establecer controles y programas de incentivos o a la necesidad del medio.
17. “ <i>SUMINISTROS</i> ” Fourniture	3 (3.16%)	Estándares de eficiencia y sistemas de control de inventario.
8. “ <i>ACTIVIDAD PRODUCTORA</i> ” Activité de production	12 (12.63%)	Definición de estándares de procesos de producción, por tamaños y medidas.
9. “ <i>MERCADEO</i> ” Marketing ou commercialisation.	3 (3.16%)	Incrementar la labor de ventas directas.

A LA FECHA SE HAN DETECTADO \$4'049,524.70 DE COSTOS DE OPORTUNIDAD Y DE COSTOS OCULTOS \$6,223.85 LO QUE REPRESENTA EL 85.90% DE LAS VENTAS ANUALES

DE COÛTS D'OPPORTUNITÉ ET COÛTS CACHÉS

\$ 6 223,85 CECI EST LE 85,90% DU TOTAL DE VENTES ANNUEL

**Une plus grande efficacité et efficience aura donnée**

**Coût total des Dysfonctionnements**

“*COSTOS TOTALES DE DISFUNCIONAMIENTO*” G.

du 21 sept au 21 décembre.

**G.**

Dysfonctionnements Administratifs

“*DISFUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO*” du 21 sept au 21 décembre.

**Facteurs clés de la réussite / FACTORES CLAVE DE ÉXITO**

G.

du 21 sept au 21 décembre.

DIAGNOSTIC SOCIO-ECONOMIQUE “**Effet Miroir** / EFECTO ESPEJO G.y.B. Jan / Enero - Juliette / Julio 1999

DE ENERO A JULIO DE 1999. SE HAN DETECTADO \$ 418,767.47 DE COSTOS DE OPORTUNIDAD Y DE COSTOS OCULTOS \$ LO QUE REPRESENTA EL 37% DE LAS VENTAS

**DE COÛTS D'OPPORTUNITÉ ET COÛTS CACHÉS**

\$ 418 767,47 SOIT 37% DU TOTAL DES VENTES ANNUELLES

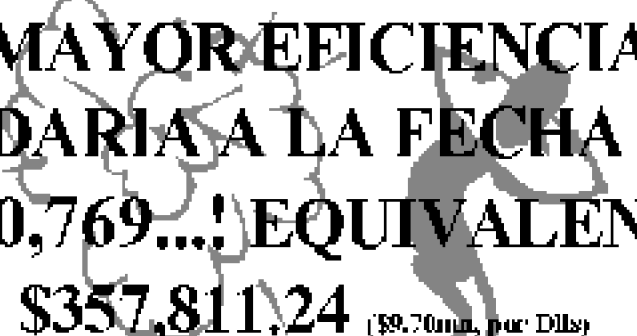
Une plus grande efficacité et efficience auraient donné

DE ENERO A JULIO DE 1999. SE HAN DETECTADO \$ 3'244,210.00 DE COSTOS DE OPORTUNIDAD Y DE COSTOS OCULTOS \$ **246,559.00** LO QUE REPRESENTA EL **145 %** DE LAS VENTAS HASTA EL MES DE JULIO

**DE COÛTS D'OPPORTUNITÉ ET COÛTS CACHÉS**

\$ 246 559,00 SOIT 145% DU TOTAL DES VENTES ANNUELLES

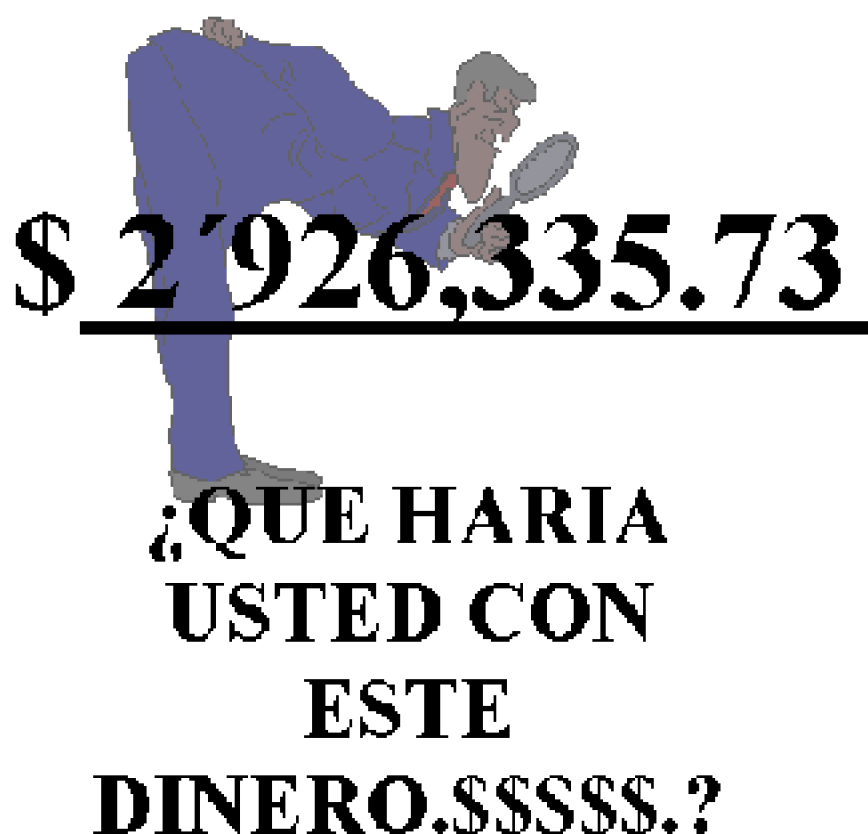
Une plus grande efficacité et efficience auraient donné



**¡UNA MAYOR EFICIENCIA NOS  
DARIA A LA FECHA  
\$3'470,769...! EQUIVALENTE A  
\$357,811.24 (\$9.70mil, por Dils)**

COSTOS OCULTOS Y DE OPORTUNIDAD DE G. 98 VS 99.

**DIAGNOSTIC SOCIO-ECONOMICO“ EFECTO ESPEJO”I.T.**



(Porque!  
(Esta cantidad es la que he dejado de ganar) \$\$\$\$\$\$ !

I.T.

**Avec cet argent que feriez-vous?  
C'est la somme d'argent que la firme n'a  
pas gagné !**

A LA FECHA SE HAN DETECTADO \$393,649.02 DE COSTOS DE OPORTUNIDAD Y DE COSTOS OCULTOS \$ 2'532,686.71 LO QUE REPRESENTA EL 32.60 % DE LAS VENTAS ANUALES

DE COÛTS D'OPPORTUNITÉ ET COÛTS CACHÉS

\$ 2 532 686,71 SOIT 32,60% DU TOTAL DES VENTES ANNUELLES

Une plus grande efficacité et efficience auraient donné

Coûts totales des Disfonctionnements

“ COSTOS DE DISFUNCIONAMIENTO ”, I.T.

Dysfonctionnements Administratif

“DISFUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO”, “I.T.”

Facteurs clés de la réussite / *FACTORES CLAVE DE ÉXITO*, I.T.

## DIAGNOSTIC SOCIO-ECONOMIQUE “EFFET MIROIR / EFECTO ESPEJO” “UN”

AL 31 de Marzo SE HAN DETECTADO \$ **1,046,960.22** DE COSTOS DE OPORTUNIDAD Y DE COSTOS OCULTOS \$ **133,638.44**. **Total de costos de \$1'180,598.66** LO QUE REPRESENTA EL 267.32 % DE LAS VENTAS de enero a marzo de \$3'156,000.00

Une plus grande efficacité et efficience auraient donné

Coûts totales des Dysfonctionnements “*COSTOS DE DISFUNCIONAMIENTO*”, “I.T.”, Enero a Marzo

PORQUE, EN LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS EXISTEN COSTOS OCULTOS Y DE OPORTUNIDAD, Y ESTOS REPRESENTAN EL 30% SOBRE SUS VENTAS LO QUE LIMITA SU ¡CRECIMIENTO Y DESARROLLO .....!

DE SEPT A NOV SE HAN DETECTADO \$ 6'767,197.60 DE COSTOS DE OPORTUNIDAD Y DE COSTOS OCULTOS \$ 92,919.28 LO QUE REPRESENTA EL 75 % DE LAS VENTAS ANUALES **NOTA:** SI SE CONSIDERA COMO PROMEDIO EL **75%** TRIMESTRAL DE INEFICIENCIA SE TENDRIA ACUMULADO ANUALMENTE UN **300%** DE INEFICIENCIA

Une plus grande efficacité et efficience auraient donné

K.S.A.Dysfonctionnements Administratifs “*DISFUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO*”

Facteurs clés de la réussite / *FACTORES CLAVE DE ÉXITO* “K.S.A.”

“ K.S.A. ”Analyses des Coûts Cachés et coûts d'opportunité de 1998 à Juillet 1999

## DIAGNOSTIC SOCIO-ECONOMIQUE : “EFFET MIROIR / EFECTO ESPEJO” “P. R.”

PORQUE, EN LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS EXISTEN COSTOS OCULTOS, QUE REPRESENTAN EL 30.00% SOBRE SUS VENTAS Y QUE LIMITAN SU ¡CRECIMIENTO Y DESARROLLO .....!

A LA FECHA SE HAN DETECTADO \$ 32'382,990.32 DE COSTOS DE OPORTUNIDAD Y DE COSTOS OCULTOS \$463,561.83 LO QUE REPRESENTA EL 124.6 % DE LAS VENTAS ANUALES

DE COÛTS D'OPPORTUNITÉ ET COÛTS CACHÉS \$ 463 561,83 CECI REPRESENTA 124,6% DU TOTAL DE VENTES **ANNUELLES**

Une plus grande efficacité et efficience auraient donné

**Coût total des Dysfonctionnements**

“COSTOS DE DISFUNCIONAMIENTO” “P. R.”

“P. R.” Dysfonctionnements Administratifs, “DISFUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO”

Facteurs clés de la réussite / *FACTORES CLAVE DE ÉXITO*, “P. R.”

**DIAGNOSTIC SOCIO-ECONOMIQUE “EFFET MIROIR / EFECTO ESPEJO”, “P. R.”**

COMPARATIVO DE COSTOS DE DISFUNCIONAMIENTO

COMPARATIVO DE COSTOS DE DISFUNCIONAMIENTO

% DE DISFUNCIONAMIENTO DE LOS COSTOS OCULTOS

% DE DISFUNCIONAMIENTO DE LOS COSTOS DE OPORTUNIDAD

**DIAGNOSTIC SOCIO-ECONOMIQUE “EFFET MIROIR / EFECTO ESPEJO”, “EL R.”**

Enero - Nov 1998. POR : J.Y.C.Y.

A LA FECHA SE HAN DETECTADO **\$ 4'451,339.40** DE COSTOS OCULTOS Y DE OPORTUNIDAD, LO QUE REPRESENTA EL **47.11%** DE LAS VENTAS DE ENERO A NOVIEMBRE 1998.

DE COÛTS D'OPPORTUNITÉ ET COÛTS CACHÉS

\$ 4 451 339,40 SOIT 47,11% DU TOTAL DES VENTES ANNUELLES

Une plus grande efficacité et efficience auraient donné



<b>Costos Ocultos y de Oportunidad :</b>	
<b>Factor costeado</b>	<b>Cantidad en pesos</b>
Total de diferencias de Procd Total Vtas - Merm	\$846,953.31
Costo Oculto Total de mermas	\$131,535.20
Costo Oculto del Cuarto frío (renta)	\$164,375.60
Costo Oculto de la Renta local a Proesa	\$221,300.10
Costo Oculto de la Renta maquinaria a Proesa	\$276,300.00
Costo Oculto de zapatos	\$3,357.30
Costo de oportunidad x mermas	\$3,495.20
Costo de oportunidad x diferencias	\$22,162.97
Costo de oportunidad x dias no laborados	\$937,762.65
Costo de oportunidad de Días no laborados	\$4,168.00
Costo de oportunidad de paqueteria	\$7,320.00
Costo de salario de intendente	\$11,184.87
Ambos costos de Espacio no aprovechado de la 67	\$140,748.30
Ambos Costos Maquinaria no aprovechada de la 67	\$1'680,375.90
<b>Total de costos</b>	<b>\$4'451,339.40</b>

“EL R.” : *Dysfonctionnements Administratifs / “Disfuncionamiento administrativo”*

Une plus grande efficacité et efficience auraient donné

Le Tableau de Contrôle Managérial

### **La mise en œuvre du modèle d'information socioéconomique. “ *TABLERO DE CONTROL GERENCIAL* ” : dans les cinq PMI du Yucatán, MEXIQUE**

“ ISEOR ”

Nous proposons de présenter des actions et des résultats de la mise en œuvre du modèle d'information socio-économique, nommé pour ce cas particulier “ Tableau de Bord Managérial ”, à la fin de ce chapitre un tableau synthétique, montre le panorama de l'ensemble des résultats.

## 5.2. Résultats de la mise en œuvre du modèle d'information socioéconomique “ Tableau de Bord Managérial ”.

---

### 1. Dans les premiers types d'hypothèses, les actions et résultats ont été les suivants :

- |  |    |
|--|----|
| Absence ou insuffisance de contrôles et d'un système d'informations interne quantitatif et qualitatif  | 1. |
| Efficacité et performance réduites des P.M.E et P.M.I.   | 2. |
| Mais, disposer d'informations socio-économiques "SIOFHIS", informations fiables et pertinentes dans la gestion du personnel et des processus, peut éviter ou réduire le risque de faillite et donc la perte d'emplois. | 3. |

#### Remarques sur les actions:

Au cours de la mise en œuvre du modèle d'information socio-économique, nous avons pu constater des actions destinés à pour faire face :

- |   |    |
|---|----|
| 1.a.1.-Aux systèmes d'informations très limités ou insuffisants. Dans la plupart des P.M.E. et P.M.I., ces systèmes sont liés principalement au contrôle interne comptable et financier, et donc proches du contrôle de gestion traditionnel.   | 1. |
| L'information quantitative et qualitative commence à se développer sur la totalité des fonctions de l'entreprise. De plus, l'aspect socio-économique a été pris en compte, sur un aperçu “ social ” de l'information, c'est-à-dire une forte diffusion de l'information partout et à tous.  | 2. |
| 1.b.1.- L'efficacité et la performance des P.M.E et P.M.I. sont assez réduites.   | 3. |
| Grâce à la diffusion de l'information partout et à tous, les P.M.E. et P.M.I. agissent avec certitude dans le processus de prise de décisions.  | 4. |
| 1.c.1.- Pour éviter ou réduire le risque de faillite des P.M.E. et P.M.I. au Yucatán, la mise en œuvre d'un modèle d'information Socio-économique fiable et pertinent, sur la gestion du personnel et des processus, a donné plus de confiance aux dirigeants, car la plupart des firmes ont affecté une personne pour gérer la fonction de “ personnel ”. Les problèmes d'informations dans les P.M.E. et P.M.I. sont souvent liés au fait que ces entreprises n'ont pas le personnel suffisant pour gérer l'information, ce modèle a permis de gérer l'information d'une façon plus simple. | 5. |

### 2.- Des actions sur le deuxième ordre d'hypothèses :

- |  |    |
|--|----|
| L'effet "Autopoïes ", c'est-à-dire le fait de ne pas voir les problèmes et les opportunités. | 1. |
| La faiblesse de l'information interne réduit l'efficacité et la performance des P.M.E et     | 2. |

P.M.I.

Un système d'information socio-économique permet de découvrir les problèmes et les3. opportunités des entreprises.

Remarques sur des actions entreprises :

L'effet "Autopoïes "se traduit par le fait de ne pas percevoir certains éléments, 1.  
favorables ou non à l'entreprise, alors que l'on pourrait s'appuyer sur des éléments  
préexistants. Grâce à la mise en œuvre du modèle sociologique :

La production d'informations et de connaissances permet de percevoir des 2.  
changements imprévus tout de suite.

La connaissance et l'analyse des éléments préexistants sont prévisibles, car les ii.  
dirigeants et le personnel peuvent suivre une formation préalable, grâce à la  
problématique détectée par le modèle d'information socio-économique.

Donc l'effet “Autopoïes ” est réduit ou minimisé grâce à la prise de conscience et à iii.  
la rapidité de l'information .

La faiblesse de l'information interne réduit l'efficacité et la performance des P.M.E et 1.  
P.M.I. Les systèmes d'information peu performants des cinq P.M.I causaient la  
plupart des dysfonctionnements de ces firmes. Il faut souligner que l'information est la  
source de la prise de conscience et du processus de décision. La plupart des auteurs  
(Louis B. BARNES. Et Larry E. GREINER. Gordon L. LIPPITT. Et Warren H.  
SCHMIT. Harvard University Press. Parmi d'autres comme : Williams  
H. Stanbuck. (“ Organizational Metamorphosis ”. Ed. R .W. LILLMAN et  
M.P. HOTTENSTEIN. Academy of Management.) James W. DRISCOLL. (“ Trust  
and participation in Organizational Decision Making as Predictions of Satisfactions. ”  
Academy of management Journal. 1973.) et même par avant des auteurs comme.  
Douglas MCGREGOR. (“ Human Side of Entreprise ” Ed.  
McGRAW-HILL . 1960.) Robert R. BLAKE et Jane S. MOUTON. Ed. GULF  
Publishing . 1964.) Paul R. LAWRENCE et Jay W. LORSCH. (“ Organization and  
Environment ” Ed. H.B.R. 1967.)) experts en comportement et développement  
organisationnel (D.O) attirent l'attention sur plusieurs sortes de problèmes ou de  
crises que connaissent de nombreuses organisations (dans leur cycle de vie), soit sur  
leur croissance ou leur développement, soit en raison de faiblesses face à  
l'environnement interne ou externe de l'organisation. Sur la problématique auparavant  
soulignée, nous avons pu constater que le système d'information socio-économique,  
permettait la prise de conscience sur la problématique de croissance des entreprises,  
car les actions entreprises par les firmes ont été axées sur le contrôle des ressources  
et la formation du personnel.

Un système d'information socio-économique permet la découverte des problèmes et 2.  
des opportunités.

Nous avons suivi une stratégie dite de “ qualité totale ” ce qui nous a permis d'être proche

de tout et de tous et d'être toléré et accepté par l'entreprise et leur personnel. Cette intervention a donné des informations aussi bien qualitatives que quantitatives, relatives à toutes les fonctions de l'organisation.

Avant notre étude et lors de la mise en œuvre du modèle socio-économique, nous avons mis en évidence les opportunités et leurs coûts, avant de mettre en évidence les coûts cachés pour faciliter la compréhension de notre travail.

Cela a permis une meilleure évolution des mentalités et des comportements des dirigeants des 5 entreprises (il faut attirer l'attention sur l'influence de la culture américaine sur le Mexique : " Time is money \$\$\$ ").

Grâce à notre stratégie, la compréhension des coûts cachés a été plus simple chez les dirigeants et leurs employés. En effet, nous avons suivi la formule qui consiste à mettre en valeur les meilleures possibilités de réussite, avec une communication positive permanente.

### **3.- Les actions sur le troisième type d'hypothèses :**

- |  |    |
|--|----|
| Le faible engagement vis-à-vis de l'entreprise.  | 1. |
| La faible culture organisationnelle due à l'influence des traditions et des cultures locales.  | 2. |
| Le système socio-économique permet d'influencer les autres cultures et traditions connaissant des problèmes identiques à ceux des P.M.E. et P.M.I. étudiées. | 3. |

#### **Remarques sur les actions mises en œuvre:**

Le diagnostic dit " d'Habilité et de Compétences " du " *Capital Humain* " (Terme résultant de la mise en œuvre du modèle *socio-économique* et accepté par les dirigeants pour parler des ressources humaines) et les résultats des entrevues avec le personnel qui quittait l'entreprise, nous ont permis d'aboutir aux recommandations suivantes :

- |   |          |
|---|----------|
| Pour résoudre la problématique de compromis du personnel vis-à-vis de l'entreprise les P. M. I. ont mis en place: | 1.       |
| Le CV du personnel.   | 2.<br>i. |
| Des programmes de Formation avant d'intégrer le personnel au travail.   | ii.      |
| Des programmes de bénéfices économiques liés à la productivité.   | iii.     |
| La reconnaissance de l'entreprise envers le travailleur.  | iv.      |
| La culture organisationnelle d'entreprise liée à l'efficience.  | v.       |
| Détecter les problèmes de compréhension chez le travailleur afin qu'il comprenne toutes ses tâches.               | vi.      |

D'autre part renforcer les qualités des travailleurs, ceci a déjà été souligné auparavant comme :

- “ La Fidélité ”, après avoir obtenu l’implication du travailleur. 1.
- “ La Confiance ”, résultant de la fidélité de l’ancienneté et de l’expérience au travail. 2.
- “ La Responsabilité ”, liée aux points précédents aussi qu’à la compréhension des tâches réalisées. 3.

Le premier point est essentiel si l’on veut obtenir les deux suivants. En effet, s’il ne règne pas un climat de confiance, la direction ne délèguera pas sa responsabilité et doutera de la loyauté du travailleur.

Pour pallier la faiblesse de la culture organisationnelle, liée à l’influence des traditions 1. et de la culture locale, les actions entreprises ont été les suivantes :

- Utiliser le dispositif : “ Communication -Coordination- Concertation ” 2.
  - i.
  - ii.
- Arriver à des accords pour que le personnel profite de ces traditions, mais à condition de bien finir ses tâches et devoirs.

Le système socio-économique permet d’influencer les cultures qui sont dans le même 1. scénario que les PME et PMI.

Ce qui suit permet de résumer le rôle du modèle socio-économique à ce niveau :

Un des dirigeants de “ K.S.A ”, a déclaré aux autres entrepreneurs :

***“La socialisation de l’Information a sensibilisé le personnel et créé une conscience que l’on peut qualifier de collective. Car, chaque jour, il fait plus et mieux et cela en moins de temps, afin de pouvoir consacrer du temps à ses activités personnelles (familles, études, etc.)”***

Le PDG, a ajouté :

***“ Maintenant ils parviennent à résoudre les problèmes sans me demander mon avis ”***

Ce commentaire ainsi que toutes les autres preuves et témoignages montrent bien que le modèle socioéconomique n’élimine pas les cultures locales, mais qu’il permet une meilleure adéquation et une meilleure cohabitation et concertation au sein de l’entreprise.

#### **4.- Des actions sur le quatrième registre des hypothèses :**

- On constate une absence de motivation dans les PME et PMI. 1.
- La faiblesse de l’implication du personnel et les problèmes socioculturels sont liés à la 2. pauvreté de l’information.
- Un système d’information de contrôle fiable permettrait aux dirigeants d’informer les 3. employés et donc d’accroître la motivation.

#### **Remarques sur les actions entreprises:**

- Après le diagnostic dénommé “ Effet miroir ” il faut noter que la majorité des PME et 1. PMI ont accordé plus d’importance à l’aspect socio-économique puisque la plupart

des travailleurs se satisfait d'un revenu un peu plus élevé que de coutume.

Cependant les premières actions dans le domaine socio-économique, telles que l'amélioration des primes de productivité (" ZÉRO ERREUR ", ordre et propreté, commentaires et suggestions) entraînent une augmentation significative de la motivation du personnel.

L'administration ajouta d'autres actions afin d'élever le niveau de vie du personnel.

Il faut signaler que la plupart des actions entreprises par les P. M. I. étaient dans la même voie , car les firmes avaient dans leur ensemble des problèmes très semblables entre elles.

**Tableau n°17 : actions mises en œuvre par les P.M.I. :**

Actions(préventives):	Résultats(médiates):
Aide aux transports.*	Diminutions des retards et de l'absentéisme.
Païement des mercredis à la place des samedis.*	Diminution de l'absentéisme pour alcoolisme.
Bons d'achats alimentaires.	Plus d'aliments et moins d'alcool.
Amélioration des conditions de travail.	Sentiment de sécurité et de confort.
Uniformes et équipement adéquats.	Sentiment d'appartenance à la firme
<b>* mise en œuvre dans une des firmes.</b>	

les résultats de ces actions ont amené un sentiment de bien-être !

Comme nous l'avons déjà souligné, il a été remarqué au cours de notre recherche, 1. que les non-compréhensions de termes ou d'expressions techniques et de gestion sont l'origine de nombreux dysfonctionnements administratifs. En effet, les travailleurs ne peuvent assimiler parfaitement ce qu'ils font. L'origine de cette incompréhension résulte pour une part de l'absence ou de la faiblesse de l'information et du manque de formation nécessaire, lorsque le personnel est nouvellement embauché. Pour une autre part, elle est due au bas niveau d'études du personnel. Enfin, la cause, sans doute principale de cette incompréhension reste liée au problème linguistique. Par exemple : Peter F. Drucker, "The Practice of Management"Drucker Peter F., "The Practice of Management Harper & Row, Publishers, incorporated, N. York,1954, Pg. .3-4, Harper & Row, Publishers,.souligne que : Le terme en anglais de " management "enadministration" n'existe pas en espagnol. Il est incorporé après. " En plus, nous nous trouvons dans une région de langue Maya et, par conséquent, de nombreux termes propres à l'administration et / ou à la gestion n'ont ni traduction ni synonymes. C'est le cas de la plupart des mots : Productivité, qualité, performance, valeur présente, coûts cachés, coûts d'opportunité..., etc. Aux termes techniques relatifs à l'activité particulière de chaque entreprise, viennent s'ajouter les anglicismes adoptés dans le monde de l'entreprise, tels que " feed-back, file, put on, etc. " Pour résoudre les problèmes de compréhension les entreprises ont développé un lexique particulier à chacune d'elles voir (chapitre 6) " Lexique " Vocabulaire quotidien des mots développé par les P.M.I. L'origine des problèmes des dysfonctionnements

(compréhension) était donc ici présente, mais personne ne la voyait ou ne voulait l'accepter (le syndrome de “ l' autruche ”, qui croit se cacher de la réalité, ou de “ la tortue ” qui a peur de certaines choses ). Il faut souligner qu'actuellement, ces éléments sont pris en compte.

A l'heure actuelle, la mise en œuvre d'un modèle d'information fiable et pertinent, est donc la clé du changement. Néanmoins, il faut ajouter que l'utilisation d'indicateurs qualitatifs a été vitale (avec le passage de la “ force de travail ” au “ Capital Humain ”). Actuellement, en plus des indicateurs quantitatifs traditionnels (retards, absentéisme, rejets, gaspillage, refus, temps morts et oisifs, etc.), chaque entreprise est entrain de développer ses propres indicateurs qualitatifs et quantitatifs, en accord avec son activité et son secteur. Il faut souligner que l'on travaille sur ce sujet depuis déjà quelque temps, au Mexique, mais l'impact de ces travaux est moindre en raison de l'absence d'indicateurs quantitatifs.

## **5.- Des actions entreprises par les P.M.I. liées au cinquième type d'hypothèses :**

Un mauvais climat organisationnel et managérial qui se manifeste par les retards et l'absentéisme. 1.

La gestion du personnel n'est pas maîtrisée car l'information n'est ni fiable ni pertinente. 2.

Le style de direction doit prendre conscience de l'importance d'implanter ou d'intégrer des systèmes de contrôle et d'information fiable et pertinent. 3.

### **Remarques sur les actions entreprises:**

Sur la problématique des politiques et des conditions de travail, des efforts ont réalisés. L'esprit de travail est quasiment inexistant lorsque le travail à la chaîne prédomine (Fordisme et Taylorisme). Car il régnait une sorte d'anarchisme dans les secteurs les plus artisanaux ou les secteurs peu industrialisés. Pour résoudre en particulier cette situation, les PMI ont mis en œuvre un programme d'ordre et de propreté nommé “ 5 S ”. Des actions de reconnaissance de l'amélioration de la productivité du travail du personnel ont été décidées, engendrant une augmentation de la motivation. 1.

L'information assez fiable a pu permettre une gestion optimale du personnel et des processus de production. L'une des causes réside dans le fait que les décisions et les actions de la direction ainsi que les ordres intermédiaires sont maintenant adéquats et opportuns. Ces actions ont amélioré particulièrement le moral et la motivation de tout le personnel dans l'ensemble de ces cinq P. M. I. 2.

Comme nous l'avons constaté lors de la mise en œuvre du modèle, l'interaction de systèmes d'information et de contrôles fiables et opportuns donne souvent des résultats spectaculaires, surtout dans ces cas, par exemple, à “ Gorras et Bordados ” où nous avons convaincu le dirigeant, d'aller voir le personnel, d'organiser des 3.

réunions et de l'écouter lors des roulements(changements d'équipes de travail à 23 h et 5 h), afin de mettre en place les bases de l'information et de la communication nécessaires :

Ceci a provoqué un changement d'attitude général et une amélioration jour après 4.  
jour. 1.

De plus, cela a permis aux 5 P. M. I. d'établir de meilleurs indicateurs qualitatifs, ii.  
plus adaptés à la réalité et aux nécessités comme ce fût le cas Chez " K " (  
plastiques et produits chimiques) des procédés très standardisés, et Chez " El R "   
boulangerie et pâtisserie artisanale, deux entreprises qui produisent plus de 80  
produits.

## **6. Des actions sur le sixième type d'hypothèses :**

Une mauvaise prise de décisions 1.

Absence de " feed-back " d'information nécessaire pour résoudre la problématique 2.  
"socio-économique "

Il est nécessaire de déléguer une part de l'autorité et de responsabilités des 3.  
dirigeants avant d'engager des actions de formation, de motivation et d'information.

### **Remarques sur les actions entreprises :**

Une des premières actions mises en œuvre a été : 1.

Recruter du personnel en se renseignant sur son expérience professionnelle (C.V) 2.  
alors que les entreprises en question connaissaient de nombreux problèmes liés à  
leurs employés : accidents du travail, abus de confiance. 1.

Prise de décisions concertée en réunion avec les responsables des fonctions ou ii.  
départements.

La mise en place d'informations nécessaires pour résoudre la problématique 1.  
"socio-économique" de l'absence de " feed-back ", a presque éliminé les exemples  
cités auparavant faisant partie de la vie quotidienne des entreprises. La plupart du  
temps, ce type de fautes était toléré ou passé sous silence. Maintenant, lorsque le  
client porte plainte pour certaines erreurs, l'ouvrier est conscient que l'entreprise peut  
résilier le contrat de travail ou lui faire payer les dommages causés pour ses  
dysfonctionnements.

Le modèle socio-économique a permis de déléguer une part de l'autorité et des 2.  
responsabilités des dirigeants pour les engager vers des actions de formation, de  
motivation et d'information. Le scénario est identique pour la gestion et le processus  
d'information. En effet, tous ont maintenant la responsabilité de produire et diffuser  
cette information : les " fiefs de pouvoir ou foyers de pouvoir " ont disparu. La  
délégation de l'autorité pour l'élaboration et la " socialisation de la diffusion de



l'information ” (expression de un des PDG de “ K ”) a contribué à l'élimination de ces “ fiefs de pouvoir ou foyers de pouvoirs ” et à l'élévation du niveau de responsabilité et d'investissement et, par conséquent, à la motivation de tous. Notons que l'utilisation de réseaux d'ordinateurs a facilité la tâche. L'équipement électronique a permis d'offrir de meilleurs services aux clients et par la même occasion, d'en attendre autant des fournisseurs.

## 7.- Actions dans les hypothèses du septième ordre :

- |  |    |
|--|----|
| Réussite des plans limitée.  | 1. |
| Conscience insuffisante de l'importance du management, de la formation et d'un système d'information interne pour réagir vite.   | 2. |
| Amélioration de la prise de décision, des relations des employeurs avec les employés et de la prise de conscience des objectifs et des buts grâce à un système d'information socio-économique. | 3. |

Remarques sur des actions entreprises:

“Réussite des plans limitée”. Avant notre diagnostic, on calculait le niveau de réussite 1. en fonction de la demande insatisfaite et non en fonction de l'efficacité des P.M.E et P.M.I. Maintenant, les P.M.I. développent des indicateurs pour bien mesurer leur performance.

Les P.M.I. ont pris conscience de l'importance du management, de la formation et d'un système d'information interne pour réagir vite, car il y a maintenant des informations fiables et pertinentes et des opportunités pour la majorité du personnel.

Amélioration de la prise de décision et des relations employeur vers les employés et la prise de conscience des objectifs et des buts grâce à un système d'information socio-économique.

Par exemple :

La P.M.I. “ **P. R.** ” a réorganisé le planning des équipes. Auparavant trois équipes travaillaient chacune pendant 24h, désormais, on est passé à une seule équipe de 10h. L'efficacité est passée de 45% à 85% et l'entreprise a obtenu des économies d'énergie et de revenus.

Les résultats ont été obtenus, un mois après le diagnostic de “l'effet miroir” et la mise en œuvre du “ **Tableau de Contrôle Managerial** ”, avec des indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

## 8.- Des actions entreprises dans les hypothèses du huitième ordre :

- |   |    |
|---|----|
| Perception limitée de la réalité.   | 1. |
| Réussite moindre des ces plans.   | 2. |
| Permettre par la mise en place des “ Plans d'Actions Prioritaires (PAP) ” et “ de | 3. |

Contrats d'Activité Périodiquement Négociables (CAPN) ", une meilleure délégation fondée sur la confiance en l'information.

#### **Remarques sur des actions entreprises:**

Le modèle socio-économique a permis une meilleure perception de la réalité. Dans la 1. plupart des P.M.E. et .P.M.I. analysées, le niveau de conscience de la réalité été limité et l'on acceptait l'existence des deux syndromes : le " Syndrome de l'autruche " et le " Syndrome de la tortue " : le premier consiste à ne pas vouloir accepter la réalité, le deuxième à avoir peur de la réalité. Il faut ajouter que dans la plupart des cas le dirigeant a peur de perdre le pouvoir, raison de plus, pour ne pas déléguer la gestion de certaines informations. Mais grâce au " Feed back " du modèle, les dirigeants ont accepté de réfléchir sur ce point en particulier.

La plupart des entreprises ont maintenant plus d'informations avec une vision claire et 2. précise. Elles sont moins limitées dans leur processus de prévision et de planification aussi bien à court qu'à moyen termes.

Les plans PAP et (CAPN) ont apporté non seulement une amélioration du niveau de 3. responsabilité et d'implication , mais aussi plus de confiance au niveau de la direction et personnel en général. En effet, celle-ci hésite moins à déléguer son autorité grâce au système de contrôle d'évaluation du " système socio-économique ", étant donné qu'il permet à l'entrepreneur d'établir clairement les besoins de l'entreprise ainsi que la réussite des "Plans, objectifs et ButsAu Mexique le sens de ces mots est " Objectifs " a le sens qualitatif et " But " quantitatif."

#### **Tableau synthétique des résultats.**

Afin de rendre un aperçu plus complet de l'exécution et des actions entreprises dans la mise en place du modèle d'information socio-économique, nous présentons, dans les pages suivantes, un tableau synthétique des résultats avec des expressions clés de témoignage des résultats.

### **5.3. Tableau des résultats**

---

**Tableau N° 17 : Il existe des témoignages filmés et des évaluations écrites**

**Troisième partie. Le diagnostic “ effet miroir ” et la performance du modèle appliqué aux cinq PMI du Yucatan**

PHASES	5 FIRMES (P.M.I) MEXICAINES AU YUCATÁN				
	<b>K.S.A. Plastique &amp; Chimique</b>	<b>P.R Alimentaire "Apéritifs"</b>	<b>EL R "Boulangerie &amp; Pâtisserie."</b>	<b>I T "Uniformes." Sur commande</b>	<b>G.y.B. "Chapeaux &amp; casquettes et broderie." Sur commande</b>
<b>ACTIONS</b>	<b>1<sup>ère</sup> ETAPE. 21 Sept au Déc.98.</b>				
<b>1<sup>er</sup> Diagnostic "Effet miroir" Du 21Sep au 21 déc. 98</b>	coût caché et d'opportunité de l'ordre de 300% annuel pour 1998.	coût caché et d'opportunité de l'ordre de 124.6% annuel pour 1998.	coût caché et d'opportunité de l'ordre de 47.11% annuel pour 1998.	coût caché et d'opportunité de l'ordre de 32.60% annuel pour 1998.	coût caché et d'opportunité de l'ordre de 806.90% annuel pour 1998.
<b>Aide de Recherche, 5 Étudiants Stagiaires de l'ITM.</b>	1 chercheur sur place à 1/2 temps	1 chercheur sur place à 1/2 temps	1 chercheur sur place à 1/2 temps	1 chercheur sur place à 1/2 temps	1 chercheur sur place à 1/2 temps
<b>Problématique et Dysfonctionnements détectés.</b>	-Faible délégation au personnel. -Contrôle de stockage et gaspillage. -Temps morts des machines et absentéisme -Accidents de travail pour cause d'écart linguistique chez les ouvriers de langue Maya.	-Délégation limitée au cadre moyen. -Contrôle des stocks et gaspillage. -Retour des produits par les clients pour cause de défaut. -Temps morts des machines. -Absentéisme. -Heures supplémentaires -Accidents à cause de l'écart linguistique.	-Direction paternaliste et faible délégation. -Contrôle des stocks et gaspillage. -Temps morts des machines. -Absentéisme. -Mauvaise utilisation de l'espace. -Cadre moyen sans formation au management ou au leadership.	-D'Août à déc. 98. la firme augmenté sa taille de 100%, grâce à la globalisation. -Direction centralisée et autocratique. -Contrôle des stocks. -Temps morts des machines. -Absentéisme -Accidents à cause de l'écart linguistique	-Direction très centralisée sans cadres moyens. -Petite firme qui a modernisé sa production de broderie en mettant en place un contrôle par ordinateurs. -Problèmes de contrôle des stocks. -Temps morts des machines. Absentéisme. -Accidents à cause de l'écart linguistique
<b>Actions entreprises immédiatement par les dirigeants des PMI, après le</b>	-Contrôle des ordres de production. -Contrôle des retards et de l'absentéisme du personnel	-Réduction du temps de travail de 24 heures à 10 heures avec un accroissement d'efficience	Élimination de 60% des coûts cachés de gaspillage. Amélioration de l'espace. Réduction de la	-Amélioration de l'espace. -Élimination du gaspillage de Tissu. -Contrôle du retard du	-Amélioration de l'espace. Contrôle du stock. -Contrôle de la rotation du personnel. -Délégation en

diagnostic		passant de 35% à 75 %.. L'embauche d'un ingénieur pour l'entretien des machines	rotation du personnel.	personnel.	créant le poste de responsable de production.
<b>2ème ETAPE Février à mai 99</b>					
<b>2ème Etape. La mise en place de tableaux de bord de Contrôle du : Management Périodes de rapports des résultats</b>	Jan à Mars: mensuel. A partir d'Avril: hebdomadaire	Jan et Févr. mensuel. De mars a aujourd'hui hebdomadaire.	Jan à avril . hebdomadaire et mensuel mais avec beaucoup de difficultés à cause des coûts de plus de 100 produits.	Jan a Mars : mensuel. Apartir d'avril, hebdomadaire.	Jan a Mars : mensuel. Apartir d'avril, hebdomadaire.
<b>Aide de recherche: 12 Étudiants stagiaires de l'ITM.</b>	2 Intervenants, Un à plein temps, l'autre à 1/2 temps	3 Intervenants, les trois à 1/2 temps .Ils sont toujours à l'ITM.	3 Intervenants, le plus ancien a plein temps, les 2 autres à 1/2 temps	2 Intervenants, le plus ancien a plein temps l'autre à 1/2 temps	2 Intervenants, le plus ancien a plein temps l'autre à 1/2 temps
<b>Problématique et Dysfonctionnements détectés.</b>	Résistances au changement limitées quelques cadres moyens. - Manque de formation en gestion des cadres moyens. - Écart linguistique chez les ouvriers.	- Résistances au changement des plus anciens collaborateurs - Méfiance vis-à-vis du modèle - Manque de formation en gestion. - gap de compréhension linguistiqueChez les ouvriers.	- Résistances au changement des plus anciens collaborateurs - Méfiance vis-à-vis du modèle. - Manque de formation en gestion - gap de compréhension linguistiqueChez les ouvriers.	- Résistances au changement limité au vice-président - Méfiance vis-à-vis modèle. - Manque de formation en gestion; - gap de compréhension linguistiqueChez les ouvriers.	- Résistances au changement de l'expert comptable - Manque de formation en gestion. - Écart linguistique chez les ouvriers.
<b>Actions par les entreprises</b>	<b>Des réunions programmées deux fois par semaine se sont déroulées tout d'abord avec les cadres moyens. Il s'agissait d'analyser et d'expliquer de manière détaillée les résultats du tableau de contrôle socio-économique. Puis à</b>				

dirigeants des PMI."Engagement des dirigeants vers le changement à partir du résultat de "l'effet miroir".	partir d'avril deux fois par mois avec tout le personnel, on pratiquait une analyse plus générale. Toutes les firmes se sont engagées à résoudre les problèmes de stockages et d'entretiens des machines, mais aussi à améliorer les conditions de travail et augmenter les primes et les bonifications. Cette dernière action a réussi à réduire, dans la plupart des firmes, l'absentéisme et les retards du personnel. Tous les dirigeants ont accepté de développer un programme linguistique pour réduire l'écart de compréhension entre les ouvriers de langue Maya et la direction. Programme qui sera mis en place par des étudiants de l'école de communication de l'Université du MAYAB (programme qui doit démarrer pendant le mois de Juillet et s'achever en septembre 99). Au début du mois de Mai toutes les firmes ont démarré le programme des Plans d'actions prioritaires (PAP) qui devra déboucher sur des programmes spécifiques à chaque firme: -"P.R" tente de conclure une alliance avec la firme multinationale "DEL MONTE", finalement elle a réussi à signer des accords -"EL R." cherche à reconquérir le marché de Mérida et de la Péninsule de Yucatan. -"K." développe de nouveaux produits Chimiques. -"I. T." participe au marché international. -"G.y.B." est devenu plus concurrentiel.
--	--

### 3ème ETAPE du 21 mai au 21 août 99"Monitoring et Finalisation".

#### CONSOLIDATION DU MODELE ET TRANSMISSION DU CONTROLE DU SYSTEME D'INFORMATION SOCIO-ECONOMIQUE AUX PMI.



EN FAISANT UN DERNIER DIAGNOSTIC A LA FIN DU MOIS D'AOUT 99. AVANT DE REMETTRE DEFINITIVEMENT LE CONTRÔLE ET LA GESTION DU « TABLEAU DE CONTROLE MANAGERIAL DU SYSTEME SOCIO-ECONOMIQUE » TOTALEMENT AUX 5 PMI.

4ème ETAPE septembre 99 à mars 2000.					
Firmes :	" K.S.A " Plastique & Chimique	" P. R. " Alimentaire "Apéritifs"	" EL R. " "Boulangerie & Pâtisserie."	" I.T. " "Uniformes." Sur commande	"G.y.B." "Chapeaux & casquettes et broderie." Sur commande
Formation des Dirigeants	Ingénieurs chimistes industriels	Entrepreneur.	Boulangier	Diplôme en Administration des entreprises	Ingenieur industriel
4ème Etape. La mise en place des adéquations aux tableaux de bord de Contrôle socio-économique du management.	Développement et adéquations des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Mise en oeuvre d'un système " Cost accounting " Comptabilité par Coûts. -Mise en place du tableau de contrôle d'information socio-économique dans le réseau Informatique à 80% d'efficacité.	Développement et adéquations des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Mise en oeuvre d'organisation plus autonome par la créations d'un groupe d'entreprises. -Mise en place du tableau de contrôle d'information socio-économique dans le réseau Informatique avec 70% d'efficacité.	Développement et adéquations des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Acquisition d'un terrain, une maison , et d'équipement, et d'uniformes pour le personnel. -Mise en place du tableau de contrôle d'information socio-économique par des ordinateurs à la maison mère	Développement et adéquations des indicateurs quantitatifs et qualitatifs dans les firmes crée avec ses alliés . Continue des alliances avec des firmes des USA. -Mise en place du tableau de contrôle d'information socio-économique dans le réseau Informatique avec 90% d'efficacité.	Développement et adéquations des indicateurs quantitatifs et qualitatifs et mise en place du tableau de contrôle d'information socio-économique dans le réseau Informatique avec plus 90% d'efficacité, grâce à la petite taille de la firme.
Aide au système: 10 Anciens Étudiants stagiaires de l'ITM. Voir page suivante des photographies de la seance d'évaluation des résultats.	2 Intervenants, Un à plein temps, l'autre à 1/2 temps	2 Intervenants à plein temps	1 Intervenants, le plus ancien a plein temps vient de démissionner 1autre a 1/2 temps	2 Intervenants, à plein temps	1 Intervenants, à plein temps.
Noms Des stagiaires :	LAE. Guadalupe Ing,	LAE. Jorge LAE. Virginia Ing,	LAE. Josué	LAE. Ma. Luz LAE.Wilver	LAE. Rossana

	Mécanique en maintenance.	Mécanique			
Etudiants engagés à la suite	Ing en systèmes informatiques	LAE. Josué vient de renforcer le groupe.	Un remplaçant de Josué	Ing, Mécanique en maintenance.	Ing, Mécanique en maintenance.
SEANCE DE COMPTE RENDU DU 31 MARS 2000					



**Compte rendu des résultats des 5 PMI au Yucatan, Mexique. Le 31 mars**  
**Les dirigeants soulignent :**

« Nous avons récupéré le Contrôle perdu ! Cela permet à la Direction de consolider son pouvoir au sein de la firme, donc nous avons davantage confiance en toutes nos démarches. »

« Aujourd'hui, nous ne prenons aucune décision sans avoir consulté auparavant le Tableau de Contrôle Managérial. »

« C'est un modèle nécessaire qu'il faut utiliser en permanence et pour toujours, et non pas de manière provisoire. »

« La socialisation de l'information a permis de créer une conscience générale par rapport à la firme. Aujourd'hui, tous cherchent à apporter des résultats. »

Firmes :	K.S.A. Plastique & Chimique	P.R. Alimentaire "Apéritifs"	EL R. "Boulangerie & Pâtisserie."	I. T "Uniformes." Sur commande	G.y.B. "Chapeaux & casquettes et broderie." Sur commande
Dysfonctionnements détectés et actions entreprises	Formation en gestion et comptabilité des coûts des cadres moyens. - Écart linguistique chez les ouvriers réduit par la mise en place d'un lexique propre à la firme. - croissance de 30%	- Résistances au changement réduites à certaines actions en production et problèmes de stockage. - Formation en gestion chez les cadres moyens et mise en place d'un lexique propre à la firme pour les ouvriers afin de réduire le gap de compréhension linguistique. - croissance de 33%	- Certains problèmes pour déterminer l'ouverture des points de vente. - 26% de croissance et 10% d'augmentation du chiffre d'affaires l'année dernière	- Firme qui a eu une croissance de plus de 100% Cette année encore une croissance de 100% est prévue. - Formation en gestion chez les cadres moyens. Écart linguistique réduit par la mise en place d'un lexique propre à la firme.	Résistances au changement manifestées par l'expert comptable - Manque de formation en gestion. - Écart linguistique chez les ouvriers, réduit par la mise en place d'un lexique propre à la firme. - croissance de 50%
31 mars 2000. Actions communes pour les cinq PMI.	Les résultats de la réunion d'évaluation ont donné les accords suivants: - Mise en place d'un programme de diagnostics pour les PMI, - Les diagnostics de chaque PMI seront réalisés par les responsables de la Fonction. - Les Dirigeants des cinq PMI seront invités à la présentation des résultats. - Élaboration d'un projet d'alliance entre les cinq PMI. - Un des buts du projet est la création d'une firme pour faire des économies d'échelle sur les cinq PMI. - Pour faire face à certains problèmes communs, ils élaborent des programmes communs de " Formation ". - Des réunions des cinq Dirigeants et responsables du " <i>TABLERO DE CONTROL GERENCIAL</i> " se dérouleront au minimum une fois par mois.				

#### **5.4. Résultats substantiels/ "Resultados Remarcables ."**

Étant donné les résultats positifs obtenus au sein des cinq PMI, nous soulignons que grâce aux outils mis en œuvre dans le processus d'analyse " SOFA ", les PAP et les PAC(CAPN) seront mis en place dans des délais très brefs, accompagnés d'un changement de conduite et de conscience de la responsabilité vis-à-vis du travail. Car



aujourd’hui, nous pouvons constater qu’il y a :

- une conscience individuelle,
- une conscience collective et de coopération envers les autres départements,
- une engagement vers les buts de la firme,
- l’effet synergique se fait sentir dans les actions des firmes.

Le témoignage des dirigeants et du personnel (il existe une vidéo, enregistrement autorisé par les dirigeants de ces cinq P. M. I.) .

Il faut signaler aussi les changements de type de direction ou leadership chez les dirigeants de ces cinq PMI.

Nous avons identifié des dirigeants avec un type de direction :

- Autocrate –paternaliste (P. R.).
- Autocrate ( I. T.).
- Paternaliste ( EL R.).
- Participatif, avec tendances autocratiques (K.S.A.).
- “ *Laisser faire laisser passer* ”. (G.y.B.).

Aujourd’hui, grâce au système d’information socio-économique du “ Tableau de contrôle managérial ”, tous les dirigeants s’engagent à devenir plus participatifs avec des tendances démocrates.

Ceci rend la validité des théories de : “Management” de BLAKE. R.R. / MOUTON J.S. l’analyse de. HERSEY P./ BLANCHARD K., “Situationnelle Leadership”, style of leader. Et ainsi que les théories de. TANNENBAUM. R / SCHMIDT W. H., dans leur article “How to Choose a Leadership Pattern”

Ceci est aussi lié aux théories sur le pouvoir, la décentralisation et la délégation, et dans le processus de décision permettant au dirigeant de retrouver confiance en lui-même et en son personnel.

Le modèle socio-économique valide donc son utilité pour rendre les processus, les actions et les situations plus claires, fiables et performantes.

Certaines Théories liées au modèle d’information socio-économique.

**Expressions clés qui témoignent de l’efficacité du modèle socio-économique :**

“ C’est un modèle nécessaire à toujours utiliser, ce n’est pas une mode temporelle! ”

“ Aujourd’hui, nous ne prenons aucune décision, sans consulter auparavant le Tableau de Contrôle Managérial. ”

“ Nous avons récupéré le contrôle perdu. Cela permet à la direction de consolider son pouvoir au sein de la firme, donc nous avons davantage confiance en nos démarches. ”

“ La socialisation de l’information a permis de créer une conscience générale par rapport à la firme. Aujourd’hui, tous cherchent à apporter des résultats! ”

### Idées clés des apports bénéfiques du modèle :

- “ modèle nécessaire ”: Modèle qui permet la matérialisation du pouvoir et l'autorité qui légitime à la firme ses actes.
- “ Nous avons récupéré le Contrôle perdu ”: C'est un instrument de Gestion Fiable et pertinent.
- “ consolider son pouvoir ” : Permet de développer le principe d'Autorité et Direction, et Réaffirme le sentiment<sup>57</sup> de Confiance.
- “ on a plus Confiance en toutes nos démarches ” : la confiance devient un objet pertinent des sciences de gestion.<sup>58</sup>
- “ La socialisation de l'information ” : Expression développée par eux, pour exprimer l'impact de l'information sur l'engagement de tout le PERSONNEL.
- “ a permis de créer une conscience générale ” : Permet de réduire les délais pour la prise de conscience, par rapport à d'autres techniques ou méthodes utilisées auparavant par les cinq P.M.I..

### En ce qui concerne l'affirmation faite auparavant

Il faut aussi souligner particulièrement, dans le cas des P.M.E. et P.M.I. mexicaines, et spécialement au Yucatán, que la plupart des "Patrons " (*à l'exception des Dirigeants, de ces cinq P.M.I.*) sont très réticents à déléguer à leurs subordonnés leurs responsabilités de contrôle.

Ceci s'explique par leur expérience vécue en termes de délégation: “ La plupart des situations vécues nous ont amenées à proposer une réponse a priori ”

“ Peut- être, parce qu'ils ont peur de perdre le contrôle ou leur pouvoir, en manipulant aussi bien les personnes que l'information. ”

Cette affirmation est valable, si et seulement si, il n'existe pas un système d'information fiable et pertinent, comme le Système d'information socio-économique, capable de donner confiance au patron pour devenir dirigeant, et de cette manière d'avoir toujours le pouvoir sur tout et tous.

Donc, la mise en œuvre du modèle, nommé pour nous (“ *TABLERO DE CONTROL DE INFORMACION SOCIOECONOMICA* ”) Tableau de contrôle managérial d'information socio-économique, permet donc **aux dirigeants** d'avoir la **CONFIANCE** tout en conservant le **POUVOIR** nécessaire.

Mais il permet aussi de rendre à l'organisation ou à la firme la souplesse et la flexibilité nécessaires pour faire face aux contingences de son environnement et à la globalisation des effets nocifs de la spécialisation appelée “ automatisme ” et à la rigidité des relations interpersonnelles au travail comme c'est le cas de certains modèles draconien germanique - anglo-américains ” Le modèle socio-économique permet d'avoir le bien commun et d'améliorer la “ **Qualité de Vie de tous !** ”

<sup>57</sup> PESQUEUX Yvon, Parler de l'entreprise : Modèle, Métaphore et Image, Economies et Sociétés CONFIANCE ET GESTION, Numéro spécial XX e Anniversaire, Sciences de Gestion, N° 8-9/1998, Ed. Pug, p. 497-513.

<sup>58</sup> TREPO Georges/J.P. DUMOND/ALEXANDRE, La Confiance est-elle générale ? L'Économie et les Sociétés CONFIANCE ET GESTION, Numéro spécial XX e Anniversaire, Sciences de Gestion, N° 8-9/1998, Ed. Pug, p. 181-195.

## Chapitre 6. Diagnostic de compréhension linguistique dans PMI

### 6.1. Diagnostic sur la problématique de compréhension linguistique dans les cinq P.M.I.

---

Les diagnostics réalisés dans les cinq entreprises montrent que l'origine des accidents du travail ne vérifie pas “ l'Optimum de Pareto ” de 80 - 20 %, selon le quel 80 % des accidents sont dus aux défauts techniques et d'entretien, et 20% à l'absence ou manque de formation.

Nous avons fait des présentations des résultats de diagnostics, tout d'abord aux dirigeants de ces P.M.I., puis aux professeurs et aux élèves aussi bien de l'Institut Technologique de Mérida que de l'Université du Mayab.

La réaction a été très favorable, tant chez les dirigeants que le personnel tant chez les professeurs que chez les élèves, dans le sens de la prise de conscience d'un problème très ancien.

Les transparents originaux <sup>59</sup> tels qu'ils ont été exposés sont présentés dans les pages qui suivent en espagnol ; la présentation est suivie de la liste des mots non connus par le personnel de ces cinq P.M.I., ainsi que d'une liste des principes de base pour mieux comprendre l'attitude de l'individu dans les organisations.

En annexe de ce chapitre, on trouvera l'original du projet de formation qui vise à réduire l'écart linguistique et culturel, ainsi que les références théoriques de base pour la compréhension de ces actions conduites au sein des P.M.I.

Voici quelques transparents des dessins originaux tels qu'ils ont été exposés

---

<sup>59</sup> Étant donné les caractéristiques socioculturelles du terrain, cette présentation peut choquer par sa naïveté, mais “ la fin justifie les moyens ”(N. Machiavel)

# SISTEMA DE INFORMACION SOCIOECONOMICO “TABLERO DE CONTROL GERENCIAL”

- PUESTO EN MARCHA POR EL DOCTORANTE  
*Armando Luis MARTINEZ Y PANGEL*, BAJO LA  
DIRECCION DEL Dr. H. SAYALL, DE LA  
UNIVERSIDAD DE LYON 2 “LA LUMIERE”,  
CON LA ASESORIA DEL Dr. G. TREPO, “H.E.C. DE  
PARIS” Y EL APOYO DE “CIMO” las tesis de  
la **Escuela de Comunicaciones de la**  
**UNIVERSIDAD del MAYAB** Y EL  
“INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MERIDA”  
y la intervención de los **resilientes** de dicho  
instituto.

DE SEPTIEMBRE DE 1998. A AGOSTO DE  
1999.

DE SEPTIEMBRE DE 1998

A AGOSTO DE 1999.

¿QUÉ PASO?

Qu'est qui c'est passé ?

Les entreprises étaient hyper-centralisées et égocentriques avec des dysfonctionnements !





Perception limitée qui donne des problèmes et dysfonctionnements et par conséquent un état de crise !

Nouvelle dynamique est apparue avec le mot clé “ Nous ”

SE GENERO LA DINAMICA  
DE LA COMUNICACIÓN  
ATRAVEZ DE LA INFORMACION



Grâce au “ Tableau du contrôle managérial ”





Les résultats sont  
“ L’effet Synergique ”

## EL EFECTO SINERGETICO Donde los esfuerzos “no se suman se multiplican”



Grâce aux “ PAP ” les idées, l'innovation, la créativité et des accords sont partout

SURGEN IDEAS Y ACUERDOS GENERANDO  
“PLANES DE ACCION PRIORITARIOS.”





Conclusion Plus de Stress  
Les points clés de la réussite



le langage est la source de tout malentendu !

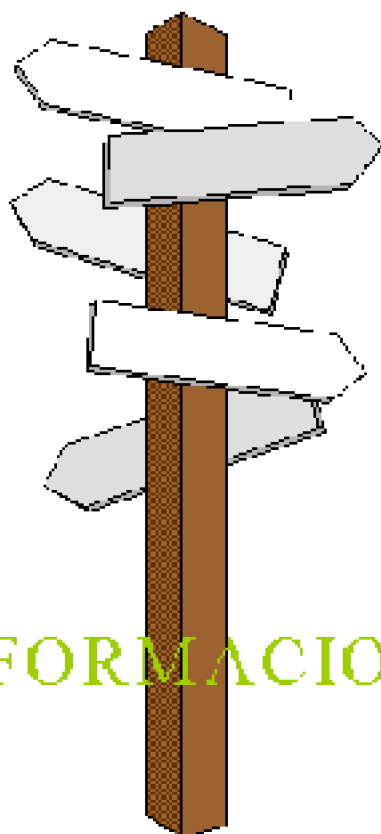
*"El lenguaje es fuente de todo mal entendido"*



Le manque d'information est la source de tout conflit!

**“La falta de información,  
es fuente de todo Conflicto”**

????



**¡INFORMACION!**

Est-ce que tu as Compris ?

**¿COMPRENDISTE?**



**¡CREO!, ¡IMAGINO, SUPONGO!  
¿CREO? ¿QUÉ?**

Oui !!! ... ??? MAIS ???

**DES LACUNES DE COMPREHENSION**

**S O N T - E L L E S T R E S   G R A V E S ?  
¿ Q U E T A N   G R A V E S   S O N ?**



## **Objectif de la recherche**

Analyser l'impact que génère une compréhension insuffisante des processus de l'organisation, de la communication, les dysfonctionnements administratifs et les accidents qui en découlent dans les entreprises industrielles au Yucatán:

- Dans deux entreprises du secteur textile,
- Dans deux firmes du secteur alimentaire, et
- Dans une société de la branche produits chimiques / plastiques.

## **Hypothèse**

La non compréhension linguistique et le bas niveau scolaire du personnel, augmentent le taux d'erreurs administratives et le risque d'accidents du travail, et des accidents matériels dans l'entreprise.

## **Démarche et Méthodologie Suivies :**

- Identifier le personnel parlant la langue Maya
- Sélectionner le personnel ayant le plus d'ancienneté et d'expérience
- Sélectionner le personnel venant d'être embauché
- Analyser la culture d'entreprise
- Analyser le lexique administratif et technique dans chacune des entreprises étudiées

## **Objectifs spécifiques**

- Connaître le type d'apprentissage et la formation dans l'entreprise.
- Connaître le niveau de compréhension du langage technique et administratif utilisé.
- Connaître les conséquences des accidents du travail
- Connaître le degré de complexité du changement.

## **Cadre de Référence : Socioculturel du Travail du Maya :**

- Ils vivaient de l'agriculture et de la chasse.
- Leur travail était diversifié et non spécialisé
- Ensuite, ils se sont adaptés au système de travail des “ Haciendas maquiladoras de SISAL ”
- Actuellement l'incorporation à l'industrie représente une alternative de développement.

Quel est le coût caché et d'opportunité de ce dysfonctionnement ?



Le temps d'apprentissage pour la firme "P R." est de: *Tiempo de Aprendizaje Empresa "P R."*

**6 semaines / 6 semanas**

**Quel est son coût ? / A qué Costo \$\$\$**

Le temps d'apprentissage pour la firme "G y B" est de: *Tiempo de Aprendizaje Empresa "G y B"*

**6 semaines / 6 semanas**

**Quel est son coût ? / A qué Costo \$\$\$**

Le temps d'apprentissage pour la firme "I.T." est de : *Tiempo de Aprendizaje Empresa "I.T."*

**12 semaines / 12 semanas**

**Quel est son coût ? / A qué Costo \$\$\$**

Le temps d ’apprentissage pour la firme “K.S.A.” est de: *Tiempo de Aprendizaje Empresa “K.S.A.”*

**Entre 28 et 24 semaines / Entre 28 y 24 semanas**

**Quel est son coût ? / A qué Costo \$\$\$**

Le temps d ’apprentissage pour la firme “El R.” est de: *Tiempo de Aprendizaje Empresa “El R.”*

**12 semaines / 12 semanas**

**Quel est son coût ? A qué Costo \$\$\$**

Pour votre attention ! :

POR SU ATENCION Y COMPREHENSION. “DIOS BO’OTIK”

!GRACIAS MERCI. THANKS. GRATIAS. OBLIGADO.¡

## 6.2. Note :

---

Comme cela a déjà été souligné auparavant le “ gap ” socio-culturel a comme résultat plusieurs écarts qui sont à l’origine des problèmes de dysfonctionnements et de la faible performance des P.M.I. au Yucatan, mais ceci est aussi possible ailleurs.

Les problèmes de cultures comme :

- L’analphabétisme.
- L’illettrisme.
- Le langage technique et anglicismes.
- Et, bien entendu, le langage de la localité et de la région.

C’est la raison pour laquelle le projet suivant (*Programa de formación y capacitación en Comunicación Organizacional, para obreros cuya lengua materna es la Maya*) a été développé (en annexe du chapitre se trouve une copie de celui-ci) avec l’aide des étudiants de l’école de Communication de l’Université du MAYAB, à Mérida, Yucatán.

“ PROYECTO : ”

*Resultante de la problemática detectada por el modelo de información socioeconómico, Llamado “ **TABLERO DE CONTROL GERENCIAL DE INFORMACION SOCIOECONOMICA** ”, se elaboró el siguiente proyecto:*

*“Programa de formación y capacitación en COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, para obreros cuya lengua materna es la Maya; a fin de reducir problemas de comprensión, evitar accidentes de trabajo y elevar la eficiencia operacional en el sector productivo de la Península de Yucatán”*

## 6.3. Lexique / *lexico* et glossaire / *glosario*

---

Faut-il donner une place importante au langage (organisationnel, gestionnaire ou

administratif)?

Oui !

Parce que... !

**Note :**

Pendant notre recherche, une grande quantité de dysfonctionnements trouvés était et est toujours liée au " gap " de compréhension <sup>60</sup> linguistique, nous avons considéré comme extrêmement important de consacrer un " aparté " à cette problématique.

C'est la raison pour laquelle, ce qui suit peut vous choquer, mais le but est d'attirer votre attention et de donner les bases pour une prise de conscience de ce problème, qui coûte si cher, économiquement et humainement.

Pour mieux m'expliquer, voici un exemple.

Pourquoi doit-il y avoir un *Lexique* et un *Glossaire*?

Parce que! / ¡Porque !

*Parce que le langage est la source de tout malentendu !*



<sup>60</sup> id. Ref. 46 pag. 122

**“ Le langage est la source de tout malentendu ! ” Antoine de Saint – Exupéry.**

Après avoir lu “ Écrits de guerre 1939 – 1944 <sup>61</sup> ”, nous avons bien compris la raison pour laquelle A. de Saint – Exupéry l’avait signalé, car lui-même a été jugé et condamné, pour des problèmes d’interprétations du langage et des traductions.

**En effet , André Malraux...** :-“ J’imagine mal le dialogue entre le Général de Gaulle et le commandant Antoine de Saint – Exupéry – le dialogue qui seul aurait gardé à la France un de ses enfants, le plus irremplaçable des êtres. ”

Préface de Raymond Aron. Paris, 1982

Nous avons voulu démarrer ce thème avec un fait réel, car si s’exprimer dans sa propre langue est déjà difficile, s’exprimer dans une autre est d’autant plus compliqué, comme cela a été déjà souligné par T. KUHN, P. DRUCKER, et W.Van O. QUINE ces auteurs attirent notamment l’attention sur la problématique de la traduction et l’interprétation des mots, leur phonétique, leur synonymes, l’ambiguïté...

Afin d’enrichir l’explication sur le thème de la problématique de compréhension, nous avons pris pour référence un paragraphe de l’ouvrage de QUINE <sup>62</sup> “Word & Objet ” Cet auteur signalait déjà dans les années 60 la problématique du langage, de la traduction des mots, des sens et par conséquent de la compréhension.

EVIDENCE

**“Words can be learned as parts of longer sentences, and some words be learned as one word sentences through direct ostension of their objects. In either event, words mean only as their use in sentences is conditioned to sensory stimuli, verbal and other wise.”**

Évidence. Notre interprétation (cette citation de Quine est assez difficile à traduire) et l’interprétation encore plus délicate. L’évidence du mot est liée à plusieurs facteurs. Tout d’abord, un mot a un sens pour lui-même, puis selon la phrase dans laquelle il se trouve, il peut stimuler <sup>63</sup> quelque chose, mais par ailleurs la perception sensorielle <sup>64</sup> (psychologique) de la personne qui l’interprète, peut faire qu’il ait un autre sens. De même par l’intonation verbale du mot, on peut lui donner plusieurs sens.

Évidence, en espagnol “ evidencia ” au sens propre est lié à la logique des choses, donc ceci représente un problème d’affectation prioritaire aux actions, et le sens de compréhension, ainsi par exemple, pour un ouvrier au Yucatán (peut-être ailleurs aussi), il est évident que le sens du mot “ Urgent <sup>65</sup> ” dépend de l’émetteur. Si c’est le patron qui le

---

<sup>61</sup> SAINT – EXUPÉRY Antoine de. “ Écrits de guerre 1939 – 1944 ” Préface de Raymond Aron.Édit Gallimard, Paris,1982-94, pp.7-14.

<sup>62</sup> QUINE. Willard Van Orman “ WORD & OBJECT ”. the MIT press.9e édit. fev.1975, pp.17.

<sup>63</sup> **stimuler** verbe transitif (latin *stimulare*, de *stimulus*, aiguillon) **stimulus** [stimylys] *nom masculin* (mot latin) [pluriel invariable ou *stimuli*]Physiol. Élément de l'environnement susceptible d'activer certains récepteurs sensoriels d'un individu et d'avoir un effet sur son comportement.

<sup>64</sup> **sensoriel, elle** *adjectif* Relatif aux organes des sens.

lui dit, c'est " Urgent ". Mais si c'est " la Patrona la femme du patron " qui lui dit, c'est encore plus urgent. Et si c'est " Lupita la belle secrétaire ", c'est donc encore plus qu'urgent !.

Comme dans cet exemple, nous avons trouvé plusieurs situations de perception de sens des mots.

Le problème le plus complexe à résoudre et aussi le plus délicat que nous retrouvons dans toutes les PME et P.M.I. dans le Yucatán, et vraisemblablement dans le reste du Mexique, est le problème linguistique lié à la CULTURE :

- Organisationnelle,
- Technique,
- Technologique,
- De Marchés,
- De Globalisation
- Ainsi que sociale.

C'est la raison pour laquelle dans le corps de la thèse, nous soulignons l'effet " BABEL " , car les effets des NON-COMPRÉHENSIONS des termes, des multiples sens et synonymes, mais aussi l'utilisation des signes, figures et symboles sont sources multiples de dysfonctionnements et d'accidents fatals aux ouvriers.

Ceci nous amène à inclure au lexique organisationnel une liste des NON-COMPRÉHENSIONS des mots d'utilisation assez fréquente dans ces cinq P.M.I..

A la fin de cette liste de mots, nous attirons l'attention sur les résultats du diagnostic des NON-COMPRÉHENSIONS à ce propos. Tout cela montre la réalité des effets nocifs du manque de conscience à cet égard et de l'absence d'une formation professionnelle et performante dans ces firmes.

A priori, nous pouvons souligner et signaler que ce problème est présent dans les P.M.E.-P.M.I. des économies émergentes ou des pays en voie de développement. Car les dysfonctionnements et les coûts cachés engendrés par ces derniers sont bien sûr la cause de la perte de performance et parfois de vies humaines.

Le modèle socio-économique permet en plus de la détection des coûts cachés d'ordre quantitatif, l'étude des performances liées à la qualité de vie au travail chez les ouvriers, car, à partir du moment où le personnel arrive à comprendre : Pourquoi ? Comment ? Qui ? Où ? A quel moment ? , l'effet manifesté par leur engagement envers la firme est alors bien plus important.

Nous sommes sûrs que cette liste des mots de ces cinq P.M.I. va attirer l'attention car il est possible que ces mots nous semblent très évidents ou logiques, mais qu'ils soient totalement étrangers au personnel des PME-P.M.I. des économies émergentes.

Il faut remarquer aussi que la tâche managériale<sup>66</sup> consiste à s'assurer que les

---

<sup>65</sup> **urgent**, e *adjectif* (latin *urgens*, pressant) Qui ne peut être différé ; qui doit être fait, décidé, etc., sans délai. Bibliorom LAROUSSE version Office.

instructions, les ordres et l'information soient bien interprétés. C'est le noyau à la base de la réussite.

#### 6.4. Liste de mots pas connus par le personnel des 5 P.M.I.

---

“ G.Y.B. ”

Liste des mots espagnols sans signification en MAYA

LISTA DE PALABRAS EN ESPAÑOL QUE NO TIENEN SIGNIFICADO EN MAYA

“ *Espagnol* ”, Français

PRODUCTIVIDAD, Productivité	1.
MODELO, Modèle	2.
DISEÑO, Conception	3.
PRODUCCION, Production	4.
PLANEAR, Planifier	5.
PROCESO, Processus	6.
PRODUCCION ATRASADA, Production en retard	7.
INVENTARIO, Inventaire	8.
STOCK DE MATERIA PRIMA, Stock de Matière première	9.
MAQUILA, Sous-Traitance	10.
PROGRAMACION, Programmation	11.
CALIDAD, Qualité	12.
DEVOLUCION, Retour	13.
MUESTRAS, Échantillon	14.
ORDEN DE MAQUILA, Bon de Sous-Traitance	15.
REPORTE, Rapport	16.
EFICIENCIA, Efficience	17.
EFICACIA, Efficacité	18.
REQUISICION, Bon de commande	19.
SECUENCIA, Séquence	20.
CONTROL, Contrôle	21.
PAQUETES, Paquetes	22.
COSTO, Coûts	23.
AREA, Secteur - Unité	24.

<sup>66</sup> Plusieurs fois durant des conférences au Mexique et en Amérique latine, Peter DRUCKER a signalé “ Il n'y a pas de pays sous développés, il n'y a que des pays mal administrés ou mal gérés !

INCENTIVOS, Intéressements, incitation  
incite. (Ceci est le sens dans les firmes au Mexique)

### Liste des mots espagnols sans signification en MAYA

#### LISTADO DE PALABRAS DE USO COMUN

“ K.S.A. ”

“ *Español* ”, **Français**

ASESORÍA, Conseil	1.
TIEMPO MUERTO, Temps Morts	2.
ASESOR, Conseiller	3.
TIEMPO OCIOSO, Inaction, Oisiveté, Temps Perdu	4.
MISIÓN, Mission	5.
TIEMPO PROGRAMADO, Temps programmé	6.
COMERCIALIZACIÓN, “Marketing” Commercialisation	7.
MERMA, Déchet, Perte	8.
NORMATIVIDAD, Normativité	9.
REGLAMENTO, Règlement	10.
CAPACITAR, Former	11.
ESTANDARIZACIÓN, Standardisation	12.
ACTA ADMINISTRATIVA, Avertissement	13.
CALIDAD, Qualité	14.
NÓMINA, liste de Salaire	15.
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD, Garantie de Qualité	16.
GRADUAR, Graduer	17.
ACCIONISTAS, Actionnaires	18.
INCENTIVO, Intéressements, Incitation	19.
UTILIDADES, Bénéfices	20.
RECONOCIMIENTO, Reconnaissance	21.
LIDERAZGO, Leadership	22.
PORCENTAJE, Pourcentage	23.
POLITICA, Politique	24.
AGUINALDO, Prime de Noël	25.
SATISFACER, Satisfaire	26.
PRIMA DOMINICAL, Prime de Dimanche	27.
PROCESO PRODUCTIVO, Processus Productif	28.



HORA EXTRA, Heures supplémentaires	29.
EXCELENCIA, Excellence	30.
DESTAJO, Forfait	
“ <i>Espagnol</i> ”, <b>Français</b>	
EXPECTATIVA, Expectative	1.
ORGANIZAR, Organiser	2.
INNOVACIÓN , Innovation	3.
FLEXIBILIDAD, Souplesse	4.
CREATIVIDAD, Créativité	5.
PRODUCCIÓN, Production	6.
PRODUCTIVIDAD, Productivité	7.
TIEMPO PROGRAMADO, Temps Programmé	8.
EFICIENCIA, Efficience	9.
EFICACIA, Efficacité	10.
TRABAJO EN EQUIPO, Travail en Équipe	11.
OPORTUNIDAD, Opportunité	12.
EXTRUSION, Extrusion	13.
INYECCION, Injection	14.
ADITIVO, Additif	15.
CAPACIDAD, Capacité	16.
GERENTE , Directeur	17.
CONTROL, Contrôle	18.
SUPERVISAR, Contrôler	19.
EMBALAJE, Emballage	20.
CERNIR, Cerner	21.
REBABAS, Déchets par des défauts de qualité	22.
DESPERDICIOS, Restes, Résidus	23.
CICLO, Cycle	24.

Liste des mots espagnols sans signification en MAYA VOCABULARIO de “ *El R.* ”

“ Espagnol ”	Français	“ Espagnol ”	Français
<b>OFICINAS</b>	<b>Bureaux</b>	<b>EQUIPO</b>	<b>Equipe</b>
ADMINISTRAR	Gérer	HORNO	Four
INEFICIENCIA	L'inefficacité	BATIDORA	Batteuse
PRODUCTIVIDAD	Productivité	REFINADORA	Raffinerie
CALIDAD	Qualité	ENLAMINADORA	Machine à laminier
EFICIENCIA	Efficience	BOLLERA	Plateau à petit pain
EFICACIA	Efficacité	DIVISORA	Classeur
RENTABLE	Rentable	CHAROLAS	Plateaux
DELEGAR	Déléguer	ESPIGUERO	Panier à baguette
LIDERAZGO	Leadership	MOLDES	Moules
FACTURA	Facture	ESPATULA	Spatule
ARCHIVAR	Classer	OLLAS	Pots
CAPTURAR	Capturer	DISCO	Disque
NOMINA	Liste du Personnel	DULLAS	Douille
INCENTIVO	Intéressement Incitation,	CONTENEDORES	Container
AMONESTAR	Réprimander	ANAQUELES	Étagères
CONCILIAR	Concilier	CORTADORA	Coupeuse
CALCULAR	Calculer	REBANADORA	Machine à couper en tranches
FOTOCOPIAR	Photocopier	COMPUTADORA	Ordinateur
COTEJAR	Comparer	IMPRESORA	Imprimante
DEPOSITAR	Déposer des fonds	FOTOCOPIADORA	Photocopieuse
IMPRIMIR	Imprimer	FAX	Fax
FAXEAR	Faxer un entretien	CONMUTADOR	Commutateur
ENTREVISTA			
CONTRATAR	Embaucher	CALCULADORA	Calculatrice
SEGUROS	Assurances	TIRAS	Bandes
PRESTACIONES	Allocations	REGISTRADORA	Caisse enregistreuse
ROTACION	Rotation	Cuarto Frío	Chambre froide
INCAPACIDAD	Incapacité	NEVERAS	Réfrigérateur
INDUCCION	Induction	EXTINGUIDOR	Extincteur
CAPACITACION	Formation	ENLAMINAR	Laminer
UTILIDAD	Utilité	REFINAR	Raffiner
PROVEEDOR	Fournisseur	BATIR	Battre
CREDITO	Crédit	AMASAR	Pétrir
INGRESOS	revenus	FERMENTAR	Fermenter
ESTABILIDAD	Stabilité	HORNEAR	Enfourner
COSTOS	Coûts	ENVINAR	Mettre du vin
AUSENTISMO	Absentéisme	REPOSAR	Laisser reposer
DIRIGIR	Diriger	PLANCHAS	Plateaux
PRODUCCION	Production	DECORAR	Décorer
NORMA	Norme	FORRAR	Recouvrir
POLITICA	Politique	MATERIA PRIMA	Matière première

INVENTARIO	Inventaire	ALMACENAR	Stocker
REGISTRAR	Enregistrer	MARGARINA	Margarine
CONTROL	Contrôle	REDUCIR	Réduire
CONTABILIZAR	Comptabiliser	EMBOLSAR	Mettre en sac
PLANEAR	Planifier	REBANAR	Couper en tranches
DEPURAR	Épurer, toiletter	MERMAS	Restes
PROYECTAR	Projeter	EXTENDER MASA	Étaler
COORDINAR	Coordonner		
MOTIVAR	Motiver		
EXPANDIR	S’étendre		
Correr (auxiliar)	aider		

**VENTAS / Vents.**

“ Espagnol ”	Français
MORRALLA	Petite monnaie
CUADRAR	Vérifier
DEVOLUCION	Retour
ARMAR(CAJAS)	Monter (boîtes)
DESPACHAR	Livrer
RALLAR	Râper

“I.T..” Personnel parlant /45 %personal hablan “maya”

Lexique des mots d’usage technique usuel au travail. Lexico de palabras de uso tecnico comun en el centro de produccion

“ Español ”	Française
SAC PAQ	? ? ? ?
GUIA DE EMBARQUE	Guide d'envoi
100 RAYAS	? ? ? ?
CATALAN	? ? ? ?
FUNCIONAR	Fonctionner
FUSIONAR	Fusionner
BOTON TARUGO	Bouton ? ? ? ?
FILIPINA	? ? ? ?
OVER	? ? ? ?
PRODUCTIVIDAD	Productivité
ROTACION	Rotation
PLOOTER	? ? ? ?
COSTEAR	Calculer les coûts
FLEJAR	Attacher
REMATAR	Achever
TENDER	Tendre
NUMERO DE BOTON	Numéro de bouton
PRETINADORA	Machine à ? ? ? ?
EMPAQUE	Emballage
PACKING LIST	Liste d'emballage
PLASTI FLECHA	? ? ? ?
ETIQUETAR	Étiqueter
ORDEN DE PRODUCCION	Bon de production
ORDEN SOBREPUESTA	Bon de production modifié
HORIZONTALES FRENTE	Horizontale devant
TRABAS	? ? ? ?
FUELLE	Soufflet
JARETA	Coulisse
EXTINTOR	Extincteur
HABILITAR	Habiller
PLACKET	? ? ? ?
VALENCIANA	Ourlet
CHARRETERA	Épaulette
BOLSA OCULTA	Poche cachée
CONMUTADOR	Commutateur
Nota : ? ? ? ? Ces mots n'ont pas de traduction	

La plupart du personnel à l'habitude d'utiliser ces mots mais sans bien les comprendre ! “ *las personas que laboran actualmente en la empresa ya estan familiarizadas con este vocabulario, sin embargo, la gente nueva no tiene conocimiento de los tecnicismos utilizados en cada momento.* ”, Le personnel qui vient d'être embauché ne connaît pas les termes usuels.

“ P. R. ” : Mots clés mal maîtrisés par les personnel de l'unité de production. *Palabras claves n0 dominadas*

**en el area de produccion**

<b>“ Espagnol ”</b>	<b>Française</b>
MATERIAS PRIMAS	Matières premières
ORDEN DE PRODUCCION	Bon de production
ENVASADO	Emballage
EMPAQUE	Empaquetage
GRAMAJE O PESO EN GRAMOS	Poids en grammes
ORDEN DE PEDIDO	Bon de commande
DESPERDICIO	Déchets de résidus
PRODUCCION	Production
CADUCIDAD	Caducité
ALMACENAR	Stocker
PROMOCION	Promotion
SUPERVISOR	Contrôleur
HIGIENE	Hygiène
SEGURIDAD	Sécurité
CALIDAD	Qualité
TECNOLOGIA	Technologie
ROTACION DE TURNOS	Tour d'équipes ou de gardes
EXTINTOR DE INCENDIOS	Extincteur d'incendie
PARTIDAS DE PRODUCCION	Lots de production
MAQUINA DE EXTRUIDOS	Machine d'extrusion
FRITURAS	Friture
CAPACITACION	Formation
MANTENIMIENTO DE MAQ	Maintenance des machines
PRODUCTIVIDAD	Productivité
ORGANIZACION	Organisation
PARTICIPACION	Participation
EXPERIENCIA	Expérience
CONFIANZA	Confiance
HABILIDAD	Compétence
MOTIVACION	Motivation
SATISFACCION	Satisfaction
RESPONSABILIDAD	Responsabilité
COMUNICACION	Communication
TRABAJO EN EQUIPO	Travail en équipe
DISCIPLINA	Discipline
PREVENIR	Prévenir
REGLAS O NORMAS DE TRABAJO	Règles ou normativité du travail
INSTRUCCIONES	Instructions
REPORTE DE PRODUCCION	Rapport de production
META	Buts
AUTOESTIMA	Auto-estime

## 6.5. Remarque :

---

Dans les cinq P.M.I. au Yucatán, le dénominateur commun est le “ Langage Administratif ou de Gestion ” car, chaque firme a ses différences liées à la particularité de ses produits et services.

Un des résultats de la découverte de cette problématique due à non-compréhension du langage “Administratif / Gestion ” a été consacrée à la mise à jour des principes et concepts pour la formation de personnel des cinq P.M.I.

Variables et principes théoriques de base qui lient le personnel et ses dirigeants pour une meilleure compréhension des actions dégagées par le “ Tableau de Contrôle Managérial d'information socio-économique. ”

“ *VARIABLES Y PRINCIPIOS TEORICOS DE ACCION.*

BASICOS PARA EL TABLERO DE CONTROL GERENCIAL DE INFORMACION SOCIOECONOMICA ”

Une des tâches de la fonction du modèle mis en œuvre est la formation du personnel afin d'enrichir le “ **Capital Humain** ”, à tous les niveaux de l'organisation de la firme indépendamment de sa taille. Ceci pourrait permettre un rapide “ feed Back ” et une meilleure compréhension des attitudes et des actions de tous.

Dans l'annexe de ce chapitre on peut voir le résumé de plusieurs auteurs et ouvrages, sur les thématiques suivantes, afin d'aider les P.M.I. à comprendre ses actions et ses conduites :

- Communication,
- Direction,
- Leadership,
- Motivations.

Il faut remarquer que la plupart les théories connues à ce jour ont été vérifiées et confirmées dans les cinq P.M.I., durant notre recherche - intervention.

CONCLUSION : Le modèle d'information socio-économique propose des alternatives desolution, non des problèmes !

De notre question de départ :

Comment le système d'information " SIOFHIS "peut aider les P.M.E. en croissance à réduire les risques de faillite ?

Dans le cas particulier des P.M.E.-P.M.I. au Yucatán, Mexique.

La réussite de la mise en œuvre du modèle socio-économique est liée à l'adéquation du modèle socio-économique à la culture locale des firmes, ainsi qu'à la prise de conscience de tous les acteurs, et à la mise en marche des actions concrètes pour trouver une solution aux dysfonctionnements.

Pour ceci il faut signaler les conclusions qui suivent :

Les résultats obtenus dans ce travail de “ Recherche – Intervention ” nous permettent de postuler que :

Nous ne devons pas nous contenter de mesurer la performance économique. Il faut mesurer aussi les effets de la performance des organisations pour le client, les actionnaires, le dirigeant et surtout sur le personnel par rapport à sa qualité de vie et à son entourage !

*“Los resultados obtenidos en este trabajo de “Recherche – intervention” nos permiten **Postular** que:*

*Medir la performance de una organización. ¡No es solo medir sus resultados económicos!!! Sino además los beneficios integrales, es decir:*

*¿Qué tanto se mejora la calidad de vida del Cliente, de los Accionistas, o Dueño y Empleados y su entorno?*

*¡El modelo de Información Socioeconómica Permite eso y más!”*

Donc :

Le modèle d'information socio-économique propose et permet des alternatives de solutions et non des problèmes !

*“Entonces pues” :*

*“ ¡El modelo de información socioeconómica da alternativas de solución No de Problemas ! ”*

Autre question de notre étude :

Y a-t-il un futur prometteur pour les PME et P.M.I. des économies émergentes de l'Amérique Latine (particulièrement au Mexique)?

Avant de présenter la synthèse finale de notre recherche, nous ferons référence à l'aperçu “ **Théorique et Pratique** ” de nos travaux.

À cet égard, le sens théorique de nos travaux est proche de l'analyse Systémique et Multidisciplinaire des sciences “ Administratives (dites de Gestion en Europe ) ”.

Sur le plan **pratique**, nous avons attiré l'attention sur le postulat “ **El movimiento se demuestra andando** ”, c'est-à-dire, que pour être accepté chez les dirigeants des économies émergentes, la théorie doit être prouvée et validée par la praxis. Car les sciences ne seraient rien sans être pas validées par des **actions** qui puissent devenir une **réalité mesurable et pragmatique**<sup>67</sup> .

Étant donné que la Gestion est liée au monde des affaires, ceci est une réalité, et chez le dirigeant les théories de gestion n'ont pas d'intérêt si elles ne sont pas validées dans le terrain.

Nous proposons ci-après la présentation d'un état de validation de nos hypothèses

---

<sup>67</sup> **Pragmatique** adjectif fondé sur l'action, la pratique, cautionné par la réussite. Bibliorom Larousse Microsoft. Corporations et Liris Interactives.

de recherche.

#### HYPOTHÈSE CENTRALE:

Si toutes les PME et PMI (au sud-est du Mexique) avaient un système d'information " Socio-économique " fiable et pertinent, elles seraient plus performantes.

Cette hypothèse est **partiellement validée**, car sa validation totale demanderait sa mise en œuvre du système dans tout le pays ( dans notre cas le Mexique).

Théoriquement, cela confirme et valide la théorie Darwinienne des évolutions des Espèces ou organismes, plusieurs fois mise en valeur par des experts et théoriciens des Organisations, du management, de la stratégie, des paradigmes, ainsi que de la conduite organisationnelle, de leadership et management, motivation, Etc. Et en plus les analystes de l'avenir, dits futurologues, comme Peter Drucker et Alvin Tauffer.

#### HYPOTHESE MAXIMALE.

***Si tout (" patron propriétaire <sup>68</sup> / dirigeant ") ou manager de P.M.E. et P.M.I. mettait n œuvre un système d'informations dans son entreprise (comme celui de "SIOFHIS"), selon une procédure adaptée à la culture managériale mexicaine, l'efficacité socio-économique des firmes mexicaines serait accrue.***

Cette hypothèse peut être acceptée comme valide, car tous les dirigeants de ces cinq figures ont accepté la mise en application du modèle. Elle reste toutefois à valider pour l'ensemble des PME-PMI du Mexique.

#### HYPOTHESE MINIMALE :

**Le développement de la compétence managériale du dirigeant ou du PDG, et la prise de conscience de l'importance du système d'informations, dans les P.M.E. et P.M.I., améliorent la performance socio-économique de l'entreprise et permettent de mieux faire face aux contingences et aux risques de faillite.**

Les résultats dans les cinq P.M.I. à l'heure actuelle confirment la Validité de cette Hypothèse.

L'arborescence des hypothèses Descriptives, Explicatives et Prescriptives a été Validée, comme, cela a été souligné dans le chapitre sur les résultats. Nous reproduisons ici un tableau de validation des hypothèses.

Voici notre analyse comparative à l'aide du TABLEAU D'HYPOTHESES

TableauN° 18 : validées ? Oui ! ☐ ou Non ! ☐

---

<sup>68</sup> Souligne auparavant les différences entre " patron – propriétaire et dirigeant – propriétaire des P.M.I-P.M.E, au Yucatan. "



Descriptives	Explicatives	Prescriptives	Type de l'Hypothèse
1.-L'absence ou carence des contrôles, et d'un système d'information interne Quantitatif et qualitative [Intra-organisationnelle], est une caractéristique des P.M.E. et P.M.I., du sud-est mexicain.	1.- Un système de contrôle peu fiable et peu pertinent voire inexistant ; (contrairement à celui proposé par le contrôle de gestion socio-économique) ainsi que la faiblesse de l'information interne réduisent l'efficacité et la performance des P.M.E et P.M.I. mexicaines	1.- Le fait de disposer d'informations (comme celles que propose "SIOFHIS") fiables et pertinentes dans la gestion du personnel et le processus de décision des P.M.E. et P.M.I. mexicaines, permettrait de réduire le nombre de faillites et par conséquent celui des pertes d'emplois	Oui ! <input type="checkbox"/> Descriptive Explicative Prescriptive
Validation par le diagnostic “ Effet Miroir ” et par l’acceptation de la mise en œuvre du modèle dans les cinq PMI	Validation par l’effet de la prise de conscience de la nécessité de formaliser les contrôles quantitatifs (comptabilité, contrôles), mais surtout qualitatifs.	Validation par l’engagement en plus de la participation de tout le personnel en donnant comme résultat, la prise de conscience du rôle de chacun dans la performance de l’organisation.	La mise en œuvre du tableau de CONTROLE MANAGERIAL d’information socio-économique a donné aux cinq PMI un système de contrôle plus fiable et pertinent , condition signalée par toutes les théories de la communication organisationnelle, dans le sens de créer des liens et des engagements, de motiver le personnel. La plupart des théories remarquent que seules la communication et l’information fiable, pertinente et opportune réduisent les risques dans le processus de prise de décisions, ceci réaffirme les liens entre le personnel et leur motivation et attire l’attention vers la formation, afin de réduire l’effet

			“ Autopoïes ” connu comme “ aveuglement d’atelier ” et éviter l’effet “ d’autruche ou de tortue ”, pour rendre les choses plus claires.
2.- La faible information provoque l'effet "Autopoïes ", c'est à dire de ne pas voir pas ou de ne pas s'apercevoir des problèmes et des opportunités	2.- Le faible système d'information empêche les dirigeants et les cadres intermédiaires de détecter des problèmes et des opportunités	2. La mise en œuvre d'un système d'information socio-économique, permettra aux dirigeants et aux cadres intermédiaires de découvrir des problèmes et des opportunités,.	Oui ! <input type="checkbox"/>
Validation par le diagnostic EFFET MIROIR et par la prise de conscience des effets nocifs causés par la méconnaissance des choses et la réalité des coûts cachés, des coûts d'opportunité. Selon les théories microéconomiques (quantitatives) et de la motivation (qualitatives), l'information crée des liens d'engagement du personnel envers l'organisation.	Validation par le diagnostic E.M, car il a montré la faiblesse et l'absence d'indicateurs fiables et pertinents de contrôle quantitatifs et qualitatifs, d'ordre socio-économique, pour faire face aux risques liés à la croissance de la firme et pour la rendre plus performante face à la globalisation des marchés.	Validation par la délégation de la prise de décisions et par les actions entreprises pour engager le personnel à réduire les dysfonctionnement ; Par le recrutement de personnel spécialisé dans certaines domaines comme : l'entretien, l'informatique et la formation. Ceci entre dans le cadre des théories participatives des années 1970, créées par le développement organisationnel.	Sur ce point, nous avons constaté et validé des principes théoriques issues de la période de H. Fayol et de F. Taylor, dans le sens de la délégation, la spécialisation et la formation du personnel, Théories et principes déjà soulignés dans la grèce antique ainsi que par Machiavel, puis Adams Schmidt et David Ricardo. Ceci montre et valide l'aspect multidisciplinaire du modèle socio-économique.
3.- Il en découle une faible culture organisationnelle et peu d' engagement du personnel (des cadres et des ouvriers) vis-à-vis de l'entreprise.	3.- La faible culture organisationnelle est liée et influencée par les traditions et la culture locale et s'imbrique au scénario organisationnel des P. M. E. du Yucatán	3.- Le fait de disposer d'un système d'information et de contrôle fiable doit permettre d'influencer d'autres cultures et traditions qui ont le même scénario que celui des P. M. E. et P. M.I. au Yucatán.	Oui ! <input type="checkbox"/>

Validation par diagnostic le EM, car les coûts cachés dus à l'absentéisme et le "turn over" sont très élevés. Ceci valide les théories sur la motivation manifestée sur l'engagement du personnel, en réduisant les temps d'exécution et par conséquent, les heures supplémentaires.	Validation : selon la théorie des organisations il est très important d'avoir une culture organisationnelle propre à la firme, une identité et le sentiment d'appartenir à quelqu'un ou à quelque chose. Au Mexique, on utilise une expression pour exprimer ceci : " <i>Ponerse a defender la camiseta</i> ", phrase équivalente à : <i>prendre ou défendre le drapeau de son pays !</i>	Validation : selon les théories de l'apprentissage et du transfert de savoir-faire, le système d'information socio-économique permet d'accélérer la transmission et l'apprentissage des savoir faire, comme c'est le cas historiquement lors des grandes influences des cultures : la culture grecque, sur la culture romaine, la France sur l'Europe, l'Espagne sur l'Amérique précolombienne, l'Amérique du Nord sur l'Amérique latine ....	Nous avons constaté l'importance et le rôle d'un système d'information managérial socio-économique fiable et pertinent pour valider les théories de la motivation dans les organisations, afin de les rendre performantes et en plus, pour réduire les risques liés à la croissance et aux effets nocifs de la globalisation.
4.- La pauvreté informationnelle des données et le manque de motivation sont caractéristiques des P.M.E et P.M.I. du Yucatán, et l'approche socio-économique est inexistante	4.- La faible motivation et implication du personnel et la problématique (sémantique) socio-culturelle sont liées directement à la faiblesse des informations sur la marche de l'entreprise.	4.- Le fait de disposer d'un système d'information et de contrôle fiable pour le dirigeant et les employés, par une formation adéquate, permettrait d'augmenter la motivation et d'améliorer les résultats, mais surtout de réduire les problèmes de compréhension linguistique.	Oui ! <input type="checkbox"/>
Validation par le diagnostic EM et les témoignages des phrases-clés et des non-dits dans des réunions de travail, ceci montre les effets nocifs de la faible ou absence d'information qui entravait la bonne	Validation : le manque de conscience de la réalité sur la problématique de non compréhension des actions et de tous les éléments liés aux objectifs de la firme (du à l'absence d'information et de	Validation par la vitesse ou réactivité aux problèmes. Le système d'information socio-économique permet de trouver des solutions aux problèmes rapidement, ce qui démontre également une	Il a été prouvé qu'il y a eu un effet favorable sur le moral du groupe et la motivation individuelle du personnel . Il s'est traduit par une diminution des problèmes en créant une culture organisationnelle, grâce

marche de la firme et la motivation du personnel.	“ feed-back ”), a été prouvé. Cette situation est liée au niveau socio-culturel et sémantique des acteurs de l'entreprise.	meilleure motivation du personnel dans l'exercice de ses tâches.	à la vitesse et rapidité de “ feed-back ”.
5.- Il en résulte un mauvais climat organisationnel et managerial se manifestant par les retards et l'absentéisme au travail	5.- Les dirigeants de P.M.E. et P.M.I. ne maîtrisent pas la gestion et le management, car l'information n'est pas fiable et peu pertinente.	5.- Le style de direction du dirigeant doit prendre conscience de l'importance du management et d'implanter des systèmes de contrôle et d'information socio-économique fiables et pertinents.	Oui ! <input type="checkbox"/>
Validation par les phrases témoins et les non-dits qui résultent du diagnostic sur le style de management du patron et des cadres intermédiaires qui causent le mécontentement que le personnel manifeste par des retards et de l'absentéisme.	Validation par la prise de conscience de la nécessité d'organiser des formations en gestion et sur la nécessité de changer le style de direction et de leadership des patrons des cinq PMI.	Validation par la rapidité et la vitesse du “ feed-back ” dû au système d'information du modèle socio-économique, qui suscite une motivation permanente chez les patrons de PMI.	Le modèle fortifie les théories prenant en compte la confiance en l'information fiable et pertinente, comme outil performant pour atteindre les buts des Organisations et favoriser un niveau de performance acceptable, grâce à la réactivité.
6.- Par conséquent, cela entraîne de mauvaises prises de décisions.	6.-Le procédé du dirigeant c'est un style de direction centralisé qui est loin d'être performant sans le feed-back nécessaire pour résoudre la problématique “ socio-économique ” de contrôle et motivation dans l'entreprise.	6.- Une plus grande délégation d'autorité et de responsabilité par le dirigeant est un préalable avant d'engager des actions de formation, de motivation et aussi d'information fiable et pertinente, permettant une bonne prise de décisions.	Oui ! <input type="checkbox"/>
Le diagnostic a validé l'existence de mauvaises décisions résultant d'informations peu fiables et non	Ceci valide la théorie sur la confiance en l'information comme point de départ pour provoquer des	Le modèle permet de valider les principes de la délégation d'autorité, de la prise de décisions concernant la délégation	La plupart des théories (organisationnelles, économiques...) citées dans notre recherche convergent dans le

<p>pertinentes, dues également au style de direction et de leadership du patron. Tout ceci ayant comme origine le manque de confiance à tous les niveaux : manque de confiance du patron envers tout son personnel, manque de confiance entre les cadres intermédiaires, manque de confiance entre le personnel même.</p>	<p>changements de style de direction et de leadership , de la direction et de l'encadrement intermédiaire, placé sous son influence.</p>	<p>et l'organisation du travail : division des tâches et du travail, comme cela a été mis exergue par les théoriciens de gestion ou d'administration, d'économie et de sociologie, comme A. Smith, H. Fayol, F. Taylor, M.Weber, K.Marx, Ensionni, Maslow, Hesberg, Vroom ; Patton, Mitzberb etc ...</p>	<p>modèle socio-économique . Le modèle d'information socio-économique " SIOFHIS " développé par l'ISEOR Crée un environnement de travail performant tout en améliorant la qualité de vie au travail.</p>
<p>7.- L'absence de contrôles fiables, limite la réussite des plans.</p>	<p>7.- Les dirigeants et leur personnel n'ont pas conscience de l'importance du management, et de la formation, et d'un système d'information interne pour réagir vite.</p>	<p>7.-L'aide d'un système d'information (SIOFHIS),doit permettre d'améliorer la prise de décisions et la relation dirigeant-employés, comme la prise de conscience des Objectifs et des Buts de la firme.</p>	<p>Oui ! <input type="checkbox"/> Descriptive Explicative Prescriptive Après ceci chez Kemix a réussi à maîtriser la méthode " OVAR "</p>
<p>Cette hypothèse est validée .Les résultats de notre diagnostic :montrent que la plupart des PMI planifient peu leurs activités en raison d'informations peu fiables et peu pertinentes et d'un manque de formation. A l'exception de KEMIX . Qui a fait des efforts pour mettre en œuvre la méthode OVAR , méthode de planification développée par le Groupe HEC, sans réussir à la</p>	<p>Etant donné la présence de l'effet Autopoïes dans les PMI , la méconnaissance et le manque de conscience de l'environnement interne/externe, les difficultés engendrées par le manque de formation et de culture organisationnelle, empêchent de réagir efficacement face à ces besoins. Notre recherche a montré à certaines firmes qu'elles ne se rendaient pas compte que leur mode</p>	<p>A l'aide du modèle socio-économique, en plus de faire face aux problèmes quotidiens, la créativité et l'innovation font leur apparition ainsi que la mise en place d'indicateurs nécessaires pour réussir les objectifs et les buts de la firme en favorisant le développement de la qualité de vie au travail.</p>	<p>Une culture organisationnelle renforcée par la formation fait son apparition et rend les PMI plus performantes . La recherche de la qualité de vie " socio-économique " intégrale améliore les conditions des clients internes et externes.</p>

maîtriser.	de gestion pouvait les conduire à la faillite., .		
8.- Par conséquent, les dirigeants ont une perception très limitée de la réalité.	8.- La Planification sans un système de contrôle socio-économique fiable (comme celle que propose SIOFHIS) et la faible prise de décisions réduisent la réussite des plans, à court et moyen termes.	8.- La mise en œuvre d'un système d'information(SIOFHIS) doit permettre la mise en route de Plans d' Actions Prioritaires(PAP) et de contrats d'activités périodiquement négociables (CAPN), ainsi que des plans à moyen et long terme, toute en permettant une délégation majeure, basée sur la Confiance en l'information.	Oui ! <input type="checkbox"/>
Ceci valide l'effet de " myopie administrative/gestionnaire" utilisée pour expliquer le manque de conscience de la réalité des dirigeants et leur manque d'anticipation et de prévisions.	Le système d'information socio-économique assure un " feed-back " fiable et pertinent en évitant la récurrence de problèmes, par la rationalisation du système de prise de décisions.	Le modèle socio-économique, grâce au système d'information assure, avec plus de certitude, les résultats des projets et programmes collectifs (PAP) et individuels (CAPN) en assurant, en plus de la participation de l'ensemble des membres de l'entreprise, leur engagement d'avoir des résultats performants pour l'organisation.	Le modèle socio-économique valide par convergence de la plupart des théories administratives ou de gestion, économiques et sociales, en donnant à l'organisation la souplesse et réactivité face aux contingences, avec un personnel très fier de son appartenance à l'organisation.

Un des résultats les plus frappants a été validé par l'effet "PYGMALION ", grâce à la vitesse d'apprentissage et de maîtrise du modèle par les stagiaires de l'ITM, aujourd'hui tous et toutes sont attachés au PDG, comme responsables du contrôle managérial.

# Conclusion

Nous présentons notre conclusion à trois parties :

**En premier lieu**, nous présenterons nos **observations du changement** par rapport à certaines théories ;

Ensuite, des observations sur des caractéristiques macro et micro, de variables internes comme externes sur les cinq P.M.I. mexicaines étudiées.

**Finalement, les conclusions et recommandations.** Les recommandations.- seront le départ de la démarche à suivre pour de futures recherches – interventions, sur ce thème.

Nous voudrions souligner ce nous avons pu constater pendant cette période de recherche, nous avons mis en évidence plusieurs variables, internes et externes aux P.M.I., expliquant le développement ou les faillites, de ces entreprises au Mexique.

Certaines variables ou certaines prises en compte dans d'autres travaux, tantôt de recherche comme dans les théories élaborées par les universités, particulièrement aux USA, sur le terrain organisationnel où le “ **Développement Organisationnel** ” est l'une de ses présentations.

Nous chercherons à les généraliser dans le domaine de l'information, qui a son origine dans l'être humain pour satisfaire ses besoins de connaissance, de savoir et de pouvoir de décision.

Pendant presque deux ans de travail sur le terrain; nous avons pu constater par

ailleurs plusieurs observations faites par des chercheurs et théoriciens dans le domaine du changement organisationnel ou **D.O.** :

Larry E. GREINER auteur de l'article " Évolution et révolution des organisations pendant leur période de croissance " publié dans HARVARD BUSINESS REVIEW, part de la courbe de vie de l'organisation.

**Cette courbe de vie**, qui est liée à des théories comme " L'ÉCONOMIE DE RENDEMENT DÉCROISSANT / CROISSANT. " ou dans le domaine du Marché ou Marketing, pour expliquer " la vie d'un produit ou la mode d'un autre produit ". Mais, tout ceci est également lié à la théorie Darwinienne de " l'évolution des espèces ou des organismes: la survivance de la plus forte".

Larry E. GREINER, **utilise la courbe d'apprentissage pour expliquer les crises que traversent toute organisation dans son développement ; mais la plupart de ces crises sont liées aussi à la prise de conscience et à l'information, qualitative et quantitative comme le souligne l'auteur américain, Robert B.YOUNG** <sup>69</sup> .

Mais c'est dans son article : " Modèles pour les changements dans l'organisation ", qu'il donne un aperçu complet de ce qu'il faut faire. De même que le modèle " **SIOFHIS** ".Modèle d'information socio-économique **qui donne aussi des options au changement planifiés dans l'organisation.**

Larry E. GREINER, dans son article " Patterns of Organisation Change. " <sup>70</sup> , pense que tout modèle doit répondre à : "un processus révolutionnaire, pour réveiller la conscience chez les dirigeants ou gestionnaires et permettre des actions de la tête vers la base : Partager le pouvoir vers la délégation de l'autorité nécessaire, mais surtout faire connaître les résultats obtenus, en faisant des rapports et des comptes rendus, afin que les analyses soient utilisées pour la prise de décision et la planification.

L'auteur remarque aussi les démarches à suivre le modèle doit être dynamique pour réussir des changements organisationnels, mais il faut souligner aussi, que son processus part de la motivation ou de la stimulation de la direction envers le changement pour atteindre ou provoquer des actions nécessaires à la réussite de ces changements.

Ce raisonnement a été notre point de départ pour la mise en œuvre du modèle socio-économique, nommé (tableau de contrôle managérial) " *TABLERO DE CONTROL GERENCIAL DE INFORMACION SOCIECONOMICA* ", pour mieux réussir à convaincre les " Patrons -dirigeants "des cinq P.M.I. mexicaines.

#### **Note :**

Étant donné que le modèle socio-économique vise la structure et l'environnement des organisations intégralement, notre principale remarque " théorique – Pratique " sur le modèle socio-économique est sa véracité intégrale. Véracité des données, qui a permis

---

<sup>69</sup> YOUNG Robert. B. . " Las claves de la expansión de la empresa. / Keys to corporate growth. " article 28 Harvard Business Review,1974 ,pp 3-11 édition en espagnol

<sup>70</sup> GREINER Larry E., " Patterns of Organisation Change " Harvard Business Review, mai – juin 1975, dans le N° 9 édition en espagnol



dans les cinq P.M.I. du Yucatán d'obtenir des résultats dans un délai très bref, qui a été facilité par l'analyse “ **macro**” de leur environnement.

## Caractéristiques d'ordre Macro :

En ce qui concerne notre observation de caractère **macro**, nous avons considéré que :

**Pour avoir réussi à mettre en place et obtenir de bons résultats nous avons considéré comme point de départ conflictuel les variables socio-culturelles du modèle socio-économique dans ce contexte social.**

Socio-culturelles, parce que nous avons pu observer la force des variables culturelles ou “ socio – culturelles ”, dans le déroulement quotidien des P.M.I. analysées.

Même si les P.M.E. mexicaines du Yucatán ont des caractéristiques propres aux économies émergentes, on peut supposer “ a priori ”, que ces caractéristiques peuvent être aussi celles des autres pays qui ont des variables semblables, comme celles que nous souligneront dans les observations, car ces caractéristiques peuvent être considérées comme quasi universelles.

Cependant, il faut tenir compte du fait que pour obtenir les mêmes résultats, il faut nécessairement les mêmes conditions dans tous les pays.

Notre expérience en tant que professeur et chercheur, ajoutée à l'expérience du conseil, nous a permis de constater l'importance de ces variables socio-culturelles.

En adaptant le modèle, nous avons pu observer la réussite de la mise en œuvre du modèle socio-économique “ SIOFHIS ”, dans les cinq P.M.I. mexicaines où nous l'avons appliqué.

La prise en considération de ces variables nous a permis d'observer la réduction des temps opératoires et par conséquent des coûts.

Nous avons baptisé ce phénomène “ EFFET BABEL ”, c'est-à-dire : “ LA NON-COMPRÉHENSION, DE CE QUI SE DIT, ET DE CE QUE L'ON FAIT ”, lié directement à l'apprentissage et au savoir-faire organisationnel le problème est très ancien. Il est l'une des sources des dysfonctionnements et des coûts cachés étudiés.

La première réaction de tous (dirigeants et cadres), c'est de dire, “ *ça on le sait ! cela n'est pas nouveau*”.

Ce problème est toujours présent, et coûte cher, comme la vie d'un être humain. Ceci est très ancien et touche toutes les organisations depuis longtemps, mais rien n'est fait pour le minimiser.

En effet si quelque chose avait été fait, ce problème, n'existerait pas aujourd'hui.

Dans le lexique des P.M.I., vous pouvez constater la problématique “ si simple mais coûteuse ”, comme par exemple, cette expression, que plus de 90 % du personnel ouvrier ne comprenait pas <sup>71</sup> :

“ *La máquina está en automático* ” qui signifie : “ LA MACHINE EST SUR AUTOMATIQUE ”, Ce qui exprime l'idée “ *LA MACHINE NE S'ARRETE, QUE SUR LE CHANGEMENT DE CONTROLE AUTOMATIQUE VERS LE CONTROLE MANUEL !* ”. Si on ajoute à cette situation des signalisations telles que : Øinterdiction.

Grâce au tableau de contrôle managérial, nous avons pu observer et constater dans notre cas en particulier l'ouvrier ne sait pas ce que cela signifie que la non compréhension est l'une des sources des “ dysfonctionnements ” et des coûts cachés dans la plupart des Firmes étudiées.

Grâce à la mise en application du modèle nous avons pu observer l'influence de la culture de la façon suivante :

- Culture régionale ou locale :
  - Fortement liée aux traditions, mœurs et coutumes habituelles.
  - Problèmes linguistiques, du à l'existence de multiples langues oudialectes.
  - L'argot et le vocabulaire familier.
  - Vocabulaire technique.
  - Actions pour préserver la culture Maya.

Il faut soulignerqu'à la ville de Mérida, les candidats à la Police, doivent être bi-lingue, espagnol / maya.

- Culture patronale régionale : Ceci est fortement lié au secteur du commerce et au secteur touristique (autrement dit aux services). Le secteur productif est plutôt lié au secteur agro-industriel. L'industrie textile occupa le premier rang au XVIII et XIX siècle (il faut souligner qu'au Yucatan a été introduite la première plante textile de l'Amérique précolombienne, avec la première machine pour égrener le coton). Ce secteur est aussi lié au secteur de l'alimentation grâce aux productions de fruits exotiques, pour leur rareté. Aujourd'hui le secteur textile a retrouvéun nouveau souffle, grâce aussi à la globalisation des marchés, tout d'abord avec le Canada et les USA et bientôt avec l'Union Européenne.

Le cas de I.T., l'une des P.M.I. qui vient d'ouvrir la deuxième usine de sous-traitance “ *MAQUILADORA* ”, est un exemple des Alliances avec les nord-américains. Le secteur le moins développé est celui de la chimie, mais la P.M.I. “ K.S.A ” est bien placée, dans ce créneau, car la concurrence locale est faible.

- Culture organisationnelle des firmes de la région : Tout ce que nous avons souligné précédemment est lié à la culture organisationnelle des firmes et à celledu dirigeant. Il faut rappeler que plus de 90 % des PME et P.M.I., naissent par des relations ou sont d'origine familiale. Ceci explique le fort impact de la personnalité du dirigeant et des caractéristiques de la famille, sur la firme. Comme **Harry LEVISON** , l'expose

---

<sup>71</sup> id.ref 46 page 126 Thomas KUHN , “ La Structure des Révolutions Scientifiques ”.

dans l'article N°32 sur le conflits des entreprises familiales (en espagnol) dans la revue Harvard B<sup>72</sup>, la plupart des firmes régionales au Mexique ont cette conduite organisationnelle. Dans ces entreprises, les premières invitées à participer à la croissance de la firme, sont la famille et ses proches, viennent ensuite les amis, pour les postes de cadres moyens. Tout cela a été observé et nous conduit à déduire que la plupart des P.M.E et P.M.I au Yucatan ont des problèmes de délégation d'autorité, de définitions de fonctions, de structure organisationnelle efficiente et efficace. Ainsi, nous pouvons déduire que les PME et P.M.I. ayant une culture organisationnelle comme celles que l'on a pu observer, peuvent difficilement réussir et éviter la faillite !

Dans ces firmes, l'ancienneté, est souvent récompensée pour les collaborateurs, avec des postes dits de “ **CONFIANCE** ”. Ceci est fortement présent dans les cinq P.M.I. étudiées.

L'attachement aussi bien du personnel que du patron à la firme a permis de “ **Tolérer** ” et “ **Supporter** ” les dysfonctionnements et “ **Coût Cachés** ” causés par le manque ou la **mauvaise formation des collaborateurs**.

Un autre caractéristique observée à cet égard, est la loyauté, parmi le personnel, très appréciée par les “ patrons - dirigeants ”.

Cette caractéristique est historiquement très forte chez les Mayas, allant jusqu'au sacrifice, cela a été le cas d'un ouvrier qui avait eu un accident à la main, et qui l'a laissée coincée dans la machine plus de dix minutes, sans oser se plaindre, et qui nous a dit se sentir coupable (octobre 1999).

Le souvenir de l'époque des “ **GRANDES HACIENDAS HENEQUENERAS** ”, plantations de Sisal, est resté très tenace jusqu'à nos jours, l'expression “ *Té lo envío con un PROPIO* ”,

je te l'envoie avec un Propre<sup>73</sup>. A cette époque et jusque dans les années<sup>74</sup> 30 /50, le “ patron ” a été le maître de Tout et des Tous, de toutes les choses et toutes les personnes.

Cette observation explique le type de direction et leadership “ Autocrate et paternaliste ” dans les cinq P. M. I. yucatèques.

Il existe donc des expressions qui persistent comme “ *Capatas* ” synonyme de Caporal<sup>75</sup> utilisé pour nommer le responsable dans les Haciendas Henequeneras, et Militaire dont le grade est situé entre celui de soldat et celui de caporal-chef (infanterie, génie et diverses armes).

<sup>72</sup> LEVISON Il est évident que le Mexique est encore dans une dynamique de changement des conduites et du management, semblables à celle qui a eu lieu après la révolution industrielle en Europe.

<sup>73</sup> **propre** *adjectif* (latin *proprius*) 1. Qui appartient spécialement à qqn, à qqch., qui le qualifie et le distingue de façon spécifique bien qui fait partie du patrimoine personnel de l'un des époux. Bibliorom LAROUSSE Office.

<sup>74</sup> KENNETH TURNER John. “ México Barbaro ” Edit. DANTE. Yucatán, Mexico. Janvier 1997.

<sup>75</sup> **caporal** - *nom masculin* (italien caporale ; de *capo*, tête) pluriel caporaux.

Europe.

Les P.M.E et P.M.I se trouvent face à “ un casse-tête ” du à la vitesse du changement, qu'annonce **Peter DRUCKER** dans ces ouvrages sur l'avenir, dans les années 80 ( *en espagnol “ La Gerencia En Periodos De Turbulencia ”* ), qui évoque les changements brusques et rapides causés par la globalisation.

Le “ **boom** ” de la globalisation des marchés ou l'explosion d'offre d'emplois au Yucatán dus aux traités commerciaux avec les voisins du Nord, le Canada et les USA, en plus de résoudre le problème du chômage, a entraîné la pénurie de personnel dans le service domestique. Parallèlement ceci libère le travailleur des conditions de vie et d'emploi dégradantes.

Nous avons observé, l'utilisation d'un nouveau langage organisationnel et technique, avec beaucoup d'anglicismes, surtout dans le domaine informatique, grâce à la mise en place des usines de **sous-traitance dites “ Maquiladoras ”**, comme c'est le cas des filiales américaines de I.T. (voir le lexique propre à ces P.M.I.).

Aujourd'hui, la firme a une nouvelle organisation avec des noms et des tâches, qui n'existaient pas auparavant.

Actuellement nous avons pu observer qu'une nouvelle culture organisationnelle est entrain de s'instaurer dans la culture organisationnelle des P.M.E et P.M.I. au Yucatán, mais aussi dans tout le Mexique, phénomène du à la globalisation.

En résumé nous formulons trois questions :

- Quelles seront les réactions à ces réalités culturelles, au Yucatán et ailleurs, avec les 1. nouveaux partenaires européens?
- Quels seront ses effets immédiats sur la culture patronale ? 2.
- Quels seront ses effets sur la communication et la compréhension ? 3.

La réussite de ces nouvelles incursions des affaires est un enjeu aussi bien pour les dirigeants étrangers que pour les dirigeants locaux.

Il faut aussi s'interroger sur comment et quelles ont été les actions mises en œuvre par les grandes firmes multinationales afin de faire face à ces différences de l'environnement culturel, et comment elles ont réussi à avoir de bons résultats au sein des pays en développement.

Quels sont les liens entre la théorie et la praxis ?

En ce qui concerne l'expérience vécue auprès de ces cinq P.M.I, nous sommes motivés par la poursuite de nos prochains travaux de recherche – interventions dans le domaine socio-économique des P.M.E-P.M.I.

## Caractéristiques d'ordre Micro :

Nous avons considéré comme point de départ Henri FAYOL <sup>76</sup> (Le père du management moderne est un Français. DUNOD) .

H.FAYOL a été étudié et analysé, et une grande partie des professeurs et chercheurs le considèrent comme le précurseur de l'Administration ou de la gestion des Organisations.

Ainsi qu'en FRANCE, au Mexique, plus de 90 % des universités et des écoles de Commerce ou d'Administration (Gestion), le surnomment " le Père de l'Administration ".

- Prévoyance <sup>77</sup> – prévision / " *en espagnol previsión* " : Une des premières observations et résultats du diagnostic " EFFET MIROIR ", a été le peu ou l'absence de Prévoyance/ *previsión*. **La prévoyance est très faible dans le domaine de la production, des ventes et du budget . Le diagnostic " EFFET MIROIR " de la mise en œuvre du modèle d'information socio-économique, nous a permis d'observer une prise de conscience, chez les dirigeants et des cadres, à partir du moment où ils se sont mis à travailler sur les (PAP) plan d'actions prioritaires, et ensuite dans les (PAC) plan d'actions concertés (ceci est le Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN) chez SIOFHIS) , appelé PAC afin de le rendre plus simple à la compréhension chez les cadres. Il faut rappeler que pour ce faire nous nous sommes appuyés sur l'analyse des activités quotidiennes et partielles, ainsi que sur le tableau d'analyse " SOFA " (" *Satisfactorios, Oportunidades, Fallas y Amenazas* ") / " avantages, opportunité, défauts et menaces ", décrit dans le Chapitre 3. À l'heure actuelle (nov.2000), les cinq P.M.I. travaillent sur la mise en œuvre d' une FIRME (plan prévisionnel stratégique) , qui vise à créer une alliance entre les cinq firmes, pour faire face aux aléas. Cette alliance doit leur permettre d'obtenir tout d'abord des économies d'échelle et de rassembler leurs forces et avantages compétitifs pour devenir plus concurrentielles d'abord dans la région puis dans d'autres, voire à l'international, car le modèle socio-économique répond bien aux aléas et éventualités. Ceci est à suivre, pour observer les effets à venir au sein de chaque P.M.I., car elles sont dans des secteurs différents ce qui a l'avantage de ne pas avoir de rivalité ni de concurrence entre elles.**
- Planification (planifier). / " *Planeación (planear)* " : Comme on l'avons souligné, dans le cas de la prévoyance, la planification est liée principalement à l'élaboration du plan financier, de préférence le budget des dépenses et certains plans de ventes mais cela est resté très limité car trois d'entre elles travaillent à la commande de vente ou production vendue. Les P.M.I du secteur alimentaire planifient selon le comportement du marché. Nous avons observé, au début de la mise en œuvre du modèle socio-économique, qu'une des P.M.I. (K.SA) faisait l'effort d'appliquer la méthode " **OVAR** " Malgré l'apparente simplicité de cette méthode, les cadres moyens (des ingénieurs industriels), avaient certaines difficultés à le comprendre car leur formation en gestion n'était pas suffisamment solide pour bien comprendre une

<sup>76</sup> FAYOL Henri, *Administration Industrielle et Générale*, 10<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod, 1916, en 1918, pour la 1<sup>re</sup> édition DUNOD, Paris. Dernière éd. 1999.

<sup>77</sup> Idem. Pp 48-60.

telle méthode de planification dite pour eux, “ **à la Française** ”, en justifiant leur non compréhension de la méthode, en disant que celle-ci avait été conçue pour être utilisée par les Français et non par les Mexicains. Grâce au modèle d'information socio-économique, “ le tableau de contrôle managérial ” prend en compte plusieurs variables quantitatives et qualitatives, ce qui a permis aux cadres moyens de cette firme de maîtriser une telle méthode de planification. Comme nous l'avons déjà souligné précédemment les dirigeants des cinq P.M.I. se réunissent maintenant deux fois par mois, afin de mettre en œuvre un plan stratégique d'intégration ou d'alliance entre les cinq firmes pour devenir un groupe fort et concurrentiel face aux contingences actuelles. De plus, les dirigeants ont exprimé plusieurs fois le fait que : “ Nous ne prendrions aucune **décision**, sans avoir consulté le tableau de Contrôle managérial. ”. Pour nous cette phrase (clé) témoin, dit tout ! / “ *¡ Esto lo resume Todo !* ”.

- Organisation/ Organización : L'observation faite par un stagiaire est très révélatrice des problèmes d'organisation: “**No me explico como han sobrevivido de tan mal Organizados que están**”(I.T.), “ **je ne comprends pas comment cette firme a pu survivre jusqu'à maintenant, en étant aussi mal organisée !** ” Une des réussites observées est la restructuration organisationnelle présente dans les cinq firmes. Dans la firme des apéritifs, après avoir présenté le diagnostic, le Dirigeant a pris la décision de réduire et restructurer les trois équipes de travail (24/24 hrs) en une seule équipe de 10 heures avec le même personnel et sans sacrifier d'emplois. Les résultats, ont été très étonnants, car est passé de 46% à 65% d'efficience, avec une seule équipe de travail. Le modèle a mis en valeur les principes de **H. FAYOL** : un poste pour chaque personne et une personne pour chaque poste, principe emprunté à **Machiavel**, qui dit : “ **une place pour chaque chose et chaque chose à sa place** ”. Ceci renforce la théorie de **l'évolution des espèces** (Darwin) ou des organismes, car toute organisation est toujours en perpétuelle évolution et seuls les organismes forts pourront survivre au changement. Nous avons pu observer que grâce au modèle socio-économique, ces cinq P.M.I. yucatèques ont consolidé leur développement.
- Intégration / “Integración”: Il faut reprendre le principe de **H. FAYOL** : “ Un **poste pour chaque personne, et une personne pour chaque poste** ”, principe fondamental pour le déroulement des tâches de n'importe quelle firme, mais malheureusement ce principe est oublié par la plupart des dirigeants, surtout au Yucatán. La culture locale, et petite taille des firmes familiales au Yucatán développe :

- |   |    |
|---|----|
| L'égocentrisme et le phénomène des hommes indispensables, des “ hommes orchestres ” ou d'experts en “ à tout faire ”. | 1. |
| Des “ fiefs de pouvoir”, la rétention d'information ou sa manipulation.   | 2. |
| La volonté de créer une zone d'influence prépondérante dans le contrôle d'information.                                | 3. |

La mise en œuvre du modèle a permis, comme on a pu l'observer, de créer la prise de

conscience de ce phénomène, la nécessité de travailler en équipe ou en groupe de travail, en d'autres termes **l'engagement** des individus.

**L'engagement** est la pièce maîtresse de toute démarche de maturité de l'organisation.

**Peter DRUCKER**, reconnaît que le manque d'engagement du personnel peut être le défaut des acteurs dans les programmes de **l'Administration par Objectifs** " **A x O** ".

Nous avons pu observer que le modèle socio-économique conduisait chacun à **s'engager** dans le déroulement du modèle, car tout le monde est contrôlé par tous et par tout le système d'information socio-économique permettant le contrôle de tout et de tous.

Donc, nous pouvons affirmer que selon nos observations, **il ne suffit pas de participer, il faut aussi s'engager pour réussir** et que personne n'est indispensable.

La mise en application du **tableau de Compétences du Personnel** " **Capital Humain** " a permis aussi la prise de conscience, mais surtout la mise en valeur de la plupart des compétences du personnel, souvent ignorées et non reconnues.

Cette analyse a donné au personnel d'autres possibilités de développement dans la firme. Lors des restructurations de l'organisation des tâches le tableau a donné des aperçus plus complets du personnel et de ses compétences.

Nous avons observé comment la motivation a augmenté grâce à la mise en valeur de ces compétences et comment sont apparus les besoins de " formations continue ", grâce au tableau des compétences.

Un de problèmes observés est celui de la compréhension linguistique déjà soulignée précédemment par le terme " Effet **BABEL** ".

Pour cette raison, nous avons engagé des étudiantes en thèse (équivalent au mémoire de licence, en France) de sciences de la Communication de l'Université du MAYAB, pour faire l'analyse de cette situation, pour déboucher sur un programme de formation pour le personnel ouvrier des cinq P.M.I..

Une autre observation assez intéressante, est la capacité de " **toiletage ou auto nettoyage** " du système" chez les salariés : le système met à l'épreuve la capacité du personnel et son engagement dans l'organisation.

Dans les cinq P.M.I, des membres du personnel n'ont pas été d'accord avec la firme et ont démissionné.

Ceci a permis aux firmes de faire des économies dans la rupture des contrats de travail.

Pendant la séance avec les professeurs H. SAVALL et V. ZARDET, **le 31 mars 2000**, nous avons recueilli le témoignage des dirigeants de " K.S.A ":

Ils sont arrivés en retard à la réunion, car ils venaient de se réunir avec leur personnel pour souligner certains accords (PAC) liés à la réduction des frais et des dépenses de la firme.

Les Dirigeants ont souligné la mobilisation et l'intégration grâce au modèle socio-économique, en expliquant grâce à la socialisation de l'information, le personnel

avait pris conscience du budget et qu'il était près à sacrifier son salaire ainsi que son bonus lié au salaire pour que ce problème soit résolu. Tout cela pour le “ **bien commun** ” de tous et de la firme.

En ce qui concerne l'intégration du personnel vers ces firmes (P.M.I.), il faut aussi signaler la réussite de l'effet “ **PYGMALYON** ” chez les étudiants / stagiaires de la dernière année (9<sup>o</sup> semestre d'administrations des entreprises) de l'Institut Technologique de Mérida.

- **Premièrement**, nous avons pu l'observer par la confiance qu'ils ont accordée et l'évolution de leur comportement dans les P.M.I. Il faut dire que grâce à eux et à la stratégie suivie, utiliser le nom de qualité totale, a été le “passe-partout” pour les étudiants / stagiaires, pour la mise en œuvre du tableau de contrôle managérial d'information socio-économique, et ceci a été un succès.
- **Deuxièmement**, ils ont accepté de suivre, d'abord la formation aux méthodes de recherche et de travailler ensuite tous les jours (y compris le dimanche), durant plus d'une année. Même si trois de ces stagiaires ont démissionné, remplacés par d'autres étudiants engagés dans d'autres travaux liés au modèle. À la fin les stagiaires ont été embauchés par les firmes comme responsables du tableau de contrôle managérial.

Ils se sentent très fiers d'une telle réussite, nous voulons leur exprimer “ **notre reconnaissance éternelle** ”.

Dans la réunion du 31 mars 2000, les dirigeants ont également souligné leur part dans la réussite du projet.

## **Direction et leadership / “*Dirección y Liderazgo*”:**

Nous avons été étonnés par les réactions émotionnelles des Dirigeants, liées aux frustrations, au manque d'information pertinente et fiable, c'est-à-dire leur absence de confiance en quiconque. Cela explique les actes d'autorité centraliste et autocrate que nous avons observé dans quatre des P.M.I., à l'exception de “ G.y.B. ”.

Après le diagnostic “ E.M. ” nous avons observé leur expression de surprise et d'étonnement, mais tout de suite d'acceptation dans la présentation faite à l'ensemble des dirigeants réunis dans une séance d'évaluation et de “ feed back ” à ce propos, en septembre 1999.

**Les différents types de Direction et de leadership observés et constatés sont les suivants :**

- AUTOCRATIQUE -PATERNALISTE(P. R.) .
- AUTOCRATIQUE( I.T.).
- PATERNALISTE- AUTORITAIRE( EL R.).
- PARTICIPATIFS, avec tendance AUTOCRATIQUES (K.S.A.).



- “ LIBERAL <sup>78</sup> ” . (G.y.B.).

Aujourd'Hui ces comportements ont évolué vers un type de direction plus participative.

Les résultats ont été étonnants, et tous font un effort pour contrôler leur caractère autoritaire par une attitude plus rationnelle et de négociation.

Ce témoignage sur la personnalité un peu autoritaire des dirigeants leur a été présenté, ainsi qu'aux professeurs de l'Institut Technologique de Mérida et aux étudiants d'administration et de l'école de sciences de la communication de l'Université du Mayab (avec l'autorisation des Dirigeants de ces firmes).

Le but de cette présentation était d'attirer l'attention sur le changement rapide du type de direction chez les dirigeants de ces cinq P.M.I. vers un leadership de type situationnel. Nous l'avons observé pendant les réunions du tableau de contrôle managérial et lors des manifestations de délégation d'autorité, en un mot la “ Confiance ”, accordée aux collaborateurs, mais surtout Confiance dans le système d'information socio-économique développé par nous dans le tableau de contrôle managérial.

Leur réaction a été de changer en donnant plus d'importance à l'information dans tous les sens et toutes les directions.

Des actions mises en œuvre par les firmes certifient l'utilité pragmatique du modèle “SIOFHIS”, socio-économique adapté pour être en adéquation avec les besoins des PME et P.M.I. mexicaines.

Le modèle du tableau de CONTRÔLE MANAGERIAL D'INFORMATION SOCIO-ÉCONOMIQUE a permis, en synthèse, d'améliorer et de développer :

- L'utilisation d'expressions, de signalisations, avec un langage simple pour permettre une meilleure compréhension par les ouvriers.
- La conscience.
- La sensibilisation.
- L'engagement.
- La motivation en combattant la résistance aux changements <sup>79</sup>.
- La capacité d'autocontrôle et de toilettage du système.
- La poursuite du bien commun ou le bien être de tous.

Contrôle (interne et externe) / “ Control ” (Interno y externo).

Finalement la fonction de Contrôle est liée à la planification.

Dans notre analyse nous prenons le contrôle comme point de départ à cause de sa faiblesse ou de son absence.

<sup>78</sup> Selon la littérature américaine, BLAKE ET MOUTON dans leur ouvrage “ the managerial Grid ” l'appellent “ Administration ou gestion pas riche de tout ”. POUR HERSEY et BLANCHARD. “ Management of organizational behavior ”. Ceci est le type S-4 “ Turn over responsibility ”. d'autres l'appellent “ LASSER FAIRE-LASSER PASSE ”.

<sup>79</sup> LAWRENCE Paul R.. “ Como tratar la resistencia al cambio / How to Deal With Resistance to change. ” art. 12 Harvard Business Review, 1973. pp. 3-13.

l'Institut technologique d'études supérieures de Monterrey (Campus Edo de Mexico, Extension Mérida), à l'Institut Technologique de Mérida et à l'Université du Mayab,

C'est grâce au contact eu avec l'ISEOR sous la direction du professeur Henri SAVALL, et après avoir suivi les cours et séminaires, sur la méthode d'information socio-économique, nommée " SIOFHIS ", que nous avons pu nous apercevoir de l'importance de cette méthode pour les P.M.E en crise, soit en période de croissance ou soit aux crises dues aux changements brusques.

Après avoir réalisé certaines adéquations propres à notre culture nous avons décidé d'entreprendre la démarche.

Dans le domaine du " Contrôle ", après avoir réussi (à faire face au paradigme) à mettre en place un système " à l'instant même des actions à contrôler " le Tableau de Contrôle Managérial, a fait face au " Mythe de l'information en temps réel pour la Direction " <sup>80</sup> .

Cela a été cas étant donnée la vitesse d'obtention des résultats positifs, de l'entreprise " G.y.B." (entre les cinq P.M.I ), nous avons pu observer les validations suivantes :

- La maîtrise des certains coûts cachés, surtout dans le domaine de la production ou du contrôle des machines, mais aussi de l'entretien.
- La maîtrise des coûts cachés causés par le personnel pendant les heures de travail, par exemple et le temps perdu pour absences (toilette et pauses ).
- La détection des erreurs ou de fautes de production en temps réel et non a posteriori.
- L'engagement des clients pour le " feedback " aux défauts de qualité, grâce au programme de repositionnement des produits.
- Et surtout la prise de conscience et la volonté de réduire les coûts cachés et de profiter des coûts d'opportunité presque jamais pris en compte auparavant.

Plusieurs expressions résument les résultats obtenus par la mise en œuvre du modèle d'information socio-économique :

***" La minimisation ou réduction du stress ! " / " Minimizar o Reducir la Estrés "***  
***" Maintenant nous avons CONFIANCE en l'information et en nous ! " " ¡Ahora nosotros tenemos confianza, en la información y en Nosotros ! "***

En ce qui concerne la " CONFIANCE " :

***" On a récupéré le contrôle perdu, ce qui permet à la Direction de consolider son pouvoir sur la firme, donc avoir plus Confiance dans toutes les démarches à suivre, grâce au tableau de contrôle managérial. " " ¡Hemos recuperado el control perdido, esto permitirá a la dirección consolidar su poder sobre el negocio, ya que ahora hay confianza en todos y en todo lo que hacemos, gracias al Tablero de control Gerencial ! "***

Afin de finir notre analyse nous voudrions achever de la manière suivante, en soulignant

---

<sup>80</sup> DEARDEN John. " El mito de la información para la dirección en tiempo real / The myth of real-time management information". Harvard Business Review. Article 16 du 1973.pp.3-11

certain points et des approches à prendre en considération pour des recherches futures.

## Conclusions/ *“conclusion”*

Si la théorie Administrative/Gestion a son origine dans la pratique l'analyse et les réflexions des chercheurs dans plusieurs domaines, c'est son approche multidisciplinaire qui donne à la socio-économie sa force au sein des Sciences en gestion / administration, donc nous pouvons dire que :

**Le renforcement des organisations se trouve dans la flexibilité et la souplesse de l'organisation et dans sa manière de réagir face aux aléas de son environnement.**

**Pour soutenir ceci nous nous appuyons sur :**

Les validations et confirmations des résultats de notre travail au sein des P.M.I. mexicaines, cela nous a permis de ratifier ce que M. Yvon PESQUEUX et M. F. A. BAILLY<sup>81</sup> soulignent dans leur article **“ Nouveau modèle de production ou nouvelle idéologie managériale ? ”** La flexibilité du modèle “ SIOFHIS ” est validée, car comme ils le disent en parlant “ d'une nouvelle génération de supports de productivité ” :

*“ Ceci implique trois domaines connexes :*

- *Les économies d'organisation avec le passage d'une “ hyper ” division du travail à des TÂCHES ÉLARGIES ”, expérience vécue comme résultat des analyses des activités du personnel PAP et PAC, dans les cinq P.M.I.*
- *Les économies propres à la multiproduction permise par la flexibilité en termes de procédés et de produits. Il faut souligner que grâce à ceci la croissance des cinq P.M.I. a été due à la flexibilité du modèle et à la flexibilité de leur taille.*
- *Les économies d'apprentissage (Capital Humain) impliquent des itérations procédés / produits. Cela a permis de résoudre des problèmes d'entretiens dans les cinq P.M.I. et d'avoir des effets d'innovation et de créativité pour devenir performante. ”*

Tout ceci confirme le fait que pour réussir, il faut retrouver la **CONFIANCE** perdue en nos collaborateurs, et en notre organisation.

Donc le modèle a permis d'avoir de nouveau “ Confiance ”. Nous reprenons à notre compte les remarques des dirigeants :

***“ Il s'agit d'un modèle nécessaire à toujours utiliser, et non d'une mode temporelle ” “ Aujourd'hui, on ne peut pas prendre de décision, sans auparavant avoir consulté le Tableau de Control Managérial. ” “ On a récupéré le Contrôle perdu, ce qui permet à la Direction de consolider la firme, donc on a plus de confiance dans toutes nos démarches. ” “ La socialisation de l'information a permis de créer une conscience à tous les niveaux dans la firme.***

<sup>81</sup> id.ref.33 page 64 .Actes du congrès Volume 21, N°22, ASAC-IFSAM 2000. Montréal, Québec, Canada.

### ***Aujourd'hui, tout le monde cherche à donner et à obtenir des résultats ”***

Nous pouvons expliquer les mots clés de la manière suivante :

“ modèle nécessaire ” :

Modèle qui permet la matérialisation du pouvoir et de l'autorité qui légitime les actes<sup>82</sup> de la firme.

- “ On a récupéré le Contrôle perdu ”: C'est un instrument de Gestion Fiable et pertinent.
- “ Consolider son pouvoir ” : Permet de développer le principe de l'autorité de la direction et réaffirme le sentiment<sup>83</sup> de Confiance.
- “ Ont a plus Confiance en nos démarches ” : La confiance devient un objet pertinent des sciences de gestion<sup>84</sup>
- “ La socialisation de l'information ” : Expression développée par eux pour exprimer l'impact de l'information sur l'engagement de tout le monde.
- “ A permis de créer une conscience à tous les niveaux ” : Permet de réduire les délais de temps dans la prise de conscience, et ceci plus rapidement que d'autres techniques ou méthodes.

Il faut cependant être conscient de certaines limites comme :

“Les choses, ne sont pas, comme elles paraissent! .” / *“las cosas no son siempre lo que parecen”*

Expression utilisée par Louis B. BARNES<sup>85</sup> dans son article intitulé *“EL FACTOR CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES”* Ceci peut s'apparenter aux coûts cachés.

Mais en parlant de la CONFIANCE, il faut souligner que : *“La confiance est facile à détruire, mais aussi facile à créer ou développer, à condition de le faire de manière inattendue”*.

Mais, nous avons entendu, quelquefois cette expression / Hemos escuchado que Dicen:

“ Le diamant le plus parfait à des imperfections, donc même si celles-ci sont très petites, ce sont des imperfections, malgré sa beauté. ”

“Hasta el diamante más perfecto, lamentablemente tiene sus defectos, Insignificantes tal vez..., pero al fin y al cabo defecto.”

Que voulons-nous dire ? / ¿*Qué tratamos de decir?* :

<sup>82</sup> Tout d'abord qu'il n'y a pas de règles universelles en sciences sociales, mais qu'il y a beaucoup à faire dans le domaine de l'information socio-économique et bien entendu,

<sup>83</sup> id. Ref. 59 Page 166 Numéro spécial XX e Anniversaire. Sciences de Gestion, N°8-9/1998. Ed. Pug, p.497-513.

<sup>84</sup> Id.ref 60 page. 166 Numéro spécial XX e Anniversaire. Sciences de Gestion, N°8-9/1998. Ed. Pug, p. 181-195.

<sup>85</sup> BARNES Louis B. article *“EL FACTOR CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES”* publié par Harvard business review 1973, page 8.

**PRIMO** : Il existera toujours de déséquilibres et des problèmes de formations, organisationnelles ou de compréhensions socioculturelles (soit locales soit régionales), il y aura toujours à faire dans le domaine du modèle d'information socio-économique : “ tableau de contrôle managérial ” ou “ SIOFHIS ”.

“Primero : todavía queda mucho por hacer, para alcanzar la perfección, pero a condición de que el modelo Socioeconómico(“SIOFHIS” o Tablero de control Gerencial), guarde su Flexibilidad y maleabilidad para adecuarse a la realidad del contexto SOCIO CULTURAL(Organizacional, local, Regional, y cognoscitiva o de formación) de las empresas.”

**SECONDO** : Le Modèle permet aux PME et P.M.I. Yucatèques de faire face aux contingences et aléas , grâce à la rapidité de détection du modèle d'information socio-économique.

“Segundo : El modelo permite a las P.M.I., de Nuestro medio Yucateco en México, tener la posibilidad de hacer frente a las contingencias que afronta, a condición de una reacción o respuesta rápida de toda la Organización, no acepta parcialidades inmediatamente las detecta y las señala.”

**TERTIO** : Le modèle permet de contrôler les crises de croissance, permet les synergies et guide l'effort et l'engagement de ses acteurs, pour qu'il deviennent auteurs de changement et de leurs développements, grâce à la créativité et la réduction des coûts cachés.

“Tercero : Es un modelo, que permite controlar el crecimiento acelerado, mediante el desarrollo de la creatividad e innovación generada por el efecto de sinergia de sus integrantes, de tal forma que muchos problemas que no veían o no se detectaban aparentemente Ocultos emergen para ser reducidos o eliminados.”

**QUARTO**: Le modèle est propice à l'intégration par l'engagement des acteurs qui deviennent auteurs avec des idées créatives et innovantes de changement contrôlées par le système d'information socio-économique, c'est-à-dire, qu'il ne suffit pas de dire “ je veux participer ”, il faut s'engager, parfois jusqu'au sacrifice comme cela a été le cas du personnel de K.SA.

“Cuarto : La integración y moral del personal INVOLUCRADO se pone a prueba de todo. (como el caso planteado antes del personal de Kemix de México).Y es más, ellos Dan y exigen más Involucramiento. Dicen No basta con Participar hay que involucrarse, como lo hace el Cerdo al sacrificarse para integrarse al plato de Omelete(huevo con Puerco)o Tarta de Jamón, donde la Gallina PARTICIPA con dar unos Huevos Pero no se involucra dando su vida por ese Platillo de Huevos con Jamón” .

**QUINT** : Le modèle permet l'apprentissage du savoir-faire et la formation continue organisationnelle, comme cela a été le cas chez les stagiaires de l'ITM, cadres et Dirigeants.

“ Quinto : Propicia el aprendizaje de saber hacer y la formación continua de la Organización, como fue el caso de los estudiantes del ITM, mandos intermedios y Dueños.

Nous souhaitons insister sur la rapidité de changement des variables liées au parcours quotidien des entreprises, surtout dans les PME et PMI.

Un modèle comme celui de la théorie socio-économique peut être assimilé (au sens figuré) à la “ pénicilline dont les propriétés antibactériennes furent découvertes en 1928 par Alexander Fleming ”, médicament qui a sauvé beaucoup de vies humaines, mais qui dans certains cas a accéléré la mort.

La question est de savoir s'il peut arriver la même chose aux PME et P.M.I. ?

La réponse hypothétique a priori, est positive!

En effet, la pénicilline cause une réaction de rejet si l'organisme n'est pas préparé à supporter ces réactions de et s'il n'est pas fort. L'organisme meurt et dans le cas des organisations elles peuvent faire faillite et disparaître.

Donc dans le cas de Yucatán, avec le modèle socio-économique les PME et P.M.I. ont une possibilité de se sortir de leurs crises de croissance.

***“Reitero hay mucho todavía por hacer sobretodo a nivel micro, es decir al implementar o poner en marcha el Modelo ya que cada empresa es un Organismo Viviente con variables muchas veces No controlables fácilmente, esto nos lleva a decir Metafóricamente hablando este Modelo podría compararse con la Penicilina, Penicilina que ha salvado a miles de vidas, Pero lamentablemente, a otras acelerará su Muerte, creo que éste es uno de los riesgos que se pueden correr.” “Pero al igual que la penicilina vino a ser una Esperanza para salvar vidas. El Modelo de Información socioeconómico, es una esperanza para las PME y P.M.I. de México y en Particular de Yucatán .” “El modelo tiene una utilidad invaluable en el proceso de crecimiento y desarrollo de las Empresas, sin importar su tamaño, giro o actividad, tampoco un costo elevado a condición de seguir para el caso en particular como de Yucatán en México, puede ser que las condiciones varíen según el País.”***

### **Recommandationou suggestion / “recomendación o sugerencia”:**

---

Nous souhaitons formuler quelques recommandations pour la réussite d'une telle démarche :

Tout d'abord faire dans le diagnostic préliminaire, des analyses des variables Socio-culturelles de l'environnement externe et interne de l'entreprise ce qui permet de réduire le “ Temps de la mise en œuvre du modèle d'information socio-économique ”.

***“Hacer Primero un diagnostico Socio – Cultural del entorno Externo e interno de la Empresa, esto no solo va reducir los costos, sino como dicen los Norte americanos, el TIEMPO(que también es dinero, “TIME IS MONEY”) que es muy valioso para obtener resultados mediatos.”***

La principale recommandation est de garder toujours l'objectivité nécessaire pour réduire le risque d'erreurs.

***“ La recomendación clave, es de guardar siempre “ la sangre fría ” de la Objetividad,***

para reducir el riesgo de cometer errores.

Il est surtout important de tenir compte du fait que la partie immergée de l'iceberg est le clignotant à suivre à tout moment pour pouvoir détecter les "dysfonctionnements", car pour nous, tout EFFET vient d'une CAUSE et toute cause a une ORIGINE de départ (Origine Cause Effet), ceci a été notre consigne, que nous avons toujours respecté.

Pour conclure, nous souhaitons exprimer notre satisfaction personnelle, car grâce au modèle socio-économique, nous avons pu trouver les réponses à nos questionnements tant théoriques que pratiques du management.

Por ultimo Quiero agregar con satisfacción que encontré finalmente (con este modelo o sistema de información socioeconómica) la respuesta a las preguntas que quedaron sin respuestas en mi tesis de Licenciatura en Administración de Empresas, sustentado el día 11 de marzo de 1973 en el Instituto Tecnológico Autónomo de México(cf. anexos)."

Avant d'aborder nos questions, je voudrais dire quelques mots à mes étudiants de Gestion. Il n'est jamais trop tard pour entreprendre une recherche. Il n'est jamais trop tard pour participer à l'évolution de notre profession, pour notre pays !

Antes de abordar mis cuestiones deseo dirigir a mis alumnos de Administración algunas palabras : ¡Hay que tener presente que nunca es tarde para investigar y participar en el desarrollo de la profesión y por nuestro País !

Voici nos questions.. :

Qu'a-t-on fait pour intégrer le facteur humain et le considérer comme une partie d'un tout ?

Quel sens donne le personnel à sa présence dans l'entreprise ?

Que fait-il et pourquoi le fait-il ?

De quoi a-t-il besoin et quel est son projet ?

Est-il satisfait de son travail ?

Est-ce que ses objectifs qualitatifs et quantitatifs et ses buts ont été atteints ?

Estas preguntas son:

¿Pero qué se ha hecho para integrar al factor humano, siendo él una parte del Todo?

¿Qué se ha hecho para disipar sus Dudas del por qué y para qué está ahí?

Qué es lo que hace y por qué lo hace?

Qué es lo que necesita y hacia dónde van?

¿Sí su trabajo es satisfactorio o No?

¿Sí se han logrado los Objetivos(cualitativos) y las Metas cuantitativas)?

Les témoignages vécus nous ont apporté les réponses à ces questions :

El Tablero de Control Gerencial de información Socioeconómica, nos dio la respuesta y la satisfacción de que ahora el Personal(ser Humano) de estas empresas saben: el qué, el Porqué, el dónde, el cuándo y sobretodo qué se espera para el mañana.

Les témoignages et commentaires exprimés pour la première fois par l'un des ingénieurs l'ont prouvé :

Como lo prueban los testimonios y las expresiones, tales como la expresada por primera vez por uno de los Empresarios, al decir:

“LA SOCIALISATION DE L'INFORMATION A PERMIS UNE PRISE DE CONSCIENCE PAR TOUS .”

“LA SOCIALISACION DE LA INFORMACION HA PERMITIDO CREAR CONCIENCIA EN TODOS.”

Un dirigeant lors de la réunion qui a eu lieu le 31 mars 2000 avec M. Savall et

Mme. V. Zardet, a précisé :

Un dirigente mencionó el 31 de marzo del 2000, en la reunión con el Dr. H. SAVALL Y LA Dra. V. ZARDET:

“LA SOCIALISATION DE L' INFORMATION A PERMIS AU LE PERSONNEL D'ÊTRE AU COURANT DE L'ETAT D' AVANCEMENT DES PROJETS ET DES PROGRES QUI ONT ETE REALISES. LE PERSONNEL DOIT SAVOIR OU IL VA”

“LA SOCIALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN HA PERMITIDO QUE EL PERSONAL VEA EL AVANCE Y EL PROGRESO DE LO HECHO Y HACIA DONDE VAN”

Je voudrais souligner que ce travail m'a apporté de grandes satisfactions et apporté également une valeur ajoutée pour le BIEN commun de ces P.M.I. du Yucatán.

***Por lo que, puedo concluir diciendo: Ha sido un trabajo lleno de satisfacciones y de aportación al BIEN COMÚN de estas P.M.I. de Yucatán.***

Un PDG, a aussi déclaré :

*Un dirigente, expresó igualmente lo siguiente durante la reunión:*

GRACE AU TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE, JE SAIS, LE JOUR MEME, QUOI, QUAND, COMMENT, ET QUI EST LE RESPONSABLE D'UN DYSFONCTIONNEMENT ET SI JE NE PEUX PAS L'IDENTIFIER, JE DEMANDE A ROSSANA ( RESPONSABLE DU CONTRÔLE DE GESTION) DE LE FAIRE CAR ELLE EST PARFAITEMENT INTEGREE ET ACCEPTEE POUR POUVOIR IDENTIFIER L'ORIGINE DU PROBLEME ET TROUVER IMMEDIATEMENT UNE SOLUTION.

“GRACIAS AL TABLERO DE CONTROL GERENCIAL, SÉ EL MISMO DÍA, EL QUÉ ,EL CUÁNDO, EL CÓMO, Y QUIÉN ES EL RESPONSABLE DE UN DISFUNCIONAMIENTO Y SI ALGO NO LO DETECTO LE PIDO A ROSSANA(ANTIGUA RESIDENTE HOY RESPONSABLE DE LA FUNCIÓN DE CONTROL GERENCIAL), QUE LO INVESTIGE YA QUE ELLA ESTÁ PERFECTAMENTE INTEGRADA Y ACEPTADA PARA PODER IDENTIFICAR EL ORIGEN DEL PROBLEMA Y DAR INMEDIATAMENTE SOLUCIÓN.

Un autre témoignage montre que les étudiants de l'ITM et moi-même avons réussi.

*Otro testimonio de lo que El Equipo de Estudiantes del ITM y un servidores logramos.*

Concernant une question sur l'ouverture des marchés internationaux, comme



conséquence de la globalisation, le PDG de I.T. s'est exprimé dans les termes suivants :

*“¿ Qué han hecho En comercio exterior?”*

**Mr. Directeur!**

**Réponse du PDG. :**

Le commerce extérieur? Je pense qu'il m'a permis d'avoir ce que j'ai eu, en particulier l'opportunité de me remettre en question en donnant du sens aux événements. Je pense vraiment que toutes les études menées par des consultants extérieurs ont été intéressantes. La dernière, c'est la plus importante, non pas parce qu'elle est récente mais parce que le travail réalisé par Armando est un travail sur le terrain qui a apporté un réel changement.

Moi personnellement, je pense que j'ai vraiment changé car je ne suis plus systématiquement en colère devant tout ce qui arrive. Il ne s'agit pas de changer de caractère et d'abandonner une forte personnalité mais d'appréhender la vie de l'entreprise d'une autre façon. Maintenant il m'arrive d'avoir une journée sans contrariété tandis qu'avant les contrariétés étaient quotidiennes. J'essaye de me centrer sur la solution. Je ne pense plus au problème mais plutôt à la solution du problème. Je pense que le travail réalisé par des consultants est important et j'espère que beaucoup d'autres entreprises auront la chance que j'ai eu. Les gens sont toujours ouverts à ces études et j'apprécie cette disposition. Cette ouverture nous permet d'apporter des solutions même si elles sont petites.

**Réponse :**

*¿Comercio exterior?, qué es lo que pienso, que me ha dado todo esto.*

*La oportunidad precisamente de ir renovando, ¡ahora sí!, que comprendiendo varias cosas. Realmente de todos los estudios de todos los trabajos de gente externa, creo que el último que hemos efectuado ha sido el más importante, no por ser más reciente, sino porque realmente el trabajo que ha hecho Armando ha sido un trabajo efectivo se ha palpado y se ha notado el cambio.*

**Yo en lo personal, siento que cambié bastante porque ya no respondo de una manera temperamental sistemáticamente a las cosas que suceden.** No es que uno deje de tener aquel carácter fuerte, que algunos califican, que uno grite. Puedo pasarme realmente un día sin tener un disgusto, cuando antes los disgustos eran frecuentes, ahora trato de llevarla bien, si hay algún problema, **no pensar en el problema sino pensar en la solución del problema** . Pues la verdad yo pienso que **el trabajo que están haciendo** , que mucho **valen la pena** ojalá que ahora sí muchas Compañías tengan él privilegio que yo he tenido . Sí porque la gente siempre está dispuesta, es lo que yo valoro la **disposición de la gente** , el de abrirse realmente a una realidad, o esto es que **no podemos aportar nada si no nos dejan ni meter soluciones aunque sean pequeñas si existe esta apertura y disposición.**

**Les paroles du PDG disent tout !**

Le PDG, aujourd'hui est conscient du changement de " Paradigme " managérial.

*¡Sus comentarios lo dicen todo!*

**Pour finir, Nous voudrions signaler que :**

“ Tous les problèmes ont des alternatives de solutions et le modèle socio-économique est utile pour ceci. ”

Cette expérience nous interroge et nous motive pour nous investir dans des recherches futures, d'abord pour réduire les écarts entre la théorie et la pratique, également pour prouver l'efficacité du modèle, dans le cas particulier du Mexique pour permettre d'aider des entreprises en difficultés, au “ Redressement <sup>86</sup> Gestionnaire” afin de réduire le risque et d'éviter la faillite des P. M. E.

Les perspectives de nos recherches peuvent être les suivantes :

Faire l'analyse de l'impact par la formation continue, analyser l'influence des cultures locales sur le type de leaderships et de direction, étudier l'impact de l'information sur le processus d'innovation (coûts d'opportunité) et de créativité des PME et P.M.I. ! Entre autres.

---

<sup>86</sup> Définitions du dictionnaire Larousse Dr Fisc. : Correction conduisant à une majoration des sommes dues au titre de l'impôt. Pratique qui n'est pas du tout courante au Mexique et qui se fait dans certains cas de grandes entreprises. Mais dans le sens de redressement Administratif /Gestionnaire, cela n'existe pas au Mexique, comme en France, par le Programme entrepreneurs dirigé par le Dr Robert PAPIN de HEC Paris.

# Bibliografía d'Administration et de Gestion

## Bibliographie par référence

Thématique / Sujet.	réf	Page N°
9.-Thomas KUHN , « LA STRUCTURE DES RÉVOLUTIONS SCIENTIFIQUES »,Édit. FLAMMARION,Paris 1970.pp.238. L'auteur cite la problématique de compréhension linguistique et de traduction, et fait référence à un autre article de W .V.O.QUINE, « WORD AND OBJET »(Cambrige, Mass, and N.Y.) « Linguistics And Ethnology In Translation Problems » Édité Par Del Hyme « Language And Culture In Society,(New York, 1964, pp.90-97).ref,52,pp.238, ref,80. Pp,126.	9	21
10. Marc BONNET. Professeur à l'Université Lumière Lyon 2, Directeur adjoint de l'ISEOR . Dans son Article Illettrisme et Emploi.. 1998, page. 14	10	
18'Henri BOUQUIN « Les fondements du contrôle de Gestion »Édit Presses Universitaires de France, « Que sais je ? 1994 Pp.3 Dit : « La dénomination de contrôle de gestion cache en effet un sens d'origine nord-américaine. »	18	30
19 A. BURLAUD / C.J.SIMON, « Le contrôle de Gestion »,Paris : Édit, La Découverte, 19997. Pp.5-22.	19	30
20. H.LÖNING / Y.PESQUEUX / COLL, « Le contrôle de Gestion »Paris, Édit. Dunod, 1998.	20	30
21' Alfonso LARA CASTILLA «LA EMPRESA QUE SUPERO LA CRISIS » Guía y reflexión para directivos y empresarios que han decidido comprometerse a ser competitivos. primer edición julio 1998, Edit Diana México.pag117.	21	30
22. Leonardo RODRIGUEZ Planificación Organización y Dirección de la Pequeña Empresa, Edit. Iberoamerica, México, 1980, page 8	22	30
28. <i>Empresa</i> » I. P. E. – COPARMEX – FUNDES MEXICO, 1995. Primera Edición	28	
29-Claude Mérnard(1990), "L'économie des organisations ", p. 36, "L'importance du contrôle".	29	
35.-Métaphore utilisée par Victor F. WEISSKOPF, <i>Knowledge and Wonder</i> , Doubieday & Cornpany, Inc., Garden City, N-York, 1966, p.56. et René SÉDILLOT, <i>The History of the World</i> . Harcourt, Bràce & World, Inc., New York, 1951.	35	
36.- KENNETH E. BOULDING, <i>The Irnpact of the Social Sciences</i> . Rutgers University Press, New Brunswick, N. J., 1966.	36	
37.- Peter F. DRUCKER, <i>The Practice of Management</i> , Harper & Row, Publishers, inc. New York, 1954, Pp. 3-4.	37	
38.- Y. PESQUEUX / F. A. BAILLY. « Nouveau Modèle de Production ou Nouvelle Idéologie Managériale ». Pag 189-200. Actes du congrès Volume 21, N°22, ASAC-IFSAM 2000. Montréal, Québec, Canada.	38	
40.- Robert .R. BLAKE/ James.S. MOUTON, « THE MANAGERIAL GRID », Texas : GULF Pubishing Company, 1964. P.10.	40	
41.- Paul. HERSEY/Ken. BLANCHARD, "MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR" Utilizing Humain Resources. Four Edition PRENTICE-HALL,INC. 1982. Chap.11, 232-265,Ps.	41	
42.- Robet. TANNENBAUM./ W.H. SCHMIDT, « HOW TO CHOOSE A LEADERSHIP PATTERN », HARVARD BUSINESS REVIEW, May – Jun,	42	

1973.VOL.51, No.3, P167		
43.- Alfred W KLEIN / Nathan GRABINSKY. Dirección de investigación Económica, BANCO DE MEXICO, El Analisis Factorial, guía para estudios de Economía industrial 1er Edt. 1958, 20eme Edit 1998	43	
44.- Agustin MONTAÑO G : Edit TRILLAS 1er 1972 dernier Edit 1993. Diagnostico Industrial, controles gráficos de dirección	44	
57.- Michelle RIBOUD Accumulation du capital humain »Ed. ECONOMICA, 1978, p. 1	57	
60.- Harold KOONTZ / Cyril O'DONNELL(†, Rip)/ Heinz WEIHRICH, Ed, McGRAW HILL, ELEMENTOS DE ADMINISTRACION México, 1982, pag.102.	60	
61.- George TERRY. / Sthepheng FRANKLIN PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION Ed. Continental, SA. De CV. (CECSA) 5ª impresión , México, mayo 1988. Pp.163-243. Note : « Techno Facteur », a été prise Pag 238.	61	
64.- Yvon PESQUEUX, « Parler de l'entreprise : Modèle, Métaphore et Image », Économies et Sociétés CONFIANCE ET GESTION, Numéro spécial XX e Anniversaire. Sciences de Gestion, N°8-9/1998. Ed. Pug, p.497-513. Sciences de Gestion, refN°94, 8-9/1998. Ed. Pug, p. 181-195.	64	
65.- Georges TREPO/J.P. DUMOND/F.ALEXANDE, « La Confiance est-elle gérable ? ». Économies et Sociétés CONFIANCE ET GESTION, Numéro spécial XX e Anniversaire. Sciences de Gestion,.ref.93.- N°8-9/1998. Ed. Pug, p.497-513. Ref.94- N°8-9/1998. Ed. Pug, p. 181-195.	65	
68.- Antoine de SAINT-EXUPÉRY. « Écrits de guerre 1939 – 1944 » Préface de Raymond Aron.Édit Gallimard, Paris,1982-94, pp.7-14.	68	
69.- Willard Van Orman QUINE. « WORD & OBJECT ». the MIT press.9e édit. fev.1975, pp.17.	69	
78. Robert. B. YOUNG . « Las claves de la expansión de la empresa. / Keys to corporate growth. » article 28 Harvard Business Review,1974 ,pp 3-11 édition en espagnol	78	
79.- Larry E. GREINER, « Patterns of Organisation Change « Harvard Business Review, mai – juin 1975, dans le N° 9 édition en espagnol	79	
83.- Larry LEVISON. « Conflictos que aquejan las empresas familiares./ Conflits that plague family businesses. »Art. 32. Harvard Business Review. 1973. Pp.3-14.	83	
85.- John KENNETH TURNER ,México Barbaro Edit. DANTE. Yucatán, Mexico. Janvier 1997.	85	
87.- Henri FAYOL« ADMINISTRATION INDUSTRIELLE ET GÉNÉRALE »Publié à l'origine dans le Bulletin de la Société de l'industrie minérale en 1916,en 1918, pour la 1er édition DUNOD, Paris. Dernière èdt. 1999.	87	
90.- Paul R. LAWRENCE. « Cómo tratar la resistencia al cambio./ How to Deal with Resistance to change. » art.12 Harvard Business Review,1973. Pp.3-13.	90	
91.- Jonhn DEARDEN. « El mito de la información para la dirección en tiempo real / The myth of real-time management informatiion». Harvard Bussiness Review. Article 16 du 1973.pp.3-11	91	
95.- Louis B. BARNES article “EL FACTOR CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES” publié par Harvard business Review 1973, page 8.	95	

## Bibliographie citée dans la thèse

- BARNES Louis B. article "EL FACTOR CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES" publié par Harvard business review 1973, page 8.
- BLAKE Robert R. / James.S. MOUTON, " THE MANAGERIAL GRID ", Texas : GULF Pubishing Company, 1964. P.10.
- BONNET Marc. Professeur à l'Université Lumière Lyon 2, Directeur adjoint de l'ISEOR . Dans son Article Illettrisme et Emploi.. 1998, page. 14 souligne : " un handicap d'illettrisme : Les personnes ayant été scolarisées et ne maîtrisant pas suffisamment l'écrit (au Mexique, en plus la lecture) pour faire face aux exigences minimales requises dans leur vie professionnelle, sociale, culturelle et personnelle. "
- Borja Navarro Gilberto " VISION 2020.Estrategia Industrial para México"; CONCAMINIONUDI; México, D.F., Octubre de 1996.
- BOULDING Kenneth E., *The Irrnpact of the Social Sciences*. Rutgers University Press, New Brunswick, N. J., 1966.
- BOUQUIN Henri " Les fondements du contrôle de Gestion "Édit Presses Universitaires de France, " Que sais je ? 1994 Pp.3 Dit : " La dénomination de contrôle de gestion cache en effet un sens d'origine nord-américaine. "
- BURLAUD A. / C.J.SIMON, " Le contrôle de Gestion ",Paris : Édit, La Découverte, 1997. pop.5-22.
- DEARDEN Jonhn. " El mito de la information para la dirección en tiempo real / The myth of real-time management informatiion". Harvard Bussiness Review. Article 16 du 1973.pp.3-11
- Drucker Peter F., "The Practice of Management *Harper & Row*, Publishers, incorporated, N. York,1954, Pg. .3-4
- FAYOL Henri " ADMINISTRATION INDUSTRIELLE ET GÉNÉRALE "Publié à l'origine dans le Bulletin de la Société de l'industrie minérale en 1916,en 1918, pour la 1er édition DUNOD, Paris. Dernière édt. 1999
- GREINER Larry E., " Patterns of Organisation Change " Harvard Business Review, mai – juin 1975, dans le N° 9 édition en espagnol
- HERSEY Paul / Ken. BLANCHARD, "MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR" Utilizing Humain Resources. Four Edition PRENTICE-HALL,INC. 1982. Chap.11, 232-265,Ps.
- KENNETH TURNER John. " México Barbaro " Edit. DANTE. Yucatán, Mexico. Janvier 1997.
- KUHN Thomas , " LA STRUCTURE DES RÉVOLUTIONS SCIENTIFIQUES ",Édit. FLAMMARION,Paris 1970.pp.238. L'auteur cite la problématique de compréhension linguistique et de traduction, et fait référence à un autre article de QUINE W .V.O.,

- "WORD AND OBJECT"(Cambridge, Mass, and N.Y.) "LINGUISTICS AND ETHNOLOGY IN TRANSLATION PROBLEMS" édité par DEL HIME "LANGUAGE AND CULTURE IN SOCIETY,(New York, 1964, pp.90-97).
- Lara Castilla Alfonso "LA EMPRESA QUE SUPERO LA CRISIS" Guía y reflexión para directivos y empresarios que han decidido comprometerse a ser competitivos. primer edición julio 1998, Edit Diana México.Pag.17
- Lara Castilla Alfonso "LA EMPRESA QUE SUPERO LA CRISIS" Guía y reflexión para directivos y empresarios que han decidido comprometerse a ser competitivos. Primer edición julio 1998, Edit Diana México.pag117.
- LAWRENCE Paul R.. "Cómo tratar la resistencia al cambio./ How to Deal with Resistance to change." art.12 Harvard Business Review,1973. Pp.3-13.
- LEVISON Larry. "Conflictos que aquejan las empresas familiares./ Conflits that plague family businesses."Art. 32. Harvard Business Review. 1973. Pp.3-14
- LÖNING H. / Y.PESQUEUX / COLL, "Le contrôle de Gestion" Paris, Édit. Dunod, 1998.
- Maza Antonio y PAEZ Alejandra. "Causas de Mortandad de la Micro y Pequeña Empresa" I. P. E. – COPARMEX – FUNDES MEXICO, 1995. Primera Edición.
- Mérnard Claude (1990), "L'économie des organisations", p. 36, "L'importance du contrôle".
- MONTAÑO G Agustin "Diagnostico Industrial, controles gráficos de dirección": Edit TRILLAS 1er 1972 dernier Edit 1993.
- PESQUEUX Y. / F. A. BAILLY. "Nouveau Modèle de Production ou Nouvelle Idéologie Managériale". Pag 189-200. Actes du congrès Volume 21, N°22, ASAC-IFSAM 2000. Montréal, Québec, Canada.
- PESQUEUX Yvon, "Parler de l'entreprise: Modèle, Métaphore et Image", Économies et Sociétés CONFIANCE ET GESTION, Numéro spécial XX e Anniversaire. Sciences de Gestion, N°8-9/1998. Ed. Pug, p.497-513.
- Peter F. DRUCKER, The Practice of Management, Harper & Row, Publishers, inc. New York, 1954, Pp. 3-4.
- QUINE. Willard Van Orman "WORD & OBJECT". the MIT press.9e édit. fev.1975, pp.17.
- RODRIGUEZ Leonardo Planificación Organización y Dirección de la Pequeña Empresa, Edit. Iberoamerica, México, 1980, page 8
- SAINT – EXUPÉRY Antoine de. "Écrits de guerre 1939 – 1944" Préface de Raymond Aron.Édit Gallimard, Paris,1982-94, pp.7-14
- TANNENBAUM Robert./ W.H. SCHMIDT, "HOW TO CHOOSE A LEADERSHIP PATTERN", HARVARD BUSINESS REVIEW, May – Jun, 1973.VOL.51, No.3, P167.
- TREPO Georges /J.P. DUMOND/F.ALEXANDRE, "La Confiance est-elle gérable?". Économies et Sociétés CONFIANCE ET GESTION, Numéro spécial XX e Anniversaire. Sciences de Gestion, N°8-9/1998. Ed. Pug, p. 181-195.
- W KLEIN Alfred / GRABINSKY Nathan "El Analisis Factorial, guía para estudios de Economía industrial". Dirección de investigación Económica, BANCO DE MEXICO,

1er Edt. 1958, 20eme Edit 1998.

WEISSKOPF Victor F., *Knowledge and Wonder*, Doubleday & Company, Inc., Garden City, N-York, 1966, p.56. et René SÉDILLOT, *The History of the World*. Harcourt, Bràce & World, Inc., New York, 1951.

YOUNG Robert. B. . “ Las claves de la expansión de la empresa. / Keys to corporate growth. ” article 28 Harvard Business Review, 1974 ,pp 3-11 édition en espagnol

## Bibliographie consultée en plus

BLAKE Robert .R / James.S. MOUTON “ THE MANAGERIAL GRID ”, , Texas : GULF Pubishing Company, 1964. P.10.

BOULDING KENNETH E “*The Irnpact of the Social Sciences*”, Rutgers University Press, New Brunswick, N. J., 1966.

GIBSON. Donennelly Ivancevich. DIRECCION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS / Ed. ADDISON WESLEY IBEROAMERICANA, S.A. 1992. 8a EDICION. PP. 304, 313, 317, 321, 322, 323, 326, 815

YOUNG Robert. B “ Las claves de la expansión de la empresa. / Keys to corporate growth. ”. article 28 Harvard Busibess Review, 1974 ,pp 3-11

HERSEY Paul /Ken. BLANCHARD, “MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR” Utilizing Humain Resources.Four Edition PRENTICE-HALL,INC. 1982. Chap.11, 232-265,Ps.

TANNENBAUM. Robet / W.H. SCHMIDT, “ HOW TO CHOOSE A LEADERSHIP PATTERN ”, HARVARD BUSINESS REVIEW, May – Jun, 1973.VOL.51, No.3, P167.

ARIAS Galicia Fernando ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.. Ed.Trillas.1996.Comunicación Pp. 65-67.

BOUQUIN Henri “ Les fondements du contrôle de Gestion ”Édit Presses Universitaires de France, “ Que sais je ? 1994 Pp.3

BURLAUD / C.J.SIMON, “ Le contrôle de Gestion ”, Paris : Édit, La Découverte, 19997. Pp.5-22.

CHIAVENATO Idalberto INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE ADMINISTRACION.. Ed: MC GRAW HILL. 1995.,P.p. 173 - 184

Da Ciampa. LEGIS LIDERAZGO INDUSTRIAL. FONDO EDITORIAL. Pp. 75 A 96.FEB DE 1990

DAFT. / Richrad L. Richard M. Steers., ORGANIZACIONES: EL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUOS LOS GRUPOS HUMANOS. Ed. LIMUSA. 1992. Pp. 516 A 538

DE GORTARI, Flores Emiliano COMUNICACIÓN: Hacia Una Comunicación Integral.. Orozco Gutiérrez. 15ª. reimpresión. Ed. TRILLAS. 1988.Pp: 24, 27, 31, 32,33, 54, 55,56,57, 62, 63, 64, 65 Y 66.

DEARDEN Jonhn “ El mito de la information para la dirección en tiempo real / The myth



- of real-time management informatiion".. Harvard Bussiness Review. Article 16 du 1973.pp.3-11
- DESSLER. Gary ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN. Primera Ed. Prentice hall.1979.Pp. 200 - 204,412.
- DONNELLY James H., James L. Gibson, M. John Ivancevich.DIRECCION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS. octava edicion.1994 ADDISSON-WESLEY IBEROAMERICANA, S.A. Pp: 45, 46, y 815
- DRUCKER Peter F. "The Practice of Management", , Harper & Row, Publishers, inc. New York, 1954, Pp. 3-4.
- FAYOL Henri " ADMINISTRATION INDUSTRIELLE ET GÉNÉRALE " Publié à l'origine dans le Bulletin de la Société de la industrie minérale en 1916,en 1918, pour la 1er édition DUNOD, Paris. Dernière èdt. 1999.
- FIEDLER Y M. Chemers. LIDERAZGO Y ADMINISTRACION EFECTIVA. ED. TRILLAS, 1989. 2a Ed. PP 13-14
- GINEBRA Juan. EL LIDERAZGO Y LA ACCIÓN / Ed. MC GRAW HILL, 1994. Pp . 4-6, 20-27, 53, 58, 63-67.71-72
- KAST Freemont. E. / James. E. ROSENZWEIG. AMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES :Enfoque de Sistemas y de Contingencia. 4ª edición 2ª en español Ed- Mc. Graw Hill., México 1988. Pp.27- 258.
- KENNETH TURNER John " México Barbaro " de. Edit. DANTE. Yucatán, Mexico. Janvier 1997.
- KLEIN Alfred W / Nathan GRABINSKY." El Analisis Factorial, guía para estudios de Economia indsutrial " Direcccion de investigación Económica, BANCO DE MEXICO, 1er Edt. 1958, 20eme Edit 1998.
- KOONTZ / O'donnell. CURSO DE ADMÓN. MODERNA. Ed Mc Graw Hill. 6ª. Ed. 1983.Pp.624 y 626.
- KOONTZ Harold / Heinz Weihrich. ADMINISTRACION, UNA PERSPECTIVA GLOBAL, 10a Ed. MC GRAW HILL. 1995. Pp 460
- KOONTZ Harold ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. McGraw Hill. DIRECCIÓN Cap. 14 Pp. 319 - 336, 5a. Ed. 1992.
- KOONTZ Harold, Weihrich., ADMINISTRACION. . Ed. MCGRAW HILL/ INTERAMERICANA DE MÉXICO 1990.,Pp. 496-501,503,505,506.
- LAWRENCE Paul R. " Cómo tratar la resistencia al cambio./ How to Deal with Resistence to change. ". art.12 Harvard Business Review,1973. Pp.3-13.
- LEVISON Larry " Conflictos que aquejan las empresas familiares./ Conflits that plague family businesses. . Art. 32. Harvard Business Review. 1973. Pp.3-14.
- LÖNING H./ Y.PESQUEUX / COLL " Le contrôle de Gestion ", Paris, Édit. Dunod, 1998.
- Mc FARLAND Dalton "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.". 1980.Editorial. Olimpia. S. A Pag 823.
- MCGREGOR Douglas " THE HUMAIN SIDE OF ENTREPRISE ", Edit. McHill , 1960, p.49
- MINTZBERG Henry MINTZBERG Y LA DIRECCION /. ED. DIAZ DE SANTOS, S.A.,

1991. PP 14 -16

MONTAÑO G Agustin “ Diagnostico Industrial, controles gráficos de dirección ”: Edit TRILLAS 1er 1972 dernier Edit 1993.

PESQUEUX Y. / F. A. BAILLY. “ Nouveau Modèle de Production ou Nouvelle Idéologie Managériale ”. Pag 189-200. Actes du congrès Volume 21, N°22, ASAC-IFSAM 2000. Montréal, Québec, Canada.

PESQUEUX, Yvon “ Parler de l'entreprise : Modèle, Métaphore et Image ”, Économies et Sociétés CONFIANCE ET GESTION, , Numéro spécial XX e Anniversaire. Sciences de Gestion, N°8-9/1998. Ed. Pag, p.497-513.

ROBBINS / Couiter ADMINISTRACIÓN. 5ª edición 1996. Prentice Hall. Pp. 611,612,613.

ROBBINS / Coulter., ADMINISTRACION. 5ª Ed. Prentice Hall. 1992. Pp.:572-594

ROBBINS P. Stephen COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Ed. Prentice hall. 6ª Ed..1987. Pp. 207- 211

ROBBINS Stephen P. ADMINISTRACIÓN TEORÍA Y PRÁCTICA.. Ed. Prentice hall hispanoamericana s.a.1993

Rosembaum. Bernard I. COMO MOTIVAR A LOS EMPLEADOS DE HOY. Ed. Mc. Graw Hill.1992.Pp. 213

STONER, Edward. F.. ADMINISTRACIÓN. 5ª. Ed. 1994. Prentice hall. Pag. 472 - 488.

TERRY. George / Sthepheng, FRANKLIN PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION . Ed. Continental, SA. De CV. (CECSA) 5ª impresión , México, mayo 1988. Pp.163-243.

TREPO Georges /J.P. DUMOND/F.ALEXANDRE, “ La Confiance est-elle gérable ? ”. Économies et Sociétés CONFIANCE ET GESTION, , Numéro spécial XX e Anniversaire. Sciences de Gestion, N°8-9/1998. Ed. Pug, p. 181-195.

## **Bibliographie de sécurité et hygiène**

BLAKE, Roland P. “Seguridad Industrial.” México: Diana, 1970.

DENTON, D. Keith. “Seguridad Industrial” (Administración y Métodos). México: Mc. Graw Hill, 1994.

DESSLER, Gary. “Administración de Personal.” Cuarta Edición. México: Prentice Hall, 1991.

Diario Oficial de la Federación, Publicado en el 21 de enero de 1997.

Dr. Zedillo Ponce de León. Ernesto “Iniciativa de ley para la seguridad de los Trabajadores”, Presidencia de los Estados Unidos Mexicanos, Gobierno federal.Mex1996.

ISEF Ley del Seguro Social. “Fisco Nóminas” (Compendio de Disposiciones Fiscales sobre Sueldos y Salarios).Décima Tercera Edición. México: Ediciones Fiscales ISEF, 1999.

- Ley Federal del Trabajo. "Fisco Nóminas" (Compendio de Disposiciones Fiscales sobre Sueldos y Salarios). Décima Tercera Edición. México: Ediciones Fiscales ISEF, 1999.
- RAMIREZ Cavassa, César. "Seguridad Industrial" (Un Enfoque Integral).
- SECRETARIA DE SALUD, "Seguridad, Higiene y Control Ambiental." México: Mc. Graw Hill, 1994.
- SECRETARIA DE SALUD. "Manual de Buenas Prácticas de Higiene y Sanidad.", Subsecretaría de Regulación y Fomento Sanitario, Dirección General de Control Sanitario de Bienes y Servicios. México, D.F. Enero de 1996.
- SECRETARIA DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, "Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo". 1997,México
- VASQUEZ Martínez, Heliodoro. "Productividad y Seguridad en el trabajo" (Problema actual de la Industria). México: Diana, 1992.

## **Bibliographie " liée à la compréhension linguistique "**

- DRUCKER, Peter F The Practice of Management, Harper & Row, Publishers, inc. New York, 1954, Pp. 3-4
- BARNARD Chester, 1958, The function of the Executive, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- BAYLON Christian, 1991, "Sociolinguistique - Société, langue et discours", Édition Nathan, Paris
- BELKAOUI A., 1978, "Linguistic Relativity in Accounting", Accounting Organizations and Society, Vol. 3, pp. 97-104
- CHANDLER A., 1962, "Strategy and Structure,Cambridge", MA: MIT Press.
- Chandler A., 1977, The Visible Hand, The Managerial Revolution in American Business, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- CHRISTIANSEN J. K. & Skærbæk P., 1997, "Implementing budgetary control in the performing arts: games in the organizational theatre", Management Accounting Research, Vol. 8, pp. 405-438.
- Daft R. L. & Lengel R. B., 1986, Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design, Management Sciences, Vol. 32, Is. 5, may 1986, p: 554-570 .
- Davis S. W. & Menon K. & Morgan G., 1982, "The images that have shaped accounting theory", Accounting Organizations and society, Vol. 7, N°4, pp. 307-318.
- Eco Umberto, 1988, " Le Signe ", Editions Labor, Bruxelles, adapté de l'italien par Jean-Marie Klinkenberg, Edition originale : " Segno, chez ISEDI, Milan, 1973 ", Édition utilisée : " 1998, Le Livre de Poche, biblio essais ".
- Fiol M. & Labouret V. & Meric J. & Solé A., 1998, " Le Manager, Histoire d'une idée ", HEC Management – Rapport de Recherche, Jouy-en-Josas, Juillet 1998.

- Fiol M. & Lebas M., 1996, Créer du sens pour générer de la performance : le double rôle du manager, manuscrit non publié, Groupe HEC.
- Fiol M. & Solé Andeù, 1993, l'inexprimable besoin des managers. Entreprise et sens, Actes du colloque, Association de la Gestion des Ressources humaines, Groupe HEC, Jouy-en-Josas, Novembre 1993.
- Flores De Gortari Sergio, Emiliano. Orozco Gutiérrez COMUNICACIÓN: Hacia Una Comunicación Integral.. 15<sup>a</sup>. reimpresión. Ed. TRILLAS. 1988.Pp: 24, 27, 31, 32,33, 54, 55,56,57, 62, 63, 64, 65 Y 66.
- Hopwood A. G., 1973, "An Accounting System and Managerial Behaviour", Westmead, Saxon House.
- Johnson H. T. & Kaplan R. S., 1987, Relevance Lost - The Rise and Fall of Management Accounting, Havard Businss School Press, Boston, Massachussetts .
- KUHN Thomas , " LA STRUCTURE DES RÉVOLUTIONS SCIENTIFIQUES " ,Édit. FLAMMARION,Paris 1970.pp.238.
- March J.G., 1994, A Primer on Decision Making, The Free Press, New York.
- Miller Peter, 1992, " "Accounting and objectivity: The Invention of Calculating Selves and Calculable Spaces " , Annals of Scholarship Vol. 9, N° 1/2, 1992, pp. 61-86.
- Mounin Georges, 1974-1993, dictionnaire de la linguistique, Quadrige/Presse Universitaires de France, Paris.
- Pauchant T. & collaborateurs, 1996, La quête du sens : Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature, Presse HEC, Montréal Canada.
- Peirce Charles S., 1978, Écrits sur le signe (ed G. Deledalle), Éditions du Seuil, Paris.
- QUINE W .V.O., " WORD AND OBJET "(Cambrige, Mass, and N.Y.) " LINGUISTICS AND ETHNOLOGY IN TRANSLATION PROBLEMS " édité par DEL HYME " LANGUAGE AND CULTURE IN SOCIETY ",New York, 1964, pp.90-97..
- Robert Paul, 1968, Le Petit Robert -Dictionnaire alphabétique & analogique de la langue française, Société du nouveau Littré.
- Robert Paul, 1993, Le Petit Robert -Dictionnaire alphabétique & analogique de la langue française, Dictionnaire Le Robert – Paris.
- Saussure de Ferdinand, 1916-1995, Cours de linguistique générale, Paris, Édition Payot & Rivages.
- Sievers Burkhard, 1990, La motivation un ersatz de signification, in Chanlat Jean François, l'individu dans l'organisation, les Presses de l'Université de Laval, Editions Eska, pp. 337-361.
- SLOAN Alfred P. Jr., 1990, "My years with Generals Motors", New York: Doubleday.
- TUSHMAN M. L. & Nadler D. A., 1978, Information Processing as an integrating concept in organizational Design, Academy Management Journal, 21, 1978, pp. 624-645.
- WEICK Karl E., 1995, Sensemaking in organization, Sage Publication, Inc., Thousand Oaks, California.

## Lexique / “ lexico ” / glossaire / “ glosario ”

### **Remarque**

Dans l'introduction générale, nous avons souligné les difficultés d'ordre linguistique, rencontrées notamment dans le domaine de la gestion. Elles causent des problèmes de compréhension, appelés effet “ BABEL ”, qui entraînent des problèmes de communication et d'information.

Par rapport à cet effet “ BABEL ” ce qui distingue le Mexique de l'Union Européenne c'est le faible niveau d'éducation académique et de formation professionnelle. La plupart des élèves (plus de 20 millions d'élèves en septembre 2000) quittent l'école entre la 3<sup>ème</sup> et la 5<sup>ème</sup> année d'école primaire. De plus la diversité des langues ou dialectes est plus étendue au Mexique qu'en France.

**Différences de langues causées par la Culture locale, malgré leur origine commune :**

Langue	Pays	Différences
<b>Castillan</b>	<b>Espagne</b>	<b>Mexique aussi entre l'Amérique Latine.</b>
<b>Français</b>	<b>France</b>	<b>“ DOM ”,Belgique, Suisse, Luxembourg, Monaco Andorre, (Québec)</b>
Pays	Langues	Dialectes
<b>Mexique État de Yucatán</b>	<b>30. Les plus connus, Nahuatl et Maya</b>	<b>Plus de 600 18 au Yucatán</b>
<b>France</b>	<b>Les plus connus :Breton, Occitan, Corse, L, D'Oïl, Franco-Provençal, Alsacien, “ Basque, Catalan, aussi parles en Espagne ”</b>	<b>75 Par exemple : Le Franco-Provençaux a cinq “ savoyard, forézien, lyonnais, bressan, dauphinois. ”</b>

Tout cela pour souligner le rôle socio-culturel **qu'a le langage dans tous les pays et, bien entendu, dans “ la Globalisation du Langage Administratif et Gestionnaire (public et privé) ” même s'il a la même origine.**

Cette situation nous incite à faire de futures recherches dans ce domaine très délicat et important pour obtenir un bon déroulement des affaires dans un marché déjà globalisé, et pour le bon déroulement de la formation de la Gestion au Mexique !

Français / Frances,	Espagnol / Español “ Mexicaine ”
1.Capital Humain	Capital Humano.
2.Communication -Coordination- Concertation.	Comunicación- Coordinación- Concertación.
3. Compétitivité :	Competitividad
4. Compétence	Competencia
5. Confiance	Confianza
6. Conflit et confrontation:	Conflicto y Confrontación.
7.Contrôle :	Control
8.Contrôle de gestion :	Control de Gestión o “Gerencial o Administrativo”
9.Contingence	Contingencia s
10.Coûts. (C. Caché. Et C. D'Opportunité)	Costos (C. Ocultos y C. De Oportunidad)
11.Crises	Crisis
12.Critères	Criterios
13.Croissance	“ Crecimiento ”
14.Décision :	Decisión
15.Déléguer :	Delegar Delegación
16.Descriptif. ive	Descriptiva
17.Dysfonctionnement	Disfuncionamiento
18.Efficacité:	Eficacia
19.Efficient, e	Eficiente Eficiencia
20.Épistémologie :	Epistemología
21.Explicatif. ive	Explicativa
22.Fiable :	Confiable Fiable
23.Grille	Grilla, Reja. Matriz
24.Grille de Compétence	Rejilla de competencia(sinónimo) Matriz(de columnas y líneas) ó Tabla de:
25.Information :	Información
26.Lexique. Et Glossaire	Léxico. y Glosario
27.Management., manager, gérant	Sin de Gerencia, Gerente. Dirección Director. <sup>87</sup>
28.Manipulation	Manipulación
29.Méthode :	Método
30.Mécanismes	Mecanismos
31.Opportunité	Oportunidad
32.Observation.	Observación
33.Paradigme	Paradigma
34.Performance :	“ Eficiencia ”
35.Pertinente :	Pertinente o Apropiado
36.Pouvoir :	Poder
37.Prescriptive	Prescriptiva
38.Productivité :	Productividad
39.Qualité :	Calidad

<sup>87</sup> 'Peter DROUCKER se refiere al uso en inglés de los términos management y administration; en español no existe esta diferencia, por lo que se recurrió a la palabra dirección para hacer evidente la incorporación entre ambos conceptos. se utilizan la palabra-administración.

40.Qualité Total	Calidad Total
41.No qualité	No calidad ó falta de calidad.
42.Responsabilité :	Responsabilidad
43.Recherche :	Investigación
44.Recherche - action :	Investigación - Acción
45.Recherche intervention :	Investigación - intervención
46.Risque	Riesgo
47.Socio-économique :	Socio - económico
48.Management :	Gerencia
49.Management socio-économique :	Gerencia Socioeconómica.
50.Stratégique :	Estrategia.
51.Système :	Sistema.
52.Systémique :	Sistemático.

## LE SENS DES MOTS

### 1.- Capital Humain :

---

Capital : Lincoln (Abraham), *Message to Congress*, 3 décembre 1861.

***“ Le travail est antérieur au capital et indépendant de celui-ci. Le capital n'est que le fruit du travail et n'aurait jamais pu exister si le travail n'avait pas existé avant lui. Le travail est supérieur au capital et mérite de loin plus grande considération ”.***

**capital** *nom masculin* :

Ensemble des biens, monétaires ou autres, possédés par une personne ou une entreprise, constituant un patrimoine et pouvant rapporter un revenu. Leur capital n'est pas négligeable.

Somme d'argent représentant l'élément principal d'une dette et produisant des intérêts.

Dr. Capital social : montant des sommes ou des biens apportés à une société et de leur accroissement ultérieur, et figurant au passif des bilans.

Pour les marxistes, produit d'un travail collectif qui n'appartient pas à ceux qui le réalisent, mais au propriétaire des moyens de production, et que celui-ci augmente au moyen de la plus-value extorquée aux producteurs mêmes, c'est-à-dire aux salariés.

Fig. Ensemble des ressources (intellectuelles, morales, etc.) dont on dispose à un moment donné. Capital santé. Capital de sympathie. **capitaux** pluriel Actifs immobilisés ou circulants dont dispose une entreprise. – Écon. Capitaux flottants ou fébriles : capitaux qui passent rapidement d'une place à une autre pour profiter des variations des taux d'intérêt. **Syn.** (anglic. déconseillé) : hot money



**capitaliser** verbe transitif

Ajouter au capital les intérêts qu'il produit.

Fig. Accumuler en vue d'un profit ultérieur. Capitaliser des connaissances.

Calculer (un capital) à partir du taux d'intérêt servi. verbe intransitif Amasser de l'argent, constituer un capital.

**capitalisable** adjectif : Qui peut être capitalisé.

**Humain, e** adjectif (latin *humanus*)

- |  |          |
|--|----------|
| Qui a les caractères, la nature de l'homme ; qui se compose d'hommes. Être humain. Espèce humaine.   | 1.<br>i. |
| Qui est relatif à l'homme, qui lui est propre. Corps humain. Nature humaine. L'erreur est humaine.   | ii.      |
| Qui concerne l'homme, qui a l'homme pour objet. Géographie humaine.  | iii.     |
| Qui est à la mesure de l'homme. Une ville à dimensions humaines. : Qui est sensible à la pitié ; compatissant, compréhensif ; qui témoigne de ce caractère. Un magistrat humain. | iv.      |

**humaniser** verbe transitif

Donner un caractère plus humain, plus civilisé à ; rendre plus supportable à l'homme. Humaniser les conditions de travail.

Rendre plus sociable, plus compatissant.

**s'humaniser** verbe pronominal : Devenir plus humain, plus sociable, plus conciliant.

**Capital Humain** : “ Est un ensemble de connaissances et qualifications qui exercent la double fonction et de consommation durable ”. “ La prise en considération du Capital Humain a permis à la fois une meilleure compréhension de la réalité économique et l'identification d'une des sources importantes de la CROISSANCE (D.L. Jorgerson et Z. Griliches , “ The explanation of productivity Changes ” Review of Economic Studies, juillet 1967). “ Le Capital Humain permet de faire du Progrès technique une variable endogène ”.( Kent Arrow, “ Learning by doing ” Review of Economic Studies, juin 1969) (Michelle RIBOUD, “ Accumulation du capital humain ”Ed. ECONOMICA, 1978, p. 1).

## 2.- Communication -Coordination- Concertation

**Communication** nom féminin

- |  |          |
|--|----------|
| Action, fait de communiquer, d'établir une relation avec autrui. Être en communication avec qqn.   | 1.<br>i. |
| Action de communiquer, de transmettre qqch. à qqn ; son résultat. Communication d'une nouvelle. Communication (téléphonique) : liaison et conversation par | ii.      |

téléphone. Prendre, recevoir une communication.

Communication de masse : ensemble des moyens et techniques permettant la diffusion de messages écrits ou audiovisuels auprès d'une audience plus ou moins vaste et hétérogène. (Équivaut à l'angl. mass media.)

Action pour qqn, une entreprise d'informer et de promouvoir son activité auprès du public, d'entretenir son image, par tout procédé médiatique.

Ce qui permet de joindre deux choses, deux lieux, de les faire communiquer. Porte de communication. Les communications ont été coupées.

**Coordination** *nom féminin* (du latin *ordinatio*, mise en ordre)

Action de coordonner ; agencement de choses, d'activités diverses dans un but déterminé. 1.

- Gramm. *Conjonction de coordination*, reliant des mots ou des propositions ayant le même statut dans la phrase.
- chim. *Composé de coordination* : composé moléculaire donnant des ions complexes en solution.

Polit. Ensemble de représentants élus, en marge des organisations syndicales, par des grévistes, des manifestants, pour coordonner leurs actions. 1.

**Concertation** *nom féminin*

Action, fait de se concerter, en particulier dans le domaine politique et social.

Conversation ; conversation particulière, entretien particulier; dialogue, échange de vues, entretien, entrevue, interview ; tête-à-tête. - Négociation, pourparlers, tractation. - Audience, consultation ; rendez-vous. - Abouchement [litt.], rencontre .

**[Communication -Coordination- Concertation]** : Les " 3 C " font référence à trois niveaux d'échange d'informations au sein des organisations. La coordination est centrée sur les échanges à caractère professionnel dans le but de réaliser une activité donnée. La concertation signifie en ce qui concerne la programmation (Annexe N° 6 Lexique , ISEOR.1999).

### 3.- Compétitivité : n. f. - attesté 1960 ;

---

de compétitif COMM. Caractère de ce qui est compétitif. Compétitivité des prix, des entreprises.

### 4.- Compétence *nom féminin* (latin *competentia*, juste rapport)

---

Capacité reconnue en telle ou telle matière, et qui donne le droit d'en juger. 1.

Dr. Aptitude d'une autorité à effectuer certains actes, d'une juridiction à connaître d'une affaire, à la juger. Compétence d'un tribunal.— Compétence liée, celle qui, pour l'Administration, s'exerce dans les limites de la loi qui en fixe le contenu et la nécessité.

Ling. Système de règles intériorisé par les sujets parlant une langue.

Géogr. Aptitude d'un fluide (eau ou vent) à déplacer des éléments d'une taille donnée.

**Synonyme. savoir-faire** *nom masculin invariable* : Habileté à réussir ce qu'on entreprend ; compétence professionnelle.

Compétence (Grille de)

## 5.- Confiance : confiance *nom féminin*(latin *confidentia*)

Sentiment de sécurité de celui qui se fie à qqn, à qqch. Perdre confiance. Avoir confiance en l'avenir.

- – *Avoir confiance en soi* : être assuré de ses possibilités.
- – *Faire confiance à* : se fier à.
- – *Homme, femme de confiance*, à qui l'on peut se fier.
- – *Poste de confiance*, que l'on réserve à quelqu'un de sûr.

Approbation donnée à la politique du gouvernement par la majorité de l'Assemblée nationale. Voter la confiance en (toute) confiance locution adverbiale Sans crainte d'être trompé. de confiance locution adverbiale Sans hésiter, en toute sûreté. confiant, e adjectif Qui fait preuve de confiance.

## 6.- Conflit : n. m. - fin XII e; bas lat. *Conflictus* "choc".

vx Lutte, combat.

MOD. Rencontre d'éléments, de sentiments contraires, qui s'opposent => antagonisme, conflagration, discorde, lutte, opposition, tiraillement. Conflit d'intérêts, de passions. Conflit de générations, entre parents et enfants, adultes et jeunes. Conflit social. Entrer en conflit avec qqn. => Clash. Conflit mineur. => Fam. guéguerre. Psychol. Action simultanée de motivations incompatibles ; son résultat. Conflit affectif.

Contestation entre deux puissances qui se disputent un droit. => crise. Conflits internationaux. Arbitrage d'un conflit. Conflit armé. => guerre. En cas de conflit.

DR. Rencontre de plusieurs lois, Textes, principes que se contredisent et, de ce fait, ne peuvent être appliqués. Conflits de lois. - Conflit de juridiction, entre deux tribunaux pour juger une affaire. Conflit d'attribution. Le tribunal des conflits. => litige. Contr.

Accord, Paix

**Confrontation** *nom féminin* : Action de confronter des personnes ou des choses.

Rapprochement ; comparaison , confrontation ; mise en parallèle, mise en relation.

---

## 7.- Contrôle :n. m. - 1422; contre- rôle " registre tenu en double " 1367; de contre et rôle.

---

Vérification (d'actes, de droits, de documents).=> inspection, pointage, vérification. <sup>1.</sup>  
Contrôle d'une comptabilité, d'une caisse, financier (=>audit).Contrôle fiscal.  
Contrôle des billets. Contrôle d'identité, de police, sanitaire. - Expertise de  
Contrôle. => contre-expertise. - SPECIALT Contrôle de finances publiques.  
Contrôle des dépenses et des recettes, contrôle des changes. Cors de  
contrôle(armée, marine, aéronautique) : les fonctionnaires qui veillent aux intérêts  
du .trésor Contrôle des connaissances. => devoir, examen, partiel; docimologie.  
Contrôle continu : dans les universités, - devoir, interrogation en classe.INFORM.  
Contrôle d'erreur : opération par laquelle on vérifie si la transmission d'un message  
s'effectuera sans erreur.  
TECHN. Vérification du bon fonctionnement(d'un appareil, un véhicule.- <sup>ii.</sup>  
Surveillance(exercée sur un individu).Exercer un contrôle sévère, vigilant la  
conduite de quelqu'un. => censure, critique. SPECIALT Contrôle judiciaire,  
contrôle d'alcoolémie => Alcootest.  
MILT. Etat nominatif des personnes qui appartient à un corps. Etre rayé des <sup>iii.</sup>  
contrôles. 4. (1740) Vérification du titre et apposition du poinçon de l'état(sur un  
objet d'orfèvrerie). 5. Bureau où se fait un contrôle; corps des contrôleurs.

(XX e, de l'angl. control " direction, commande, conduite, maîtrise") <sup>1.</sup>  
(angl. self-control ) Le fait de se maîtriser . le contrôle de soi => se contrôler. <sup>2.</sup>  
(1933 ; angl. birth-control) contrôle de naissances, méthodes contraceptives > <sup>3.</sup>  
régulation; contraception ; planning.  
Fait de dominer, de maîtriser. => maîtriser. Prendre le contrôle d'une entreprise(=> <sup>4.</sup>  
absorption, rachat; filialiser ). Bloc de contrôle. Etre sous le contrôle de une puissance  
étranger. Perdre le contrôle de quelque chose (sa voiture).  
BIOCHIM. Régulation de l'activité ou de la synthèse d'une enzyme. <sup>5.</sup>  
(Contrôle de) "Gestion " : Lat : gestio, de gerere -> gérer. <sup>6.</sup>

1. Action de gérer(les affaires d'un autre, **et par ext.** ses propres affaires)

La gestion d'un patrimoine, d'une fortune. Gérant responsable sa gestion. => <sup>1.</sup>  
gérance. Avoir la gestion des fonds => maniement. Science de l'administration, de  
l'direction d'une organisation et de ses différentes fonctions ; économie d'entreprise.

Gestion d'entreprise ( => aussi autogestion ).Ecole de gestion. Société de gestion. Conseillant en matière de gestion. => administration, direction, management, organisation.DR. CIV. Administration des biens d'une personne physique ou morale par son représentant. FIN. PUBL. Compte de gestion DIR CIV. Gestion d'affaires: acte d'une personne( => gérant )qui a voulu agir pour le compte d'un tiers, dans son intérêt, sans avoir reçu mandat de celui-ci. Gestion publique, privée. => mandat. FIG. Action de gérer. INFORM. Langage de gestion(=> cobol ). Gestion de données. 2. TECH. Contrôle de fonctionnement. Programme d'ordinateur effectuant la gestion d'un périphérique. Gestion automatisée de l'habitat. => démotique.

## 8.-Contrôle de gestion.-

(H. BOUQUIN, 1994,"Les fondements du contrôle de gestion." p. 3) : "Est une traduction pauvre du " **management control** ", qui désigne le fait, pour les dirigeants, d'avoir la maîtrise de l'organisation qu'ils gèrent, notamment par l'orientation des actions de ceux auxquels ils délèguent une autonomie et le soin de diriger du personnel : les managers.

## 9.- Contingence *nom féminin* : (du latin *contingere*, arriver par hasard)

Caractère de ce qui est contingent ; éventualité, possibilité que qqch. arrive ou non.

**Contingences** *pluriel* : Évènements imprévisibles, circonstances fortuites.

Éventualité. - Contingence, facticité [PHILOS.] ;probabilité.- PHILOS. : potentialité, puissance [vx], virtualité ; causalité [rare].

Contingent (le contingent), éventuel (l'éventuel); peut-être (un peut-être), possible (le possible, souv. pl. : les possibles), virtuel (le virtuel) ; hypothétique (l'hypothétique).- Aléatoire (l'aléatoire), fortuit (le fortuit).

Aléa, chance, hasard ; danger , péril, risque.

Conjecture, hypothèse, postulat ou, didact., postulatum, présomption, prévision, supposition ; assomption [anglic.]. - Proposition contingente [LOG.].

Didact. -Apriorisme [litt.] ; probabilisme. - Aprioriste, probabiliste.

GRAMM. - Futur probable. - Conditionnel (le conditionnel) ; éventuel (l'éventuel), potentiel (le potentiel) ; optatif (l'optatif). - Proposition conditionnelle, proposition hypothétique.

## 10.- Coûts : coût *nom masculin* (de coûter)

Prix, montant de qqch. Coût très élevé d'une location. 1.

Coût de la vie : valeur estimée des biens et des services, fondée sur la comparaison 2. des revenus, pendant une période donnée.

Coût de production : prix de revient industriel d'une marchandise. – Coût de distribution : écart entre le prix de vente d'un produit au consommateur et le prix de production. 3.

Fig. Conséquence, effet négatifs d'une action, d'une situation. La délinquance, coût d'une mauvaise politique urbaine. 4.

Vocabulaire Economique et Financier : montant, exprimé généralement en monnaie, des charges nécessaires à la production d'un bien ou d'un service.

Le perfectionnement des calculs de coût et leur utilisation généralisée présentent un intérêt essentiel pour la conduite des entreprises industrielles et commerciales et notamment pour l'appréciation de leur compétitivité.( Bernard et Colli. Vocabulaire économique et financier, Pg.129, 1996).

## **11.- Crises : crise *nom féminin* (grec *krisis*, décision)**

---

Changement subit, souvent décisif, favorable ou défavorable, du cours d'une maladie. 1.  
2.  
i.

Manifestation soudaine ou aggravation brutale d'un état morbide. Crise cardiaque. ii.  
Crise de rhumatismes.

Accès bref et violent d'un état nerveux ou émotif. – Crise de nerfs : état d'agitation bref et soudain avec cris et gesticulation, sans perte de connaissance. 1.

Accès soudain d'ardeur, d'enthousiasme. Travailler par crises. 2.

Période décisive ou périlleuse de l'existence. 3.

Phase difficile traversée par un groupe social. Crise de l'Université. 4.  
i.

Crise économique : rupture d'équilibre entre grandeurs économiques (notamment entre production et consommation). ii.

Crise ministérielle : période intermédiaire entre la démission d'un gouvernement et la formation du suivant ; démission du gouvernement. ii.

Pénurie, insuffisance. Crise de la main-d'œuvre, du logement. 1.

Remarque :

Jusqu'au milieu du XIX<sup>e</sup> s., les crises économiques sont encore des crises de sous-production agricole (type Ancien Régime), affectant d'abord les milieux ruraux. Puis le développement de l'industrie lourde et des communications ainsi que l'imbrication des systèmes monétaires provoquent des crises de surproduction industrielle, plus longues et plus étendues. Dans un troisième temps, les facteurs financiers deviennent déterminants, causant des crises boursières (le krach de la Bourse de New York en 1929). La crise qui

---

frappe de nombreuses économies depuis 1973, à la suite du quadruplement du prix du pétrole, présente des aspects originaux : sa longueur (elle n'est toujours pas vraiment résolue) et la simultanéité de phénomènes jusqu'alors antinomiques, comme le chômage coexistant avec l'inflation (stagflation). En octobre 1987, le marché boursier international connaît un nouveau krach de grande ampleur, conséquence directe d'une spéculation financière et reflet de la précarité monétaire internationale. En 1991, une nouvelle crise, liée à la guerre du Golfe, secoue l'économie mondiale.

## **12.- Critère *nom masculin*(grec *kriterion*, de *krinein*, juger)**

---

- |  |    |
|--|----|
| Caractère, principe qui permet de distinguer une chose d'une autre, d'émettre un jugement, une estimation. | 1. |
| Math. Moyen permettant de conclure à l'existence d'une propriété mathématique.                             | 2. |
| LOG. - Critère de vérité, foncteur de vérité, table de vérité, valeur de vérité ; modalité aléthique.      | 3. |
| LITTÉR.:naturalisme, réalisme, vérisme. - PHILOS. :objectivisme, positivisme, vérificationnisme            | 4. |

## **13.- Croissance *nom féminin***

---

- |  |    |
|--|----|
| Action, fait de croître. Enfant en pleine croissance.  | 1. |
| Extension, augmentation progressive. Croissance démesurée d'une agglomération.   | 2. |
| Augmentation des principales dimensions caractéristiques de l'activité d'un ensemble économique et social (notamment de la production nationale des biens et des services), accompagnée ou non d'un changement de structure. De 1948 à 1973, la France a connu une période de forte croissance économique. | 3. |

## **14.- Décision : Lat. Jurid. " *decisio* ".**

---

- |   |    |
|---|----|
| Action de décider, de juger un point litigieux. => délibération, jugement. Soumettre une question à la décision de quelqu'un, la décision appartient à l'arbitre, => arbitrage.   | 1. |
| Jugement qui apporte une solution. => arrêt, conclusion, décret, édit, ordonnance, règlement, résolution, sentence, verdict. Décision judiciaire. Les décisions des tribunaux ( => jurisprudence ). Décision exécutoire. Décision administrative, ministérielle. Les organes de décision d'une entreprise ( => décisionnaire ). Centre de décision. Le pouvoir de décision. | 2. |
| Fin de la délibération dans une acte volontaire de faire ou de ne pas faire une chose. => Choix, conclusion, détermination, parti, résolution. Prendre une décision. => décider. Revenir sur sa décision. Prendre la décision de ne plus fumer. Décision irrévocable. Ne pas hésiter à prendre une décision énergique. Oblige à quelqu'un à                                 | 3. |

prendre une décision. Aide à la décision. SPECIALT. MATH. Choix du comportement optimal en fonction des informations disponibles. Théorie de la décision et théorie des jeux. => stratégie. Organes de décision: ensemble des circuits d'un ordinateur où s'élaborent les choix; - Choix entre deux termes de une alternative qui peut s'exprimer dans un code binaire.

Qualité qui consiste à ne pas s'attarder inutilement dans la délibération et à ne pas 4.  
changer sans motif ce qu'on décide. => caractère fermeté, volonté. Agir avec  
décision. Elle a beaucoup de décision (=> décidé ).

TECHN. (milita.) Document relatant des ordres. 5.

LOG. Problème de la décision. : question de la décidabilité d'un système. CONTR. 6.  
Hésitation, indécision.

## 15.- Déléguer : v. tr., Lat. : *delegare* ; cf. *léguer*.

---

Charger(qqn) d'une fonction, d'une mission, entretenant son pouvoir. => commettre, 1.  
députer, envoyer, mandater.. Déléguer un représentant à une assemblée. Charger  
(qqn) d'accomplir envers un autre une obligation qu'il avait envers vous. déléguer un  
débiteur. => Délégation .

Transmettre, confier (une autorité, un pouvoir ) pour un objet déterminé. Déléguer 2.  
autorité, son pouvoir, sa compétence à qqn. Déléguer une tâche .ABSOLT. Il faut  
savoir déléguer.

## 16.- Descriptive :

---

**descriptif, ive** *adjectif* (latin *descriptus*, décrit) Qui s'attache à décrire la réalité. *Science descriptive*.

Descriptif, évocateur, expressif.

**descriptif** *nom masculin* Document qui donne une description à l'aide de plans, de schémas, etc.

## 17.- Dysfonctionnement : *nom masculin* ou *dysfonction nom féminin*. Didact. Trouble du fonctionnement de (un organe, un système, etc).

---

Désordre ; inorganisation.- Dérangement, dérèglement, désorganisation; bouleversement, chamboulement. - Altération, dégradation, détérioration . - Déséquilibre ; entropie [PHYS.]. - **Dysfonction, dysfonctionnement ; trouble**.

Confusion. - Délire , divagation, égarement.

Débauche, débordement , déportement, dévoiement.

Bousculade, débâcle , débandade, déroute, dispersion.



Chahuteur, dérangeur, désorganisateur, perturbateur, suscitateur [vx, litt.], trublion ;  
fauteur de troubles. Agitateur , émeutier

## 18.- Efficacité :Lat. " *efficacitas* "

Caractère de ce qui est efficace => a . action, force, b . pouvoir, L'efficacité d'une remède, d'une méthode. 1.

Capacité de produire le maximum de résultats avec le minimum d'effort, de dépense, 2.  
=> efficience, productive, rendement. Il mesure exactement la valeur et l'efficacité des instruments dont il dispose.(Siegfride).

cour. Caractère d'une personne efficace, d'un comportement, d'une action efficace. 3.

## 19.- Efficente /e: adj.

Qui produit réellement son effet.

## 20.- Épistémologie : épistémologie . *nom féminin* (grec *epistêmê*, science, et *logos*, étude)

Partie de la philosophie qui étudie l'histoire, les méthodes, les principes des sciences.  
– *Épistémologie génétique* : théorie de la connaissance scientifique, développée par J. Piaget, fondée sur l'analyse du développement de la connaissance chez l'enfant, et sur celle de la constitution du système de notions utilisées par chaque science particulière au cours de son histoire.

## 21.-Explicative : Explicatif, ive *adjectif* .

Qui sert à expliquer. *Note explicative*.

## 22.- Fiable : adj. – XII e, repris et spécialisé v.1968; *de se fier*.

1. TECHN. Se dit de un matériel dans lequel on peut avoir confiance, qui fonctionne bien.  
=> **fiabilité**. PAR EXT. COUR. Auquel on peut se fier. **Un méthode fiable**. Ma mémoire n'est pas très fiable. => **fidèle**. - PERSONNES. *Un ami fiable. Cette personne n'est pas fiable.* => **conscientieux; crédible, sérieux**.

## 23.- Grille nom féminin, (latin *craticula*)

Assemblage de barreaux fermant une ouverture ou établissant une séparation.  
Grille d'un parloir, d'un guichet.

1.  
1.

- Clôture métallique plus ou moins ouvragée. La grille d'un jardin. ii.
- Châssis métallique disposé pour recevoir le combustible solide d'un foyer. iii.
- Électron. Électrode formée d'une plaque ajourée, placée entre la cathode et l'anode de certains tubes électroniques. – Électrode de commande de certains transistors. iv.
- Quadrillage percé de trous conventionnels, pour écrire et lire des cryptogrammes. <sup>1.</sup> i.
- Quadrillage pour mots croisés. iii.
- Grille (de loto) : formulaire servant à jouer au Loto national et au Loto sportif. iv.
- Organisation et répartition susceptibles d'être représentées par un tableau ; ce tableau. Grilles d'horaires. v.
- *Grille des programmes de télévision, de radio* : plan donnant l'ensemble des émissions et leur répartition horaire.
- *Grille des salaires* : ensemble hiérarchisé des salaires dans une convention collective, dans une branche professionnelle, dans la fonction publique.

## 24.- Grille de Compétence :

---

C'est une cartographie des compétences existantes dans une entreprise et dans ses différents services. Elle permet à la direction et à l'encadrement de visualiser les compétences de façon synoptique, d'analyser la polyvalence et de détecter les vulnérabilités de compétences pour chaque opération réalisées. Cette Tableau de Compétences favorisent l'adéquation entre la formation et le contenu des emplois.

Dans la méthode socioéconomique, les compétences sont définies par l'ensemble des capacités de réalisation qu'une personne a acquise (connue aussi comme "**CAPITAL HUMAIN** ") au travers de sa formation initiale et continue. Ces compétences ne sont efficaces que si elles sont utilisées et développées dans un contexte professionnel grâce à l'amélioration de l'organisation du travail(Annexe N°6, LEXIQUE. ISEOR 1999).

Dans le cas particulier au Yucatán on a à utiliser le nom de " **MATRIZ DE COMPETENCIA (Matrice de Compétence)** ". Car c'est aussi un **Tableau** des données des caractéristiques très particulières ou spécifiques.

**Matrice** *nom féminin*(latin *matrix, matricis*)

- Math. Matrice (à n lignes et p colonnes): tableau rectangulaire de nombres disposés suivant n lignes et p colonnes, n et p pouvant être égaux (matrice carrée). 1.
- Stat. Arrangement ordonné d'un ensemble d'éléments. 2.
- Admin. Matrice cadastrale : document énumérant les parcelles appartenant à chaque propriétaire dans la commune. – Matrice du rôle des contributions : registre original 3.

d'après lequel sont établis les rôles des contributions dans chaque commune.

Techn. Moule en creux ou en relief, servant à reproduire une empreinte sur un objet 4.  
soumis à son action.

## 25.- Information :Lat. " *informatio* "

DR. Ensemble des actes qui tendent à établir la preuve d'une infraction et découvrir 1.  
les acteurs, => instruction (préparatoire). ouvrir une information. information officielle,  
officieuse, => enquête.

COUR Renseignements sur quelqu'un, sur quelque chose. Des informations 3:  
confidentielles sur quelqu'un. => FAM. Tuyau. Détenir des informations " Je suis i.  
venu aux informations "(Aimé).=>nouvelle FAM. info. - Ensemble des  
renseignements obtenus par quelqu'un? Une information prodigieuse.

Action de s'informer, de prendre des renseignements. => enquête, examen, ii.  
investigation. Faire un voyage d'information. => étude.Réunion de information.

COUR. Une information, Des informations: Fait ou jugement qu'on porte à la iii.  
connaissance d'une personne, d'un public à l'aide de mots, de sons ou d'images.  
=> annonce, avis, communiqué, nouvelle. une information sensationnelle.

Information exclusive. => exclusivité, scoop. Une information de dernière minute.  
Information politiques, sportives, régionales. Bulletin, Flash d'informations. =>  
Actualité. Journal. Ecouter, regarder les informations =>FAM. info

L'information. Ensemble des informations, action d'informer, les événements iv.  
récents, => communication.

SC. Élément ou système pouvant être transmis par un signal ou une combinaison de 1.  
signaux(message),appartenant à un répertoire fini; ce qui est transmis(objet de  
connaissance, de mémoire).Théorie de l'information. Traitement de l'information =>  
Informatique,

**cybernétique, donnée.**

## 26.- Lexique : *nom masculin (grec *lexikon*, de *lexis*, mot)*

Ensemble des mots formant la langue d'une communauté et considéré abstraitement 1.  
comme l'un des éléments constituant le code de cette langue (notamment par opp. à  
la grammaire).

Dictionnaire spécialisé regroupant les termes utilisés dans une science ou une 3:  
technique. i.

Dictionnaire bilingue succinct. ii.

Glossaire placé à la fin d'un ouvrage.

iii.

Vocabulaire employé par un écrivain, un homme politique, etc., dans son œuvre, ses discours, étudié sous l'angle de sa diversité, de sa complexité.

**glossaire** *nom masculin* (latin *glossarium*)

Lexique expliquant les mots rares d'une langue, d'une œuvre, d'un traité. 1.

Liste alphabétique, placée à la fin d'un ouvrage, des mots du vocabulaire spécialisé qui y est utilisé. 2.

Dictionnaire alphabétique portant sur un domaine spécialisé. 3. 4. i.

Petit dictionnaire bilingue. ii.

## 27.- Management [man□d□ment]ou [mana□mã] *nom masculin* (mot anglais, de *to manage*, diriger)

---

Ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise. 1.

Ensemble des dirigeants d'une entreprise. 2.

**Manager** [manadʒœr] ou [manadʒer] *nom masculin* (mot anglais, de *to manage*, diriger)

Spécialiste du management, dirigeant d'entreprise. 1.

Personne qui gère les intérêts d'un sportif, qui entraîne une équipe. 2.

**Gérant, e** *nom*

Personne physique ou morale qui dirige et administre pour le compte d'autrui en ayant reçu mandat (gérant d'immeubles) ou non (gérant d'affaires). 1.

Personne responsable de l'administration d'immeubles. 2.

Gérant de société :dirigeant social d'une société en nom collectif, d'une société en commandite simple ou par actions, d'une société à responsabilité limitée ou d'une société civile. 3.

## 28.- Manipulation : n.f. lat. *manipulus* "poignée"

---

Action, manière de manipuler Appareil d'une manipulation délicate. => maniement. 1.

Manipulation à distance; => télémanipulation. Génétique. micromanipulation. Exercice scolaire. ABREV. FAM. Des manip.

Manœuvre manuelle des articulations par pression. Manipulation vertébrales => chiropraxie, étiopathie. 2.

- Branche de la prestidigitation reposant sur la seule habileté des mains. 3.
- Fig. et Pél. Manœuvre malhonnête. => manœuvre, Tripotage ; FAM, magouille. 4.  
(information. manip de la bourse. => agiotage. Emprise occulte exercée sur un groupe(ou un individu). Manipulation des foules. La manipulation de l'opinion.

## 29.- Méthode : *nom féminin (latin methodus)*

- Marche rationnelle de l'esprit pour arriver à la connaissance ou à la démonstration d'une vérité. – Méthode expérimentale : procédure qui consiste à observer les phénomènes, à en tirer des hypothèses et à vérifier les conséquences de ces hypothèses par une expérimentation scientifique. 1.
- Manière ordonnée de mener qqch. Procéder avec méthode. 2.
- Ensemble ordonné de manière logique de principes, de règles, d'étapes permettant de parvenir à un résultat ; technique, procédé. Méthodes de fabrication. 3.
- Ensemble des règles qui permettent l'apprentissage d'une technique, d'une science. 4.
- Ouvrage groupant logiquement les éléments d'une science, d'un enseignement. 5.
- Méthode de lecture.

## 30.- Mécanisme *nom masculin*

- Combinaison d'organes ou de pièces disposés de façon à obtenir un résultat déterminé ; ensemble des pièces entrant en jeu dans un fonctionnement. Régler un mécanisme. Démonter le mécanisme. 1.  
1.
- Mode de fonctionnement de qqch. qui est comparé à une machine. Mécanisme du ii. corps humain. Mécanisme de défense.

Philos. Philosophie de la nature qui s'efforce d'expliquer l'ensemble des phénomènes naturels par les seules lois de cause à effet. Syn. (moins cour.) : mécanicisme nom masculin Philos. Mécanisme. 1.

## 31.-Observation *nom féminin*

Action de regarder avec attention les êtres, les choses, les événements, les phénomènes pour les étudier, les surveiller, en tirer des conclusions

## 32.- Opportunité : *nom féminin*

- Qualité de ce qui est opportun. 1.

(Emploi critiqué ; calque de l'angl. opportunity). Occasion favorable. 2.

Opportunité ; aubaine, chance , occasion. - Avantage, bénéfice, intérêt, profit, utilité .

Opportunité ; facilité , possibilité . - Circonstances ou conditions favorables, heureux concours de circonstances ; conjoncture favorable. - Heure ou moment propice ; moment ad hoc ; moment psychologique.

**Coût de Opportunité :**

### 33.- Paradigme : *nom masculin(grec paradeigma)*

---

Ling. Ensemble des formes fléchies d'un mot pris comme modèle (déclinaison ou conjugaison) ; ce mot lui-même. 1.

Ling. Ensemble des unités qui peuvent être substituées les unes aux autres dans un contexte donné. 2.

Log. Modèle théorique de pensée qui oriente la recherche et la réflexion scientifiques.3.

### 34.- Performance : *nom féminin (mot anglais de l'ancien français parformer, accomplir)*

---

Résultat obtenu par un athlète (un cheval de course, etc.) dans une épreuve ; chiffre qui mesure ce résultat. 1.

Réussite remarquable, exploit. Faire si vite un tel travail, c'est une performance. 2.

Résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche. – Psychol. Test de performance : épreuve non verbale destinée à mesurer certaines aptitudes intellectuelles. 3.

Ensemble des indications chiffrées caractérisant les possibilités optimales d'un matériel ; ces possibilités. – Performances d'une voiture : accélération, vitesse, consommation, etc. 4.

Ling. Mise en œuvre par les locuteurs de la compétence linguistique dans la production et la réception d'énoncés concrets. 5.

Art Contemp. Mode d'expression artistique qui consiste à produire des gestes, des actes, un événement dont le déroulement temporel constitue l'œuvre. Syn. : action 6.

### 35.- Pertinent , e *adjectif* (latin *pertinens*, concernant)

Approprié ; qui se rapporte exactement à ce dont il est question. Une remarque tout à fait pertinente. 1.

Ling. Qui joue un rôle distinctif dans la structure d'une langue. Trait pertinent. 2.

adj.-1300 "qui a rapport" Lat, pertinens , p. prés. de pertinere "concerner"; cf. impertinent. 3.

Qui a rapport a la question, qui se rapporte au fond même de la cause. Moyens 4.

pertinents et admissibles, faits et articles pertinents.

COUR. Qui connivents exactement à l'objet dont il s'agit (=> approprié, congru, convenable). Une réflexion, une remarque pertinente. par ext. Qui dénote du bon sens, de la compétence. => judicieux. Une analyse, une étude pertinente. 5.

LING Se dit de un fait linguistique qui est doué d'une fonction dans l'élaboration d'un message, qui fait l'objet d'un choix. Opposition pertinentes(permettant de dégager des éléments fonctionnels). - Élément pertinent. Trait .(II. 3°) pertinent > distinctif. 6.

### 36.- Pouvoir : v. tr. XII e ; soi pouvoir de 1120,"examiner", puis "prévoir"; Lat. : *providere* , *d'apr. pour - et voir*.

V. tr. Ind. Pouvoir à qqch. Faire ou fournir le nécessaire pour. Pourvoir à l'entretien de la famille. => assurer. Pourvoir aux besoins de qqn ( => survenir ), aux besoins du ménage, à ses propres besoins ( => se suffire ).

v. tr. dir. 2.

Mettre (qqn) en possession ( de ce qui est nécessaire). =>donner (à), munir, 3.  
nantir.Pouvoir qqn d'une recommandation, d'un titre (=>gratifier ), d'un i.  
emploi(=>procurer). PRONOM. Se pouvoir de (qqch.). faire en sorte de posséder,  
d'avoir( une chose nécessaire).=> se munir. Se pouvoir d'aliments, =>  
s'approvisionner.

Munir (une chose) Pouvoir une place de munitions. => alimenter, approvisionner, ii.  
fournir. Pouvoir une maison de confort moderne> équiper. SPECIALT. Pourvoir un  
poste, y affecter une personne.

(Sujet chose) La nature l'a pourvu de grandes qualités. => doter, douer. iii.

(Pas. et p. p.) Etre pourvu, eu : avoir, posséder. Il est pourvu de tout le nécessaire.iv.  
SPECIALT. Bien pourvu, pourvu, riche. SUBST. Les pourvus : les nantis.

Se pouvoir. v. pron. (1680) DR. Recuire à une juridiction supérieure ; forme un v.  
pouvoir. Les parties intéressés pourront se pouvoir devant le tribunal de première  
instance.

CONTR. Démunir, déposséder. (du P. P.) dénué. dépourvu. pauvre.

### 37.- Prescriptive :prescription *nom féminin*

Ordre formel et détaillé. – Les prescriptions de la loi, de la morale : les lois, les 1.  
maximes qu'il faut observer.

Recommandation précise, éventuellement consignée sur ordonnance, en matière de 2.  
traitement médical Conseil ; avis, opinion ; inspiration, proposition, recommandation,  
suggestion ; admonition [litt.], avertissement , mise en garde. - Sermon.

Conseil ; indication, renseignement, tuyau [fam.]. - Consigne, directive, instruction, précepte, prescription . - Enseignement, leçon.

Encouragement , exhortation, incitation, instigation, invitation, recommandation. - Impulsion ; voix (la voix de la sagesse, de la raison). - Dissuasion , persuasion . - Influence .

### 38.- Productivité : *productivité* *nom féminin*

Fait d'être productif. – Rapport mesurable entre une quantité produite (de biens, etc.) 1. et les moyens (machines, matières premières, etc.) mis en œuvre pour y parvenir.

Biol. Quantité de richesses (naturelles, vivantes) que peut fournir une surface ou un 2. volume donné d'un milieu naturel par unité de temps.

Production ; coproduction. - Confection, fabrication, concrétisation, réalisation ; actualisation [PHILOS.]. - Accomplissement, édification, effectuation. - Émission.

Création ; conception, élucubration [vx], procréation [litt.] ; fig. : accouchement, enfantement, engendrement. - THÉOL. : génération, procession. - Élaboration, formation, genèse. - Recréation ; reproduction.

Invention ; établissement, fondation, instauration, institution.

Reproduction. - Accroissement, augmentation , fructification, multiplication ; industrialisation.

Créé (le créé). - Ouvrage, production, produit ; artefact. - Travail. - Artisanat, industrie; culture , élevage .

Rendement [ÉCON.] ; sous-production [ÉCON.], surproduction [ÉCON.]. - Production intérieure brute (P. I. B.), production nationale brute (P. N. B.) ; output (anglic., " résultat d'une production ").

PHILOS., ÉCON. - Forces productives ; mode de production, rapports de production ; fonction de production ; moyens de production.

PÉTR. : horizon productif ou producteur ; essai de production.

Productivité, rendement ; efficace [didact.]. - Fécondité , fertilité. - Créativité, inventivité. - Compétitivité.

### 39.- Qualité . lat. *qualitas*, de *qualis* (=>quel) pour traduire le gr.*poiotês*, de *poios* "quel".

---

(Chose) Manière de être , plus ou moins caractéristique. => **attribut, caractère, propreté**. SPECIALT Ce qui fait qu'une chose est plus ou moins recommandable; degré plus ou moins élevé d'une échelle de valeurs pratique. =>**alors**. De qualité supérieure. => **excellent, extra-fin, super, superchoix**. Améliorer la qualité d'un produit; Rapport qualité - prix. Statut de qualité. Garantie de qualité.



## 40.- Qualité Total.-

(L'encyclopédie pratique du management, nov,1997, P. 128) : "L'approche par la qualité total consiste à perfectionner l'ensemble des processus en vigueur dans l'entreprise, afin d'améliorer les standards de performance des produits ou services, de réduire les délais et les coûts et, par conséquent, de satisfaire des clients et d'augmenter les profits de l'entreprise. La qualité total es donc principalement une démarche de progrès continu. La qualité totale n'a rien spontané, et les directions générales doivent en être le moteur. "

Il souligne que : "La mise en place d'un programme de qualité totale représente un argument marketing non négligeable. C'est souvent un atout supplémentaire ***pour convaincre un donneur d'ordre de traiter avec une entreprise, surtout lorsqu'il s'agit d'une PME.*** Mais une certaine prudence s'impose, car la qualité total a un coût, souvent sous-estimé.

Elle implique une profonde remise en question des processus de travail, des actions de formation pour familiariser les collaborateurs à ces nouvelles méthodes et l'aménagement de systèmes d'évaluation des progrès enregistrés. C'est aussi une démarche qui s'inscrit dans le long terme : éliminer défauts et gaspillages est un processus sans fin.

## 41.- Non Qualité :

Est l'absence ou manque de qualité. Entant donné que la qualité représente une valeur absolue, en pourcentage qualité est synonyme du 100%, c'est –dire Existe ou n'existe pas, la qualité

## 41.- Responsabilité : 1783 ; de responsable> Lat. *responsus*.

Dr. CONSTIT. Obligation pour les ministres de quitter le pouvoir lorsque, le corps législatif leur retire sa confiance. 1.

(XIX e) Obligation de réparer le dommage que l'on causé par sa faute, dans certaines cas déterminés par la loi. => faute, imputabilité. Responsabilité civile, pénale, délituelle, contractuelle ,Responsabilité légale de l'employeur pour les accidents du travail. Responsabilité collective. partagée (=> corresponsable ).Société a responsabilité limité. => S. A. R. L. 2.

Obligation ou nécessité moral . intellectuelle, de réparer une faute, de remplir un devoir, un engagement. PAR EXT. Le fait, pour certaines actes d'entraîner ( suivant certaines critères moraux, sociaux) des conséquences pour leur auteur ; le fait d'accepter de supporter ces conséquences => répondre (de) - Accepter, assumer une responsabilité. Prendre la responsabilité d'une affaire, accepter d'être tenu pour responsable. => endosser, prendre (sur soi) . Décliner toute responsabilité( cf. Se laver les mains). Avoir , acquérir les sens des responsabilités, => 3.

Responsabiliser. Prendre ses responsabilités : agir, se décider en acceptant les obligations qui en découlent. - Avoir la responsabilité de qqn, en être responsable (cf. Avoir charge d'amie). PAR EXT. Charge, poste, situation qui entraîne des responsabilités. Promouvoir qqn à une haute responsabilité. CONTR. Irresponsabilité.

## 42.- Recherche : n. f. 1508 : de *rechercher*.

---

- Action de rechercher, de rechercher. 1.
- Effort pour trouver qqch.. La recherche d'un objet perdu. Recherche de gîtes minéraux. => prospection. Recherche d'objets enfouis. => fouille. Recherche de renseignements( => enquête ). - DR. Recherche de paternité légitime, naturelle . 2.  
1.
- ABSOLT. Faire de vaines recherches. Résultat des recherches. Action de rechercher (qqn). Avis de recherche.
- Effort de l'esprit pour trouver (une connaissance, la vérité). Unes, des recherches : ii. le travail, les travaux faits pour trouver des connaissances nouvelles, pour étudier une question. Recherches Systématiques sur un sujet. Recherches abstraites, théoriques. => spéculation. - Faire des recherches dans la bibliothèque, aux archives.
- (v. 1700) La recherche. Ensemble des travaux, des activités intellectuelles qui iii. tendent à la découverte de connaissances et de lois nouvelles (sciences), de moyen d'expression (arts, lettres). => investigation ; chercheur. Recherche pure ou fondamentale : Travaux destinés à faire avancer la connaissance ( => Fondamentaliste ). Recherche appliquée : Travaux utilisant les découvertes de la recherche fondamentale dans un domaine et visant à leur application pratique. - TECHN. Recherché - développement : Travaux de recherche menés dans une entreprises, un groupe. Le budget, le service de recherche et développement. - Recherche opérationnelle. Recherche clinique : Recherche portant sur le malade.
- Action de chercher à obtenir. => quête. La recherche d'un avantage, du bonheur, iv. de la gloire, des plaisirs. (Flaub.) => poursuite. La recherche de la perfection.
- Loc. Prép. A la recherche de....: en cherchant, en cherchant. => Rechercher. Elle v. était à votre recherche, elle vous cherchait.
- Effort de distinguer par une délicatesse, un raffinement plus grand ; caractère de vi. ce qui est recherché => apprêt raffinement. mettre de la recherche dans sa toilette, être vêtu avec recherche. Recherche dans le style. => préciosité. P ej Recherche excessive. => affectation, affecterie maniérisme, sophistication. CONTR. Abandon, Laisser-aller, négligence, Négligé, simplicité.

## 44.- (Recherche -) ACTION : n.f. XIV e." manière d'agir" Lat. : *actio*.

---

1.

Ce que fait qqn et ce par quoi il réalise une intention ou une impulsion. => acte, 2.  
fait. Faire une bonne action. => B. A. Commettre une mauvaise action. =>  
agissements, méfait; Action d'éclat. => exploit, prouesse. L'action qui consiste à  
transporter; => opération. Verbe d'action, qui exprime une action (opposé à verbe  
d'état).

Fait de produire une effet. manière d'agir sur qqn ou qqch. Changement politique ii.  
dû à l'action personnelle d'un ministre. => influence. intervention. Chercher des  
moyens d'action. (= > actif). Le gaz est comprimé par l'action d'un piston. => effet.  
En action : entrain d'agir. => activité.

SC.(PHYS.) Effet de l'ensemble des forcées par un système sur un autre. - iii.  
Constante d'action. Principe d'égalité de l'action et de la réaction, selon lequel les  
interactions qu'exercent l'un sur l'autre deux points matériels sont représentables  
par deux forces égales et opposées. Rayon d'action. => portée. MATH. action d'un  
ensemble. => opérant.

ABSOLUT. Exercice de la faculté d'agir (par opposition à la pensée, aux paroles), iv.  
déploiement d'énergie en vue d'une fin => activité, effort, travail. Il est temps de  
passer à l'action (= > agir. intervenir). Un homme, une femme d'action. - Liberté  
d'action SPETIALT. Combat. Lute. Engager l'action. - MILT. Une action. : Une  
oppression précise.

(1260) DR. Pouvoir légal de s'adresser à la justice, en permettant à chacun de lui 1.  
soumettre une prétention et à l'adversaire d'en discuter le bien-fondé (Code de  
procédé. civ.). Action judiciaire. intenter une action contre qqn. => demande.  
poursuite. recours. Action civil, pénale. - Exercice du pouvoir de répression . Entraver  
l'action de la justice.

(XVI e; trad. du gr. praxis) Suite de faites et d'actes constituant le sujet d'une œuvre 2.  
dramatique ou narrative. => intrigue. Exposition, nœud périclètes, épisodes. (Rac.)  
Cela manque d'action. Film d'action.

CONTR. Inaction.

**"RECHERCHE - ACTION"** : Inventait au Etats Unis (1940 et 1945) par Kurt LEWIN.  
dans le cadre des phénomènes sociaux des ses recherches (Michel LIU,  
1997, "Fondaments et pratique de la recherche - action ", Ed; L'Harmattan).

Le premier terme utilisée par K Lewin. a été "d **'action- recherche** ", Lewin assigne  
au chercheur un rôle. d'expérimentateur :

"qui doit modifier la réalité social afin de la connaître"

La recherche - action est pour Lewin une **Démarche** pour acquérir des  
connaissances scientifiques fondamentales.

La richesse de la recherche - action est précisément de pouvoir être à la fois une  
méthode de recherche fondamentale , une démarche **participative** de changement et  
une voie de remise en cause radicale d'une institution par ses membres.

La recherche - action s'est constituée sur le plan méthodologique au cours des mouvements décrits, les "chercheurs - acteurs inventant des réponses aux difficultés qu'ils recentraient, au fur et mesure que celles-ci se présentaient. Cependant ces réponses, lorsqu'on les considère avec du recul, reposent sur deux pratiques méthodologiques inédites : une nouvelle manière de formuler les problèmes que doit résoudre la recherche - action et la définition d'une nouvelle catégorie de savoir-faire qu'ont peut l'appelé: **La démarche**.

#### 45.- (Recherche) - INTERVENTION : n. f. Lat. *interventio*.

---

- DR. Acte par lequel un tiers, qui n'était pas originairement partie dans une contestation judiciaire, s'y présente pour y prendre part. Intervention en première instance, en appel. Forme une demande en intervention. 1.
- COUR. Action de intervenir(par la parole ou par la action). Intervention en faveur de qqn. =>entremise, intercession. Offrir, proposer son intervention. => médiation, ministère, office(bons offices), service. Je compte sur votre bienveillante intervention. => aide, appui, concours. - intervention de Etat dans le domaine économique. Intervention énergique, rapide de la police. => action. SPECIALT. Acte d'ingérence d'un Etat dans les affaires d'un autre. => immixtion, intrusion. Politique d'intervention >Interventionnisme. Forces d'intervention de l'O.N.U. => interposition.Intervention militaire. 2.
- (v.1900) \_encours à un traitement énergique, Intervention chirurgicale. => opération. 3.
- Action rôle(de qqch.). Intervention dans notre vie de l'invisible et de l'infini.CONTR. 4.
- Abstention, neutralité, non-intervention.

#### 46.- Risque. *nom masculin* (italien *risco*)

Danger, inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé. Courir le risque d'un échec. 1.

- *À risque(s)* : prédisposé à certains inconvénients ; exposé à un danger, une perte, un échec ; qui présente un danger. *Capitaux à risques*. *Grossesse à risque*. *Zone à risques*.
- *À ses risques et périls* : en assumant toute la responsabilité de qqch., d'une entreprise.
- *Au risque de* : en s'exposant au danger de.

Préjudice, sinistre éventuel que les compagnies d'assurance garantissent moyennant 1. le paiement d'une prime. – Risque social : évènement dont les systèmes de sécurité sociale visent à réparer les conséquences (maladie, maternité, invalidité, chômage, etc.).

**capital-risque** *nom masculin singulier* (anglais *venture capital*, capital chance) *Société*

*de capital-risque* : société investissant dans une entreprise présentant des risques.

risqué, e *adjectif*

Qui comporte un risque ; dangereux, hasardeux. Une entreprise risquée. 1.

Osé, licencieux. Des plaisanteries risquées. 2.

- **Risques** : Le coût des risques peut être calculé en prenant en compte la probabilité de réalisation d'un dysfonctionnement. Il peut y avoir par exemple un risque de 50% qu'un client mécontent ne revienne plus. Si ce préjudice commercial se réalise, le coût de la non création de potentiel peut être très élevé. Il est donc possible de calculer le coût du risque en multipliant le coût de la non création de Potentiel par sa probabilité(Annexe N° 6. LEXIQUE. ISEOR 1999).

#### 47.- Socio-économique : adj. - 1957 ; de socio - et économique.

DIDAT. Relatif aux problèmes sociaux. économiques et à leur relations. *Enquête, étude socio-économiques. Conditions socio-économiques*> aussi **socioprofessionnel**. "*Les difficultés socio-économiques, donc politiques*" (Sauvy).

#### 48.- Management [manedʒment]ou [manaʒmã] *nom masculin* (mot anglais, de *to manage*, diriger)

Ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise. 1.

Ensemble des dirigeants d'une entreprise. 2.

#### 49.- Management socio-économique :

Le management socio-économique a été créé pour accélérer le rythme nécessaire à a transformation des entreprises et organisation dans un environnement concurrentiel tout en améliorant à fois la performance économique et la performance sociale. L'hypothèse de base est que tout acteur dans une organisation peut exercer un pouvoir informel soit pour ralentir, soit pour accélérer le rythme du changement, ce qui entraîne des coûts et performances cachés. La méthode socio-économique est caractérisée par une grande implication de la Direction, de l'encadrement et de l'ensemble du personnel dans le processus de changement et par le développement des compétences en management. Les bénéfices de amélioration de la performance économique sont partagés entre les différentes parties prenantes tels que les clients, le personnel et les actionnaires. Dans le cas des services publics ou des organisations a but non lucratif : l'amélioration de la qualité des performances peut permettre de réduire les dépenses ou les charges fiscales tout en atteignant mieux les objectifs sociaux. (Annexe N° 6 Lexique, ISEOR, 1999)

#### 50.- Stratégique : stratégie -> stratégie.

Art de faire évoluer une armée sur un théâtre d'opérations jusqu'au moment où elle entre en contact avec l'ennemi.. Partie de la science militaire qui concerne la conduite générale de la guerre et l'organisation de la défense d'un pays Stratégie opérationnelle, naval, aérienne. 1.

Ensemble d'actions coordonnées, en vue d'une victoire. La stratégie Politique, électorale, parlementaire =>tactique. Une bonne, une mauvaise stratégie> plan. ECON. GESTION. Ensemble d'objectifs opérationnels choisis pour mettre en œuvre une politique préalablement définie. Stratégie d'entreprise.(=>management). Stratégie de communication(publicité), Stratégies de vente =>marchandisage, marchandage, marketing, mercatique. 2.

**Planification Stratégique =>Processus formalisé d'élaboration de la stratégie.** leur succès, jusqu'au début des années 80. doit énormément aux nombreux modèles d'analyse stratégique mis en point par des grandes cabinets de conseil américains(L'encyclopédie pratique du management. oct. 97).

## 51.- Système :

---

M. N. - 1552 , 1650, Répandu XIX e ; gr. **sustenta** "assemblage, composition".

Ensemble organisé d'éléments intellectuels.

Ensemble organisé d'éléments intellectuels. 1.

HIST. SC. Ensemble conçu par l'esprit (à titre d'hypothèse, de croyance) d'objet de pensée unis par une loi. => théorie. Les divers systèmes du monde. 2.

SPECIALT. Distribution d'un ensemble d'objets de connaissance selon un ordre qui en rend l'étude plus facile (=> systématique) ; classification qui résulte. 1.

Méthode.Le système de Linné ("Système nature"). La terminologie d'un système.

Ensemble d'idées, logiquement solidaires, considérées dans leur relations; construction théorique que forme l'esprit sur un vaste sujet(philosophique, scientifique). => doctrine, idéologie, opinion, philosophie, théorie, thèse. Système des beaux-arts. ii.

(XVII e) Ensemble coordonné de pratiques tendant à obtenir un résultat(=> manière, méthode, moyen, plan )ou présentant simplement une certaine unité. iii.

FAM. Moyen habile. => combinaison combine. Je connais le système.

(XVII e) ensemble de pratiques, de méthodes et d'institutions formant à la fois une iv. construction théorique et une méthode pratique. Système de législation, d'enseignement. => politique. Système judiciaire, électoral. Fédéral. économique. =>régime. Système bancaire, monétaire, financiers. ABSOLT. L'armature économique, politique. Etre dans le système > intégré. Marginal qui refuse le système. Etre récupéré par le système. HIST. Le système ; le système financière de Law.

ABSOLT. Esprit de système : Tendance a organiser, à relier les connaissances v.

particulières en ensembles cohérents. Péj. Tendance à faire prévaloir la cohérence interne, l'intégration à un système, sur la juste appréciation du réel. => systématisation.

(1690) Ensemble possédant une structure constituant un tout organique. => 1.  
ensemble, structure, tout.

Ensemble structuré d'éléments naturels de même espèce ou de même fonction. 2.  
1. "Le système du monde". Le système de la lange. => code.- SC. Région de la matière contenant une quantité définie de substance; plan d'arrangement des termes d'un ensemble matériel. Système moléculaires, système atomique. Géol. ensemble de terrains appartenant à une période. BIOL. Ensemble d'organes ayant une structure analogue (systèmes divers appareils anatomiques). Système pileux (=>pilosité). ASOLT. et FAM. Le système : Les nerfs(dans quelques exp.) Courir, porter, taper, sur le système de (à qqn): énerver, la question " recommencer à me taper sur le système ".

SC. Appareil, dispositif forme par une réunion d'organes, d'éléments analogues ii.  
constituant un ensemble cohérent. Système articulé .système électronique, dynamique, où intervient la notion du temps ( opposé à statique). Système asservis. INFORM. Système de traitement de l'information. Système d'exploitation. Système expert.- Système de gestion de base de données. MILT. Système d'arme. AUDIOVIS. Système SECAM., pal.

COUR. Appareil plus ou moins complexe.. MAR. Tolets mobiles d'une embarcation iii.  
à avirons. - SPECIALT. Dispositif de fixation. "Une cravate - plastron, à système".

Ensemble structuré (de choses abstraites). Un système de concepts. de notions, iv.  
de relations, . Système consistant. SC. MTH. Système d'équations. Systèmes de forces.- Système de numération. décimal. métrique.- Système . coordonnées. de référencé.( => repère )

## 52.- Systémique *adjectif*

Didact. Relatif à un système pris dans son ensemble. – Analyse systémique ou 1.  
systémique, n. f., qui envisage les éléments d'une conformation complexe, les faits (notamment les faits économiques), non pas isolément mais globalement, en tant que parties intégrantes d'un ensemble dont les différents composants sont dans une relation de dépendance réciproque.

Agric. Se dit de produits phytosanitaires véhiculés par la sève et qui agissent au 2.  
niveau de tous les organes de la plante. Insecticide systémique.

Axiomatisation [didact.], formalisation, globalisation ; construction [fig.]. - Mathématisation.  
- Classification.

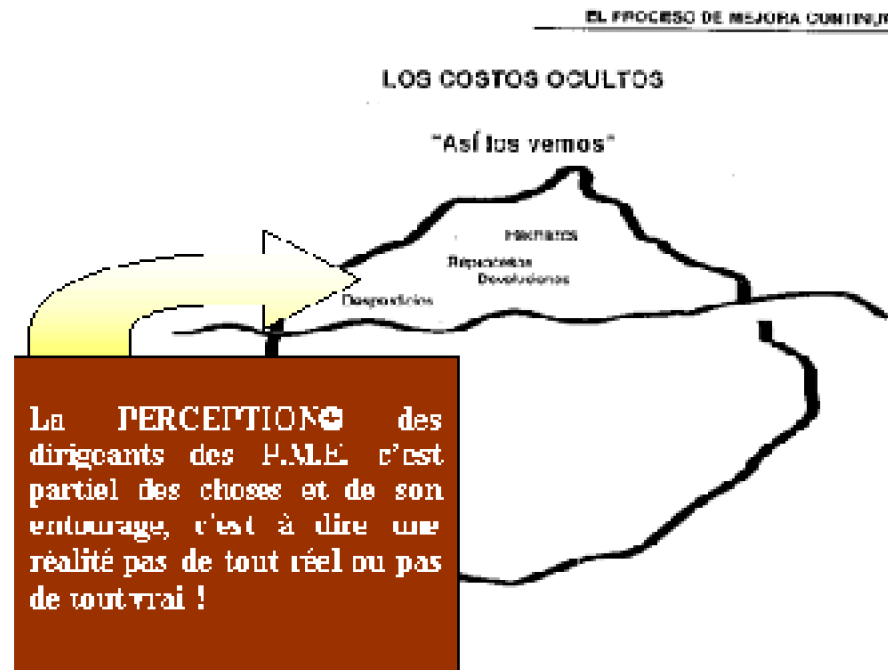
Systématisme ; logicisme [didact.]. - Doctrinarisme, dogmatisme ; esprit de système.  
Doctrinaire, systématisateur [rare]. - Systématicien [SC.], systémicien [TECHN.].



# Annexes

## Introduction

Selon la perception des P.M.E. ceci qu'eux perçoivent !



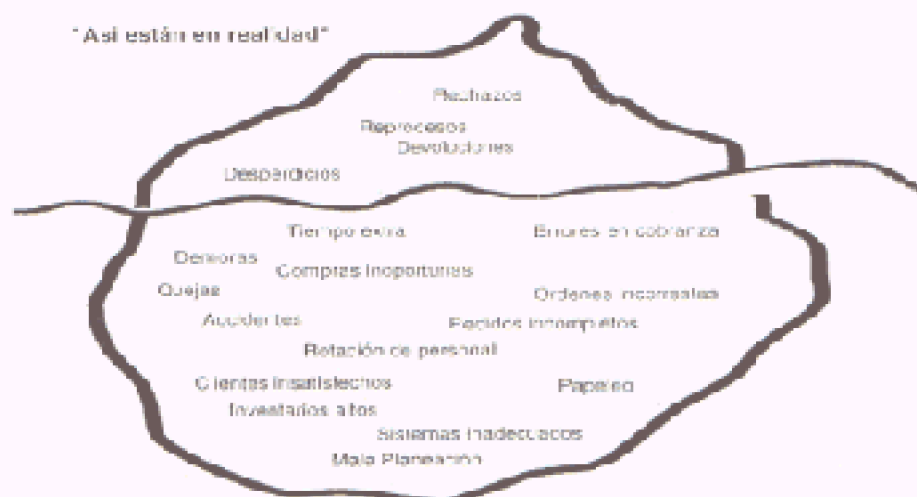
\* 3. Fait de percevoir par les sens, par l'esprit. *La perception des couleurs, des odeurs. Avoir une perception claire de la situation.* 4. [PSYCHOL. ] Représentation consciente à partir des sensations; conscience d'une, des sensations.<sup>88</sup>

<sup>88</sup> Le Petit Larousse illustré 1999. © Larousse, 1998.

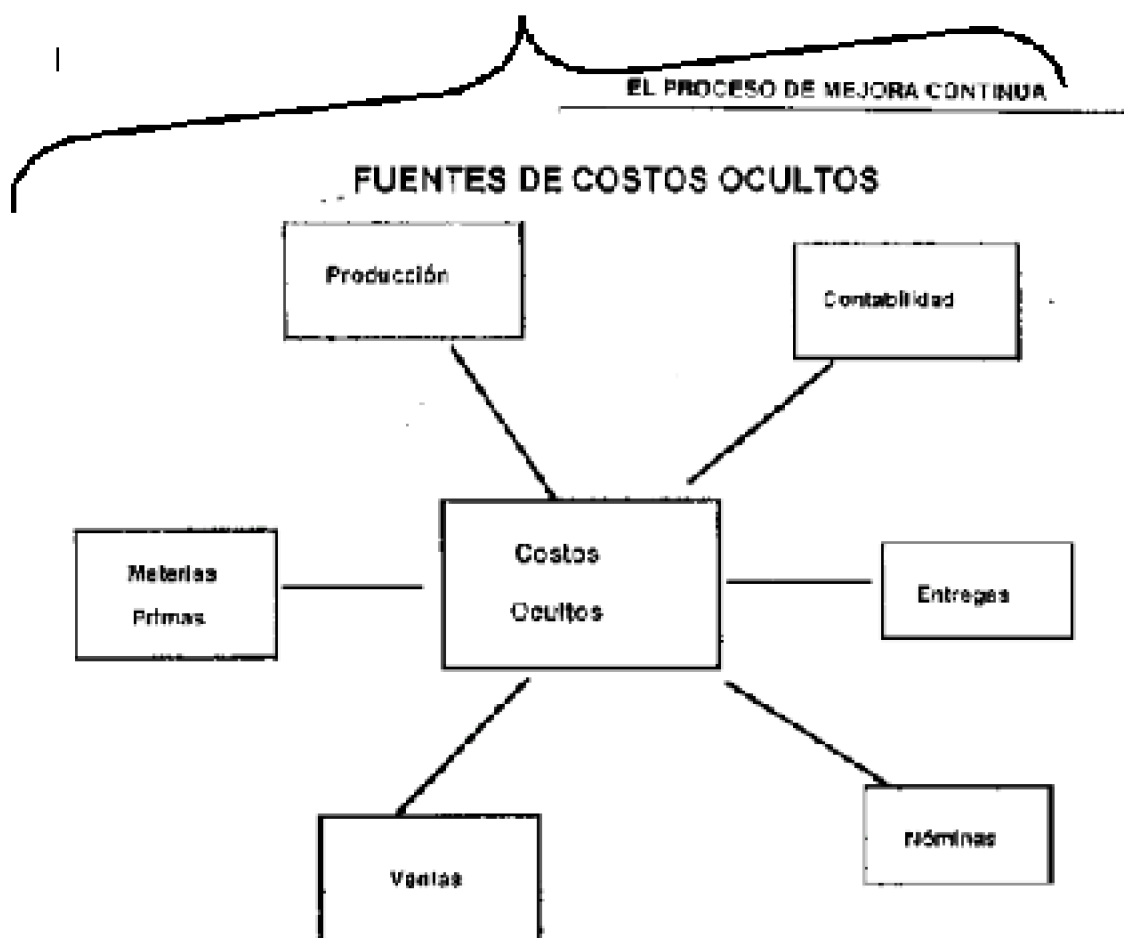
Voilà la réalité, c'est sont les Coûts Cachés détectés par le modèle socio-économique qui permet les apercevoir mieux !

#### EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA

### LOS COSTOS OCULTOS



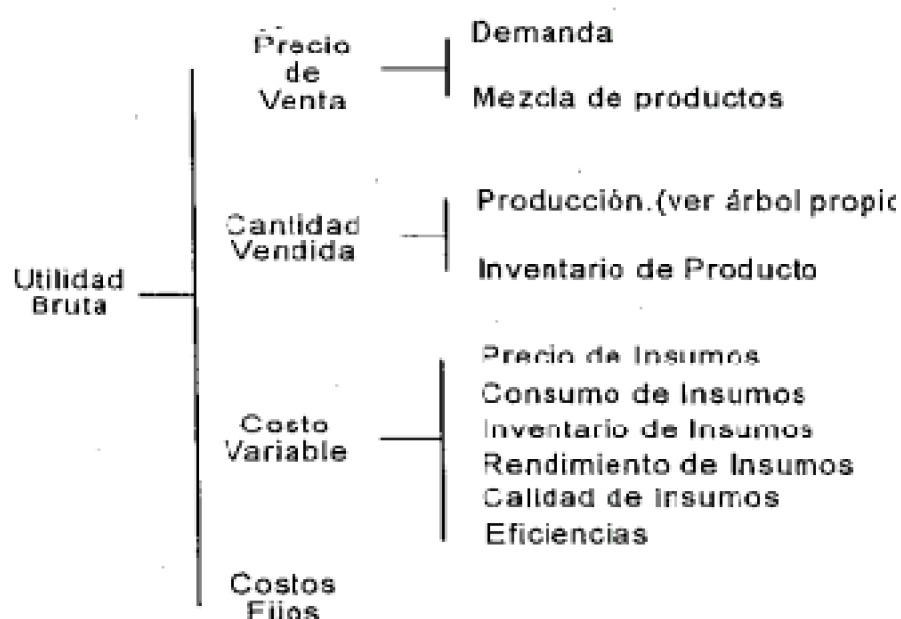
Certains sources des coûts cachés





### Conceptos de control de Grupo Directivo

Medición, control y mejora de resultados  
 Identificación y reducción de costos de no-calidad



Mais utilisé au Mexique, seulement par des grandes Firmes et des Transnationaux  
 par exemple " General Electric Co "

## Annexes chapitre 3

### Introduccion

El objetivo primordial de este informe es detallar las actividades que se llevaron a cabo durante el tiempo realizado en 5 PMI de la Ciudad de Mérida, Yucatán.

Mediante la realización de la residencia, el alumno tiene la oportunidad de incorporarse profesionalmente al sector productivo y/o de servicios, participando en las

actividades cotidianas de la empresa y desarrollando sus habilidades para la ejecución de proyectos, a la vez que es asesorado por instancias académicas e instancias externas. Teniendo el alumno la oportunidad de conocer más acerca de las empresas que existen en el medio.

Proyecto presentado a la Academia con el nombre "Implementación de un Sistema de Control Gerencial",.

Las actividades fueron realizadas en toda la empresa y no en un departamento específico, debido a que el proyecto así lo requiere, sin embargo se le estuvo reportando directamente al Director General .

## **1.- Historia:**

---

### **Justificacion**

Para el crecimiento y desarrollo de un micro-empresa y mediana empresa, es necesario la aplicación de un diagnóstico general, la cual tiene el único fin de detectar las fuerzas y debilidades de la empresa así como los riesgos y oportunidades que se le presentan durante el desarrollo de sus actividades y que puede ser un factor que le impide su crecimiento y/o desarrollo.

Además, el lograr detectar estos factores ayudará a darle una pronta resolución a los problemas detectados en las diferentes áreas de la empresa y cubrir todos los requerimientos del personal logrando así mejorar la eficiencia y la eficacia de la organización.

Para cada una de las áreas existen diferentes problemas pero que conjuntándolas en uno solo afectan en gran manera a la empresa, por lo que deben ser manejados de una manera muy prudente; por ello se hace necesario el apoyo de una persona externa a la empresa y que no esté involucrado con los diferentes problemas para que pueda ser lo más objetivo posible, y que mejor que el apoyo de un residente para detectar estas anomalías e incluso para poder ayudar a la administración en la resolución de dichos problemas; sin embargo hay que tener en cuenta que para lograr una mejora en la organización, ésta debe estar dispuesta a realizar ciertos cambios que generarán resultados favorables en sus actividades cotidianas.

### **Objetivos generales y especificos**

Objetivo general:

Conciliar los objetivos económicos y los objetivos sociales (bien común) de la empresa.

#### **5.2 Objetivos específicos:**

Detectar el potencial interno, como elemento de crecimiento y desarrollo estratégico 1. para la empresa.

2. Poner énfasis en los recursos internos como motor de la empresa, para lograr ese crecimiento deseado.
3. Detectar todos aquellos costos ocultos que les está mermando el crecimiento y el desarrollo.
4. Mejorar y elevar la productividad, mediante la participación, pero fomentando el compromiso e involucramiento (motivación), de todo el personal de la empresa.
5. Mantener la motivación y elevar la moral del personal, procurando conciliar los intereses de éstos con los de la empresa.

## Problemática

Debido a la insuficiente información oportuna hacia la Dirección Gerencial para desarrollar una estrategia multiplicadora de su potencial que impiden su crecimiento y desarrollo, es de vital importancia la aplicación de un diagnóstico general de ésta, con el fin de detectar verazmente las posibles debilidades y/u oportunidades que esta pudiera presentar, así como los riesgos y las oportunidades que tiene y que podría ser motor de crecimiento de la misma.

Este método es aplicado con el objeto de ayudar a aquellas empresas (Micro, Pequeñas y Medianas empresas principalmente), a superar las limitantes de crecimiento y desarrollo, que les impide salir adelante, por lo que nos enfocaremos a detectar principalmente los costos ocultos y de oportunidad que estas posean para tratar de reducirlas, también detectaremos las mermas que hay, el clima laboral que predomina, los tiempos ociosos que hay, los costos de oportunidad y en general todos los factores tanto internos como externos que influyen en el caminar diario de la empresa.

En términos generales, el único fin de este método es para poder convertir nuestras debilidades en fuerzas y nuestros riesgos en oportunidades para así poder lograr el crecimiento y desarrollo deseados.

## Alcances y limitaciones

Los alcances que se tuvieron en la realización de las actividades fueron en todas las áreas de la empresa, tanto con la gente que trabaja en la administración con el fin de recabar ciertos datos, así como con la gente que trabaja en el área productiva (operarios), para detectar las mermas, y saber el clima laboral que predomina en la organización; de igual manera se visitó todas las tiendas y centros de producción de la empresa, realizando el trabajo de detectar las causas de varios problemas que se presentan en la empresa, así como los factores que influyen en el crecimiento y desarrollo de la misma.

Igualmente se tuvo acceso a cierto tipo de información de la empresa para realizar una evaluación de la situación de los mismos y para que la administración pudiese aplicar las medidas correctivas necesarias para su pronta resolución.

Las limitaciones que se presentaron fueron, que no siempre se tenía la información disponible, dado que algunos eran considerados de manera confidencial, y que eran reservados celosamente por la administración ó simplemente se carecía de esta

información.

Otra limitación fue que, resultaba difícil estar en todas las áreas al mismo tiempo dado que sus puntos de ubicación son muy distantes unas de otras, lo que hacía más tardado la investigación y el fácil desenvolvimiento en la empresa.

## **Fundamento teórico y metodológico**

Este se basó principalmente en lo estudiado en las materias impartidas en la carrera de Administración del Instituto Tecnológico de Mérida, fundamentalmente son las siguientes:

**Auditoría Administrativa**, Se toman en cuenta los factores más importantes para la detección de anomalías y las posibles preguntas de cuestionarios que realizar, para investigar y detectar el origen - causa – efecto, de cada uno de los problemas y/o anomalías “Disfuncionamientos” que se presentan.

**Recursos humanos**, se aplican elementos que se deben de tomar para un costeo y poder evaluar de manera objetiva al personal de todas las áreas de la empresa, así como, para determinar su clima laboral imperante en todas sus áreas.

**Comunicación Administrativa u Organizacional**, es de vital importancia la buena comunicación con todo el personal de una organización, lo que implica una necesidad para llevar a cabo trabajos en equipo primordial para la empresa, y para el residente ya que debe saber como poder comunicarse con todo el personal.

**Metodología de la Investigación**, para determinar las técnicas y formas, que se debe realizar en la investigación y llevar un orden.

También se utilizaron otras materias pero se le dio importancia a las siguientes por el tipo de investigación a realizar:

- Contabilidad de Costos
- Informática I y II
- Administración de la Calidad.
- Desarrollo Organizacional.

Los conocimientos adquiridos por el residente durante la carrera es una base fundamental y de gran utilidad para el desarrollo de las actividades cotidianas, así como las profesionales, para un buen desempeño en cualquier trabajo que se realice el estudiante egresado, en este caso del Instituto Tecnológico de Mérida.

## **Procedimiento y descripción de actividades realizadas**

Observación en todos los departamentos de la empresa

Esta actividad consiste en observar todas las anomalías que existen en los diferentes departamentos y anotarlas, pero también hay que tomar en cuenta todos los comentarios escuchados del personal.

En todas las anotaciones que hice por comentarios del personal, no puse ningún tipo de juicio, ya que se perdería la objetividad de la información obtenida.



A todas las anotaciones que realicé les puse, lugar (área), fecha y hora del comentario, así mismo se estuvo tomando en cuenta todos los ausentismos del personal de las diferentes áreas.

Se anotaron de igual manera todos los espacios mal utilizados que incurren en costos de espacio por renta de local.

Se anotaron los costos de oportunidad incurridos al realizar diferentes funciones del que realmente les correspondía, en especial a los administrativos (un ejemplo: El director general del RETORNO en ocasiones en vez de dirigir se ponía a producir los panes).

#### Aplicación de encuestas y entrevistas al personal

Así mismo elaboré los cuestionarios teniendo cuidado de no inducir a una respuesta, sino que pudiesen despertar el interés en el empleado para que haga sus propios comentarios acerca de determinados problemas que él mismo perciba y le afecte; para poder cruzar la información de estos con la información que me arrojaron las entrevistas; a su vez esta información me sirvió para dar validez a las anotaciones realizadas durante la observación.

#### Recopilación de datos

Los diferentes tipos de información que se obtuvieron de los cuestionarios aplicados y de las entrevistas me sirvió para actualizar algunos datos y determinar los que hacían falta para poder realizar los diagnósticos necesarios, a su vez sirvió para depurar cierta información que se repetía o que era consecuencia de algunas de las que se encontraban.

#### Análisis e Interpretación

Esta actividad consiste en realizar un costeo de todas las anomalías que se detectaron en el transcurso de este tiempo de la residencia, así como determinar la situación de la relación laboral que impera y su repercusión en la producción de la empresa, así mismo para determinar los costos ocultos incurridos en la maquinaria que se encuentra inactiva que a su vez genera un costo de oportunidad, lo que significa que la empresa está dejando de ganar por tener la maquinaria ociosa estando en buenas condiciones.

También incluí para el costeo los espacios mal utilizados que generan un costo oculto, puesto que no se le está dando el uso adecuado; Por lo que la empresa está perdiendo en sus activos.

## Detalle de la obtencion de costos ocultos del retorno resultados del diagnostico

### COSTOS OCULTOS Y DE OPORTUNIDAD EN RELACION A LAS VENTAS TOTALES.

Entre los resultados del Diagnóstico, tenemos el total de los costos ocultos y de oportunidad de la empresa, estos representa un 47% del total de sus ventas y se distribuyen de la siguiente manera:

#### Costos Ocultos y de Oportunidad:

Factor costeado	Cantidad en pesos
Total de diferencias de Procd Total–Vtas - Merm	8.96%
Costo Oculto Total de mermas	1.39%
Costo Oculto del Cuarto frío (renta)	1.74%
Costo Oculto de la Renta local a Proesa	2.34%
Costo Oculto de la Renta maquinaria a Proesa	2.92%
Costo Oculto de zapatos	0.04%
Costo de oportunidad x mermas	0.04%
Costo de oportunidad x diferencias	0.24%
Costo de oportunidad x días no laborados	9.97%
Costo de oportunidad de paquetería	0.08%
Costo de salario de intendente	0.12%
Ambos costos de Espacio no aprovechado de la 67	1.48%
Ambos Costos Maquinaria no aprovechada de la 67	17.78%
Total de costos/ las Vtas Totales.	47.11%

Se pudo observar disfuncionamientos que a continuación se describen:

#### 10.2 disfuncionamiento administrativo

COMENTARIOS (PALABRAS CLAVES) DEL 21 SEP AL 21 DIC.	PREV	PLAN	INTEG	ORG	DIREC	CONTROL	FACTOR
"Iban a traer un horno en la 65 pero por problemas ya no.	X		X			X	2,5
Se va a abrir un centro de producción de bizcochos en la parte baja de las oficinas.	X		X		X		2
"No tengo ningún proyecto, solo trabajar, esto hacia falta.	X						2
Di que porque no hay <u>extractor de aire caliente</u> , no rinden los <u>panaderos</u>			X		X	X	1
El intendente no lava <u>baños</u> , no esta <u>limpia</u> su área.			X			X	1
<u>las tuberías</u> están malas y hay fuga de agua,	X				X		1
El sumidero esta destapado y da un <u>mal olor</u>	X				X		1
<u>El lavabo</u> esta en mal estado	X				X		1
"No hay nada que hacer, ellos pierden, porque aparecen mas mermas".	X				X	X	2,3
Lo que <u>te atrasa</u> son las entregas a domicilio	X					X	9
Aquí hay una mala <u>mercadotecnia</u> .	X X		X		X	X	2,9
FRECUENCIA:	41 3		64 10		73	65	107

NOTA: Esta es una muestra de los comentarios escuchados, ya que algunos son de tipo confidencial para la empresa.

El total de los comentarios se resumen a continuación son el factor respectivo al que afecta:

FACTORES: sobre frases claves	FRECUENCIA/107
1. MEDIO AMBIENTE	14 (13%)
2. POLITICA Y DIRECCION	73 (68%)
3. PRODUCTOS Y PROCESOS	15 (14%)
4. FINANCIAMIENTO	0
5. MEDIOS DE PRODUCCION	10 (9.3%)
6. FUERZA DE TRABAJO	30 (28%)
7. SUMINISTROS	2 (1.9%)
8. ACTIVIDAD PRODUCTORA	7 (6.5%)
9. MERCADEO	3 (2.8%)

## **Logros alcanzados**

---

La información que se obtuvo fue de vital importancia para la organización ya que dio como resultado que la empresa pudiese implementar las acciones necesarias para poder detectar las anomalías que se le pudiesen presentar y corregirlas en ese mismo momento logrando así una mayor productividad, y la eficiencia y eficacia deseadas.

También logró reducir los disfuncionamientos que generan costos ocultos de peligro ó de riesgo para la empresa.

La empresa está más atenta para poder detectar las oportunidades que se le podrían presentar.

En términos generales la empresa está llevando a cabo un sistema de control que ayudará a monitorear las tareas diarias de las áreas para ayudar la sobrecarga de trabajo que hay en la administración al apoyar en las actividades de los diferentes departamentos y para lograr así, mejores tomas de decisiones.

## **Conclusiones del diagnostico**

---

La falta de una buena planeación conlleva a una deficiencia en el control que se aplica.

Lo antes mencionado se convierte en origen de una deficiente administración Gerencial, y por lo tanto en insatisfacción en el trabajo con el personal en general, mostrando como resultado:

En personal: Ausentismo, retardos, que son el reflejo de la ineficiencia y poca productividad, como lo muestra los tiempos ociosos y errores en la producción.

En producción: Ineficiente planeación y programación de la producción misma que se refleja en falta de materia prima, retrasos en la producción, y una mala utilización de la maquinaria y del espacio.

Toda la falta de información precisa y adecuada, provoca una deficiente toma de decisiones.

La experiencia vivida como residente en la empresa me ha permitido ver a grandes rasgos la problemática a la que se enfrenta una organización, lo cual me ayuda a tener criterios de decisión, a la vez me ha ayudado a entender de una mejor manera la teoría que recibí del Instituto Tecnológico de Mérida, al practicarla directamente a través de la residencia profesional.

Considero de igual manera que al alumno que realiza su residencia profesional en las empresas, tiene una gran oportunidad de desarrollar sus habilidades y conocimientos para su correcto desenvolvimiento en el ámbito empresarial.

## **Annexe chapitre 6. Projet de formation linguistique**

---

---

## Proyecto

**Resultante de la problemática detectada por el Modelo de INFORMACION SOCIOECONOMICO “SIOFHIS”.**

llamado por nosotros :

TABLERO DE CONTROL GERENCIAL.

De información Socioeconómica.

“Programa de formación y capacitación en Comunicación Organizacional, para obreros cuya lengua materna es la Maya; a fin de reducir problemas de comprensión, evitar accidentes de trabajo y elevar la eficiencia operacional en el sector productivo de la Península de Yucatán”

---

## Problemática

Según recientes investigaciones realizadas por el Profesor. Armando Luis Martínez y Rangel como parte de su tesis doctoral, existen en la industria yucateca bajos niveles de productividad y de ganancias debido entre otros factores, a problemas de comunicación en los trabajadores indígenas, es decir, a la falta de comprensión de indicaciones y especificaciones sobre sus funciones y uso de maquinarias para la producción.

Debido al problema de entendimiento han habido consecuencias o resultados sumamente costosas para las industrias: accidentes de trabajo, elaboración de productos defectuosos, devoluciones, desperdicios, tiempos ociosos y retrabajos.

---

## Objetivo

Conocer el perfil comunicacional, socioeconómico y cultural de los trabajadores de origen maya en las maquiladoras del estado de Yucatán, para diseñar las herramientas adecuadas para la obtención de información que permita la elaboración de un programa de capacitación sobre lenguaje técnico, uso y funcionamiento de maquinaria en la industria manufacturera.

---

## Justificación

En la industria yucateca han habido en los últimos años demasiados accidentes de trabajo por problemas de comunicación, por ello, esta investigación facilitará el conocimiento de la situación de los empleados y será el primer paso para poder elaborar instrumentos de investigación específicamente dirigidos a este sector de la población y de acuerdo a sus características específicas. Además de que servirá para cambiar los procesos de capacitación en las industrias y aumentar la productividad y eficacia de los empleados.

La inserción en el ambiente de trabajo de las maquiladoras e industrias, requiere de

un cambio cultural dentro del sistema de vida de los trabajadores. Esto trae consigo aprendizaje y adaptación para lograr la identificación e integración de los obreros con la industria para la que trabajan.

La factibilidad de poner en marcha esta investigación recae en demostrar a los industriales que la producción y eficiencia del trabajo en sus empresas aumentará cuando los empleados comprendan el papel que juega su labor dentro del proceso industrial.

Como ya se mencionó, para lograr este proyecto es necesario desarrollar un modelo de comunicación popular que parta del análisis de las condiciones históricas, culturales, socioeconómicas y comunicacionales que condicionan al receptor.

Con este proyecto, se pretende hacer conciencia sobre la necesidad de adaptar el capital humano a los requerimientos de esta época a partir de programas basados en el análisis del receptor y dejar a un lado la costumbre de tapar dificultades con paliativos; las aparentes soluciones que únicamente ocultan defectos y la ilusión momentánea de bienestar obtenida a partir de la inyección de capital extranjero.

El objetivo es integrar la diversidad cultural y étnica al progreso. Se busca un cambio que permita demostrar que no hay inferioridad y que el subdesarrollo NO es un asunto de razas sino un problema mental de comprensión que afecta a nuestro estado.

## **Alcance**

---

Este estudio se realizará mediante una investigación de campo en la industria Yucateca, específicamente en cuatro empresas de diferentes rubros: textil, alimenticia y elaboración de plásticos y productos químicos.

La muestra de personas se obtendrá a partir del análisis previo en los obreros del uso de la lengua maya en la vida cotidiana así como el porcentaje de uso del idioma español. Se entrevistarán a todas las personas que hablen maya y como punto de comparación para el objetivo del estudio, en dos de las empresas se entrevistarán también al personal con mayor antigüedad y al de reciente ingreso.

## **Marco conceptual la industria en Yucatan**

---

Perfil socioeconómico de la población del estado de Yucatán.

### **Población económicamente activa**

Total de PEA: 1,802,634 habitantes

Hombres: 530,491 (49%)	Mujeres: 552,143 (51%)
Empleados: 366,304 (69.05%)	Empleadas: 98,999 (17.93%)
Diferencia: 164,187	Diferencia: 453,144

## ***Empresas manufactureras en Yucatán***

Las maquiladoras, o las plantas de ensamblaje, son de gran importancia para Yucatán. Nuevos negocios se están estableciendo en el estado localizándose en un determinado parque industrial para este tipo de actividad y en varias localizaciones en el estado. Ciento veinte maquiladoras se han establecido hasta el momento, proporcionando más de 23,000 trabajos.

Las manufacturas generan, en Yucatán, cerca de 63,000 empleos en 4,000 establecimientos, donde el 40 % es absorbido por las industrias de alimentos y bebidas y el 25% por las textiles y prendas de vestir.

- 18 empresas cuentan con más de 250 trabajadores (5 con más de 501)
- 40 empresas cuentan entre los 101 y 250 trabajadores.
- 350 empresas cuentan entre los 11 y 100 trabajadores.
- 3,592 empresas cuentan entre 1 y 10 trabajadores.

La mayoría de las principales industrias se encuentran en el municipio de Mérida, aunque son de considerar las ubicadas en Umán, Kanasín, Progreso, Valladolid, Motul y Ticul

Las maquiladoras, pertenecen al sector secundario, y según datos del censo de población de 1990, trabajan para dicho sector 99,896 personas.

## ***Perfil cultural de la población obrera de origen maya en Yucatán.***

Como bien sabemos el estado de Yucatán fue cuna de una de las más grandes civilizaciones prehispánicas en Latinoamérica: la civilización maya, los hombres pertenecientes a este grupo étnico desarrollaron numerosos descubrimientos e inventos por lo cual son considerados como genios.

Su trascendencia ha sido tal, que su raza no desapareció, sino que se conserva en antiguos vestigios, piezas arqueológicas, y lo más importante, en las tradiciones y costumbres de quienes hoy, son descendientes y herederos de esta majestuosa cultura.

El desarrollo representa un proceso que propicia cambios fundamentales en la economía y tiene por objeto mejorar el nivel de vida y el bienestar de la población. En el caso de las comunidades mayas acostumbradas a la actividad agrícola, la industrialización implica un cambio cultural, que surge de la necesidad de integrarse a un nuevo orden.

Debemos considerar para el análisis de dicha transformación la estructura básica de funcionamiento tradicional de las comunidades mayas, para luego establecer los patrones que se requerirá considerar para facilitar el cambio.

### **\* Conceptualización del rol de la mujer en la familia maya.**

Entre los mayas, la familia no solo es la unidad social básica para la reproducción sino también es la institución no oficial más fuerte para la producción de cultura.

El sistema de vida que poseen, no requiere altos ingresos, lo que los determina hacia una composición más conformista con lo que poseen. El hogar está compuesto solamente por parientes vinculados por la sangre o el matrimonio que conforman una unidad doméstica compartiendo un presupuesto común, se caracterizan por ser familias extendidas, acostumbradas a realizar trabajos comunitarios. Los hombres en el campo y en la caza y las mujeres en el hogar en labores domésticas y de cultivo para autoconsumo. Esta característica de la mujer maya, le otorga una participación activa en la producción de bienes y servicios para el consumo familiar, determinando en la cultura maya un concepto de mujer productiva. Gracias a este aspecto cultural, actualmente la familia, se adapta y acepta el trabajo fuera del hogar de las mujeres mayas.

En Yucatán, el jefe del hogar es el hombre mayor, y las mujeres se preparan en la familia para el matrimonio, sin embargo su trabajo en el campo es considerado socialmente como productivo. Esto ayudó a la inserción de la mujer como obrera, pues recibió en su mayoría el apoyo masculino tanto en el interior del hogar como en su trabajo en la industria.

No podemos dejar de considerar los valores de la familia maya con es la solidaridad y el apoyo que existe entre los miembros de una comunidad. Así, cuando la ama de casa tiene que salir a trabajar, otras mujeres cercanas quedan encargadas de suplir a la madre, pudiendo ser cuñadas, nueras, hermanas, etc. Los esposos e hijos también colaboran con ella, disminuyendo sus exigencias domésticas; se atienden a sí mismos e incluso participan en actividades esencialmente femeninas como leñar, supervisar tareas escolares, servirse a comida, buscar ropa, cuidar los cultivos del hogar y hacer las compras.

#### **\* La cultural laboral maya y la cultura laboral industrial.**

Los jóvenes, en su mayoría mujeres, que actualmente trabajan en maquiladoras, al igual que sus antepasados en las haciendas, deben acostumbrarse a la disciplina de un horario, lo cual, cambia drásticamente su ritmo y sistema de vida. En general los descendientes de los mayas, son ágiles y en su vida cotidiana están acostumbrados a realizar una gran variedad de movimientos y a deambular en espacios abiertos, sus jornadas en el campo son relajadas y no tiene horarios preestablecidos, por ello tienen dificultad para adaptarse a ocho horas diarias en un espacio cerrado en su centro de trabajo.

En las empresas maquiladoras, los obreros (as) deben cumplir con cuotas fijadas en períodos de una hora, estas cuotas se han derivado de estudios de tiempos y movimientos. Este sistema genera competencia entre las obreras ya que su permanencia en la empresa está determinada por la productividad.

El ritmo de trabajo contribuye al aislamiento de las obreros, ya que no permite la integración de éstas durante la jornada laboral. Esto ocasiona una ausencia de solidaridad y apoyo entre las compañeras de trabajo.



Generalmente, el ambiente laboral es represivo, ya que constantemente hay vigilancia del trabajo y no se permiten hacer variaciones en la labor, es decir, se nulifica cualquier intento de creatividad.

Tanto el sistema psicomotor y las costumbres de los indígenas mayas, buscan el movimiento constante, como bien sabemos, en la industria se requiere en muchas ocasiones, el enfrentamiento a una maquina, la cual exige realizar determinado movimiento en forma repetitiva.

Esta problemática de inadaptación en las obreras de las maquiladoras se ve reflejada en padecimientos o enfermedades como lumbalgia, hemorroides, dismenorrea, problemas renales, flebitis, varices y artritis.

A esto, habría que agregar las variables culturales que las han enseñado a variar su actividad, condicionándolas al cambio constante de centros de atención: cuando la obrera se ve presa a una silla y una máquina, surgen momentos de crisis, siente la necesidad de levantarse, estirarse y cambiar de actividad.

#### **\* La lengua maya y el lenguaje técnico.**

En el Sureste de la República Mexicana, así como en Centroamérica, aún se conserva y emplea la lengua maya, de hecho existen comunidades que no han permitido la influencia del castellano y prácticamente no hablan español. Según estadísticas, de la población total mayor de cinco años en el estado de Yucatán

( 1,188,433 ) 525,264 hablan lengua maya.

Por ello las industrias que se han establecido en los últimos años en el Estado se han enfrentado a un grave problema de comunicación. La mayoría de los obreros pertenecen a sectores de la población de estrato económico bajo y con profundas raíces indígenas. Por lo tanto se les dificulta la comprensión de lenguajes técnicos avanzados en español y más aún aquellos términos anglosajones empleados en las maquiladoras. Además, el lenguaje no sólo se reduce al vocabulario oral y escrito empleados, sino también a los códigos y simbologías que son empleados como reflejos totalmente condicionados, es decir, como reacciones a ciertos mensajes o señales percibidos. También esto representa una fuerte problemática en la industria manufacturera, no se consigue la decodificación a nivel simbólico e icónico, y no es posible el condicionamiento de reacciones mediante órdenes visuales previamente establecidos por la empresa. Dichas órdenes no están adaptadas a la cultura de los obreros y obreras.

### ***Perfil comunicacional de los obreros de origen maya en el estado de Yucatán.***

En general, el sector obrero del estado de Yucatán tiene un nivel de ingresos bajo, el cual aumenta en algunas ocasiones debido a la realización de trabajos independientes en momentos libres o días de descanso. Esta situación económica aunque es difícil, no impide a los trabajadores tener acceso a determinados medios electrónicos de comunicación, como por ejemplo la radio, y la televisión directa.

En cuanto a la comunicación a través de instituciones se pudo observar que dentro de las comunidades o poblados donde habitan, acuden con gran frecuencia al grupo religioso al cual pertenezcan , al gobierno municipal y en algunos casos a los partidos políticos.

Dentro de las empresas en las que laboran, existen en la mayoría de ellas sistemas y redes de comunicación preestablecidos y controlados por los departamentos de Recursos Humanos o de Personal. A ellos remiten sus quejas, problemas, enfermedades, etc. y por ello, dichos departamentos sirven en gran medida como simples receptores y como medio para la solución de problemas de carácter administrativo y laboral, y no consideran importante mejorar los distintos niveles de la comunicación humana para elevar los niveles de productividad y satisfacción del personal y disminuir los accidentes de trabajo.

## **Marco teórico**

---

De La Comunicación Organizacional

### **Definición de términos**

#### **¿ QUÉ ES COMUNICACIÓN ?**

Se define como el proceso a través del cual es posible la transmisión de ideas, sentimientos o creencias entre las personas y que hace posible la comprensión, no sólo entre individuos, sino también entre grupos sociales, naciones, etc” (Wolf, 1991)

### **El proceso de la comunicación**

El hombre, por su propia naturaleza, es un ser sociable, ha buscado la compañía de sus congéneres para relacionarse con ellos e intercambiar ideas. En un principio esto se realizó de manera primitiva, con un lenguaje escaso o a través de ciertas señales, poco a poco y al aumentar su necesidad de socialización, los individuos crearon códigos y lenguajes mucho más complejos para un mejor entendimiento.

Así surge la comunicación, numerosos estudiosos desde el griego Aristóteles quien define a la comunicación como: “la búsqueda de todos los medios posibles de persuasión” (Wolf, 1991), el esquema que identificaba a los elementos de la comunicación era:

QUIÉN, la persona que habla; QUE, el mensaje y QUIÉN, la persona que escucha.

De esta manera con los cambios, las diferentes situaciones y acorde con el desarrollo del mismo hombre y el desarrollo científico, dicho proceso ha variado en su composición; algunos términos o elementos se han hecho más importantes que otros o se han transformado.

A principios de este siglo, Laswell incluye en el proceso de comunicación dos elementos: el “Canal” por medio del cual se transmiten los mensajes y los “efectos” que éstos producen.

En los años 50's Nixon modifica nuevamente el proceso añadiéndole las

“intenciones” del comunicador y las “condiciones” en que se recibe el mensaje. Wilbur Schramm determina que las señales que se comunican, poseen significados que han sido otorgados por convenio y experiencia comunes entre el comunicador y el receptor.

Dice: “ Si los campos de experiencia del perceptor no son los mismos que los de quien comunica, no se comprende el significado del mensaje, y esto nos puede llevar a una interferencia semántica” (Toussaint, 1991).

Todos los investigadores han coincidido en la consideración de la comunicación como un proceso, entendiendo como tal, “cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo o un tratamiento continuo” (Engels, Federico).

Actualmente la conjunción de todas las teorías de la comunicación nos llevan a establecer como elementos de dicho fenómeno a los siguientes debido a su importancia para conformar el proceso de la comunicación:

- Fuente. Es el hecho en sí mismo o quien lo valida.
- Emisor. Es quien transmite la información, con objetivos específicos y pretendiendo causar un efecto en quien la recibe.

El emisor y el receptor actúan en un mismo plano físico: si el transmisor envía señales visibles, el receptor necesita mirarlas; si el transmisor emite sonidos, el receptor necesita oírlos. Por lo tanto el receptor, en vez de ser una entidad pasiva, como podría pensarse, tiene que activar su disponibilidad y su comprensión.

- Codificación. Poner en orden los signos, darles un significado de acuerdo al campo de experiencias comunes entre emisor y receptor.
- Mensaje. Es el contenido de la comunicación, la idea central de lo que se quiere transmitir.
- Receptor. Es quien recibe la información, y comprende el significado del mensaje.
- Canal. Vehículo a través del cual viaja la información.
- Decodificación. Es la interpretación del significado de los signos.
- Retroalimentación. Es la comunicación acerca de la comunicación. Es la reacción o respuesta del receptor ante un mensaje, la cual lo convierte en emisor de una nueva información.
- Ruido. Todo aquello que afecta negativamente la transmisión de un mensaje causando discrepancia entre el mensaje enviado y el recibido. Existen diferentes tipos de ruidos:

Los físicos, que son interferencias mecánicas.

Psicológicos, experiencias o percepciones en emisores o receptores que influye en la recepción o emisión del mensaje, como por ejemplo: enojos, llanto, etc.

Los ruidos semánticos radican en el mal empleo del lenguaje.

Y por último los ruidos orgánicos, que son los referentes a problemas auditivos, del habla o mentales, son factores de salud que dificultan la comunicación.

Ahora, podemos deducir que comunicarse involucra el establecimiento de una interacción, las personas se influyen mutuamente y en la transmisión de un mensaje, las personas adquieren una información capaz de modificar su procedimiento. Las formas de comunicación en general, explican los modos respecto a:

- La identificación de un foco de interés común.
- La adecuación de la estructura del mensaje a las características psico-lingüísticas del receptor.
- La adecuación de la estructura del mensaje en términos de originalidad.
- El establecimiento de una secuencia que permita ampliar gradualmente, las ideas a partir de un punto de referencia.

## ***Clasificación de la comunicación***

---

De acuerdo con los elementos que intervienen en el proceso, podemos clasificar a la comunicación de la siguiente manera.

### **\* Comunicación Intrapersonal.**

Es aquella que se da con nosotros mismos. Jugamos el papel de emisor y receptor de nuestros propios mensajes. Interviene en la toma de decisiones, actitudes personales, etc.

### **\* Comunicación Interpersonal.**

Es aquella que se da entre dos o más individuos. Genera una relación dialógica entre personas que comparten un marco de referencia común, un mismo código así como la disponibilidad para relacionarse con los demás.

El proceso de comunicación con otra persona está en cambio y desarrollo continuo. La comunicación interpersonal efectiva es orgánica y genera conductas. Los canales, la retroalimentación, los ruidos, la comprensión y la facilidad en el desarrollo de las comunicaciones interpersonales dependen de los individuos involucrados en ellas.

### **\* Comunicación colectiva.**

También es conocida como la comunicación de masas. Es aquella que se establece entre varias personas a la vez, y emplea como herramienta algún medio de comunicación, ya sea electrónico, técnico o impreso. Se caracteriza por la transmisión de un mensaje a varios receptores con distinta ubicación y características.

## **Comunicación organizacional**

Dentro de las empresas o instituciones un área poco considerada o conocida es la de comunicación, siendo ésta uno de los principales motores o soportes dentro de la estructura.

Recordemos la definición de comunicación: es un proceso social; es el intercambio de mensajes entre un emisor y un receptor, quienes comparten campos de experiencia comunes.

A nivel administrativo se le define a este fenómeno como comunicación organizacional, siendo éste el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

También entendemos por comunicación organizacional como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización, o entre la organización y su medio.

Dada la cantidad de procesos que integran la comunicación organizacional, y el involucramiento del entorno y de la información en dichos procesos, las escuelas del pensamiento administrativo de mayor importancia los han considerado como los elementos claves dentro de los intercambios que tiene la organización con su ambiente.

Por tales motivos ahora podemos deducir la importancia de la comunicación organizacional dentro de las estructuras empresariales:

- Facilita la comprensión de objetivos.

Mediante el diseño de redes y direcciones de comunicación, es posible controlar el flujo de mensajes y por lo tanto facilitar la comprensión de los objetivos de la organización a todos los niveles de personal.

- Supera la incapacidad de desempeño laboral.

Cuando no se conocen los objetivos del trabajo individual debido a ruidos en la comunicación, el personal no podrá ser el 100% productivo.

- Mejora la percepción de las demandas del consumidor y la competencia.

Si se emplean sistemas de comunicación entre los distintos departamentos o secciones de la empresa, se podrá tener un conocimiento más global de las necesidades de los clientes o consumidores así como de la competencia. Todo aquel que tenga relación con ellos podrá aportar algo desde el punto de vista del trabajo que le corresponde realizar.

- Provoca cambios en las relaciones con jefes inmediatos.

Dentro de la organización es indispensable un ambiente de trabajo adecuado para el correcto desempeño de las labores y para obtener altos niveles de productividad. Quien no percibe buenas relaciones con su jefe inmediato nunca rendirá a lo máximo de sus capacidades; esto puede mejorarse a partir del empleo de sistemas, formas o herramientas de la comunicación.

- Aumenta la cohesión entre departamentos.

Con una estructura adecuada de redes de comunicación, las relaciones interpersonales y la unión entre las distintas áreas de la empresa serán más efectivas y provechosas, de esta manera, se podrá tener un mejor entendimiento y conocimiento de los objetivos específicos de dichas áreas.

- Da a conocer información oportuna.

Cuando se tienen medios efectivos para la transmisión de mensajes dentro de una organización, éstos podrán llegar a sus receptores de manera oportuna y así se contribuirá al mejoramiento de todos los procesos de la empresa.

- Estado de ánimo del personal.

Mediante las redes de comunicación, se podrán conocer las condiciones de los empleados y su satisfacción dentro del trabajo. Con el uso de los medios de comunicación se podrá transmitir motivación, incentivos, etc. y de esta manera influenciar en el estado de ánimo.

Es importante considerar que dependiendo de la satisfacción, el empleado realizará su trabajo y esto afectará directamente a la productividad y eficiencia de la empresa.

### **\* Clasificación de la Comunicación Organizacional.**

Para su estudio e investigación los procesos de comunicación dentro de la organización fueron clasificados de acuerdo a la características y condiciones y ubicación de sus elementos, o sea, del emisor, receptor, etc.

- Comunicación Interna. Cuando los programas de comunicación están dirigidos al personal de la organización. Esta se puede dar en tres direcciones:

Vertical ascendente: Se caracteriza por la comunicación del yo y sus problemas, del otro y sus problemas, el conocimiento de prácticas y políticas en la organización así como el qué hacer y como hacer de cada individuo.

Vertical descendente: Se caracteriza por la transmisión de instrucciones de trabajo, el entendimiento de las labores específicas de cada individuo, conocimiento de procedimientos, la retroalimentación y el adoctrinamiento de las metas.

Horizontal: Se caracteriza por el apoyo emocional entre compañeros y la coordinación en el proceso laboral.

- Comunicación Externa. Cuando se dirigen a los diferentes públicos de la organización.

### **\* Ambiente Organizacional.**

Habiendo definido la Comunicación Organizacional, vale la pena señalar que tanto ésta como la empresa en general, se ven afectas de manera natural por otro factor: el ambiente.

¿Qué es el ambiente de una organización? Son todos aquellos factores tanto físicos como sociales, externos a la organización que afectan directa o indirectamente en la toma de decisiones de los individuos dentro de la institución.

### **\* Medios de Comunicación Organizacional.**

Los mensajes como elementos fundamentales en el proceso de comunicación organizacional, se intercambian en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse a través de canales interpersonales verbales o no verbales, o por medios de

comunicación, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, también pueden viajar en las distintas direcciones en la jerarquía de la organización.

T.H. Weinshall, clasifica a los medios de comunicación organizacional según su tipo:

Forma de Comunicac. Medios de Comunic. Sentidos Involucrados

ORAL VISIBLE	Cara a cara	Receptor escucha y ve
	Circuito cerrado T.V	a la fuente.
ORAL INVISIBLE	Teléfono, interfon,	Receptor escucha pero
	radio.	no ve
ESCRITA	Cartas, Fax	Receptor no ve ni
	Computadora	escucha a la fuente

Los medios de comunicación más utilizados en las organizaciones son los siguientes:

- Teléfono.
- Teléfono abierto. Para comentarios y opiniones de empleados.
- Dictado telefónico. Mediante el cual podemos dictar telefónicamente un mensaje a una grabadora, el cual queda archivado, éste puede ser escuchado en la misma grabadora o por otras personas, vía telefónica.
- Interfon.
- Facsímil.
- Telegrama.
- Correo electrónico. Mensajes enviados de una computadora a otras.
- Teleconferencia. Envío de una señal televisiva en “vivo” a un lugar distante.
- Exhibiciones audiovisuales.
- Vídeos y películas.
- Aidiocasete.
- Radio.
- Memorandum e instrucciones por escrito.
- Cartas de diversos formatos.
- Recados escritos y a través de terceros.
- Invitaciones a eventos formales o sociales.
- Buzón de opiniones para los empleados y trabajadores.
- Tableros de noticias y avisos.
- Reportes escritos.
- Manuales. Pueden ser: de compras, de inducción de personal, de seguridad, de bienvenida a la empresa, de planeación, etcétera.
- Boletines informativos dirigidos a toda la organización o segmentos de ella como:

gerentes, trabajadores, secretarias, supervisores, etcétera.

- Revistas y periódicos internos.
- Circulares y panfletos.
- Instructivos y folletos internos.
- Altavoces o altoparlantes.
- Entrevistas formales Ya sean de contratación, para resolver un conflicto, motivar a un trabajador, despedir a alguien, etcétera.
- Entrevistas informales.
- Discursos.
- Reuniones o juntas administrativas de trabajo, capacitación o integración.
- Reuniones informales planeadas. Desayunos, almuerzos, etc.
- Contactos formales.
- Contactos informales y reuniones casuales.
- Posters y toda clase de desplegados gráficos.
- Mensajes enviados en cheques, artículos promocionales y obsequios.
- Red informal por donde se propagan rumores e información extraoficial.
- Comidas, fiestas y eventos culturales o sociales a nivel de toda la organización o grupos de ella.
- Recorridos por instalaciones de la empresa.
- Pruebas psicológicas.
- Investigaciones sobre el clima organizacional, auditorías de comunicación, encuestas de actitudes.
- Publicidad de los servicios o productos que la organización ofrece.
- Artículos promocionales con mensajes inscritos.
- Patrocinio de eventos públicos.

Los medios anteriormente citados, pueden utilizarse en dos contextos: para ejecutar conductas específicas de comunicación individuales o para ejecutar conductas específicas de comunicación sistemática de la dirección general, presidencia de la organización, un área de la organización o ésta en su conjunto.

#### **\* Investigaciones en Comunicación organizacional.**

Las investigaciones de comunicación tienen como propósito:

- Detectar necesidades internas.
- Proponer programas adecuados.

Dependiendo de la información que se pretenda obtener, será el tipo de investigación que se utilice. Las más comunes dentro de lo que corresponde a la evaluación de la



comunicación son:

- Investigación de Clima organizacional.

Descripción de la situación de la empresa.

- De satisfacción en el trabajo.

Evalúa la satisfacción de las condiciones de trabajo de los empleados.

- De motivación.

Evalúa las necesidades de motivación de los empleados.

- Auditorías en comunicación.

Describe el manejo de los medios de comunicación, así como su funcionamiento.

Ahora, conociendo de donde surge la investigación de clima organizacional, podremos definirla y saber exactamente para que sirve y cuales son los pasos a seguir para su elaboración.

### **\* ¿ Qué es el clima organizacional ?**

Es la interpretación del trabajador de las demandas del ambiente y de su percepción del medio de trabajo, para escoger los comportamientos y conductas que debe adoptar.

El clima, constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta en sus empleados e incluso al exterior. Está determinado en gran parte por las características, las conductas, aptitudes, las expectativas, así como las realidades psicológicas y culturales de la organización.

Los componentes del clima organizacional son: el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, los cuales ya como clima organizacional, producen resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo. Los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

### **\* ¿Cuál es la importancia del Clima organizacional?**

- Evalúa las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Inicia y sostiene un cambio que indica los elementos específicos sobre los cuales trabajar y dar seguimiento.
- Sigue el desarrollo de la organización y previene problemas que pudieran surgir.

El clima organizacional puede tener efectos sobre el comportamiento de un empleado ya que éste define los estímulos que son o no apoyados dentro de la organización y que vienen a determinar la libertad de acción de los individuos dentro de la institución.

La comprensión del medio físico y social así como la comprensión del

comportamiento de los individuos en el medio organizacional son primordiales para delimitar el clima. También será necesario conocer las características de la estructura, la cual se refiere a la distribución física de las personas en la organización, responsabilidades de trabajo y políticas impuestas.

Dicho conocimiento estará regulado y delimitado por varios indicadores, que son aspectos específicos a describir dentro de la organización. Los indicadores empleados comúnmente son:

- Comunicación formal e informal.

Canales y sistemas de comunicación de la empresa que hacen que fluyan los mensajes. Vigilan su buen funcionamiento y la identificación de los mismos.

- Liderazgo.

Es la investigación de las relaciones jefe-subordinado.

- Ambiente de trabajo.

Son las relaciones entre empleados del mismo nivel, y el ambiente que viven en su horario de trabajo.

- Ambiente físico.

Características de iluminación, ventilación, decoración, orden y limpieza dentro de la organización.

- Identidad y cultura corporativa.

Análisis de conocimiento de políticas, prestaciones, condiciones de trabajo, etc.

## **\* Realización de una investigación de clima organizacional**

### **1. Desarrollo del marco conceptual.**

Para desarrollar la parte teórica de la investigación, antes que nada, será necesario adentrarse en la cultura de la organización, conocer claramente su estructura y las problemáticas que en ella existen, de esta manera podremos definir que es lo que pretendemos realizar.

Posteriormente, se podrán establecer los conceptos que serán la base y guía de la investigación:

- Propósitos. Es la identificación clara del uso que se le dará a la información que proporcione la investigación. Generalmente se orientan a formas de incrementar la productividad, conocimiento de los empleados acerca de los procedimientos o de la estructura e historia de la organización, etc.

Ejemplo: conocer el grado de interacción de los maestros de nuevo ingreso con los antiguos; así como determinar si la antigüedad en la institución influye, modifica o dificulta el grado de percepción hacia la organización.

- Objetivos. Son las necesidades específicas de información que se requieren para apoyar o no la ejecución o no de un propósito. Constituyen las preguntas a las que el estudio dará respuesta, deben plantearse de manera que se identifique perfectamente la

información que se obtendrá a partir del estudio.

Ejemplo: Se pretende obtener información sobre la integración y cohesión del personal en los niveles de secundaria y preparatoria, mediante el conocimiento de resultados de indicadores.

- Modelo. Establecer la relación entre las variables a investigar. Definición de los términos de la investigación.

## **2. Diseño de investigación.**

Se le llama así a la manera en la que se obtendrá la información requerida. El diseño debe incluir:

- Criterios para la selección de las unidades de estudio.
- Procedimientos operativos para la recolección de información.
- Instrumentos para la recolección de información.
- El plan para el análisis de la información.

En el caso de los estudios de comunicación organizacional, se emplea básicamente el diseño descriptivo, pues en éste, el investigador no controla ningún factor ni busca generar un grupo de comparación, simplemente, estudia segmentos organizacionales e identifica las diferencias existentes entre ellos.

- Procedimientos operativos para la recolección de información.

### **Encuesta.**

Es uno de los medios preferidos para recolectar información en las organizaciones. En el campo de la comunicación organizacional, puede tener los siguientes objetivos:

- Detectar patrones de comunicación entre empleados de distintos departamentos o áreas.
- Detectar actitudes hacia la comunicación.
- Recoger información sobre hábitos de comunicación.

La redacción de la encuesta deberá realizarse cuidadosamente con el propósito de obtener del encuestado información objetiva y veraz sin previas tendencias dadas por el investigador. Los reactivos deberán elaborarse a partir de los indicadores: ambiente de trabajo, ambiente físico, identidad corporativa, etc; el encuestado tendrá opciones de respuesta, las cuales deberán ser claras y estar perfectamente definidos el valor de cada una de ellas.

Los reactivos se diseñarán particularmente para la organización y teniendo en cuenta las características específicas de la misma. Deberán aplicarse preferentemente por departamentos en un lugar distinto al área de trabajo y con el control de dos personas para resolver dudas o inquietudes de los individuos objeto de estudio.

### **Entrevista.**

Charla parcialmente estructurada. Puede ser utilizada para:

- Conocer la situación de la organización así como sus objetivos desde el punto de vista de sus directivos, gerentes, etc.
- Conocer los antecedentes, problemáticas e historia de la empresa.

La entrevista requiere de una gran habilidad para saber escuchar y profundizar en el significado de lo que el entrevistado expresa. Es conveniente tener una guía de preguntas para no olvidar que información se pretende obtener, ni perder el rumbo de la entrevista.

**Ejemplo:**

Guía de entrevista.

Entrevista a Director general de una institución educativa:

- Principales problemas de comunicación que ha detectado.
- Necesidades de comunicación que la persona o directivo percibe.
- Ambiente de trabajo existente en la organización.
- Estructura de la empresa (flexibilidad, integración, medios de comunicación)
- Participación, compromiso de los empleados.
- Credibilidad por parte de la dirección.
- Conocimiento de los empleados de políticas de la empresa.

### **Observación.**

Detecta fenómenos tales como los patrones de interacción comunicativa entre superiores y subordinados, o entre compañeros de trabajo.

También es recomendable realizar las observaciones con una guía previa de factores considerados como importantes dentro de la investigación.

**Ejemplo:**

Guía de observación, Salón de maestros.

- Lenguaje empleado.
- Tono de voz.
- Formación de grupos.
- Grado de interacción de los maestros.
- Ubicación física del salón.
- Características físicas (iluminación, ventilación, color)
- Ritmo de trabajo.

### **Análisis de datos de archivo.**

Es la codificación, captura de datos, limpieza y análisis de los archivos previos a la investigación en el ámbito en el que ésta se desarrolla.

### **3. Recopilación de la Información.**

Obtener todos los datos necesarios para poder realizar un diagnóstico de la situación de la empresa y cumplir con los propósitos de la investigación por medio de las técnicas o herramientas más convenientes.

#### **4. Tabulación de la información.**

Se realiza por para cuantificar por medio de tablas o gráficas. Se debe clasificar la información para mejor comprensión y resultados más reales en: Información positiva, y negativa para la empresa.

En cuanto a las encuestas realizadas, se deberá hacer una tabla desglosando la información de las preguntas de cada indicador, sacar resultados y porcentajes totales de ella; posteriormente se hará una tabla general para conocer la situación de la organización de acuerdo a porcentajes totales.

En dichos porcentajes se tomarán como parámetros lo siguiente:

- Porcentajes de 70% o inferiores: factores negativos dentro de la organización.
- Porcentajes de 75% o superiores: factores positivos dentro de la organización.

### **Comunicación educativa**

Las ciencias de la comunicación se dividen para estudiar la relación que establecen con las disciplinas que rodean al ser humano, así ésta se puede enfocar al estudio de los procedimientos políticos y sociales, al estudio de la evolución del lenguaje, etc. de igual manera existe una clasificación específica del estudio de la comunicación dirigida al estudio de su influencia en los procesos pedagógicos.

Miguel Fonseca la define como: “ Parte medular del proceso de enseñanza-aprendizaje, un fenómeno cultural cuya realización persigue el logro de un objetivo didáctico determinado”.

Objetivos de la Comunicación Educativa.

Para que la comunicación educativa sea aplicada, es necesario conocer que se pretende alcanzar con ella en las instituciones, escuelas o salones de clase:

- Establecer las características de los receptores y del grupo a quién se dirigirá la educación, partiendo del análisis de los participantes y de las condiciones en que se efectuará la comunicación.
- Determinar la estrategia y la táctica didáctica a seguir en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Seleccionar y comprobar los medios didácticos más apropiados y oportunos para facilitar y hacer más efectivo el proceso de la comunicación educativa.
- Calificar y medir el aprendizaje alcanzado.
- Revisar, evaluar y reformular los cursos, clases, etc., con base a los resultados obtenidos.

### **\* Definición de Enseñanza**

Para adentrarnos un poco más en lo que será el contenido de esta investigación, es necesario definir el significado de la enseñanza.

La enseñanza, también es un proceso, mediante el cual, el maestro o instructor selecciona el material que debe ser aprendido y realiza una serie de operaciones cuyo propósito consiste en poner al alcance del aprendiz, dichos conocimientos.

A través de la enseñanza se produce el aprendizaje e implica la interacción entre dos o más individuos, los cuales deben compartir el mismo código, y el emisor de la enseñanza debe de producir una retroalimentación en su receptor.

Como podemos notar, el proceso de comunicación esta implícito en el proceso de enseñanza con todos sus elementos, gracias a él, es posible la impartición o guía en la obtención de conocimientos.

### **\* Definición de método de enseñanza.**

El fundamento de todo método se encuentra en el estudio de la Lógica. La sistematización del pensamiento no surge sino después de estructurar las formas de pensar, los modos de adquirir y formular conocimientos.

La metodología es una parte de la lógica, su finalidad es señalar el procedimiento para alcanzar el saber de un orden determinado de objetos.

El conjunto de los procedimientos adecuados para lograr esos fines se llama método. Los métodos de enseñanza son “el conjunto de momentos y técnicas lógicamente coordinados para dirigir el aprendizaje hacia determinados objetivos”.(Nerici, 1969)

Son el camino para llegar a un fin determinado. Los métodos y las técnicas son recursos necesarios de la enseñanza, son los medios a través de los cuales se realiza.

### **\* Clasificación de los Métodos de Enseñanza.**

Métodos en cuanto a la forma de razonamiento.

- Método deductivo. Razonamiento deductivo. Se obtienen conclusiones a partir de juicios. Se presentan principios generales a partir de los cuales se explican casos particulares.
- Método inductivo. Razonamiento de lo particular a lo general.
- Método comparativo. El razonamiento va de lo particular a lo particular. Se establecen comparaciones entre datos que llevan a una conclusión por semejanza.

Métodos en cuanto a la coordinación de la materia.

- Método lógico. Los datos o hechos son presentados en un orden determinado: de lo simple a lo complejo; del origen a la actualidad. Ordenación en cuánto a causa y efecto.

- Método psicológico. Orden determinado por los intereses, necesidades, actitudes, experiencias del educando. Puede mezclarse con el método lógico.

### **Métodos en cuanto a la concretización de la enseñanza.**

- Método simbólico verbalístico. Utiliza como únicos medios de comunicación en clase el lenguaje oral y escrito.
- Método intuitivo. La enseñanza se realiza mediante experiencias directas, objetivas, concretas. El estudiante forma su propia visión de las cosas.

Métodos en cuanto a la sistematización de la materia.

- Métodos de sistematización.

Se refiere al esquema de organización en clase. Puede ser de dos tipos:

\* Rígido. El esquema de la clase no permite flexibilidad alguna, no hay espontaneidad.

\* Semirrígido. Esquema de clase flexible, permite hacer adaptaciones a las condiciones del momento. Es creativo y realista.

### **Métodos en cuanto a las actividades de los alumnos.**

- Método pasivo. Los receptores no se comprometen ante una experiencia de aprendizaje.
- Método activo. Cuando se tiene en cuenta la participación del empleado en las experiencias de aprendizaje. El estudiante actúa física y mentalmente, el profesor coordina la tarea.

Métodos en cuanto a la globalización de los conocimientos.

- Método de globalización. Se parte de un centro de interés y se relaciona la enseñanza de un tema específico con otras disciplinas.
- Método de especialización. Se conserva la información en un solo terreno.

Métodos en cuanto a la relación entre instructor y empleado.

- Método individual. Está destinado a la educación de un sólo empleado.
- Método recíproco. El instructor encamina al personal para que enseñen a sus condiscípulos.
- Método colectivo. Cuando un instructor enseña a muchos empleados al mismo tiempo.

Método en cuanto a la aceptación de lo enseñado.

- Método dogmático. El empleado acepta sin discusión ni revisión lo que el instructor enseña.

- Método heurístico. Consiste en que el instructor motive e incite al empleado a comprender.

Métodos en cuanto al trabajo del empleado o receptor.

- Métodos de trabajo individual. Permite establecer tareas diferentes de acuerdo a las capacidades individuales de los receptores.
- Métodos de trabajo colectivo. Se apoya en el trabajo en grupo. Se distribuye una tarea determinada entre los componentes de un grupo y cada subgrupo debe realizar una parte de la tarea.
- Método mixto de trabajo. Es cuando se planean actividades socializadas e individuales.

Hoy en día no es posible pensar en la enseñanza como un procedimiento estandarizado; cada uno de los métodos anteriormente mencionados tiene sus pros y sus contras. Para seleccionar un método se requiere de conocimiento del receptor y sobre todo un análisis de sus características como número de integrantes, edad, situación y preferencias.

Por ejemplo, hay grupos en los cuales no se puede emplear el trabajo individualizado porque muchos de los individuos tienen las mismas dificultades en el aprendizaje, y sería difícil llegar al trato interpersonal entre maestro y alumno por las necesidades del grupo.

#### **\* Base de los Métodos de Enseñanza.**

Considerando las características grupales, también podemos clasificar a los métodos de enseñanza en cuatro grupos según sea su base: los centrados en el maestro, en el estudiante, en los medios o centrados en los tres elementos mencionados.

- Métodos centrados en el instructor. El capacitador determina el ritmo de la enseñanza, su contenido y orientación. Este tipo de enseñanza se da en grupos numerosos. Las posibilidades de retroalimentación son mínimas por lo tanto existe poca consideración hacia el ritmo de aprendizaje del receptor. Estos métodos son empleados porque ahorran tiempo y dinero, pero son poco eficientes en el nivel de aprendizaje, pues todo depende de los conocimientos y cualidades del instructor.
- Enseñanza basada en los receptores. Los empleados eligen los medios y el tiempo requerido para el aprendizaje de acuerdo a sus propias necesidades e intereses. Estos métodos se basan en la autoevaluación, trabajos personales de investigación y lecturas dirigidas. Las ventajas de esta forma de aprender son la posibilidad de adaptarse a las características del individuo y se puede lograr un mayor aprovechamiento. Es difícil que puedan aplicarse al 100%, pero son muy efectivos cuando se combinan con otros métodos.
- Enseñanza centrada en los recursos materiales. Sistemas versátiles que llevan a un aprendizaje por medio de significados extraídos de la realidad. Pueden ser: uso de lecturas, cartas, diapositivas, videos, etc.



### \* Definición de Aprendizaje.

Se conoce como aprendizaje al proceso activo donde un sujeto tiene que realizar una serie de actividades para asimilar los contenidos informativos que recibe; está íntimamente relacionado con el comportamiento o forma de actuar de cada uno, pues en la medida en la que se producen cambio en nuestros conocimientos estos se reflejarán en nuestras actitudes.

Para Gutiérrez y Prieto, comunicadores educativos, aprender es “adquirir conocimientos escuchando o leyendo, es conocer, descubrir, informarse, anticipar, percibir y reconocer”. Es cierto el aprendizaje abarca todos estos recursos aplicados en algún momento de la vida cotidiana. Desde que nacemos estamos en constante absorción de nuevos conceptos y conocimientos, los cuales son necesarios para lograr una correcta interrelación y sobrevivencia dentro de la sociedad en la que vivimos.

### \* Corrientes en la concepción del Aprendizaje.

Pero, ¿cómo ocurre el aprendizaje?, ¿en qué circunstancias?. Podemos clasificar en dos grupos la forma en la que estas preguntas han sido resueltas. Uno de ellos considera al aprendizaje como un fenómeno íntimamente relacionado con la percepción, los **cognoscitivistas** han encontrado que la esencia del aprendizaje incluye un acto de conocer, de comprender la situación, por lo tanto enfatizan en la importancia de planificar y estructurar las condiciones del estímulo (situación de enseñanza) para facilitar la percepción y el entendimiento.

Por otro lado, hay quienes se ocupan de estudiar la conducta observable como base para comprender el proceso de aprendizaje: los **neoconductistas** señalan la importancia de dar lugar a la respuesta en el sujeto, porque ésta modificará su experiencia.

#### **Neoconductistas, Cognoscitivista**

Respuesta del alumno, Especificación de objetivos

(participación activa), Aprendizaje significativo

Reforzamiento, Retroalimentación

En lo que se refiere a la respuesta del alumno o participación activa, su manejo es efectivo sólo si la actividad que se pide al alumno es apropiada en términos de la consecución del objetivo. En consecuencia, la respuesta debe ser significativa en tanto pueda relacionarse con los conocimientos previos, con los demás elementos del contenido por aprender.

Ambas escuelas o corrientes coinciden en que la comunicación de los resultados, proporcionar al alumno la respuesta correcta a cerca de su ejecución, es importante en el aprendizaje; sin embargo, se distinguen dos aspectos: el efecto del premio-reforzamiento, que incrementa el promedio de respuestas correctas, y el efecto informativo-retroalimentación, que además del reforzamiento proporciona una corrección de los errores.

### **\* Elementos básicos del Aprendizaje.**

Definición.

El receptor debe ser capaz de enunciar la regla o criterio que describe las propiedades o atributos críticos que caracterizan a los miembros del grupo.

Instancias Negativas y Positivas.

El receptor debe clasificar instancias positivas y negativas del concepto. Generalizar dentro de la clase los elementos a los cuales puede aplicarse la definición y que abarcan las dimensiones del concepto, y discriminar aquellos elementos que comparten algunas características del concepto pero que no pertenece a él.

Enseñanza significativa del término.

El receptor debe proporcionar el término que designa al concepto así como reconocer las formas de significado equivalentes y opuestas.

Establecimiento de la Jerarquía del concepto.

El receptor debe ser capaz de localizar la posición del concepto dentro de la disciplina correspondiente. La posición jerárquica evita el aislamiento del concepto y favorece el conocimiento significativo de las relaciones entre conceptos.

Convenciones del concepto.

El receptor debe conocer las convenciones adoptadas para el concepto, pueden ser formas de representación como esquemas o diagramas o formas de medición como unidades e instrumentos de medición.

Un poco de historia.

### **\* Historia del Aprendizaje.**

La relación entre enseñanza y aprendizaje, siempre ha sido muy estrecha, la enseñanza efectiva, refleja un aprendizaje efectivo. Actualmente todos los educadores, psicólogos y comunicadores educativos, han hecho un esfuerzo para organizar la enseñanza en torno al proceso de aprendizaje y no considerarlos como dos procesos aislados.

De principios a mediados de siglo, se consideraba a la educación como una institución o un sistema administrativo y en dado caso como un conjunto de técnicas de instrucción. Aún no se había examinado el proceso de enseñanza y por lo tanto no se tenían conocimientos reales para la creación de sistemas de instrucción, sistemas administrativos ni de sistemas educativos que tuvieran como base todos los conocimientos acerca del proceso de aprendizaje.

Fue hasta 1960 que los psicólogos conductistas encontraron como fundamental en el proceso de aprendizaje, el proceso de cognición, el cual es definido como el proceso de conocer, designa actividades mentales como el razonamiento, la solución de problemas, la conceptualización, el recuerdo y la imaginación. Sin embargo, esto no fue reconocido y se mantuvo en silencio y este descubrimiento fue guardado en una "caja negra".

Anderson (1990) explica que en los comienzos, en 1920, los conductistas,

eliminaban la influencia fundamental del proceso cognoscitivo en el proceso de aprendizaje. El conductismo dominó en la psicología durante cuarenta años. En 1960 surge la corriente cognoscitivista y fue hasta entonces cuando se inician los estudios sobre el proceso de aprendizaje. A partir de ese momento los investigadores aumentan sus conocimientos acerca del aprendizaje. En las últimas tres décadas, se ha hecho la suficiente investigación y exposición de teorías en este campo como para crear nuevos y reales modelos de instrucción, como la teoría de las cuatro dimensiones de Robert Marzano.

#### Dimensiones del Aprendizaje.

Las dimensiones del aprendizaje son la interacción de las habilidades y las actitudes vitalicias.

#### Adquisición e Integración del Conocimiento.

El receptor aprende integrando lo que ya sabe y tiene en su memoria, con lo nuevo. Después lo archivará en su memoria a largo plazo, mediante la creación de analogías e imágenes.

#### Extensión y Profundización del Conocimiento.

El receptor aprende haciendo conexiones o relaciones con conceptos anteriormente aprendidos. En esta dimensión se pretende el análisis.

#### Utilización Significativa del Conocimiento.

Construcción de significados a partir de estructuras cognitivas organizadas y relacionadas. El sujeto construye la realidad atribuyéndole sentidos y significados.

#### Hábitos Mentales.

Son los procesos adquiridos como disciplinas mentales. Se deben propiciar al mismo tiempo que se adquieren las habilidades intelectuales.

### \* Formas de aprendizaje.

Existen diversas maneras de aprender:

- Con asesores pedagógicos. Cuando el maestro, instructor o capacitador promueve el aprendizaje y sirve como guía en dicho proceso. Es quien invita a la participación de sus receptores y establece relaciones entre ellos. Domina el contenido del aprendizaje y es capaz de llevar los conocimientos teóricos hacia la realidad, para lograrlo motiva al análisis, la participación y al intercambio de experiencias entre los miembros del grupo.
- Con textos. Favorece la profundización en los conocimientos, implica mayor relación de quien aprende con lo que aprende, ubica en el espacio y contexto donde se encuentran los conocimientos.
- Aprendizaje con el grupo. Promueve un acompañamiento en el proceso de aprendizaje, un intercambio de experiencias y percepciones para el enriquecimiento del mismo. Se realiza la construcción de conocimientos de manera conjunta y fluyen

los mensajes en todas direcciones en los miembros del grupo.

- Aprendizaje con el contexto. Los conocimientos son abstraídos de una realidad vivida por los aprendices, produce actividades de percepción, interacción, reflexión y aplicación concreta.
- Aprendizaje consigo mismo. Los conocimientos teóricos son complementados con las experiencias propias y el desarrollo de las capacidades individuales como las de crítica, análisis, investigación y creación.

### **\* Proceso de enseñanza - aprendizaje**

El aprendizaje parece sencillo, pero como ya se mencionó es un proceso largo en el cual, se involucran todos los aspectos de la vida de un individuo; constantemente estamos aprendiendo y de distintas fuentes, de nuestro padres, de los amigos, hermanos, de los medios de comunicación, etc. Todo lo que se encuentra a nuestro alrededor puede servirnos como medio para aprender o acrecentar nuestros conocimientos.

El aprendizaje, puede ser tan natural como se quiera, de todas formas está comprobado que aún cuando las circunstancias de los individuos sean distintas y algunas con muy pocos recursos técnicos, físicos o materiales; la capacidad de aprender la tenemos, pero ésta siempre resulta más efectiva cuando es guiada, cuando se recibe una enseñanza para adquirir conocimientos nuevos que exigen las circunstancias de l mundo tecnológico e industrializado en el que vivimos.

El proceso de aprendizaje, desde la infancia, inicia con la reacción hacia los objetos que nos rodean y a los acontecimientos cotidianos. Los resultados positivos o negativos de estas reacciones se inscriben en nuestro proceso a través de un proceso de asociación. El aprendizaje de un niño se realiza por etapas que van del éxito al juicio o del fracaso al juicio. Si el acto realizado tienen éxito, el niño se forma un juicio sobre ese acto. De la misma manera si se fracasa, esa situación formará un juicio en su mente. este proceso se complica por las diversas reacciones sociales, por la aprobación o la desaprobación, por la recompensa o el castigo.

A lo largo de la vida la aprobación de los demás, las satisfacciones u otro tipo de recompensas actúan como estímulos que impulsan al hombre a acrecentar sus conocimientos y su sabiduría.

De esta manera, podemos decir, que la educación involucra tanto a la enseñanza como al aprendizaje, pues ésta es definida como “el proceso que proporciona al individuo los medios para su propia configuración” (Nassif, 1991). Poco a poco y gracia s a loa distintos ámbitos que rodean al individuo, éste logra desarrollar su propia personalidad gracias a lo que pudo aprender o a la enseñanza que recibió.

El proceso de educación, por lo tanto, es continuo y esta constituido por distintas etapas: la primera y la que antecede al razonamiento, es la imitación, se desarrolla gracias al sentido de la vista y a la observación. El proceso comienza gracias a la mímica y las gesticulaciones simples de los bebés. así se inicia también en el lenguaje y el uso de códigos orales de comunicación. Esta educación es indirecta y casi de manera inconsciente.

La enseñanza, como tal es posible hasta que el niño es capaz de fijar su atención, a partir de este momento es posible emplear el razonamiento lógico, establecer causas y dar explicaciones de lo enseñado. A partir de este momento es cuando se recurren a fuentes de enseñanza como libros, esquemas dibujos para facilitar la comprensión y asimilación de conceptos. Aquí es cuando inicia la formación del individuo y es necesaria la participación de guías, maestros o capacitadores que lo orienten en la búsqueda de conocimientos.

El cambio de la etapa de imitación a la de razonamiento es lento y ligeramente difícil, pero es un trance corto en comparación al tiempo que nos llevará el razonamiento el cual sigue en constante desarrollo en todos los momentos de la vida.

### **\* La comunicación en el proceso de enseñanza - aprendizaje**

Identificación de los elementos del proceso de comunicación en el proceso de enseñanza- aprendizaje.

Imaginemos una sala de capacitación de una empresa, al frente está parado el instructor de espaldas a un pizarrón, enfrente de él, se ubican varios empleados, que dependiendo de las características de su capacitador o de su actitud serán capaces de concentrar su mirada en quien les invita a aprender.

Como ya se mencionó el proceso de comunicación está integrado por varios elementos que lo hacen posible, pero quienes juegan un papel esencial en dicho proceso son el emisor, el mensaje y el receptor. Igualmente sucede la enseñanza, existe un emisor que es el maestro o capacitador, es la fuente de donde los alumnos obtendrán sus conocimientos. También existen mensajes, que son los conocimientos en sí, y por último el receptor o los receptores en quienes se pretende dejar un conocimiento o una enseñanza.

Si entendemos el proceso de enseñanza como un proceso de comunicación podremos descubrir en él limitaciones, problemas, ruidos que lo facilitarán o distorsionarán. Dentro de este continuo intercambio de mensajes en el que se vive en un salón de clases, la retroalimentación es otro factor importante, permite conocer el grado de aprovechamiento de los individuos y la manera en la que éstos están absorbiendo la información impartida.

A partir del proceso de comunicación y de la retroalimentación de cada receptor, se podrán determinar las estrategias o tácticas a seguir en el proceso de aprendizaje, se podrán seleccionar los medios didácticos más adecuados y oportunos para una comunicación más efectiva, se podrá calificar y medir el aprendizaje alcanzado y el logro efectivo de los objetivos propuestos.

Los medios de comunicación en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Si observamos detenidamente el movimiento de la información en el mundo de hoy, podemos notar que ésta gira entorno a los medios, los cuales son utilizados por las sociedades contemporáneas como una “escuela”, a veces mucho más efectiva que la tradicional.

El uso de los medios, específicamente de los masivos, no siempre ha sido positivo,

han sido empleados para oprimir y alienar a poblaciones enteras, pero ellos, en sí, son medios muy positivos para el desarrollo de la comunicación dialógica.

Por tales motivos debemos de considerar a los medios de comunicación y a sus procesos como el fundamento de toda pedagogía. Si los empleamos en el proceso de aprendizaje, podemos reconocer su acción sobre las creencias y los valores que determinan el comportamiento de las personas, por su alta influencia en los educandos.

Según se conciba al proceso de educación- comunicación será el uso de los medios de comunicación en la enseñanza. Existen dos modos de entender esta concepción: el vertical y unidireccional, y el que considera al educando como sujeto de un proceso en el que se aprende de él mismo y con los otros.

En el primer caso, el uso de los medios reproducirá la unidireccionalidad, acriticidad y la imposibilidad de una relación dialógica. En el segundo, ese uso se lo hará en un espacio cuyos protagonistas son verdaderos interlocutores.

Papel del instructor en el proceso comunicativo de enseñanza -aprendizaje.

La enseñanza es un proceso de comunicación como ya se mencionó, y el instructor, a través de informaciones orienta el aprendizaje de los alumnos. Los patrones o formas de comunicación empleados por el maestro, van a determinar los niveles de eficiencia y eficacia de la enseñanza y del aprendizaje. Por medio del comportamiento verbal del capacitador, oral o escrito, se cumple la mayoría de las funciones de la enseñanza.

El instructor como emisor de los mensajes, es quien presenta estímulos, dirige la actividad del alumno- empleado, sugiere, orienta el pensamiento del mismo, proporciona condiciones para que el sujeto de la capacitación aplique lo que aprendió y promueve más aprendizaje valiéndose claramente de los recursos de la comunicación.

La habilidad de facilitar la comunicación abarca los comportamientos del instructor en patrones que permitan una interacción adecuada del capacitador con el empleado, del capacitador con los empleados, de los empleados con los empleados, así como una transmisión efectiva del mensaje. Por lo mismo es necesario que el profesor:

- Determine si sus objetivos o contenidos reflejan realmente las necesidades e interés de sus alumnos.
- Ajuste los conocimientos o el lenguaje de los mismos a las condiciones de los receptores.
- Organice su mensaje de manera original pero en base a elementos ya conocidos por el empleado para su identificación.
- Debe establecer una secuencia para que el alumno avance progresivamente en la adquisición de la información.
- Su comportamiento verbal, deberá ser claro, consistente y coherente.

Relaciones entre instructores y empleados.

Es bien sabido que la relación entre un instructor y un empleado es un factor de importancia en el proceso de Aprendizaje. Por ello, de acuerdo a la relación que el instructor puede mantener con los empleados en proceso de capacitación ésta se ha

---

clasificado de la siguiente manera:

- Individualistas. Es cuando se privilegia la no comunicación e intercambio entre los miembros de un grupo dado por la distribución frontal en el salón de capacitación entre otros factores.
- Competitivos. Cuando cada empleado percibe que puede obtener un objetivo de enseñanza- aprendizaje sólo si los otros compañeros no obtienen el suyo.
- Cooperativas. Cuando cada empleado percibe que puede lograr un objetivo de enseñanza- aprendizaje, sólo si los compañeros alcanzan los suyos y entre todos construyen su conocimiento aprendiendo unos de otros.

## Aprendizaje cooperativo

---

### Definición.

Es el sistema de aprendizaje centrado en construcción de procesos y conocimientos mediante la guía de un profesor o capacitador dispuesto a conocer la diversidad de intereses, talentos o ritmo de trabajo de sus sujetos de capacitación o alumnos.

El aprendizaje cooperativo, es una forma de organizar actividades de enseñanza- aprendizaje para elevar el aprendizaje de los empleados, tanto en habilidades sociales y metas académicas, lo cual requiere del trabajo en forma conjunta de manera efectiva del personal, así como por parte del instructor será necesario enseñar a los estudiantes lo que necesiten para lograr trabajar juntos efectivamente.

Los instructores que trabajan con aprendizaje cooperativo deben tomar decisiones independientes de cómo balancear las conductas cooperativas, las destrezas académicas y las metas. Su entrenamiento, por lo tanto, requiere centrarse en el desarrollo de destrezas para organizar aprendizaje cooperativo tanto como habilidades para analizar y evaluar las lecciones en términos de sus efectos en las conductas cooperativas de los educandos y de su aprendizaje académico.

### Definición de Cooperación.

Cooperar es compartir una experiencia vital, significativa, de cualquier índole y naturaleza, que exige trabajar juntos para lograr beneficios mutuos mediante la interdependencia positiva entre los miembros de un equipo.

Cooperar implica lograr resultados en conjunto mediante una interdependencia positiva que involucra a cada uno en lo que se hace, cada quien aporta sus talentos, habilidades y capacidades a la identificación, solución de problemas o creación de algo nuevo.

La interrelación cooperativa entre compañeros aporta:

- Modelos a imitar.

- Oportunidades de hacer, sentir, decir.
- Apoyo según necesidades manifiestas.
- Dirección y autorregulación grupal y personal.
- Reforzamiento positivo constante.
- Perspectivas diferentes, más amplias y complejas.
- Desarrollo de habilidades cognitivas y sociales afectivas.

## **Historia**

El uso de aprendizaje cooperativo no es nada nuevo en los sistemas educacionales de algunos países como por ejemplo, Israel, Estados Unidos, Canadá y en algunas regiones de Europa.

En la historia de la evolución de este método de trabajo han habido períodos en los que se ha dedicado más tiempo, personas y esfuerzos en promoverlo, investigarlo y utilizarlo. Sus orígenes se observan alrededor de 1870, con el trabajo de Francis Parker, un coronel estadounidense quién se dedicó a promover el aprendizaje cooperativo en las escuelas y quién además creía fielmente en la libertad, la democracia y el uso del aprendizaje cooperativo al interior de las salas de clases de las escuelas públicas en Estados Unidos.

Más tarde John Dewey, promovió el uso de grupos de aprendizaje cooperativo como parte de su famoso proyecto sobre métodos de instrucción. Más tarde en los años 30, se vuelve a enfatizar la competencia interpersonal como método de enseñanza en las escuelas las públicas.

En los 40's, Morton Deutsch, a partir de las teorizaciones de Kurt Lewin, propuso una teoría de situaciones cooperativas y competitivas que ha servido de fundamento primario, en los cuales se han basado las investigaciones y discusiones posteriores sobre aprendizaje cooperativo.

Diversos grupos de investigadores repartidos por todo el mundo se han comprometido a estudiar e implementar ambientes y procedimientos de aprendizaje cooperativo. En la universidad de John Hopkins, Robert Slavin y sus colegas han continuado el trabajo sobre aprendizaje cooperativo iniciado por David Devries y Keith Edwards. Elliot Aronson en la Universidad de Santa Cruz en California, ha desarrollado el procedimiento "Jigsaw" útil zando materiales del curriculum norteamericano para estimular el aprendizaje cooperativo. Otros estudios involucrados en la implementación de aprendizaje cooperativo incluyen a Schlomo Sahran y Rachael Lazarowitz en la Universidad de Tel-Aviv, Israel; Egil Hjertakerr y sus colegas en Bagen Noruega y muchos otros.

Los resultados de sus investigaciones son de gran significado en relación a los problemas de aislamiento, falta de motivación en los alumnos, desintegración al interior de la sala de clases, problemas de salud mental en los niños tales como baja de la autoestima, dificulta des para la integración laboral y social de los alumnos una vez terminado su período escolar lar, entre otros. A continuación se presenta un resumen de



las investigaciones en las que el aprendizaje cooperativo ha sido de gran ayuda para resolver éstos y otros problemas.

### **Metodología.**

La discusión de grupo y otros métodos de aprendizaje cooperativo, pueden ser alternativas efectivas de instrucción, cuando los objetivos de la enseñanza incluyen el uso de habilidades de resolución de problemas, valoración de juicios o conocimiento profundo de algún tema.

Las actividades de interacción son también muy útiles para integrar a los estudiantes que no se adaptan fácilmente o no son muy brillantes.

Cuando el proceso de aprendizaje es pobre en la mayoría del grupo, es preferible adoptar el aprendizaje cooperativo de grupo, equipos, pares, proyectos, en vez de la exposición formal.

### **Aprendizaje Cooperativo en grupo.**

El aprendizaje cooperativo puede tomar varias y diferentes formas, las más familiar es la discusión grupal, en la cual todos los miembros de la clase participan como un sólo grupo. Éste es el más difícil de manejar por los problemas que se ocasionan cuando interactúan numerosos estudiantes.

Sin embargo, puede ser el más práctico para involucrar al mayor número de alumnos en el proceso de aprendizaje, particularmente cuando la discusión es moderada y dirigida por el maestro, para que las ideas y comentarios surjan.

El rol del instructor es muy importante para determinar el tono y el propósito en este tipo de discusiones. Para llegar a un buen final, deberá establecer "reglas de base", modelar como escuchar cooperativamente, aceptar nuevas ideas y reforzar los intercambios positivos.

Las reglas deberán incluir lo siguiente:

- Cuando una persona hable, todas las demás escucharán con atención y esperarán su turno.
- Se respetarán y valorarán las ideas nuevas o diferentes.
- No existirá solamente una respuesta, ya que es posible dar varias.
- Cada estudiante tiene la misma oportunidad para contribuir. Nadie deberá dominar al grupo.

### **Aprendizaje Cooperativo en grupos Pequeños.**

Los grupos pequeños de 4 a 7 estudiantes pueden también ser útiles para involucrarlos en el proceso de aprendizaje. Generalmente cuando se tiene que tratar varios tópicos diferentes y el tiempo no es suficiente, se organizan de 2 a 5 grupos pequeños.

Forma de realizarlo:

- A cada grupo se le asigna una tarea específica.
- Cada grupo selecciona un lector o persona que hable, un escritor (toma notas) y un controlador de tiempo para orientar al grupo a completar el trabajo en el tiempo establecido.
- Se establece un tiempo límite para que un miembro de cada equipo comparta las conclusiones a toda la clase.

El trabajo del instructor consiste en formar grupos cuyo miembros pueden trabajar juntos, en distribuir a los alumnos con dificultad para integrarse en los equipos y en trasladarse de grupo a grupo para moderar, o si es necesario, redirigir la discusión.

Así mismo el instructor puede interrumpir a los grupos de vez en cuando, para informar a la clase entera, ya sea sobre descubrimientos importantes de alguno de los grupos, o para redirigirlos hacia una meta común.

Al concluir el trabajo de los grupos, el instructor actuará como facilitador para que cada uno de éstos compartan sus conclusiones y para resumir las ideas que surgieron.

Aprendizaje Cooperativo en equipos o pares.

Otro tipo de aprendizaje cooperativo puede ser el de equipos o pares. Esta es un formato efectivo, cuando la discusión incluye:

- Escribir (ejemplo: resumen, reporte)
- Localizar información (ejemplo: en el texto o enciclopedia)
- Preparar material para la presentación a la clase entera (ejemplo: diagramas, gráficas, etc.)

Con esta distribución, el rol del instructor como moderador, aumenta en proporción al número de pares o equipos y sólo serán posible tener breves intercambios con cada uno de ellos.

Este tipo de grupos será más efectivo, si:

1. El trabajo a realizar está altamente estructurado.
2. Existe un aceptable grado de consenso acerca del tópico, entre ambos integrantes.
3. Las instrucciones sobre el desempeño de cada miembro son muy bien definidas (ejemplo: el estudiante A investiga la información, el estudiante B escribe el resumen de lo que se encuentre; ambos estudiantes leen el resumen para estar de acuerdo)

Los pares con frecuencia están muy bien orientados hacia la tarea de realizar, con este tipo de grupos; y tiende a ser el más productivo cuando el involucrarse activamente con el tópico, es uno de los principales objetivos de la lección.

### **Aprendizaje Cooperativo en Proyectos.**

Los proyectos de los alumnos son otro medio efectivo para lograr más variedad de métodos de aprendizaje. Pueden involucrarse tanto individualmente como en grupo, para

practicar una habilidad, aprender una nueva técnica, explorar un principio, resolver un problema, o simplemente experimentar una oportunidad para realizar su creatividad. Los proyectos deberán ser planeados cuidadosamente para asegurar que el resultado sea consistente con el objetivo de la clase.

Aunque se le dé al empleado la alternativa de seleccionar su proyecto de acuerdo a sus propios intereses, se debe especificar claramente lo que se espera al término de éste, incluyendo:

- Objetivo del proyecto, incluyendo los resultados del aprendizaje y una descripción general del producto esperado.
- Guía de antecedentes de la investigación y / o reporte escrito.
- Lo que se espera del involucramiento de otras personas (ejemplo: padres, bibliotecarios, expertos, etc.)
- Limitaciones o expectativas de la calidad, tipo de materiales, herramientas o equipos a utilizar.
- Lo que se espera de una división equitativa del trabajo entre los miembros del grupo.
- Delimitación del tiempo para completar el proyecto.
- Criterio que se utilizará para evaluar el proyecto terminado, incluyendo el proceso de integración del grupo en sí mismo.

Además de las discusiones de grupos grandes y pequeños, de pares y proyectos, existen otros métodos de interacciones que pueden usarse para darle variedad a la enseñanza. Estos incluyen: lluvia de ideas, sesiones, juegos, y debates.

Es importante considerar que si desde la infancia o adolescencia se enseña a trabajar en grupo, será más fácil enfrentarse a la vida, puesto que actualmente vivimos en una sociedad en la cual hay que interactuar cooperativamente.

### **Ventajas Del Aprendizaje Cooperativo.**

Ahora, podemos nombrar las ventajas del uso del Aprendizaje Cooperativo como método de enseñanza alternativo al empleado tradicionalmente donde el instructor es quién dirige, y sobretodo imparte la enseñanza, no se fomenta la obtención de ésta mediante la iniciativa y deducción del propio alumno.

### **Ventajas en relación a la ejecución de tareas**

- Logro de objetivos cualitativamente más ricos en contenido, pues reúne propuestas y soluciones de varias personas del grupo.
- Aumenta el aprendizaje, debido a que se enriquece la experiencia de aprender.
- Aumenta la motivación por el trabajo, puesto que hay una mayor cercanía entre los miembros del grupo.

### **Ventajas en relación a la dinámica grupal**

- Aumenta la cercanía y la apertura
- Mejora las relaciones interpersonales entre distintas personas (etnias, discapacitados, etc.).
- Aumenta la aceptación de empleados con necesidades especiales.
- Aumenta la satisfacción por el propio trabajo.
- Se valoran a otros como fuente para evaluar y desarrollar nuevas estrategias de aprendizaje.
- Se genera un lenguaje común, estableciéndose normas de funcionamiento grupal.

### **Ventajas a nivel personal**

- Aumento y/o desarrollo de las habilidades sociales.
- Aumento de los sentimientos de autoeficiencia.
- Disminuyen los sentimientos de aislamiento.
- Disminuye el temor a ser observados por otros.
- Disminuye el temor a la crítica y retroalimentación.
- Incentiva el desarrollo del pensamiento.
- Se conocen diferentes temas y se adquiere nueva información.
- Aumenta la autoestima y la integración grupal.

### **Educación para adultos.**

La educación para adultos es la que se destina a la población de 15 años y más que no ha cursado o concluido los estudios básicos. En 1921, alrededor de dos tercios de los adultos mexicanos no sabían leer y escribir; hoy en día la tasa de analfabetismo ha disminuído aproximadamente un 10 por ciento, aunque la población del país creció más de seis veces en ese lapso, los años de estudio de los mexicanos han aumentado constantemente.

El objetivo de la educación, es unir a la sociedad y transmitir el conocimiento, ya se por medio de la práctica o de la experiencia. La educación, no es un proceso limitado a la etapa infantil, el rezago educativo y cultural en nuestro país requiere de la educación y transmisión de conocimientos a personas adultas.

La lecto-escritura es un recurso de gran valor para la estructuración del pensamiento. La alfabetización es un bien social de la mayor importancia del cual dependen muchos otros. El analfabetismo y también la escasa escolaridad limitan las posibilidades del individuo para mejorar sus condiciones de vida, contribuir al desarrollo de su comunidad y desenvolverse exitosamente en una sociedad en constante transformación. Este rezago en la educación, a su vez, frena al desarrollo del país.

Los tiempos actuales, con su acelerado desarrollo tecnológico y sus procesos de transformación permanente en los diversos ámbitos de la vida social, política y económica, exigen una formación continua a lo largo de la vida de las personas. La carencia de habilidades fundamentales como la lectura, la escritura y el ejercicio de las matemáticas dificultan todo proceso de educación posterior y minan la capacidad de las personas para enfrentar las diversas circunstancias de la vida. En tales condiciones, se torna prioritario que toda la población adquiera dichas destrezas esenciales, algunas de las cuales ciertamente pueden lograrse mediante procesos informales, mismos que la educación deberá reconocer y valorar para generar nuevos aprendizajes.

La educación para adultos comprende diversos programas y acciones educativas, entre los que destacan la alfabetización, la educación primaria y secundaria, la formación para el trabajo y la educación comunitaria. La Ley General de Educación establece que las autoridades federales están facultadas para prestar a los adultos servicios educativos que, en el caso de los niños y jóvenes, corresponden de manera exclusiva a las autoridades locales.

### **Instituciones de Educación para Adultos.**

El gobierno federal atiende la formación de personas mayores de 15 años por conducto de diversas instituciones; una de ellas es el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA), que ofrece servicios educativos de alfabetización, primaria y secundaria, acciones de capacitación no formal para el trabajo y educación comunitaria. Los gobiernos de los estados y la Secretaría de Educación Pública en el Distrito Federal, por su parte, son responsables de los Centros de Educación Básica para Adultos (Cebas) donde se ofrecen diversos servicios relacionados con la formación básica, la capacitación para el autoempleo, la orientación a padres y la preparatoria abierta. Los Centros de Educación Extraescolar (Cedex) constituyen una variante de los Cebas y refuerzan su vinculación con las necesidades locales. Existen también las primarias nocturnas y las secundarias para trabajadores. Por su parte, diversas organizaciones sociales contribuyen a reducir el analfabetismo, mediante diferentes alternativas de educación comunitaria vinculadas a proyectos productivos y de bienestar social. Destacan, asimismo, los esfuerzos del Instituto Mexicano del Seguro Social, de la Secretaría de Salud y de la Secretaría de la Defensa Nacional en el ámbito de la educación de adultos.

Además de la instrucción que brinda como parte de la educación media superior y superior de carácter regular, el Sistema Nacional de Educación Tecnológica (SNET), dependiente de la SEP, ofrece servicios de capacitación laboral en las modalidades formal y no formal. Existen, además, instituciones de capacitación adscritas a otros sectores. En coordinación con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), la SEP participa en el Programa de Becas de Capacitación para Trabajadores Desempleados (Probecat) y en el Programa Integral de Calidad y Modernización (Cimo). También se cuenta con numerosos planteles estatales, autónomos y privados que imparten capacitación laboral.

Recientemente se creó el Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL), mediante el cual se busca vincular más estrechamente el sistema educativo y la

capacitación para el trabajo con las necesidades y requerimientos del sector productivo y los servicios, a fin de apoyar el desarrollo económico del país, producir bienes y servicios de elevada calidad y desarrollar una motivación para que los individuos busquen capacitarse más.

## **Programas de Educación para adultos**

### **M E T A S**

Durante 1997 se impulsó el proceso de descentralización de los servicios de educación para adultos iniciado un año antes, con objeto de favorecer en el mediano plazo una oferta educativa local acorde con las características y la demanda de cada región. En este sentido, sobresale la elaboración del Modelo de Organización y Operación de los Servicios de Educación Básica para Adultos en las Entidades Federativas. Para que la reformulación e integración de planes y programas de estudio respondan con mayor pertinencia a las necesidades y expectativas de aprendizaje de los adultos, se avanzó en la propuesta de un Nuevo Modelo Educativo para Adultos, con el cual se pretende reconocer las capacidades previas, desarrollar y fortalecer las habilidades básicas, y fomentar los valores nacionales y el aprendizaje continuo.

Por segundo año consecutivo, el INEA conjuntó esfuerzos con la Secretaría de la Defensa Nacional -SEDENA- para abatir el rezago educativo de la población adulta. De esta manera, 49 mil conscriptos con secundaria terminada recibieron capacitación con el propósito de apoyar a sus compañeros a concluir la educación básica. El número de conscriptos atendidos con el servicio de alfabetización fue de dos mil; con primaria 19 mil; y en secundaria 66 mil.

En razón a su impacto en el desarrollo de las habilidades, destrezas y conocimientos de los individuos, la capacitación para el trabajo ocupa un lugar preponderante en las acciones del subsector. En el marco del Proyecto para la Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación, la SEP, en coordinación con la STPS, continuó trabajando en la definición de las Reglas Generales y Específicas del Sistema Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral, a través del cual se podrán reconocer los conocimientos adquiridos por los trabajadores dentro y fuera del medio escolar. Al respecto, sobresale la elaboración y aprobación de 22 estatutos reglamentarios, y los avances en la formulación de las guías técnicas y de operación que orientarán los procesos de normalización y certificación. Asimismo, se instalaron 13 Comités de Normalización de Competencia Laboral, con lo que se alcanzó un total de 21 en operación.

En el Programa Nacional de Desarrollo Educativo 1995-2000 se concibe a la educación para adultos como un ámbito prioritario para ampliar las oportunidades de superación de las personas y alentar el desarrollo de la nación.

En 1995, según el Censo de Población y Vivienda del mismo año, *más de 50 % de los adultos analfabetos se localizaban en poblaciones con menos de 2 500 habitantes*, mientras que poco más de 20 % vive en las ciudades mayores de 50 mil habitantes. La población que terminó la enseñanza primaria y que no concluyó sus estudios de

secundaria se ubicaban especialmente en las ciudades y pertenece al grupo de edad de entre 15 y 29 años.

Cabe señalar que la población sin primaria completa crece según aumenta el rango de edad y que el rezago en secundaria se concentra entre los más jóvenes. En los próximos años, gracias a los avances en la cobertura y la mayor eficiencia de los servicios de educación básica, se espera incidir favorablemente en la contención y disminución de los ritmos de crecimiento del rezago.

## **Proyecto de modernización de la educación técnica y la capacitación**

Dicho proyecto, se puso en marcha en agosto de 1995 y participan en él la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. De este modo, se pretenden sentar las bases para redefinir las diversas opciones formativas de capacitación de la fuerza laboral y elevar la calidad de la formación de los recursos humanos. Se busca impactar la productividad y competitividad de las empresas y abrir cauces de progreso personal y profesional para los trabajadores.

En el marco de este proyecto, se integró el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (Conocer) con representantes de los sectores público, empresarial y social. El Consejo impulsa el establecimiento de normas de competencia laboral, definidas por Comités de Normalización que se conforman con miembros del sector productivo -empresarios y trabajadores- y con el concurso del sector educativo.

Las normas contienen las expectativas de aprendizaje, en términos de los conocimientos, las habilidades y el desempeño que son necesarios en el trabajo. En el futuro, este mecanismo constituirá el vínculo entre la escuela y la vida productiva y permitirá una mayor flexibilidad en los servicios de formación para el trabajo, capacitación, actualización y educación técnica.

Para evaluar el aprendizaje a partir del establecimiento de las normas de competencia, se avanza en el Sistema de Certificación de Competencia Laboral, el cual reconoce las capacidades y destrezas de los individuos adquiridas por distintas vías: el hogar o el trabajo.

En materia de transformación de la oferta educativa destaca el desarrollo de 26 experiencias piloto en las que intervienen el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (Conalep), la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI) y la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT). La finalidad es probar diversas metodologías para incorporar el modelo educativo basado en normas de competencia laboral.

En esta fase, las instituciones educativas han reformulado los programas de estudio de nueve especialidades: Informática, Hotelería, Electrónica Industrial, Electricidad, Asistente Ejecutivo, Mantenimiento Electromecánico e Industrial, Mecánica y Mantenimiento Automotriz, Telecomunicaciones, y Alimentos y Bebidas. Los cursos de estos programas están estructurados en módulos, cada uno de los cuales tiene como referente alguna norma de competencia laboral.

Por otro lado, se han elaborado materiales didácticos que apoyan la impartición de los estudios; se mejora el equipamiento de los planteles, y se avanza en la formación del personal docente y administrativo en los principios de la educación basada en competencias.

Alrededor de 24 mil estudiantes de 132 planteles en 29 estados del país fueron capacitados en el marco de este proyecto de 1995 a 1997.

### **\* Capacitación y Adiestramiento “Formación”**

En cualquier organización, de cualquier tamaño, una vez que se ha reclutado y seleccionado a los empleados el siguiente paso es orientarlos y capacitarlos. En ese momento, es cuando se les proporciona la información y experiencia que requieren para tener éxito en su nuevo puesto a desempeñar.

#### **- Orientación inicial al empleado.**

Entendemos por orientación a los empleados, el proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, es decir, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria. La orientación es un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa, un proceso gradual que implica inculcar a todos los empleados actitudes, criterios, valores y patrones de comportamiento que se esperan en la organización y en sus departamentos. Cuando esta orientación es manejada correctamente, ayuda a disminuir la tensión de los primeros días de trabajo y logra un enfrentamiento del individuo con el ambiente de trabajo de manera más natural. Evita el choque con la realidad, es decir, a sentimientos de incongruencia entre lo que el individuo esperaba de su trabajo y lo que es realmente.

Actualmente y después de muchos estudios se ha visto, que el período de orientación también puede servir para iniciar la integración de las metas de la compañía con las del empleado, o sea hacia el compromiso del empleado con la empresa, sus valores y sus metas.

### **\* Definición de Capacitación.**

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, ya sean nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo (Dessler, 1994). La capacitación puede darse a dos niveles:

El técnico, que implica enseñar a un obrero el uso de una máquina y está dirigido a ofrecer a los nuevos empleados la experiencia que necesitan para desempeñar su empleo.

Y el desarrollo gerencial, que es entendido como una capacitación a largo plazo, su objetivo es desarrollar al empleado para algún puesto futuro en la organización.

### **\* Proceso Básico de Capacitación.**

Para poder aplicar un programa de capacitación, es necesario conocer la estructura que éste deberá llevar. El proceso básico de capacitación, consiste en cuatro pasos:



- **EVALUACIÓN.** Es determinar las necesidades de la capacitación, es decir, conocer que tipo de capacitación se requiere. Para evaluar las necesidades de capacitación de individuos que son nuevos en sus puestos, se determinará lo que comprende el puesto y se divide en subtarear, cada una de las cuales deberá ser aprendida por el nuevo empleado. Para evaluar las necesidades de capacitación se sigue un proceso distinto, en este caso, la necesidad de capacitación deriva de algunos problemas, por lo que se tiene que reflexionar y decidir si la capacitación es la solución.
- **ESTABLECER OBJETIVOS.** Se especifica en términos medibles y observables el desempeño que se espera obtener de los empleados que serán capacitados.
- **CAPACITACIÓN “Formación”.** En esta paso se seleccionan las técnicas reales de capacitación y se lleva a cabo el entrenamiento.
- **EVALUACIÓN.** Se comparan los desempeños de antes y después de la capacitación de los empleados, y con ello se evalúa la eficiencia del programa

## Annexe Chapitre 6 : Variables et principes théoriques d'action

VARIABLES Y PRINCIPIOS TEORICOS DE ACCION.

BASICOS PARA EL TABLERO DE CONTROL GERENCIAL DE INFORMACION SOCIOECONOMICA

### Comunicación

La comunicación es acción y efecto de hacer a otro, participe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer.

Es el proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra, según otros autores es la transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, gráficas etc.

Comunicación es toda transmisión de información con vistas a una respuesta que no siempre implica una aceptación pasiva; toda comunicación siempre se da en dos direcciones.

En conclusión la comunicación es proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra; es transmisión de la información, de ideas, emociones, habilidades por medio del uso de símbolos, palabras u otras maneras de expresión

La comunicación en su conjunto es un medio y no un fin en sí de hacer común a otros, algo que pensamos o sabemos para alcanzar ciertos objetivos, su finalidad es

justificar y hacer cobrar realidad al hecho fundamental de la existencia humana.

## Elementos del proceso de la comunicación

---

Según algunos autores partiendo de la existencia de un transmisor y un receptor destacan los siguientes elementos:

- **FORMA:** medios que se utilizan para la comunicación.
- **CONTENIDO:** objeto de la comunicación, material que se transmite.
- **RUIDO:** interferencias que impiden que la comunicación llegue a su destino.

Desde el punto de la administración la comunicación efectiva requiere: de un emisor, una transmisión, un receptor y un procedimiento.

Según Aristóteles que definió la comunicación como la búsqueda de todos los medios posibles de persuasión; esto es convencer e inducir a la acción propuso tres elementos que son la persona quien habla, el discurso que pronuncia y la persona que escucha.

Berlo en su modelo propuso los siguientes componentes: la fuente de la comunicación, el en codificador, el canal, el decodificador y receptor de la comunicación.

La fuente constituye el origen de la emisión, después que determina de que manera va a afectar a su receptor, encodifica, es decir traduce a una clave el mensaje destinado a obtener la respuesta esperada, la fase de encodificación supone las habilidades de hablar y escribir la de decodificación, de leer y escuchar.

El mensaje es el producto físico verdadero del emisor de la comunicación y entre sus elementos están un código, un contenido y un tratamiento del mensaje, el canal es el vehículo de transporte para el mensaje, el cual se dirigirá en cualquier o ambos sentidos para su percepción.

El receptor que actúa como tal, en otra ocasión también es fuente- encodificador.

## Clasificación de la comunicación en función de los medios de transmisión

---

El medio o canal incluye las siguientes formas de transmisión:

- La palabra oral o escrita
- Señales audibles, visuales o perceptibles por otros sentidos y la comunicación mímica
- Símbolos convencionales y comunicación gráfica
- Los medios mecánicos
- La comunicación mixta

La palabra hablada es el testimonio que externa el pensamiento, los sentimientos y el

mundo interior del hombre, la comunicación oral tiene lugar como discurso, entrevista, charla y reuniones como la conferencia hasta la asamblea, la comunicación oral tiende a acercar a las personas en tanto que la comunicación escrita sirve para fomentar el aislamiento.

El propósito de la palabra escrita es dejar huella y registro de mensajes que pueden estar referidos al pasado cercano o remoto o sucesos actuales, el mensaje escrito es fuente de consulta e instrumento de constatación.

## **Clasificación de la comunicación según su contenido**

La comunicación según su contenido se clasifican en comunicación interna y externa, formales informales e implícitas, ascendentes, descendentes y horizontales.

La comunicación interna son los mensajes que se cursan dentro de la estructura de la organización.

Las comunicaciones externas tienen lugar fuera de la organización.

La organización formal son las relaciones existentes entre los puestos.

La organización informal son las relaciones que surgen entre la persona independientemente del desempeño de las labores de su cargo dentro de la organización.

El canal implícito se sustenta en los mitos y creencias, tradiciones de los sujetos del grupo de trabajo.

A partir de los altos niveles hacia la base descendente tiende a cubrir lo que deben saber y desean los trabajadores, en dirección inversa (ascendente), de los subordinados hacia los niveles jerárquicos debe fluir la información relativa al trabajo.

En forma horizontal la comunicación fomenta y asegura la coordinación se da entre personas que desempeñan cargos del mismo rango en la organización. A través de esta comunicación horizontal se pueden definir objetivos, políticas, procedimientos, ideas y tomar decisiones etc.

## **Comunicación**

Comunicación es la transmisión de información y comprensión por medio de símbolos comunes. Se deriva del latín "*communis*" que significa común, debe de existir entendimiento común de los símbolos transmitidos verbal o no verbal.

### **Elementos de la comunicación**

Los elementos básicos de la comunicación son el comunicador, la percepción y la interpretación, la codificación, el mensaje, el canal, la descodificación, el receptor, la retroalimentación y el ruido.

Los elementos de la comunicación se interrelacionan, esto es un individuo o grupo

que es el comunicador tiene una idea mensaje que transmitir a otro grupo o individuo que es el receptor; para transmitir la idea o mensaje el comunicador debe codificarla esto es traducirla a una formación significado y enviar el mensaje por un medio verbal, no verbal o escrito que es el canal; el mensaje es recibido por los sentidos del receptor y traducida a una forma con significado para el, esto es la descodificación; el receptor indica si ha logrado entender el mensaje ya sea con una expresión o señal, es decir la retroalimentación, el mensaje puede distorsionarse por la presencia de distracciones en cada uno de sus elementos, es decir, el ruido.

### **El comunicador**

En las empresas los comunicadores pueden ser los gerentes, empleados, personas ajenas la gerencia, los departamentos o la misma empresa.

Los comunicadores pueden ser cualesquier grupo individuo que tengan un mensaje o idea que transmitir a otro grupo o individuo.

### **La percepción y la interpretación**

La percepción de lo que se comunica es muy importante, esto es la forma en que una persona percibe el mensaje, y al ser este percibido se deberá interpretar que es lo que quiso decir el comunicador.

### **La codificación**

El comunicador debe llevar a cabo un proceso de codificación de la información, que traduce las ideas del comunicador a una serie de símbolos que expresan el propósito del comunicador, siendo el lenguaje la mejor forma de codificación.

### **El mensaje**

El mensaje es el resultado del proceso de codificación, tanto verbal como no verbal

### **El canal**

El canal es el portador del mensaje. Hay diferentes tipos de canales por medio de los cuales se puede dar la comunicación como lo es la comunicación de persona a persona, el teléfono las reuniones de grupo, las computadoras, los memorándums, las declaraciones de las política, los sistemas de recompensa, los programas de producción, los pronósticos de ventas y las películas de vídeo.

La comunicación no verbal es la forma de comunicación que se lleva a cabo sin el uso de la palabra, las más comunes son el lenguaje corporal y los gestos.

### **La descodificación**

El mensaje debe ser descodificado por el receptor para que se complete el proceso de comunicación. La descodificación se refiere al proceso del pensamiento del receptor e incluye la interpretación.

Los receptores descodifican o interpretan el mensaje de tomando en cuenta sus experiencias y marcos de referencia propios.

## **El receptor**

La comunicación necesita para que se de un comunicador y un receptor. El comunicador debe tomar en cuenta al receptor al momento de transmitir un mensaje.

## **La retroalimentación**

Un proceso de comunicación de una sola dirección no permite la retroalimentación entre el receptor y el comunicador, mientras que los procesos de comunicación en ambos lados si la proporcionan. La retroalimentación proporciona un canal para la respuesta del receptor que permite al comunicador saber si se recibió el mensaje y si se produjo la respuesta deseada.

## **Ruido**

El ruido es cualquier factor de interferencia que distorsiona el mensaje enviado.

Las comunicaciones de las organizaciones es la información que fluye desde la organización hacia los distintos componentes de su ambiente externo operativo.

La comunicación en una organización debe darse en cuatro direcciones: hacia abajo, hacia arriba, horizontal, y diagonalmente, con esto se pueden apreciar las barreras de comunicación a los gerentes dentro de la organización.

La comunicación hacia abajo es aquella que fluye desde los individuos mas altos de la estructura de la organización hacia los individuos de los niveles inferiores. Un ejemplo son las instrucciones transmitidas del superior a los subordinados, memorándums oficiales, declaraciones políticas y manuales y publicaciones de la compañía, retroalimentación del rendimiento de los empleados, etc.

La comunicación hacia arriba es la que fluye de los individuos de niveles inferiores de la estructura organizacional hacia los individuos que se encuentran en niveles superiores; como lo son los buzones de sugerencias, las reuniones de grupos o procedimientos de reclamación o quejas.

La comunicación horizontal ocurre cuando el comunicador y el receptor se encuentran el mismo nivel de la organización. Por lo general en las empresas se da mucha importancia a este tipo de comunicación, pero es tan importante como la comunicación hacia abajo y hacia arriba.

La comunicación diagonal es la menos utilizada en las empresas pero es importante en situaciones en que las personas no se pueden comunicar con eficacia a través de otros canales.

COMUNICACIÓN.TITULO: HACIA UNA COMUNICACIÓN INTEGRAL.AUTORES: SERGIO FLORES DE GORTARI, EMILIANO OROZCO GUTIERREZ. DECIMO QUINTA REIMPRESION. EDITORIAL TRILLAS ENERO 1988.PAGINAS: 24, 27, 31, 32,33, 54, 55,56,57, 62, 63, 64, 65 Y 66

## La comunicación

Es la transferencia y comprensión del significado, la comprensión perfecta se daría cuando una idea o pensamiento transmitido lo perciba el receptor tal como fue contemplado por el emisor.

Antes que la comunicación pueda darse, debe existir un propósito, expresado como un mensaje a transmitir, este pasa una fuente(emisor) y un receptor.

El mensaje se convierte a forma simbólica (llamada codificación) y pasa a través de un medio (canal) al receptor, quien vuelve a traducir el mensaje del emisor(llamada decodificación) el resultado es la transferencia de significado de una persona a otra.

## Metodos de comunicación

Los métodos de comunicación mas generalmente empleados por las personas de las organizaciones son la interacción verbal u oral, las comunicaciones escritas, la comunicación no verbal y los medios electrónicos.

**ORAL.-** Las personas se comunican entre sí con mayor frecuencia al hablar, o sea la comunicación oral. Algunas formas comunes de comunicación oral son: Discursos, discusiones de grupo formales frente a frente, discusiones informales y los rumores.

La ventaja principal de la comunicación oral es que un mensaje verbal puede transmitirse y recibirse una respuesta en un mínimo de tiempo. Sin embargo su principal desventaja es el potencial de distorsión, en especial si el mensaje debe pasar por varias personas

**ESCRITA.-** Las comunicaciones escritas comprenden memorándums, cartas, publicaciones periódicas de la organización, tableros de aviso, o cualquier otro dispositivo que transmita palabras o símbolos escritos. Cuando las comunicaciones son complejas o extensas, puede ser importante tener un registro permanente, tangible y verificable. Una desventaja es que las comunicaciones escritas no tienen un mecanismo de retroalimentación automática.

**NO VERBAL.-** Algunos de los métodos de comunicación significativos no son orales ni escritos; estos son las comunicaciones no verbales. Una sirena fuerte o una luz roja de un semáforo le dice a usted algo sin palabras.

**LENGUAJE CORPORAL:** Se refiere a los gestos expresiones faciales, y otros movimientos del cuerpo. Un rostro con el ceño fruncido, dice algo diferente a una sonrisa.

**MEDIOS ELECTRONICOS.-** Actualmente dependemos de diversos medios electrónicos complejos para transmitir nuestras comunicaciones.

Entre los más modernos se destaca el correo electrónico, este ofrece a los individuos la capacidad de comunicarse al instante y transmitir mensajes escritos por medio de computadoras que están enlazadas con los programas adecuados.<sup>89</sup>

---

<sup>89</sup> Administración Robbins – Couiter .5ª edición 1996. Prentice Hall. Pag. 611,612,613.

## Dirección

Método de control que consiste en las actividades de los gerentes de comunicar las ordenes a los empleados y de supervisar el trabajo.

La función del proceso de dirección son la planificación, la organización y el control.

La planificación contribuye a que una organización defina sus objetivos y los cumpla mediante planes organizacionales.

La organización ya establecidos los objetivos y delineados los planes los directivos deben diseñar, llevar a cabo una organización capaz de cumplir con dichos objetivos, esto con la ayuda del liderazgo y la motivación.

El control es evaluar los resultados de las actividades laborales de la empresa, decidir si son o no aceptables, y tomar las medidas adecuadas.

Tres niveles de dirección:

Nivel operativo: se concentra en realizar en forma eficaz cualquier cosa que la organización produzca o haga. La función operativa se encuentra en el núcleo de toda la organización; el trabajo de los directivos consiste en el desarrollo de la mejor asignación de los recursos que produzca el resultado deseado. 1.

Nivel técnico: coordina las necesidades del nivel operativo, así como las decisiones sobre las cuales son los productos o servicios que se producirán, este nivel tiene dos aspectos la gestión de la función operativa y servir como enlace entre quienes hacen el producto y aquellos que utilizan el resultado. 2.

Nivel estratégico: debe asegurar que el nivel técnico opere dentro de los límites de la sociedad ya que de esta proviene la última autoridad. Este nivel determina objetivos a largo plazo y el rumbo que sigue la organización, esto es el modo en que la empresa intercalara con su medio ambiente. TÍTULO: DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. AUTORES: JAMES H. DONNELLY, JAMES L. GIBSON, JOHN M. IVANCEVICH. OCTAVA EDICIÓN. 1994 POR ADDISON-WESLEY IBEROAMERICANA, S.A. PÁGINAS: 45, 46, y 815 3.

## DIRECCIÓN

El dirigente es el hombre que más se acerca a realizar las normas que el grupo más estima; esta conformidad le proporciona su elevada categoría, que atrae a la gente e implica el derecho de asumir el control del grupo (Homans, 1950)<sup>90</sup>.

“El liderazgo es la alternativa a la dirección”:

no es un nuevo modo de “dirigir”, sino un nuevo modo de mover la organización. “mover” es solamente una parte de dirigir. 1.

la organización se puede mover hacia los objetivos elegidos por “impulsión” o por “arrastre”. “impulsar” una organización (por los procedimientos de avance) es la 2.

<sup>90</sup> LIDERAZGO Y ADMINISTRACIÓN EFECTIVA / FIEDLER Y M. CHEMERS. ED. TRILLAS, 1989. 2ª EDICIÓN. PP 13-14

forma propia de moverla que practican los directivos.

el liderazgo , por tanto, no tiene nada que ver con la naturaleza del futuro elegido. 3.  
que la elección sea mas "ruptural ( implique serios cambios) o mas "normal" ( implique  
mas continuidad) no guarda relación con la forma de mover la organización hacia  
dicho futuro. aunque es fácil comprender que la ruptura exija mas rigor para  
conseguir de verdad mover hacia allá. y ese vigor todavía debe ser mayor cuando la  
organización ya es muy "institución".

cuando, según el punto anterior, se precisa ese mayor vigor para mover una 4.  
organización, puede ser imprescindible el liderazgo porque el "impulso" (   
procedimientos de avance) con que opera un Director convencional resulta  
insuficiente y debe complementarse con el "arrastre" que posee un líder. EL  
LIDERAZGO Y LA ACCIÓN / Juan Ginebra. Ed. MC GRAW HILL, 1994. pp 71-72

## DIRECCION

El directivo se puede definir como aquella persona que esta a cargo de una  
organización o de una de sus subunidades.

El trabajo directivo se puede describir en función de diversos papeles, o conjuntos  
organizados de comportamiento identificados con una posición.

Al estar a cargo de una unidad organizada, el directivo es responsable del trabajo de  
las personas de esa unidad. sus actividades a este respecto constituyen el papel de líder.  
la autoridad formal inviste al directivo con un gran poder potencial; el liderazgo determina  
en gran medida que cantidad de este utilizara de hecho <sup>91</sup> .

## DIRECCION

La dirección o administración es el proceso llevado a cabo por uno o mas individuos  
para coordinar las actividades de otros y así lograr resultados que no serian posibles si  
un individuo actuara solo. es hacer que otras personas sean productivas.

La dirección es el método de control concurrente que consiste en las actividades del  
gerente de comunicar las ordenes a los subordinados y supervisar su trabajo <sup>92</sup> .

## DIRECCION

La función administrativa de dirección se define como el proceso de influir sobre las  
personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. se  
relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar <sup>93</sup> .

## DIRECCION

---

<sup>91</sup> MINTZBERG Y LA DIRECCION / HENRY MINTZBERG. ED. DIAZ DE SANTOS, S.A., 1991. PP 14 -16

<sup>92</sup> DIRECCION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS / DONENNELLY. GIBSON. IVANCEVICH. ED. ADDISON WESLEY  
IBEROAMERICANA, S.A. 1992. 8a EDICION. PP 815

<sup>93</sup> ADMINISTRACION, UNA PERSPECTIVA GLOBAL. / HAROLD KOONTZ, HEINZ WEIHRICH. 10a EDICION. ED. MC GRAW  
HILL. 1995. PP 460



Con frecuencia se piensa que la administración y el liderazgo es la misma cosa, aunque es cierto que casi con seguridad el gerente mas efectivo será un líder efectivo y que la dirección es una función esencial de los clientes, hay algo mas en la administración que solo dirigir. La administración incluye realizar una planeación cuidadosa, establecer una estructura organizacional que ayudara a las personas a lograr los planes y cubrir la estructura de la organización con personas tan competentes como sea posible. La medición y corrección de las actividades de las personas mediante el control es también una función importante en la administración. Sin embargo, todas estas funciones Gerenciales logran poco si los gerentes no saben como dirigir a la gente y comprender al factor humano en sus operaciones en forma tal que produzcan los resultados deseados.

La función de dirección implica conducir los esfuerzos de las personas para ejecutar los planes y lograr los objetivos de un organismo social, por su conducto se logran los resultados que servirá para evaluar al administrador, tendrán técnicas de planeación, organización y control; es la parte práctica y real, ya que trata directamente con las personas y estas son quienes finalmente influyen en el éxito o fracaso del organismo social <sup>94</sup>.

#### REFLEXIONES A LA DIRECCIÓN

¿Por qué los directivos fracasan en el trato personal con los subordinados?.

Resultaba sorprendente que , a pesar de las abundancia de programas de formación a los que se han sometido los dirigentes, casi todos siguen fracasando en el desempeño de una función tan vital para su trabajo, como es el trato personal.

Después de examinar el tipo dirección y/o liderazgo, queda claro por que hoy en día no se obtiene mejores resultados que hace 50 años. Una de las razones, es que los sistemas de control no son eficientes y no les dan seguridad en lo que hacen y en su gente, y respecto al trato con ellos, es que la mayoría de los programas de formación exigen que los directivos se conviertan primero en psicólogos para después llegar a tener éxito como directivos. Tales programas de formación les explicaban , que deberían hacer, pero no como hacerlo.

#### LA CONFUSIÓN EN TORNO A LO QUE ES DIRECCIÓN

Debiéramos de hacernos esta pregunta ¿Qué es la dirección? ¿En qué consiste? . Las respuestas habituales son \_

- En conseguir beneficios.
- En planificar y realizar determinados objetivos.
- En obtener resultados y por último,
- EN hacer que otros hagan lo que hay que hacer.

El Patrón de PICO REY dijo: ***“Cuando es uno, el que lleva a cabo una tarea, uno es un técnico, pero cuando una hace que otros hagan las cosas, entonces uno es un***

<sup>94</sup> ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN Koontz Harold. McGraw Hill. Dirección Cap. 14 PP. 319 a la 336, 5a. Edición. 1992.

***Director, en eso hay que trabajar mas.”***

ETIMOLOGÍA DE LA PALABRA: La palabra “ **dirección** ” viene del verbo “ **dirigere**”; este se forma a su vez del prefijo “**di**”, intensivo, y “ **regere**”: regir, gobernar.

**DEFINICIÓN REAL** -. Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercita a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas. **Agustín Reyes Ponce. PAG. 305 1992, 2 PARTE.**

Por su parte, KOONTZ Y O'DONNELL adoptan el término DIRECCIÓN, definiendo esta como “ **la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados**”.

Para algunos autores como NEWMAN Y TERRY esta etapa debe llamarse COORDINACIÓN, entendiendo esto como el proceso de sincronizar ordenadamente los esfuerzos para proveer elementos directores, tiempo y encauzamiento de ejecución, obteniendo como resultado acciones armónicas y unificadas.

RICCARDI -.Para el la dirección “ Es la actividad de mando, entendida como guía de hombres que da lugar primeramente, a un flujo de las comunicaciones.”

**ELEMENTOS DE VALIDEZ GENERAL, DE LA DIRECCIÓN -.**

La dirección debe desarrollar actividades para poder dirigir a otros como \*\*:

En la PLANEACIÓN:

- |   |    |
|---|----|
| Dirigir para hacer pronósticos y presupuestos.                            | 1. |
| Dirigir hacia los objetivos, dictando las políticas y los procedimientos. | 2. |
| Elaboración de cédulas de tiempo buscando su aprovechamiento.             | 3. |

En la ORGANIZACIÓN:

- |  |    |
|--|----|
| Formación de las formas y grupos unitarios de mando. | 1. |
| Delimitación de las autoridad y las responsabilidad. | 2. |
| Establecimiento de las líneas de comunicación.       | 3. |

En la COORDINACIÓN:

- |   |    |
|---|----|
| Proporcionalidad y equilibrio: entre el número de subordinados y el de jefes                      | 1. |
| Medición y ocupación armoniosa del tiempo: Que se cumplan los tiempos consignados en las cédulas. | 2. |
| Subordinación de los intereses particulares al interés general de la empresa.                     | 3. |

En la MOTIVACIÓN:

- |  |    |
|--|----|
| Desarrollo en los individuos en los deseos de ejecutar sus labores con eficiencia. | 1. |
| Obtener la cooperación entusiasta y diligente.                                     | 2. |
| Revisión permanente de los diferentes tipos de incentivos.                         | 3. |

En el CONTROL:

- Sistema de contabilidad y registro de actividades. 1.
- Reportes continuados precisos. 2.
- Sistema de quejas y sugerencias. 3.

\*\* Es aplicable, a administrar por excepción, ó también circunstancial o contingencia .

#### CONTENIDO FUNCIONAL DE LA DIRECCIÓN -.

El efecto principal es el de reforzar y profundizar el desarrollo dinámico del proceso administrativo, destacando algunas funciones como:

- Dirección mediante señalamientos de objetivos. 1.
- Selección de las más importantes y urgentes para atender tomando las decisiones, 2.
- Decisiones. Muchos toman decisiones, mas pocos las ejecutan y muchos las critican. 3.
- Toda decisión implica riesgo. 4.
- Anticipación al hecho. Las decisiones parecerán no responder a un objetivo inmediatos. 5.
- Creación e integración de un equipo. Los integrantes son equiparables a lideres capaces de medir su propia acción y de conseguir resultados afines a los objetivos comunes. 6.
- Concesión, con el Capital humano, financiero y materiales concertarlos en planes de acción. 7.
- La comunicación, es dar una idea a otro, que sirva para transmitir los propósitos rectores en forma clara y rápida de los objetivos y ordenes. 8.
- La idea de que un Director fuese especialista en algunas de las funciones, se ha suplido con la de lograr responsabilidad en cada una de los colaboradores y la multidisciplinas de estos. 9.
- Considerar: circunstancias externas, como mercados extranjeros, etc. 10.
- Delegación de autoridad. Para que los ejecutivos funcionales puedan tomar la máxima responsabilidad en sus iniciativas, decisiones y acciones. 11.

## **Liderazgo**<sup>95</sup>

El liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos, es un proceso por medio del cual el individuo ejerce influencia sobre otros.

Los lideres poseen cinco principios potenciales de poder para influir en sus

<sup>95</sup>

“ORGANIZACIONES: EL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUOS LOS GRUPOS HUMANOS” RICHARD L. DAFT. Y

RICHARD M. STEERS., EDIT. LIMUSA. 1992 PAGES. 516 A 538

seguidores:

1. El poder coercitivo el cual se basa en el temor es donde el subordinado percibe que la incapacidad para cumplir con los deseos del supervisor conduce al castigo.
2. El poder basado en las recompensas donde el subordinado percibe que al cumplir los deseos de un superior recibirá una recompensa positiva.
3. El poder legítimo resultado de la posición de un superior en la jerarquía de la organización.
4. El poder del experto el cual proviene de la pericia, destreza o conocimiento que alguien tiene; la posesión de uno o más atributos atrae el respeto y la aceptación de compañeros y subordinados.
5. El poder referente se basa en la identificación del seguidor con el líder, ya que la mayoría de las personas quieren identificarse con alguien poderoso y por tanto le conceden poder a la persona.

Mc Gregor consideraba que las actitudes y los supuestos de un gerente explican su comportamiento hacia sus seguidores. Estas actitudes fueron clasificadas como la teoría X y la teoría Y.

En la teoría X los gerentes se comportan conforme a los siguientes supuestos:

- El empleado detesta el trabajo y lo evita.
- La mayoría de los empleados deben ser presionados, dirigidos y supervisados, obligándolos a esforzarse para lograr los objetivos de la organización.
- La mayoría de los empleados tienen pocas ambiciones y prefieren la seguridad de su trabajo.
- La mayoría de los empleados evitan tomar responsabilidades
- El gerente X utilizaría un liderazgo autoritario y de dirección.

El comportamiento de los gerentes Y refleja un liderazgo menos autoritario:

- Realizar un esfuerzo físico o mental en el trabajo es muy natural
- La mayoría de las personas prefieren ser dirigidas.
- Las personas aprenden cuando se les alienta, a aceptar y buscar responsabilidades
- Las personas se interesaban por mostrar imaginación, y creatividad para resolver problemas.
- La relación entre la actitud y el comportamiento genera una profecía ,ya que si un gerente piensa que su empleado es un triunfador así lo tratará.

Existen tres teorías sobre el liderazgo: Teoría sobre los rasgos del liderazgo, teoría sobre las cualidades personales o estándares de comportamiento y teorías de contexto sobre el liderazgo.

## Teorías sobre los rasgos del liderazgo

Esta teoría trata de descubrir rasgos que describan el éxito del liderazgo, algunos rasgos importantes son la inteligencia, la autoconfianza y la determinación.

Según Warren Bennis identifico cuatro características y habilidades que deben poseer los líderes de los noventa:

- |                        |    |
|------------------------|----|
| Manejo de la atención  | 1. |
| Manejo del significado | 2. |
| Manejo de la confianza | 3. |
| Manejo de sí mismos    | 4. |

## La teoría sobre las cualidades personales o patrones de comportamiento

Consideran que los líderes deben clasificarse por su comportamiento.

Para explicar el liderazgo en función de las cualidades personales o estándares de comportamiento se utilizaron un continuo de liderazgo en el que se explica que las acciones de liderazgo se relacionan con el grado de autoridad utilizada por los gerentes y con la cantidad de libertad que tienen los subordinados para tomar decisiones.

Según esta teoría los líderes eficaces son aquellos que se pueden adaptar, es decir que pueden delegar autoridad eficazmente debido a que toman en cuenta sus capacidades y la de los subordinados, así como los objetivos que deben lograrse.

También se utilizó la teoría bidimensional en esta teoría se identifican dos dimensiones: de la conducta de liderazgo: la consideración y la conducta inicial.

Otra teoría es la parrilla gerencial esta parrilla se utiliza para que los gerentes conozcan su estilo de liderazgo y se muevan hacia el estilo ideal de la gerencia.

Existen cinco estilos de liderazgo según la parrilla Gerencial

**POBRE:** el líder realiza el mínimo esfuerzo para hacer el trabajo

**TAREA:** líder se concentra en que se termine la tarea y se preocupa poco por los subordinados

1.9 **CLUB CAMPESTRE:** el líder se preocupa por apoyar a los empleados y el terminar el trabajo no le preocupa mucho.

5.5 **A LA MITAD DEL CAMINO:** los objetivos de este estilo son la terminación del trabajo y una moral satisfactoria.

9.9 **EQUIPO:** el líder estimula la producción y la moral integrando las actividades de trabajo.

## Teorias de contexto sobre el liderazgo

---

Entre ellas se encuentran la teoría de contingencia que dice que existen tres dimensiones que influyen en la eficacia del líder:

- |  |    |
|--|----|
| las relaciones entre el líder y sus subordinados | 1. |
| la estructura de las tareas                      | 2. |
| las posiciones de poder                          | 3. |

Otra es la teoría de las rutas y las metas esta teoría dice que el líder es un individuo clave para fomentar la mejora de la motivación, satisfacción y rendimiento de los subordinados.

Según esta teoría hay cuatro estilos de liderazgo:

- |   |    |
|---|----|
| DIRECTIVO: el líder dirige y los subordinados no participaban en la toma de decisiones.                                       | 1. |
| DE APOYO: líder amistoso y se interesa en los subordinados como personas.   | 2. |
| DE PARTICIPACION: el líder solicita, recibe y utiliza las sugerencias de sus subordinados                                     | 3. |
| ORIENTADO HACIA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS: el líder establece objetivos para los empleados y confía en que los pueden lograr. | 4. |

La teoría del liderazgo trata de identificar el liderazgo mas adecuado para una serie de circunstancias.

La teoría tridimensional sobre la eficacia del líder en esta teoría se identifica tres comportamientos de liderazgo:

El comportamiento de la tarea que se define como el grado en que los lideres organizan y definen los papeles de sus seguidores, explicar lo que se debe hacer y dirigir el flujo de trabajo y el comportamiento de la relación que es el grado en que los lideres pueden mantener relaciones personales con su grupo apoyándolos teniendo sensibilidad y facilitándoles las cosas.

Los factores que influyen en la eficacia del liderazgo son: la exactitud en la percepción, la formación, experiencia y personalidad, el seguidor.

Las expectativas y el estilo de los dirigentes, la comprensión de las tareas, y las expectativas de los compañeros.

## Definición de liderazgo:

---

El liderazgo es un proceso en el cual una persona trata de influir en la conducta de otras personas hacia el logro d ciertas metas.

Esta definición capta la idea de que un líder esta relaciona do con otras personas y utiliza su influencia para alcanzar metas. El termino proceso conductual indica que el

liderazgo es una actividad constante y continua.

Las metas y la influencia dependen del líder y de las personas a quienes dirige.

El impacto del liderazgo en las personas puede variar desde un cumplimiento renuente hasta una aceptación voluntaria y entusiasta de la dirección basada en la fe y la identificación del líder. El efecto también puede extenderse de los subordinados inmediatos dentro del propio grupo de trabajo hasta un movimiento social nacional.

## Importancia del liderazgo para los gerentes.

El liderazgo tiene relación especial con la administración y es importante estudiarlo por dos razones.

El liderazgo es donde se implanta la práctica de la administración. El liderazgo es 1. donde se encuentra la acción. El liderazgo traduce planes e ideas en personas motivadas para realizar dichos planes e ideas. El liderazgo es la fuerza que conjunta todos los temas que se han estudiados hasta ahora en el libro. El liderazgo es el proceso que traduce estos conceptos en actividades que permiten alcanzar las metas de la organización.

Los líderes informales pueden ser tan importantes como los líderes formales. La 2. mayoría de los comentarios acerca del liderazgo se relaciona con los líderes en los puestos de la organización, aunque gran parte del liderazgo ocurre fuera de las organizaciones de trabajo. Las personas en puestos de liderazgo no formal suministran liderazgo, Martin Luther King dirigió todo un movimiento social sin ocupar un puesto formal, y también lo hicieron Ghandi y Lenin. Más aun, el liderazgo formal falla. Don Lennox, Ruth Love y Ros Kenzie se convirtieron en líderes porque los líderes anteriores habían fracasado. La siguiente explicación de liderazgo es aplicable tanto a los líderes informales como a los líderes designados informales.

“El liderazgo es la habilidad para persuadir a otros a buscar con entusiasmo la realización de objetivos definidos. Es el factor humano que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas. Las actividades administrativas como la planeación, la organización y al toma de decisiones son como capullos latentes hasta que el líder estimula el poder de motivación en las personas y al guía hacia el logro de sus metas.”

### Requisitos de liderazgo en cada nivel de la jerarquía de la organización

NIVEL ORGANIZACIONAL			
Habilidad y capacidad de liderazgo	Alto	Medio	Bajo
Cognoscitivo	Analizar hechos y tendencias definir estrategia y estructura, planear, tratar con el medio. Adoptar horizonte a largo plazo.	Definir objetivos operativos, reglas, estructura del departamento, coordinar con otros departamentos. Adoptar horizonte de tiempo a mediano plazo.	Proporcionar conocimiento técnico de las labores, aplicar reglas y procedimientos, lograr una producción eficiente, metas y eficiencias. Adoptar horizonte de tiempo a corto plazo.
Afectivo	Definir ambiente y practicas de relaciones humanas, crear cultura interna positiva, valores y símbolos.	Establecer relaciones con colegas, subordinados y otros departamentos. Motivar a los empleados, realizar el trabajo de equipo, resolver conflictos.	Motivar a los subordinados, aplicar recompensas y sanciones, ser sensible a las necesidades del grupo inmediato.

La dimensión cognoscitiva comprende los aspectos intelectual, conceptual, de planeación, de realización de labores y de toma de decisiones del liderazgo.

La dimensión afectiva comprende los aspectos emocional, social y de relaciones humanas del liderazgo, Ambas funcione son necesarias en cada uno de los niveles jerárquicos.

#### **RASGOS DEL LÍDER:**

Los líderes con éxito tendían presentar las siguientes características:

*Inteligencia:* los líderes tendían a obtener altas calificaciones en la pruebas de inteligencia, su lenguaje era mas fluido y mostraba mayores conocimientos generales y originalidad que los no líderes.

*Estatura física:* los líderes tendían a ser más altos que sus seguidores, tener mayor edad y mejor porte.

*Personalidad:* Los líderes mostraban confianza en ellos mismos, independencia, iniciativa, persistencia y necesidad de logro.

#### **Características y habilidades de los líderes con éxito**



Características	Habilidades
Adaptable a las situaciones. Alerta al medio no social. Ambicioso y orientado a los logros. Enfático Cooperativo Decisivo Confiante Dominante (deseo de influir en otros) Enérgico (alto nivel de actividad) Persistente Confiado en si mismo Tolerante al estrés Dispuesto a asumir responsabilidades	Listo (inteligente) Conceptualmente hábil Creativo Diplomático y discreto Facilidad de palabra Conocedor de la labor de grupo Organizado (habilidad administrativa) Persuasivo Socialmente hábil

### NIVELES DE LIDERAZGO

El liderazgo es importante en todos los niveles de la organización, pero las actividades y funciones de liderazgo cambian de acuerdo al nivel jerárquico. El líder tiene un papel distinto y requiere habilidades distintas en los niveles inferiores que en los niveles superiores.

Los ejecutivos del escalafón superior participan en la administración de la organización en su conjunto. Su responsabilidad consiste en tomar decisiones en cuanto a las metas globales de la organización y definir las estrategias necesarias para lograr dichas metas.

Las habilidades cognoscitivas se relacionan con la planeación y el análisis de los hechos y las tendencias a largo plazo. Los altos líderes no pueden interactuar personalmente con todos los empleados, de manera que deben simbolizar los valores y la preparación personal que se integran a las metas y estrategia de la organización.

Los líderes de nivel intermedio intervienen en la toma de decisiones que se realiza a nivel departamental. Sus requisitos cognoscitivos consisten en la definición de metas operativas para sus departamentos; también definen cualquier estructura y dirección que no hayan sido suministrados desde la parte superior. A este nivel, los gerentes están preocupados por la ubicación e importancia del departamento dentro de la organización.

Los superiores de niveles inferiores del escalafón son responsables de las operaciones cotidianas de un solo grupo de trabajo. A este nivel los conocimientos técnicos son mas importantes que los conocimientos y habilidades de tipo administrativo. Las habilidades cognoscitivas requieren del conocimiento de los procesos de la organización y de las técnicas especializadas utilizadas por sus subordinados, tales como investigación de mercados, contabilidad o funcionamiento de la maquinaria.

### FACTORES SITUACIONALES

Situaciones en las que funciona un líder:

Relaciones lider-miembro. Esta dimensión se refiere a la actitud del grupo hacia el líder y su aceptación por parte del grupo. Cuando el ambiente del grupo es favorable y los miembros del grupo tienen confianza, seguridad y respeto por el líder, entonces la situación es favorable. 1.

Estructura de la tarea. Esta dimensión se refiere al grado hasta el cual las tareas 2.

están bien definidas, tienen metas explícitas y procedimientos de trabajos definidos. Conforme mayor sea la estructura de las tareas mas fácil es para el líder indicar a los miembros del grupo que es lo que deben hacer.

Poder del puesto. Esto se refiere al grado hasta el cual un líder tiene una base de poder fuerte y legítima sobre sus subordinados ¿ puede el líder recompensar o castigar a sus subordinados en forma efectiva y aceptan los subordinados su autoridad del líder? Si este es el caso, el líder esta en posición de poder fuerte, la cual es favorable. 3.

### ***Conductas del líder.***

---

Las responsabilidades del líder consiste en especificar el camino a las recompensas o incrementar dichas recompensas. La teoría de trayectoria meta identifica cuatro tipos de conducta para el líder:

Liderazgo de apoyo: muestra preocupación por el bienestar y las necesidades personales de los subordinados, por ser amistoso y accesible, por ser considerado, crear un ambiente amistoso y tratar a los subordinados como iguales. Este estilo es similar a la conducta de liderazgo con consideración. 1.

Liderazgo directivo : indica a los subordinados lo que se espera que hagan, establece guías y direcciones proporciona estándares y programas, establece objetivos de desempeño y pide a los subordinados que respeten las reglas y reglamentos. 2.

Liderazgo participativo: consulta con sus subordinados las actividades de trabajo, programas y objetivos, solicita su opinión y acepta sugerencias, permite la participación en la toma de decisiones y considera el punto de vista de sus subordinados. 3.

Liderazgo orientado a la realización: establece metas que representan un desafío, busca mejorar el desempeño, enfatiza la excelencia en el desempeño y muestra expectativas y confianza en que los subordinados tienen la habilidad para alcanzar estándares elevados. 4.

### **Sustitutos para el liderazgo**

---

Kerr y Jermier distinguieron entre situaciones que sustituyen o neutralizan al liderazgo. Los sustitutos para el liderazgo hacen que la conducta de líder sea necesaria y redundante. Los sustitutos proporcionan ya sea las relaciones personales o la estructura de trabajo que los subordinados requieren, por lo que no es necesario que los líderes realicen esta función.

#### **Sustitutos para el liderazgo**

Los sustitutos para el liderazgo tenderán a compensar		
Característica	Liderazgo orientado a las relaciones. centrado en las personas	Liderazgo de estructura iniciadora, considerado, orientado a labores instrumental, centrado en el trabajo.
<b>Del subordinado</b> 1.-Habilidad, experiencia., capacitación, conocimientos. 2.-Necesidad de independencia. 3.-Orientación “profesional” 4.-Indiferencias respecto a las recompensas de la organización.	S S N	S S S N
<b>De labor</b> 5.-No ambigua y rutinaria 6.-Sin variaciones metodológicas. 7.-Provee su propia retroalimentación respecto a logros. 8.-Intrínsecamente satisfactoria.	S	S S S
<b>De la organización</b> 9.-Formalización(planes, metas y área de responsabilidad explícitos) 10.-Inflexibilidad(reglas y procedimientos rígidos e inalterables) 11.-Funciones de asesoría y apoyo altamente especificadas y activas. 12.-Equipos de trabajo estrechamente unidos y cohesivos. 13.-Las recompensas de la organización no están bajo la responsabilidad del líder. 14.-Distancia especial entre superiores y subordinados.	S N N	S N S S N N

S = sustituto, el comportamiento del líder es innecesario y redundante.

N = neutralizador, evita o contrarresta el comportamiento del líder.

## Liderazgo <sup>96</sup>

Etimológicamente del inglés “to lead” se relaciona con conducción, dirección o mando y resulta equivalente a palabras de resonancia no grata para quienes vivieron la segunda guerra mundial y escucharon términos como “caudillo”, “duce” o “führer”.

Esta identificación generalista y no discriminada de liderazgo y dirección otorga al termino una mayor o menor dignidad según sea el pensamiento que se tenga sobre la actividad de dirigir. Para quien dirigir y administrar son sinónimos y esta actividad se ancla simplemente en la pelea profesional básicamente reactiva dentro de una situación competitiva dada, pelea para adaptarse a las nuevas tecnologías o al cambio social, ser líder se reducirá prácticamente a ser Tecnócrata. En este sentido se han expresado algunos académicos en uno que otro simposium.

Nuestro pensamiento adopta desde el primer momento la postura que relaciona el liderazgo con el arrastre. El liderazgo es un modo de mover una organización. Para nosotros es en parte una cualidad personal, y en parte un fenómeno situacional que produce o ayuda la convergencia de una organización hacia un propósito, sin perjuicio de que esta convergencia este impulsada también por otros procedimientos que actúan sobre la organización.

El líder tira, arrastra, y los otros procedimientos empujan. Y el arrastre se mueve en la espontaneidad.

El liderazgo es el principio, una cualidad personal distinta de la capacidad de dirigir. Ser un buen director supone elegir bien el futuro, estructurar bien el equipo directivo, establecer los debidos sistemas de información y control y gobernar los procesos espontáneos de la organización con los procedimientos adecuados que impulsen la convergencia de aquellos hacia el futuro elegido. Ser líder supone, además, una cualidad complementaria: El Arrastre.

El liderazgo es un fenómeno “psicosocial” en virtud del cual un grupo de personas, llamadas seguidores, son arrastradas por otras llamadas líder.

Este seguimiento responde a una circunstancias, tanto como a unas características personales del líder.

Las características personales del líder tienen que ver con rasgos emocionales y temperamentales, más que con especiales capacidades estratégicas o técnicas.

El liderazgo se refiere específicamente a la forma de mover a la organización y no a los otros tramos del proceso directivo. Se trata de arrastrar más que de empujar. El liderazgo es una alternativa a los procedimientos de avance. No es una alternativa al modo general de dirigir.

Las características personales del líder guardan relación con el mundo emocional, tanto en el arrastre de la organización como en todos los demás aspectos del proceso directivo. Y esto no necesariamente es bueno.

La organización es arrastrada por el líder no tanto por que le entusiasme la misión, sino por el propósito mismo del seguidor al líder. Entre la apelación a la misión y el yo hay

en el líder un pastel no fácil de descifrar...

Puestos a retener a modo de primera inferencia, aquellos factores que determinan porque un grupo de seguidores son arrastrados por el líder, es posible que los siguientes sean los más representativos. El seguidor va tras del líder cuando percibe que:

- |   |    |
|---|----|
| Ese es capaz                            | 1. |
| Quiéreme bien                           | 2. |
| Eso que me plantea vale la pena         | 3. |
| El mismo se involucra de un modo total. | 4. |

El análisis del primer factor básico “este es capaz” que opera en el fenómeno del liderazgo nos descubre, pues, todo un conjunto de elementos de arrastre que recogemos, listados a continuación:

- Estar en el sitio conveniente en el momento oportuno.
- Anclarse en la “línea”.
- Practicar incomprensibilidad de caudal.
- Tener sentido de las circunstancias.
- Crear sentido de crisis.
- Tener siempre la solución de recambio.
- Tantear la suerte para no arriesgarse inútilmente.
- Fijarse metas próximas y alcanzarlas con seguridad.
- Tener éxito.
- Saber jerarquizar objetivos y detalles.
- Descubrir el campo propio de habilidades y ser allí el primero.
- Saber retirarse a tiempo.
- Mantener distanciamiento.
- Cuidar la liturgia.
- Alternar con gente grande.
- Tener gusto por lo relevante
- No consultar excesivamente.
- Procurar que hablen de uno.
- Cuidar la compostura.

El segundo factor básico “Ese hombre quiere mi bien” contiene los siguientes elementos.

- Defender la identidad del grupo humano.
- Asumir lo malo y repartir lo bueno.
- Jugar a las lealtades

- Crear dependencias de todo tipo.
- Ganarse el afecto de los seguidores
- Elegir retos que merezcan aplausos.
- Cuidar la “buena prensa”.
- Soltar lastre.

El análisis del tercer factor básico “Esto vale la pena” nos lleva a considerar los siguientes elementos como causantes de esta apreciación en el seguidor:

- Dar sentido.
- Hablar con imágenes que exciten.
- Personificación de los fines en el líder.
- Capacidad para impresionar.
- Saber hablar
- Manejo de la ambigüedad.

Los elementos contenidos en el cuarto factor básico “Sentir al líder totalmente involucrado” son pues:

- El sentido de la acción.
- Tomar partido.
- Ser hombre de una pieza.
- Ser predecible.
- La austeridad.
- No caer en la afectación.
- Tener infatigable laboriosidad.
- Dosificar el esfuerzo.
- Saberse actor.
- Presentar alguna debilidad.

### ***Componentes del liderazgo.***<sup>97</sup>

---

Todo grupo de personas que de el máximo rendimiento posible tiene a una persona enfrente que es hábil en el arte del liderazgo. Esta habilidad al parecer es una composición de cuando menos cuatro factores importantes:

La habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable. 1.

<sup>97</sup> *ADMINISTRACION .KOONTZ HAROLD, WEIHRICH.,EDIT. MCGRAW HILL/INTERAMERICANA DE MÉXICO 1990.,PAGS. 496-501,503,505,506.*

- La habilidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación según las ocasiones y las situaciones. 2.
- La habilidad de inspirar. 3.
- La habilidad de actuar en forma tal que desarrolle un clima que conduzcan a responder a las motivaciones y suscitarlas. 4.

El primer componente del liderazgo es el poder. El segundo elemento es un entendimiento fundamental de las personas como es todas las practicas, una cosa es conocer la teoría de la motivación, los tipos de fuerzas motivadoras y la naturaleza de un sistema de motivación, y otra es ser capaz de aplicar ese conocimiento a las personas y a las situaciones. El tercer componente del liderazgo parece ser una rara habilidad de inspirar a los seguidores a aplicar todas sus capacidades a un proyecto. Un cuarto componente del liderazgo tiene que ver con el estilo de líder y en el clima que crea.

El principio fundamental del liderazgo es: Como las personas tienden a seguir a aquellos que, en su opinión, les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto más se entiendan los gerentes qué motiva a sus subordinados y cómo operan esas motivaciones y cuanto más reflejen este entendimiento en el cumplimiento de sus acciones Gerenciales, mayores probabilidades habrá de que sean eficaces como líderes

Existen varias teorías sobre la conducta y estilo del liderazgo. En esta sección nos centramos en:

- Estilos basados en el uso de la autoridad.- Los clasificaron con base en la forma en que líderes utilizan su autoridad. Se consideraba que aplicaban tres estilos básicos. El líder autocrático se definió como aquel que ordena y espera el cumplimiento, que es dogmático y firme y que dirige mediante la habilidad de negar o dar recompensas y castigos. El líder democrático o participativo consulta con los subordinados en torno a acciones y decisiones propuestas y alientan su participación. Este tipo de líder se considera desde la persona que no actúa sin escuchar antes la opinión de los subordinados hasta quien toma las decisiones pero consulta con los subordinados antes de hacerlo. El tercer tipo de líder utiliza muy poco su poder, si es que lo usa, y concede a los subordinados un alto grado de independencia o rienda suelta en sus operaciones. Esos líderes dependen en gran medida de los subordinados para fijar sus propias metas y los medios para alcanzarlos. 1.
- Los cuatro sistemas de administración de Likert.- Este autor ha formulado algunas ideas y enfoques que son importantes para entender la conducta del liderazgo. Considera que un gerente eficaz está fuertemente orientado hacia los subordinados y se basa en la comunicación para mantener a todas las partes funcionando como una unidad. Todos los miembros del grupo, incluyendo al gerente o líder, adoptan una actitud de apoyo en la que comparten las necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas de todos. Likert ha sugerido cuatro sistemas de administración: 2.

**La administración del sistema 1:** Se describe como “Explotadora- Autoritaria”; son gerentes muy autocráticos, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a las

personas mediante el temor y el castigo con recompensas ocasionales, realizan una comunicación de arriba hacia abajo y limitan la toma de decisiones a la cumbre.

- **La administración del sistema 2:** Se denomina "Benevolente- Autoritaria"; estos gerentes tiene una confianza relativa a los subordinados, motivan con recompensas y algo de temor y castigo, permiten cierta comunicación hacia arriba, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten la delegación de la toma de decisiones pero con un estricto control.
- **La administración del sistema 3:** Se denomina como "De consulta"; estos tienen una confianza sustancial, pero no total, en los subordinados, generalmente tratan de utilizar las ideas y opiniones de ellos, se sirven de recompensas para motivar con castigos ocasionales y algo de participación, realizan un flujo de comunicación de arriba abajo y viceversa, toman decisiones de políticas y generales en la cumbre al tiempo que permiten que las decisiones específicas se tomen a niveles más bajos.
- **La administración del sistema 4:** Es la más participativa de todas y la llamó "Participativa de grupo"; los gerentes tienen confianza absoluta en los subordinados en todos los sentidos, siempre aceptan ideas y opiniones de los subordinados y las utilizan constructivamente, ofrecen las recompensas económicas con base en la participación en el grupo, alientan la toma de decisiones en toda la organización y, por lo demás, operan entre sí y con sus subordinados como grupo.

La rejilla Gerencial. Fue desarrollada hace algunos años por Robert Blake y Jane Mouton. A partir de investigaciones previas que mostraban importancia de que un gerente se preocupara tanto por la producción como por el personal, Blake y Mouton diseñaron un dispositivo más útil para dramatizar esta preocupación 1.

Las dimensiones de la rejilla. Esta tiene dos dimensiones: preocupación por el personal y preocupación por la producción. La primera se refiere a elemento como el grado de compromiso personal con el logro de metas, autoestima de los trabajadores, responsabilidades, condiciones de trabajo y relaciones interpersonales satisfactorias. El segundo se refiere a actitudes de un supervisor, como la calidad de las decisiones de política de los procedimientos y los procesos, la creatividad de la investigación, la eficacia en el trabajo y el volumen de producción.

**Los cuatro estilos extremos de Blake y Mouton son:**



1.9. "administración del Club Campestre" gran atención a las necesidades de las personas produce una atmósfera organizacional amigable y confortable y un buen ritmo de trabajo.		9.9 " Administración de Equipo" el trabajo se logra mediante personas comprometidas con interdependencia a través de interese comunes en el propósito de la organización y con confianza y respeto.
	5.5. "Administración mitad el camino" desempeño adecuado mediante el balance de los requerimientos de trabajo y el mantenimiento de una moral satisfactoria.	
1.1. "Administración empobrecida" se requiere el uso del mínimo esfuerzo para realizar el trabajo y mantener la moral de la organización.		9.1. "Gerentes autocráticos de Tarea" la eficacia es resultado de estructurar el trabajo en forma tal que los elementos humanos tienen poco efecto.

## Teorías sobre liderazgo.<sup>98</sup>

El liderazgo constituye uno de los temas administrativos más investigados y estudiados en los últimos 50 años. Para explicar mejor la influencia que el superior ejerce sobre los subordinados ,muchos autores desarrollaron varias teorías sobre liderazgo, las cuales siguieron mas o menos el desarrollo de la teoría de las organizaciones e influyeron de manera perceptible la teoría administrativa. Las teorías sobre liderazgo pueden clasificarse en tres grandes grupos:

### a) RIAS DE LOS RASGOS DE PERSONALIDAD

Son las teorías más antiguas respecto del liderazgo. Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. Según estas teorías, el líder es el que posee algunos rasgos específicos de personalidad. Que lo distinguen de las demás personas, presentando así , características marcadas de personalidad mediante las cuales puede influir en el comportamiento de sus semejantes. Las teorías basadas en los rasgos de personalidad del líder recibieron la influencia de la llamada teoría del gran hombre, sustentada por Carlyle, en 1910, para explicar que el progreso del mundo era producto de las realizaciones personales de algunos grandes hombres que dominaron la historia de la humanidad. Las teorías de los rasgos parten del supuesto de que ciertos individuos

<sup>98</sup>

INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE ADMINISTRACION.AUTOR: IDALBERTO CHIAVENATO. EDITORIAL: MC

GRAU HILL. AÑO:1995.,PAGINAS.173 a 184

poseen una combinación especial de rasgos de personalidad que pueden ser definidos y utilizados para identificar líderes potenciales, así como para evaluar la eficacia del liderazgo. Los rasgos más comúnmente mencionados fueron los siguientes.

- |  |    |
|--|----|
| Rasgos físicos. Energía, apariencia y peso.  | 1. |
| Rasgos intelectuales: adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoconfianza.             | 2. |
| Rasgos sociales: Cooperación, habilidades interpersonales y administrativa.                | 3. |
| Rasgos relacionados con la tarea: impulso hacia la realización, persistencia e iniciativa. | 4. |

En resumen según la teoría de los rasgos de la personalidad, un líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y decisivo para estar en mejores condiciones de dirigir con éxito. Sin embargo estas teorías presentan algunas deficiencias a saber:

- |  |    |
|--|----|
| No valoran la importancia relativa de cada una de las diversas características y rasgos de personalidad que realzan los aspectos de liderazgo. En otras palabras, no todos los rasgos son igualmente importantes en la Definición de un líder, algunos deberían tener mayor importancia que otros. | 1. |
| Ignoran la influencia y reacción de los subordinados en los resultados de liderazgo.   | 2. |
| No distinguen entre los rasgos válidos para lograr diferentes tipos de objetivos. En algunas misiones, ciertos rasgos de personalidad son más importantes que otros.   | 3. |
| Ignoran completamente la situación en que el liderazgo es efectivo.  | 4. |
| Dentro de ese enfoque simplista un individuo dotado de liderazgo es siempre líder en todo tiempo y en cualquier situación, lo cual no ocurre en la realidad. Un sujeto puede ser el líder indiscutible en la sección donde trabaja y el último en opinar en su hogar.                              | 5. |

Creemos que algunas características personales de liderazgo constituyen muchas veces un ejemplo y un paradigma interesante que el administrador debe tener presente.

#### TEORIAS SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO.

*Son las teorías que estudian el liderazgo en términos de estilos de comportamiento del líder en relación con los subordinados; esto es, maneras como el líder orienta su conducta. Mientras que el enfoque de los rasgos se refiere a lo que el líder es, el enfoque de los estilos de liderazgo se refiere a lo que el líder hace, a su estilo de comportamiento para realizar el liderazgo.*

AUTOCRATICO	DEMOCRATICO	LIBERAL
El líder fija las directrices, sin participación del grupo.	Las directrices son debatidas y decididas por el grupo estimulado y apoyado por el líder.	Libertad completa para las decisiones grupales, con participación mínima del líder.
El líder determina una a una, las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas en la medida en que se hacen necesarias, de modo imprevisible para el grupo.	El propio grupo esboza las acciones técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario. Este propone dos o más alternativas para que el grupo escoja.	La participación del líder en el debate es limitada, solo presenta algunos materiales al grupo, aclarando que podría suministrar información si la solicitan.
El líder determina cual es la tarea que cada uno debe ejecutar y quien es su compañero de trabajo.	La división de las tareas queda a criterio del propio grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.	Tanto la división de las tareas como la selección de compañeros queda a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder.
El líder es dominante. Hace los elogios y las críticas al trabajo de cada miembro de manera personal.	El líder busca ser un miembro más del grupo en espíritu, sin encargarse mucho de las tareas. Es objetivo y se limita a los hechos en sus críticas y elogios.	El líder no hace ningún intento de evaluar o de regular el curso de los acontecimientos. Solo hace comentarios sobre las actividades de los miembros cuando se le pregunta.

### TEORIAS SITUACIONALES DE LIDERAZGO

Son las teorías que buscan explicar el liderazgo dentro de un contexto mucho más amplio que las teorías expuestas anteriormente, mientras que las teorías de los rasgos de personalidad son demasiado simplistas y limitadas, las teorías sobre estilos de liderazgo no consideran variables situaciones importantes que no pueden ser depreciadas.

Las teorías situaciones parten del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido para toda y cualquier situación. La teoría recíproca si es verdadera: cada tipo de situación requiere un tipo de liderazgo para lograr eficacia entre los subordinados.

Para que el administrador pueda decidir que modelo de liderazgo debe desarrollar en la relación con sus subordinados, debe considerar y evaluar 3 fortalezas, a saber:

- |  |          |
|--|----------|
| Fortalezas que posee el administrador.                           | 1.       |
| Su sistema de valores y convicciones personales;                 | 2.<br>i. |
| Su confianza en los subordinados;                                | ii.      |
| Sus inclinaciones personales respecto de cómo ejercer liderazgo. | iii.     |

Sus sentimientos de seguridad en situaciones inciertas.	iv.
Fortalezas que poseen los subordinados.	1.
Su necesidad de libertad o de orientación superior	2. i.
Su disposición de asumir responsabilidad;	ii.
Su seguridad en la incertidumbre,	iii.
su interés por el problema o por el trabajo.	iv.
Su comprensión e identificación del problema,	v.
Sus conocimientos y experiencia para resolver el problema;	vi.
Su expectativa de participación.	vii.
Fortalezas que reposan en la situación:	1.
El tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas y directrices.	2. i.
La eficiencia del grupo de subordinados.	ii.
El problema por resolver o la complejidad del trabajo.	iii.
La prioridad al tiempo.	iv.

#### GERENTES FRENTE A LIDERES: <sup>99</sup>

A los gerentes se les designa. Su capacidad para influir se basa en la autoridad formal inherente a sus posiciones. En contraste, los líderes pueden designarse o surgir del grupo. Los líderes pueden influir en otros para que se desempeñen más allá de las acciones distadas por la autoridad formal.

¿Todos los gerentes deben ser líderes? A la inversa, ¿todos los líderes deben ser gerentes? Ya que nadie ha sido capaz de demostrar mediante la investigación o un argumento lógico que la capacidad de liderazgo es un impedimento para un gerente, podemos declarar que todos los gerentes idealmente deberían ser líderes. Sin embargo, no todos los líderes necesariamente tienen las capacidades o las habilidades en otras funciones Gerenciales y por lo tanto, no todos deben ocupar puestos Gerenciales.

SEIS CARACTERISTICAS QUE DISTINGUEN A LOS LÍDERES DE LOS QUE NO LO SON: 1.- EMPUJE Los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo. Tienen un relativo alto deseo de logro, son ambiciosos, tienen mucha energía, son incansablemente persistentes en sus actividades y muestran iniciativa. 2.- DESEO DE DIRIGIR. Los líderes tienen un fuerte deseo de influir y dirigir a otros. Demuestra la disposición a asumir responsabilidades. 3.- HONESTIDAD E INTEGRIDAD. Los líderes construyen relaciones de confianza entre ellos y sus subalternos al ser sinceros o no engañando y al mostrar una alta consistencia entre su palabra y los

<sup>99</sup> ADMINISTRACION. Robbins/Coulter., Quinta edición..Ed. Prentice Hall. 1992. Pags:572-594

hechos. 4.- CONFIANZA SI MISMOS. EN Los subalternos ven a sus líderes como carentes de dudas. Los líderes, por lo tanto, deben mostrar confianza en sí mismos con el fin de con vencer a sus subalternos de lo correcto de las metas y decisiones

5.- INTELIGENCIA.Los líderes deben tener la inteligencia suficiente para reunir , resumir e interpretar grandes cantidades de información, y ser capaces de generar expectativas, resolver problemas y tomar las decisiones correctas.

6.-CONOCIMIENTO RELATIVO A TRABAJO.Los líderes tienen un alto grado de conocimiento acerca de la compañía, la industria y cuestiones técnicas. El conocimiento profundo permite a los líderes tomar decisiones bien informadas y comprender las implicaciones de esas decisiones.

Sin embargo los rasgos en si mismos no son suficientes para explicar el liderazgo. Las explicaciones basadas exclusivamente en los rasgos dejan de lado las interacciones del líder con sus subordinados así como los factores situaciones. Poseer las características adecuadas sólo facilita que un individuo sea un líder efectivo.

El o ella tienen que tomar las acciones debidas. Y lo que es correcto en una situación, no es necesariamente lo es para otra situación diferente.

La investigación del liderazgo desde fines de la década de los cuarenta hasta mediados de la de los sesenta, se concentró en los estilos de comportamiento preferidos que demostraban los líderes.

#### TEORIAS CONDUCTUALES

Los investigadores se preguntaban si hay algo único en que los líderes efectivos hacen, en otras palabras, en su comportamiento. Se esperaba que las teorías del comportamiento no sólo proporcionaran respuestas más definitivas acerca de la naturaleza del liderazgo, y de tener éxito, aportarían implicaciones prácticas muy diferentes a las del enfoque de los rasgos. Si los estudios del comportamiento encontraran determinantes decisivas del comportamiento de liderazgo, podríamos entrenar a las personas para ser líderes.

#### **El continuo autocrático – democrático.**

El estilo autocrático describe a un líder que por lo general tiende a centralizar la autoridad, dicta métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los subordinados. El estilo democrático de liderazgo describe a un dirigente que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, delegar autoridad, alentar la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo y emplea la retroalimentación como una oportunidad para guiar a los subordinados. Finalmente, el líder de estilo laissez-faire generalmente otorga al grupo libertad completa para tomar sus decisiones y completar el trabajo de la manera que mejor le parezca. Los comportamientos que un líder laissez-faire podría exhibir comprende el proporcionar los materiales necesarios o contestar preguntas.

#### GRID GERENCIAL

Se propuso un grid Gerencial basado en los estilos de “ preocupación por las personas “ y “preocupación por la producción” , que en esencia refleja las dimensiones de

las universidades orientadas a los empleados y la orientación de la producción.

El grid tiene 9 posiciones posibles a lo largo de cada eje, creando 81 categorías diferentes en las cuales puede caer el estilo de liderazgo de un Director. El grid no muestra los resultados obtenidos, sino los factores dominantes en el enfoque de un líder para obtener resultados

Aun cuando existen 81 posiciones en el grid, las 5 posiciones claves identificadas son las siguientes:

**1.1 EMPOBRECIDO.-** El líder ejerce un esfuerzo mínimo para hacer que se realice el trabajo requerido es apropiado para sostener la membresía de la organización.

**9.1 ESTILO DE TAREA.-**El líder se concentra en la eficiencia de la tarea pero muestra poco interés por el desarrollo y el bienestar de sus subordinados

**1.9 CLUB CAMPESTRE.-** El líder se centra en dar apoyo y ser considerado con sus subordinados haciendo a un lado su interés por la eficiencia en la tarea.

**5.5. A MITAD DEL CAMINO.-**El líder mantiene una eficiencia adecuada en la tarea y un bienestar satisfactorio.

**9.9 EQUIPO.-** El líder facilita la eficiencia en la tarea y un bienestar elevado al coordinar e integrar las actividades relacionadas con el trabajo.

Se concluyo que los gerentes se desempeñan mejor empleando un estilo 9.9 lamentablemente, el grid no ofrece respuesta a la pregunta de qué hace a un gerente un líder efectivo, sino sólo un marco para conceptualizar el estilo del liderazgo. De hecho existe poca evidencia que apoye la conclusión de que un estilo 9.9 es el más efectivo en todas las situaciones.

#### TEORIAS DE CONTINGENCIA

Se hizo cada vez mas evidente para los que estudiaban el liderazgo que predecir el éxito en el liderazgo requería algo más elaborado que aislar unos cuantos rasgos del líder o comportamientos deseables. El fracaso en la obtención de resultados consistentes condujo a un nuevo enfoque en las influencias situacionales. No han faltado estudios que intentaran aislar factores situacionales fundamentales que afectan la efectividad del liderazgo.

Varios enfoques que asilan variables situacionales clave han demostrado tener mas éxito que otros y como resultado han obtenido mayor reconocimiento. Consideramos cuatro de ellos : El modelo Fiedler, la teoría situacional de Hersey- Blanchard, la teoría de la ruta-meta y el modelo de participación del líder.

#### EL MODELO FIEDLER

El modelo de contingencia de Fiedler propone que el desempeño de grupos efectivo depende de la conjunción apropiada entre el estilo del líder de interactuar con sus subordinados y el grado en el cual la situación permite al líder controlar y ejercer influencia. El modelo se basa en la premisa de que cierto estilo del liderazgo y las diferentes situaciones y luego identificar las combinaciones apropiadas de estilo y situación. Sugiere que el estilo de una persona es de dos tipos (muy parecidos a los

comportamientos duales aislados por los teóricos del comportamiento) esto es, o el líder está orientado a las tareas o a las relaciones. Para medir el estilo de un líder, Fiedler desarrolló el cuestionario del compañero de trabajo menos preferido. En el cual se pide a los participantes que piensen en todos los compañeros de trabajo que han tenido y que describan a la persona con la que menos disfrutaron trabajar al calificarlo en una escala de 1 a 8 por cada una de las 16 series de adjetivos. Basado en las respuestas del cuestionario, Fiedler creía que podía determinarse el estilo de liderazgo de una persona ¿Cuál es su descripción de cada uno de estos estilos?

Se creía que si el compañero de trabajo menos preferido era descrito en términos relativamente positivos, el participante estaba básicamente interesado en buenas relaciones personales con ese compañero de trabajo. Osea si se describe a la persona con la que sería menos capaz de trabajar en términos favorables, usted se catalogaría como orientado a relaciones.

Si usted ve al compañero de trabajo menos preferido en términos relativamente desfavorables (baja calificación) básicamente está interesado en la productividad y en ver que el trabajo se haga, así sería etiquetado como orientado a las tareas.

Otro punto más que necesitamos establecer sobre el estilo de liderazgo es que Fiedler supuso que el estilo de dirección de una persona es innato, por lo tanto fijo, en otras palabras si usted es un líder orientado a las relaciones, siempre lo será y lo mismo ocurre con los que están orientados a las tareas.

Se identifican tres dimensiones de contingencia que, sostiene, definen los factores situacionales clave para determinar la efectividad del líder. Estos son los siguientes:

- |  |    |
|--|----|
| RELACIONES LIDER-MIEMBRO: El grado de confianza y respeto que los subordinados tienen por su líder, calificado como bueno o malo.  | 1. |
| ESTRUCTURA DE LA TAREA: El grado en el cual las asignaciones de trabajo se formalizan y someten a procedimiento, calificadas como altas o bajas.   | 2. |
| POSICION DE PODER.-El grado de influencia que un líder tiene sobre actividades basadas en el poder como contratar, despedir, disciplinar, promover y otorgar aumentos de sueldos; calificados como fuerte o débil. | 3. |

#### LA TEORIA SITUACIONAL DE HERSEY –BLANCHARD

El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que hace énfasis en los subalternos. El Liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo correcto, ellos lo sostienen es contingente del nivel de madurez de los subalternos.

El énfasis de los subalternos para determinar la efectividad del liderazgo refleja realmente que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Sin tomar en cuenta lo que el líder haga, la efectividad depende de las acciones de sus subalternos. Esta dimensión importante ha sido sobrevaluada o subestimada en la mayoría de las teorías del liderazgo.

El término disposición, según es la capacidad y disponibilidad de las personas por asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento.

El liderazgo situacional emplea las mismas dos dimensiones de liderazgo que Fiedler identificó: Comportamiento hacia las tareas y hacia las relaciones. Sin embargo Hersey-Blanchard dan un paso más allá al considerar cada una como alta o baja y luego las combinan en cuatro estilos de liderazgo específicos descritos a continuación:

- **DECIR:** (alta tarea - baja relación) El líder define los papeles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas.
- **VENDER:** (alta tarea – alta relación) El líder muestra tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.
- **PARTICIPAR:** ( Baja tarea – Alta relación) El líder y sus seguidores comparten la toma de decisiones; el papel principal del líder es facilitar y comunicar.
- **DELEGAR:** (Baja tarea – Baja relación) El líder proporciona poca dirección o apoyo.

El componente final de la teoría de Hersey – Blanchard es la Definición de cuatro etapas de la disposición del subalterno:

- **R1:** Las personas son incapaces y no están dispuestas a asumir la responsabilidad por hacer algo. No son ni competentes ni confiables.
- **R2:** Las personas son incapaces, pero están dispuestas a hacer las tareas necesarias. Están motivadas, pero actualmente carecen de las habilidades apropiadas.
- **R3:** Las personas son capaces, pero no están dispuestas a hacer lo que el líder quiere.
- **R4:** Las personas son capaces y están dispuestas a hacer lo que se les pide.

### ***Teoría de la ruta - meta***

---

Es un modelo de contingencia del liderazgo que extrae elementos claves de la investigación de la Universal Estatal de Ohio y la teoría Motivacional de las expectativas.

La esencia de la teoría es que el rol del líder es apoyar a sus subalternos para alcanzar sus metas, y proporcionar la dirección necesaria y/o el apoyo para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o de la organización. El término ruta - meta se deriva de la creencia que los líderes efectivos esclarecen el camino para ayudar a sus subalternos a que vayan desde donde se encuentran, hasta la consecución de las metas de su trabajo y que la jornada por el camino sea más fácil al reducir obstáculos y dificultades .

El comportamiento de un líder es motivante en la medida que hace la satisfacción - necesidad del subordinado sea contingente a un desempeño efectivo y proporciona la asesoría, guía , apoyo y recompensas necesarias para un desempeño efectivo . Para poner a prueba estas afirmaciones se identifican cuatro comportamientos de liderazgo:

- **Líder Director:** Permite que sus subordinados sepan qué se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y proporciona una guía específica de cómo cumplir las



tareas.

- Líder Apoyador: Es amistoso y muestra su interés por las necesidades de los subordinados .
- Líder Participativo: Consulta con sus subordinados y considera sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- Líder Orientado a los logros: Establece metas desafiantes y espera que los subordinados se desempeñen a su más alto nivel.

El supone que los líderes son flexibles, La teoría de la ruta – meta implica que el mismo líder puede manifestar cualquiera o los tres estilos de liderazgo dependiendo de la situación.

## **Modelo de participacion del líder.**<sup>100</sup>

Allá en 1973, Víctor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron un modelo de participación del líder que relaciona el comportamiento del liderazgo y la participación en la toma de decisiones. Sostienen que el comportamiento del líder debe ajustarse para reflejar la estructura de la tarea : ya sea rutinaria, no rutinaria, o cualquier punto intermedio.

Es un modelo normativo, ya que proporciona una serie secuencial de reglas (normas) que el líder debe seguir para determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisiones, según lo determinen los diferentes tipos de situaciones. El modelo se definió como un árbol de decisiones que incorpora siete contingencias alrededor de la estructura de la tarea (cuya relevancia puede identificarse mediante elecciones de si o no) y cinco estilos de liderazgo .

## **Estilos de liderazgo posibles en el modelo de participacion del lider. De vroom - yetton**

- AUTOCRATICO I (AI): Usted resuelve el problema o toma una decisión empleando la información disponible en el momento.
- AUTOCRATICO II (AII) Obtiene la información necesaria de los subordinados y entonces usted decide la solución al problema. Tal vez diga o no a los subordinados cuál es el problema al no tener información de ellos. El papel de sus subordinados en la toma de decisiones es proporcionarle claramente la información necesaria en lugar de generar o evaluar soluciones alternas.
- CONSULTIVO I (CI): Comparte el problema con sus subordinados importantes en lo individual, obteniendo sus ideas y sugerencias sin reunirlos como un grupo. Luego usted toma la decisión que pueda o no reflejar la influencia de sus subordinados.
- CONSULTIVO II (CII): Comparte el problema con sus subordinados como un grupo,

<sup>100</sup>

LIDERAZGO INDUSTRIAL.,DA CIAMPA. LEGIS FONDO EDITORIAL.,PAGS. 75 A 96.FEB DE 1990

obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. Luego toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de sus subordinados

- GRUPO II (GII) Comparte el problema con sus subordinados como grupo. Juntos generan y evalúan alternativas e intentan llegar a un acuerdo (consenso) sobre una solución.

## ***Enfoques emergentes sobre el liderazgo***

---

### TEORIA DE LA ATRIBUCIÓN DEL LIDERAZGO.

Se ocupa de que tenga sentido las relaciones causa – efecto . Cuando algo sucede, las personas quieren atribuirlo a una cierta causa, La teoría dice que el liderazgo es sólo una atribución que las personas hacen acerca de otros individuos. Al emplear el marco de las atribuciones, los investigadores han encontrado que las personas tienden a catalogar a los líderes como poseedores de características como inteligencia, personalidad abierta, grandes habilidades verbales, emprendedores, comprensivos y dedicados.

Ayuda a explicar la vulnerabilidad de los directores ejecutivos cuando sus organizaciones sufren fuertes retrocesos financieros, sin importar si tienen ellos algo que ver o no. También aclara por qué estos directores tienden a recibir el crédito por resultados financieros muy positivos, de nuevo, sin importar cuánto es lo que ellos hayan contribuido.

## ***Teoría del liderazgo carismático:***

---

La teoría del liderazgo carismático es una extensión de la teoría de la atribución. Dice que los subalternos atribuyen capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan cierto comportamiento.

### CARACTERISTICAS CLAVE DE LOS LIDERES CARISMATICOS

CONFIANZA EN SI MISMO.- Los líderes carismáticos tienen una confianza absoluta 1. en su juicio y habilidad.

VISIÓN.-Tienen una meta idealizada que propone un futuro mejor que el de Status - 2. quo mientras mayor sea la disparidad entre esta meta idealizada y el Status quo, más probable será que los seguidores atribuyan una visión extraordinaria al líder.

CAPACIDAD DE ARTICULAR LA VISIÓN: Son capaces de esclarecer o establecer la3. visión en términos que sean comprensibles para los demás. Esta articulación demuestra una comprensión de las necesidades de los seguidores y, por lo tanto, actúa como una fuerza motivadora.

CONVICCIONES FIRMES ACERCA DE LA VISIÓN.Los líderes carismáticos son 4. percibidos como poseedores de un fuerte compromiso y están dispuestos a asumir altos riesgos personales, incurrir en altos costos y hasta practicar el auto sacrificio para alcanzar su visión.

COMPORTAMIENTO QUE VA MAS ALLA DE LO ORDINARIO: Emprende un comportamiento que se percibe como novedoso, nada convencional y contrario a las normas. Cuando tienen éxito, estos comportamientos evocan sorpresa y admiración en los seguidores. 5.

PRESENTACION COMO UN AGENTE DEL CAMBIO: Los líderes carismáticos se perciben como agentes del cambio radical, más que como guardianes del Status quo. 6.

SENSIBILIDAD AMBIENTAL. Son capaces de hacer evaluaciones realistas de las restricciones ambientales y los recursos necesarios para producir el cambio. 7.

#### LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y TRANSFORMACIONAL:

Líderes transaccionales estos líderes guían o motivan a sus subalternos en dirección a la metas establecidas al establecer los requerimientos de roles y tareas.

Pero existe otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a trascender sus intereses personales por el bien de la organización y es capaz de tener un efecto profundo y extraordinario en sus subalternos; estos son los líderes transformacioles.

El liderazgo transaccional y el transformacional no deben considerarse como enfoques opuestos para hacer que las cosas se lleven a cabo.

El liderazgo transformacional se levanta por encima del liderazgo transaccional . El liderazgo transformacional produce niveles de esfuerzo y desempeño del subordinado que van mas allá de lo que ocurriría como un enfoque transaccional exclusivamente.

Más aun, el liderazgo transformacional es más que el carisma . “El líder puramente carismático puede querer que sus subalternos adopten su carismática visión del mundo y que no vayan más allá , el líder transformacional intentará infundir en sus seguidores la capacidad de cuestionar no sólo los puntos de vista establecidos, sino eventualmente los establecidos por el líder”.

#### EL JEFE COMPETITIVO

El jefe competitivo establece deliberadamente una situación en que exista la competencia entre los auxiliares . Esta competencia a veces promueve animosidad y asperezas, pero con bastante frecuencia la mejor información posible .

El jefe se inmiscuye todas las veces y se hace hincapié en acciones políticamente realistas o factibles.

Los aspectos positivos de este estilo de liderazgo consisten en que generan ideas creativas ; en parte debido al estímulo de la competencia dentro del proceso y en parte, debido a que la red de información no estructurada esta abierta a ideas que vengan de cualquier parte.

#### **El jefe formalista.**

El jefe formalista hace hincapié en el orden. se desestimula el conflicto y esta prohibida la expresión franca de competencia u hostilidad. los problemas y las opciones generalmente se presentan por escrito con análisis razonados de resúmenes preparados. se hace énfasis mas bien en el análisis mas bien que en la ejecución. el sistema recopila datos y los canaliza hacia lo alto atraves de una serie de memorados o documentos de

decisión.

### **El jefe colegiado.**

el jefe colegiado busca primero crear un equipo para trabajar conjuntamente . la fuerza del proceso de tomar decisiones esta en la responsabilidad del grupo y el objetivo consiste en fusionar las partes mas fuertes de las diferentes opiniones de un todo coherente. el jefe colegiado trata de caminar en la cuerda floja de las decisiones que son factibles, pero las mejores. el jefe es el interventor del grupo, así como también el que principalmente toma la decisión : una función que exige habilidades interpersonales muy bien desarrolladas. el jefe colegiado ofrece un ambiente que con frecuencia es mas agradable en el trabajo en staff y los auxiliares , que el ambiente donde hay un jefe competitivo inclusive un jefe formalista.

### **Atmósfera de cooperación.**

No es absolutamente necesario que un jefe colegiado cree y fomente una atmósfera cooperativa. el truco consiste en que una persona que tiene un estilo competitivo o formalista asegure que se fomente esa atmósfera de trabajo en equipo y cooperación.

### **Retroinformacion.**

La retroinformación es uno de los pilares del trabajo en equipo.

Pensemos como se ponen los problemas sobre la mesa, como se interactua con los demás cuando se da y se recibe información sobre resultados. la atmósfera cooperativa es aquella en que la gente esta poniendo información a la disposición de un jefe y este esta tomando decisiones. en otras palabras la comunicación no es vertical: hacia arriba del personal al jefe y hacia abajo del jefe al personal por el contrario es horizontal, entre los miembros de un equipo.

## ***Motivación.-***

---

Se definirá como la voluntad para hacer un gran esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo por satisfacer alguna necesidad personal. Los tres elementos claves de esta Definición son esfuerzo, metas de la organización y necesidades. El elemento esfuerzo es una medida de intensidad. Cuando alguien esta motivado hace un gran esfuerzo. Sin embargo es poco probable que el gran esfuerzo conduzca a un buen rendimiento laboral, a no ser que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, se debe tomar en cuenta la calidad del esfuerzo, así como su intensidad. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización y consistente con ellas, es el tipo de esfuerzo que se pretende.

La motivación tiene que ver con el “por qué” del comportamiento, y la verdad es que en este terreno pisamos sobre arenas movedizas, porque la motivación refleja el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades, y como éstas son una cuestión muy individual, también los son las cosas que motivan a cada uno.

La teoría de la expectativa sostiene que habrá motivación:

.si el incentivo es de valor o importancia para la persona.

1.

si la persona está razonablemente segura de que el esfuerzo que haga le permitirá 2. cumplir la tarea y obtener la recompensa.

**Motivación:** la motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no vamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente.

**Motivación:** está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. En el ejemplo del hambre, evidentemente tenemos una motivación, puesto que esto provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, entre mas hambre tengamos mas directamente nos encaminaremos al satisfactor adecuado: si tenemos mucha hambre no se nos ocurre de ninguna manera ponernos a estudiar una lección de sicología administrativa; por lo contrario tenemos hambre y vamos al alimento; es decir, la motivación nos impele a satisfacer esa necesidad.

por otra parte se dice que la motivación está constituida por todos aquellos factores que originan conductas; así, debemos considerar aquí factores tanto de tipo estrictamente biológico como puede ser el hambre, la sed, el sueño, el acto de respirar, etc., así como los factores de tipo sociológico y aún de tipo social y cultural. La cultura condiciona a la conducta humana. Volviendo al caso del hambre, todo ser humano la experimenta, pero la cultura moldea las formas en que puede ser satisfecha, así, por ejemplo, mientras en la capital, cuando sentimos hambre vamos a comer un bistec o un pescado, o algo semejante, a nadie se le ocurre satisfacer su hambre comiendo, pongamos por caso, perros; sin embargo en china el perro constituye un manjar exquisito; allá puede satisfacerse perfectamente el hambre comiendo uno de tales animales. En nuestra cultura esa situación no está permitida.

**Motivación:** son los factores que provocan, canalizan y sustentan un comportamiento individual.

Las primeras teorías de la motivación se parecían en que trataron de construir un único modelo de motivación que podría aplicarse a cualquier trabajador en cualquier situación.

Las perspectivas contemporáneas de la motivación se centran en algunos factores que pueden afectar la motivación. Las teorías de la satisfacción hacen énfasis en el “qué” de la motivación. En contraste, las teorías de proceso, enfatizan el “como” de la motivación. Una tercera propuesta, la teoría del reforzamiento, se centra en los medios por los cuales se aprende la conducta.

**MOTIVACION.-** La administración implica la creación y mantenimiento de un ambiente propicio para el desempeño de los individuos que trabajan en grupos hacia el logro de un objetivo común, es obvio que un administrador no puede hacer este trabajo sin saber qué es lo que motiva al ser humano. La necesidad de incluir factores motivadores dentro de las funciones organizacionales, la integración de éstas y el proceso total de dirigir y guiar a las personas debe basarse en el conocimiento de la motivación.

el elemento básico de todo tipo de comportamiento humano es la conducta, ya sea física o mental. Podemos contemplar el comportamiento como una serie de conductas. De este modo, surge el interrogante de qué conducta emprenderán los seres humanos en cualquier situación dada, y por qué.

Los motivos humanos se basan en necesidades, ya que sea que éstas se perciban en una forma consciente o subconsciente. Algunas son necesidades primarias, como los requerimientos psicológicos relativos al agua, aire, alimentación, sexo, sueño y habitación. Otras pueden considerarse como secundarias, como la dignidad, la categoría, la asociación con los demás, el afecto, la buena voluntad, la destreza y el autoconocimiento.

Como puede verse fácilmente, estas necesidades varían en intensidad y a lo largo del tiempo, según los individuos.

**MOTIVACION.-** “Es un estado interno que da energía, activa, o mueve (de ahí ‘motivación’), y que dirige o canaliza el comportamiento hacia las metas”. En otras palabras, “la motivación” es un término general que se aplica a todos los tipos de impulsos, deseos, necesidades, emociones y fuerzas similares. Del mismo modo, decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que hace aquellas cosas que esperan satisfacer sus impulsos y deseos, y que inducen a los subordinados a actuar en una forma deseada.

#### MOTIVACION

La motivación es un estado interno que se describe como los anhelos, deseos, impulsos y necesidades de los individuos.

Una persona motivada trabaja duro, mantiene un ritmo de trabajo intenso y tiene una conducta autodirigida hacia metas importantes.

---

### **El proceso de motivacion.**

---

La motivación empieza con una necesidad insatisfecha dirigiendo la conducta hacia la satisfacción.

Existen muchas teorías sobre la motivación que los gerentes pueden utilizar para entender por que la gente se comporta como lo hace.

Existen dos grupos de teorías de la motivación: teorías de contenido y teorías de proceso.

Las teorías de contenido son las que dedican sus propósitos a identificar lo que hay dentro de un individuo o el ambiente de trabajo que estimula y mantiene un comportamiento en particular, esto quiere decir que cosas son las que motivan a las personas.

Entre las teorías de contenido se encuentran la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow y la teoría de los factores de Herzberg.

La teoría de Maslow establece cinco necesidades en una jerarquía basada en diferentes niveles de importancia:

- |  |    |
|--|----|
| Fisiológica como lo es el agua, el alimento, etc.  | 1. |
| De seguridad de seguridad, protección y estabilidad los acontecimientos físicos e<br>interpersonales de la vida.                                 | 2. |
| Sociales como el amor, afecto, sensación de pertenencia en las relaciones con los<br>demás   | 3. |
| De estima como respeto, prestigio y reconocimiento, sentido personal de<br>competencia y dominio.  | 4. |
| De autorrealización que es la satisfacción de uno mismo, el crecimiento y uso mas<br>completo de las capacidades con mayor grado de creatividad. | 5. |

**Esta teoría de Maslow es utilizada y aceptada por un gran numero de personas.**

¡Pero, Esta TEORIA!

Se expone como si tuviera aceptación universal, esto no es así, por que dependiendo de las necesidades de cada persona individualmente serán satisfechas según el tipo de necesidad que tenga cada persona.

Las necesidades se superponen, por lo que una necesidad puede pertenecer a diferentes categorías de la jerarquía o incluso a todas.

Por lo general se afirma que la jerarquía de las necesidades de Maslow es estática.

Sin embargo la teoría de Herzberg se basó en un estudio sobre la satisfacción de las necesidades y los efectos registrados que esta tuvo en la motivación en 200 ingenieros y contables; esta teoría es llamada teoría de los dos factores.

Herzberg presenta dos grupos de condiciones en el trabajo: de mantenimiento y de motivación

Los factores de mantenimiento son externos al trabajo y causan insatisfacción cuando no están presentes. La presencia de ellos no ejerce una fuerte motivación, entre estos factores se encuentran: las políticas de administración de la compañía, supervisión técnica, relaciones interpersonales con el supervisor, con los compañeros de trabajo y con los subordinados; sueldos, seguridad en el trabajo, vida personal, condicionen de trabajo y estatus.

Los factores de motivación se centran en el trabajo y tienden a motivar a los individuos; si no están presentes no causan gran insatisfacción y entre ellos se encuentran: los logros, el reconocimiento, el progreso, el trabajo, la posibilidad de crecimiento personal y la responsabilidad.

El estudio que hizo Herzberg sobre los ingenieros y los contables le sugirió que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción.

## Teorias de proceso sobre la motivacion

Son teorías son sobre las expectativas y el refuerzo son llamadas de proceso ya que se concentran en como ocurre la motivación es decir, como inicia, dirige, sostiene y detiene

un comportement.

La teoría de las expectativas de la motivación sugiere que los individuos son motivados para tomar opciones entre diferentes conductas o intensidades de esfuerzos para trabajar.

Esto es que los individuos realizan un esfuerzo en el trabajo para lograr un rendimiento que dé como resultado las recompensas deseadas.

Las tres variables que intervienen en esta teoría son la opción, la expectativa y las preferencias.

La teoría del refuerzo considera el uso de refuerzos negativos o positivos, extinción o castigo para motivar y se relaciona con el ambiente y sus consecuencias para la persona.

### **ESTRATEGIAS DE LA GERENCIA PARA AUMENTAR LA MOTIVACION**

- El enriquecimiento del trabajo y la relación entre el sueldo y el rendimiento
- El enriquecimiento del trabajo busca mejorar tanto la eficiencia en las tareas como la satisfacción humana estableciendo en los trabajos un mayor grado de logros y reconocimientos personales, un trabajo con mayores retos y responsabilidades y oportunidad para el progreso y crecimiento individuales.
- Cualquier plan de paga motiva cuando produce la creencia de que el buen rendimiento conduce a un pago mas elevado, minimiza las consecuencias negativas por el buen rendimiento y crea condiciones para que recompensas deseadas diferentes al pago tengan que ver con el buen rendimiento.

#### **La cadena: “ necesitar – querer - satisfacer”**

Podemos, considerar que la motivación incluye una reacción en cadena, que empieza por sentir necesidades, lo cual da lugar a la búsqueda de deseos o metas, lo que a su vez origina tensiones, (es decir, deseos no satisfechos), y entonces se produce una acción encaminada al logro de las metas, y finalmente se satisfacen las necesidades.

#### **Motivación, liderazgo y administración**

La interacción de la motivación y el clima organizacional no sólo acentúan la importancia de la teoría de sistemas en la de la motivación, sino que también subrayan cómo la motivación depende e influye sobre los estilos de liderazgo y la práctica administrativa. Tanto los líderes como los administradores, quienes si son efectivos, serán casi con certeza líderes, deben responder a las motivaciones de los individuos si ha de obtener un ambiente en el cual las personas estén dispuestas a desempeñar sus tareas con gusto. Del mismo modo, pueden establecer un clima que despierte o reduzca la motivación.

Lo que un administrador hace para inducir el esfuerzo individual hacia el logro de los objetivos de la empresa debe, desde luego, tener en cuenta las diferencias entre los individuos, grupos, épocas y climas organizacionales. No puede haber otra forma de enfocar el problema, dada su complejidad.

Motivadores los motivadores son aquellas cosas que inducen al individuo a actuar.



Pueden incluir una mayor retribución, un título de mucho prestigio, su nombre en la puerta de la oficina, la admiración de los colegas, y una multitud de otros factores que dan al ser humano una razón para hacer algo. Con seguridad, mientras que las motivaciones reflejan necesidades, son las recompensas recibidas, o los incentivos, los que agudizan el deseo de satisfacerlas. Son también el medio a través del cual las necesidades conflictivas pueden reconciliarse o una de ellas puede acentuarse de tal modo que se le dé prioridad en términos de otra.

Un administrador puede hacer mucho en cuanto a la agudización de motivos, estableciendo un ambiente que conduzca a ciertos impulsos. Por ejemplo, el individuo que trabaja en una empresa que ha obtenido una reputación de excelencia y alta calidad, tiende a estar motivado a contribuir a ésta. En forma similar el ambiente de un negocio en el cual la labor administrativa es inteligente y efectiva, tiende a crear un deseo de administración de alta calidad dentro del sistema total.

Un motivador, entonces, es algo que influye sobre la conducta de un individuo. Establece la diferencia en términos de lo que la persona hará. Obviamente, en cualquier empresa organizada, los administradores deben ocuparse de los motivadores y también ser inventivos en su aplicación. A menudo, las personas pueden satisfacer sus necesidades de muy diversas maneras. Una puede, por ejemplo, satisfacer su deseo de afiliación siendo miembro activo de un club social en vez de en un negocio, satisfacer sus necesidades económicas desempeñando un trabajo bastante bien pagado, o satisfacer las de categoría trabajando para un partido político.

La motivación y la satisfacción son diferentes la motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere a la alegría experimentada cuando se satisface una necesidad. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un producto, mientras que la satisfacción incluye el hecho de haber ya experimentado el producto.

La motivación: la zanahoria y la vara

A pesar de todas las investigaciones y teorías motivacionales que han surgido en años recientes, no debería olvidarse que la recompensa y el castigo son todavía fuertes motivadores, y que durante siglos fueron considerados como las únicas fuerzas que pueden motivar a la gente. Como veremos en las próximas secciones, existen muchos otros móviles.

en todas las teorías motivacionales, se reconocen los logros que se obtienen mediante algún tipo de “zanahoria”. A menudo, ella está representada por el dinero que se paga, o por las bonificaciones, aun cuando algunos investigadores han adoptado la posición de decir que el dinero ya no es un fuerte motivador. Con seguridad no es la única fuerza, pero ha sido y seguirá siendo importante.

El problema con el criterio de la “zanahoria” es que con demasiada frecuencia todos la obtienen, con independencia de su labor, mediante prácticas tales como aumentos de salario y ascensos basados en la antigüedad, aumentos automáticos por “méritos”, y bonificaciones ejecutivas no basadas en el desempeño individual del administrador. Es tan sencillo como esto: si una persona pone un burro en un corral lleno de zanahorias y entonces se sitúa fuera de él con una zanahoria en la mano, ¿se vería el burro obligado a

salir del corral?.

la “vara” bajo la forma de temor - de perder el trabajo, merma de ingresos, reducción de bonificaciones, descenso de categoría o alguna otra sanción- ha sido y continúa siendo un fuerte motivador. Sin embargo, se ha reconocido que no es el mejor tipo. A menudo da lugar a una conducta de trabajo deficiente, una indiferencia ejecutiva, el fracaso de un administrador para afrontar cualquier riesgo en la toma de decisiones, y aun la deshonestidad. Pero el temor a la sanción no puede ser pasado por alto.

los motivos pueden ser complejos y conflictivos

Tan sólo se necesita una reflexión momentánea para darse cuenta de que, en cualquier momento determinado, los motivos de un individuo pueden en cualquier momento determinado, los motivos de un individuo pueden ser totalmente complejos, y a menudo conflictivos.

Una persona puede estar motivada al mismo tiempo por un deseo de bienes y servicios económicos (comestibles, una mejor habitación, un coche nuevo o un viaje), los cuales pueden ser complejos y conflictivos (¿debería uno comprar una nueva casa o un nuevo automóvil?).

Además, un individuo puede querer autoestima, categoría, un sentimiento de éxito o un relajamiento (¿quién no ha sentido un conflicto entre las exigencias de tiempo de un trabajo y el deseo de jugar al golf o ir al cine.?).

Conceptos que interactúan en la motivación.

Necesidades o incentivos: las necesidades las sentimos internamente y a veces se denominan impulsos o deseos. Los incentivos son factores externos que la persona percibe como posibles Satisfactores de sus necesidades. El hambre es una necesidad; el alimento un incentivo; el segundo satisface la primera.

Frustración: ocurre la frustración cuando el movimiento de la persona hacia el incentivo o meta se ve contenido por algún obstáculo. La frustración puede llevar a actitudes positivas, constructivas, y también a varias formas de comportamiento no constructivo, según la situación y el individuo de que se trate.

Disonancia cognoscitiva: la frustración se refiere a un conflicto entre el individuo y su ambiente externo, que le impide alcanzar sus metas. Puede haber también conflictos internos, y para describirlos se utiliza el concepto de disonancia cognoscitiva. Según esta idea, toda persona trata de mantener un alto grado de uniformidad en sus actitudes, opiniones y conducta; existe la disonancia cuando por cualquier razón se presenta una disparidad significativa entre las opiniones, actitudes y comportamiento de la persona. Las personas se motivan para mantener una razonable uniformidad y por consiguiente los hechos disonantes entran en la motivación.

Compenetración en el trabajo: la compenetración con el trabajo se ha caracterizado como el grado de identificación psicológica con el trabajo, y refleja hasta qué punto la persona percibe que su oficio llena sus necesidades.

Satisfacción en el trabajo: la satisfacción en el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él.

### Proceso de la motivación.-

una necesidad insatisfecha crea tensión, la cual desea impulsos dentro del individuo. Estos impulsos generan una conducta de búsqueda de metas específicas, que en caso de alcanzarse, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Por tanto podemos decir, que los empleados motivados se encuentran en un estado de tensión. Para liberar tal tensión, hacen un esfuerzo. Si el esfuerzo conduce a la satisfacción de la necesidad, la tensión reduce.

### Para entender la motivación: el uso de las teorías

existen muchas teorías sobre la motivación que los gerentes pueden utilizar para entender mejor las razones por las que la gente se comporta del modo en que lo hace, aunque ninguna proporciona explicaciones universalmente aceptadas, debido a que las personas somos demasiado complejas.

los dos grupos de teorías que han recibido la mayor atención son las de proceso y las de contenido. Las teorías de contenido dedican sus propósitos a identificar lo que hay dentro de un individuo o el ambiente de trabajo que estimula y mantiene un comportamiento en particular, es decir que cosas específicas motivan a las personas.

por otro lado las teorías de proceso tratan de explicar y describir como se genera, dirige, mantiene y finalmente se detiene la energía que provoca un comportamiento determinado y, en primer lugar, intentan definir las principales variables necesarias para explicar una opción.

### Motivación adquirida

algunos tipos de conducta son totalmente aprendidos; precisamente la sociedad va moldeando en parte la personalidad; nacemos si, con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero además, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades.

el mecanismo por el cual la sociedad enseña a sus miembros la forma de comportarse es el siguiente a muy grandes rasgos:

Se presenta un estímulo.

La persona responde ante el estímulo.

Un miembro de la sociedad, con mayor jerarquía que aquel a quien se trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si este es adecuado o no.

En caso positivo, otorga una recompensa (incentivo o premio); si lo juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo). La recompensa debe ser apropiada para el individuo que se trata de enseñar y debe ser dada un corto tiempo después de que ocurre el comportamiento en cuestión.

La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta premiada. Cada vez que esto ocurre sucede un reforzamiento y, por tanto, aumentan las probabilidades de obtener la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que a habido un aprendizaje.

El castigo es menos efectivo; parece que la información que transmite no es

específica; dice que la respuesta no es la esperada, pero no dice por qué: sin embargo disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.

El aprendizaje entonces consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta.

vemos entonces como la motivación es extraordinariamente compleja. A ella ocurren tres grandes vertientes: biológica (incluyendo los instintos), psicológica (inteligencia, aprendizaje, elementos inconscientes, etc.).

### **Teorías de contenido sobre la motivación.-**

**La jerarquía de las necesidades de Maslow.** - teoría de la satisfacción de la motivación de que las personas están motivadas para enfrentarse a cinco tipos de necesidades, de las cuales pueden ser clasificadas jerárquicamente siendo estas :

- |                     |    |
|---------------------|----|
| fisiológicas,       | 1. |
| de seguridad,       | 2. |
| sociales,           | 3. |
| de estima           | 4. |
| de autorealización. | 5. |

Colocándolas en un marco de referencia conocido como la jerarquía de las necesidades debido a sus diferentes categorías de importancia.

### **Teoría de la “Motivación - higiene.”**

fue propuesta por el psicólogo **Frederick Herzberg**. Suponiendo que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia el trabajo puede muy bien determinar éxito o fracaso, Herzberg investigó la siguiente cuestión: ¿qué es lo que las personas quieren de sus trabajos? Les pidió a las personas que describieran en detalle situaciones en las que se sentían excepcionalmente bien o mal con sus trabajos, estas respuestas fueron tabuladas y colocadas en una de dieciséis categorías.

después de analizar las respuestas Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que las personas daban cuando se sentían bien en su trabajo eran significativamente diferentes de las respuestas dadas cuando se sentían mal. Ciertas características tienden a estar relacionadas constantemente con la insatisfacción y otras con la satisfacción.

Los factores intrínsecos, tales como logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, el avance y crecimiento parecen estar relacionados con la satisfacción. Cuando los sujetos se sentían bien con su trabajo, tendían a atribuirse estas características a sí mismos. Por otro lado cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores externos, tales como la política y la administración de la compañía, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Los datos sugieren, dice Herzberg, que la satisfacción no es lo contrario de la insatisfacción, como se creía tradicionalmente. Suprimir las características de

insatisfacción de un puesto, no hace que el puesto sea necesariamente satisfactorio.

Herzberg propone la existencia de un continuo dual: el contrario de la satisfacción es la no satisfacción y el contrario de la insatisfacción es la no insatisfacción.

de acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción están separados y son distintos de aquellos que procuran la insatisfacción. Por ello los administradores que buscan eliminar los factores que puedan crear insatisfacción podrán originar paz, pero, no necesariamente motivación.

Están aplacando su fuerza de trabajo más que motivándola. Y por ello características como política y administración de la compañía, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y salario han sido caracterizadas por Herzberg como “**Factores de Higiene**”.

Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán insatisfechas; sin embargo tampoco estarán satisfechas. Si queremos motivar a las personas en su trabajo, Herzberg sugiere enfatizar los motivadores como el logro, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento.

Existe una relación entre los factores intrínsecos (la realización, el reconocimiento, la responsabilidad ) y la satisfacción laboral, y existe una relación entre los factores extrínsecos (la política de la compañía, la administración, la supervisión) y la insatisfacción.

#### **Teorías de satisfacción:**

Teorías de la motivación que enfocan las necesidades que motivan la conducta.

Herzberg establece que la teoría de satisfacción de motivación es aquella, que la gente se esfuerza por establecer una jerarquía en su existencia, relaciones y necesidades de crecimiento; si se frustra el esfuerzo por alcanzar un nivel inferior.

**Teoría del Establecimiento de Metas:** la intención de trabajar por una meta es una fuente principal de la motivación de trabajo. Los estudios sobre el establecimiento de metas han demostrado la superioridad de las metas específicas y atractivas como fuerzas motivadoras. Aunque no podemos postular que tener a los trabajadores participando en el proceso del establecimiento de metas es siempre deseable, la participación es probablemente preferible para la asignación, cuando se espera resistencia a aceptar retos mas difíciles. Así tenemos evidencia significativa de que las intenciones, expresadas como metas, son una fuerza de motivación potente.

**Teoría de los dos Factores:** teoría de Herzberg acerca de que la satisfacción y la insatisfacción surgen de dos grupos diferentes.

**Teorías de proceso:** teorías de la motivación que estudian el proceso del pensamiento a través del cual la gente decida la manera de actuar.

**Teoría de las expectativas:** un modelo de motivación que especifica que el esfuerzo para lograr un buen desempeño es función de la observación de la probabilidad de que el buen desempeño se puede lograr, y que de ser alcanzado es posible que sea recompensado y que la recompensa valdrá el esfuerzo realizado.

considera la motivación como un proceso que determina opciones. La lógica de esta

teoría es que los individuos realizan un esfuerzo en el trabajo para lograr un rendimiento que de como resultado las recompensas deseadas.

El elemento esencial de ésta es que el ser humano estará motivado para hacer las cosas que conduzcan al logro de alguna meta, en la medida que espere que ciertas acciones por parte de ella contribuirán a dicho logro. En cierto modo esto es una expresión moderna de lo que Martín Lutero observó hace algunos siglos cuando dijo que “todo lo que se hace en el mundo

la explicación mas completa de motivación es la teoría de las expectativas. En esencia, la teoría propone que la fuerza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fuerza de una esperanza de que el acto será seguido por una salida dada y de lo atractivo de la salida en lo particular. Por ello incluye tres variables:

**Atractivo:** es la importancia que un individuo da a un resultado o a la gratificación potencial que puede ser lograda en el trabajo. Esto considera las necesidades insatisfechas del individuo.

**Unión “Desempeño - gratificación”:** es el grado en que el individuo cree que desempeñarse en un nivel particular conducirá al logro de un resultado deseado.

**Unión “Esfuerzo - desempeño”:** es la probabilidad percibida por el individuo de que realizar una cantidad dada de esfuerzo conducirá al desempeño.

Aunque esto puede sonar complejo, en realidad no es tan difícil de visualizarse. Si uno tiene el deseo de producir en cualquier tiempo depende de las metas particulares de uno y de su percepción del valor relativo del desempeño como un camino para el logro de sus metas.

la figura anterior es una simplificación considerable de la teoría de las expectativas, pero expresa sus contenidos principales. La fuerza de la motivación de una persona para desempeñar (esfuerzo) depende de que tan fuertemente crea ese individuo que puede lograr lo que está intentando. Si se logra esa meta (desempeño), ¿será remunerado adecuadamente por la organización, y de ser así, satisfará la gratificación sus matas individuales?

**Teoría del reforzamiento:** una propuesta de motivación basada en la “ley del esfuerzo”, la idea de que la conducta con consecuencias positivas tiende a repetirse, una teoría opuesta a la teoría del establecimiento de metas es la teoría del reforzamiento.

La primera es un enfoque cognoscitivo, que propone que los propósitos de un individuo dirigen sus acciones.

En la teoría del reforzamiento tenemos una aproximación conductiva, la cual establece que el reforzamiento condiciona el comportamiento.

Las dos están claramente en pugna desde el punto de vista filosófico. Los teóricos del reforzamiento ven el comportamiento como producido por el ambiente. Por los eventos cognoscitivos internos, lo que controla el comportamiento son los refuerzos:

Cualquier consecuencia que, cuando sigue de inmediato a una respuesta, aumenta la probabilidad de que el comportamiento se repita.

la teoría del reforzamiento ignora el estado interno del individuo, y se concentra en lo que le sucede a una persona cuando actúa. Como no se ocupa de lo que inicia el comportamiento, en vigor no es una teoría de la motivación. Pero ofrece un medio poderoso para analizar lo que controla al comportamiento, y es por este motivo que se le toma en cuenta usualmente en discusiones de la motivación.

### **Teoría de las tres necesidades.**

Teoría de las necesidades motivadoras de McClelland

David c. McClelland ha contribuido al entendimiento de la motivación identificando tres tipos de necesidades básicas motivadores. El las ha clasificado como: de poder (m/pwr); de afiliación (n/aff) y de realización (n/ach).

Los tres impulsos - **PODER, AFILIACIÓN Y RELACIÓN**- son de valor especial para la ciencia de la administración y deben reconocerse para hacer que una empresa organizada funcione bien. Dado que cualquier empresa y cada departamento dentro de ella representan grupos de individuos que trabajan para alcanzar metas conjuntas, la necesidad de realización es de gran importancia.

#### **Necesidad de poder**

McClelland y otros investigadores han descubierto que las personas que poseen una alta necesidad de poder tiene un gran interés por ejercer influencia y control. Tales individuos generalmente buscan posiciones de liderazgo; con frecuencia son buenos conversadores, aunque a menudo les gusta discutir, mediante argumentos; son enérgicos, “boquiflojos”, tercos y exigentes, y disfrutan el enseñar y el hablar en público.

#### **Necesidad de afiliación**

Las personas que tienen una alta necesidad de afiliación suelen gustar de ser apreciadas y tienden a evitar el dolor de ser rechazada por un grupo social. Como individuos, tienen a ocuparse de mantener relaciones sociales placenteras, a disfrutar un sentido de intimidad y comprensión a estar listos a consolar y ayudar a quienes tienen problemas y a gozar la interacción amistosa con los demás.

#### **Necesidad de realización**

Las personas que tienen una alta necesidad de realización poseen también un intenso deseo por el éxito y un temor igual al fracaso.

Quiere ser desafiada, establecerse metas moderadamente difíciles (pero no imposibles), dar un enfoque realista al riesgo (tal vez no le agraden los juegos de azar, sino más bien analizarán y evaluarán los problemas), prefieren asumir responsabilidad personal para hacer que se realice un trabajo, les gusta una retroalimentación rápida y específica en términos de cuán bien hacen las cosas, tienden a ser constantes, les gusta trabajar durante largas horas, no se preocupan indebidamente por el fracaso si éste ocurre, y tienden a gustar de dirigir sus propios espectáculos.

Algunas personas tienen un impulso apremiante de lograr éxito pero se esfuerzan más por el logro personal que por las gratificaciones o el éxito por sí mismo.

Sienten el deseo de hacer algo mejor o con más eficiencia de lo que se ha hecho antes. Este impulso es la necesidad de logro.

En la investigación sobre la necesidad de logro **McClelland** encontró que los buenos lo ganadores se distinguen de los demás por su deseo de hacer las cosa mejor.

Buscan situaciones en las que puedan ejercer su responsabilidad personal al encontrar soluciones a problemas, en las que puedan recibir una retroalimentación rápida y sin ambigüedades en su desempeño, de manera que puedan reconocer fácilmente si están mejorando o no.

También buscan soluciones en las que puedan fijarse metas moderadamente difíciles. Estas personas no son apostaderos les disgusta tener éxito por suerte.

Prefieren el reto de trabajar en un problema y de aceptar la responsabilidad personal por el éxito o fracaso, mas que dejar el resultado al azar o a las acciones de otros.

Es importante que evitan lo que perciben como tareas muy simples o muy difíciles.

**“ La necesidad de tener poder es el deseo de tener impacto”** y de ser influyente. Los individuos con un alto nivel de poder “pod”, disfrutan estar al “mando”, esforzarse por tener influencia sobre otros, prefieren ser puestos en situaciones competitivas y con orientación al Status, y tienden a ser mas interesados en ganar influencia sobre otros y prestigio que en un desempeño eficaz.

la tercera necesidad seleccionada por McClelland es la afiliación. Esta necesidad a recibido la menor atención por parte de los investigadores.

La afiliación puede ser vista como una filantropía, un tipo de necesidad, el deseo de ser apreciado y aceptado por otros. Los individuos con un alto “naf” se esfuerzan por tener amistades, prefieren situaciones cooperativas mas que competitivas y desean relaciones que incluyan un alto grado de comprensión mutua.

### **Teoría del Refuerzo.**

Esta teoría considera el uso de refuerzos negativos o positivos para crear un ambiente de motivación.

### **Teoría de la Equidad.-**

Teoría del trabajo que enfatizan el papel que juegan la creencia de los individuos en la equidad o imparcialidad de las recompensas y castigos para determinar su desempeño y satisfacción.

Establece que los empleados se dan cuenta de lo que reciben de una situación de puesto (salidas) en relación a lo que ellos ponen en ella (entradas) y comparan entonces su relación entrada- salida con la relación entrada- salida de otros a los que les dan importancia. Si advierten que su relación es igual a la de los otros importantes con los que se comparan, se dice que existe un estado de equidad. Perciben que su situación es justa, que la justicia prevalece. Si las relaciones son desiguales, la falta de equidad existe; esto es, tienden a considerarse subgratificados o sobregatificados.

Cuando se presentan las desigualdades los empleados tratan de corregirlas.

El referente, con quien los empleados escogen compararse es una variable importante en la teoría de la equidad. Las tres categorías de referentes han sido clasificadas como “otro”, “sistema” y “mismo”. La categoría de “otro” incluye a otros



individuos con puestos similares dentro de la misma organización, y también amigos, vecinos o compañeros de profesión.

Basándose en la información que los empleados reciben de palabra, periódicos y revistas en cuestiones como los salarios de los ejecutivos o un reciente contrato sindical, los empleados pueden comparar su sueldo con el de otros.

la categoría “sistema” considera las políticas de paga organizacionales, los procedimientos y la administración de este sistema. Considera a las políticas globales de paga de la organización, tanto implícitas como explícitas. Los antecedentes de la organización en términos de la asignación de pagos son determinantes primordiales en esta categoría.

la categoría “yo” se refiere a las relaciones entrada- resultado que son únicas para el individuo y que difieren de la relación entrada- salida normal del individuo. Esta categoría esta influida por criterios tales como puestos o compromisos anteriores, que deben ser vistos en términos del rol familiar.

### **Teoría de la valencia- expectativa de Vroom**

El indicó que la motivación de una persona hacia una acción, en cualquier momento, sería determinada por sus valores anticipados por los resultados (tanto negativos como positivos) de la acción, multiplicados por la fuerza de la expectativa de esa persona en el sentido de que el resultado producirá la meta deseada. usando sus propios términos, la teoría de Vroom puede describirse de la forma siguiente:

Fuerza = valencia x expectativa

Donde la fuerza es la intensidad de la motivación de una persona, la valencia es la intensidad de la preferencia de un individuo por un resultado, y la expectativa es la probabilidad de que una acción particular conducirá a un resultado deseado.

### **La teoría de Vroom y la práctica**

Uno de los grandes atractivos de la teoría de “**Vroom**” es que reconoce la importancia de las distintas necesidades y motivaciones individuales. Se ajusta al concepto de armonía de objetivos que los individuos tienen metas personales distintas a las de la organización, pero éstas pueden ser armonizadas.

### **La teoría de campo de Kurt Lewin**

La teoría de campo de Kurt Lewin es quizá la explicación más clara de la forma en que la motivación depende del clima organizacional y debe considerarse como un elemento de un sistema más amplio. Esta teoría empieza con su célebre fórmula para el comportamiento humano:

$b = ( p, e )$

Traducida, esta fórmula quiere decir que el comportamiento humano (b) es la función de una persona (p) y su ambiente (e). En otras palabras, para comprender la conducta de alguien en un momento dado en el tiempo, necesitamos saber algo acerca del individuo, así como de su ambiente en ese momento. Puesto en el contexto de la motivación esto significa que las personas tienen diferentes motivaciones en distintos momentos y que la fuerza con la cual algo motiva a un individuo depende del clima en el que opera.

## **Las estrategias de la gerencia para aumentar la motivación**

### **El enriquecimiento del trabajo.**

La idea de calidad en el trabajo ha recibido mucha atención de los gerentes, administradores públicos y líderes sindicales, ya que parece que la frustración e insatisfacción de muchos trabajadores aumenta debido a las tareas mecánicas y rutinarias; reaccionan negativamente mediante restricción de los resultados, trabajos de poca calidad, ausentismo, gran rotación de puestos y presión por mayores sueldos, mejores prestaciones, así como una participación mas amplia en las decisiones que afectan directamente a su puesto. A continuación se mencionan cinco dimensiones centrales para mejorar las condiciones de trabajo:

- Variedad
- Identidad de la tarea
- Significado de la tarea
- Autonomía
- retroalimentacion

### **La Relación entre el sueldo y el rendimiento del trabajo**

Las teorías de contenido y de proceso sobre la motivación sugiere que el dinero puede ejercer alguna influencia en el esfuerzo y la persistencia.

En la jerarquiza de las necesidades de Maslow, la paga tiene el potencial de satisfacer cada una de las cinco necesidades; sin embargo de acuerdo a la teoría de motivación - higiene, la paga es un factor de mantenimiento que no debe contribuir en forma significativa a la motivación de los trabajadores.

La teoría de las expectativas indica que, puesto que la paga sirve para satisfacer muchas necesidades, ejerce una atracción y resultara un motivador adecuado si los trabajadores perciben que el buen rendimiento es el medio para obtenerlo. La teoría del refuerzo, por otra parte, considera a la paga como una consecuencia del ambiente que podría utilizarse para estimular positivamente la conducta de los trabajadores.

Varios estudios de investigación sugieren a la gerencia que un plan de pagos para motivar a los trabajadores debe:

Estimular la creencia de que el buen rendimiento produce pagas mas elevadas

Minimizar las consecuencias negativas por el buen rendimiento

Crear condiciones que relacionen las recompensas deseadas distintas a la paga con el buen rendimiento.

La autorealizacion.

Esta teoría es de suma importancia para el supervisor. Si este estimula los sentimientos de competencia de sus subordinados tanto en relación a una tarea como en general aumentaran su motivación para llevar a cabo la tarea especifica y el trabajo en general.

Los trabajadores son iguales a las demás personas; se comportan de acuerdo con la percepción que tienen de sí mismo mientras más competentes se sientan más competentemente funcionaran mientras más incompetentes se sientan más incompetentemente actuaran.

Algunas formas de mejorar la Autoestima.

La siguiente lista presenta formas específicas para estimular la motivación y mejorar la autoestima. A primera vista algunos de estos medios pueden parecer superficiales o triviales no obstante si se utilizan constantemente su acumulación tendrá un efecto positivo en la motivación.

- Alabe la labor o tarea específica.
- Encomiende trabajos especiales.
- Muestre su aprobación cuando este de acuerdo con otras personas.
- Escuche activamente.
- Anote las ideas de otras personas.
- Tome las ideas en serio
- Acepte las opiniones de otras personas.
- Acepte las diferencias de las otras personas.
- Exprese sus sentimientos.
- Reconozca sus sentimientos.
- Otorgue recompensas tangibles.
- Reconozca acontecimientos importantes en la vida de otros.
- Tome nota de los acontecimientos especiales.
- Arregle que el jefe reconozca el buen trabajo.
- Admita que esta equivocado.
- Conviva con otros.
- Pida ayuda.
- Explique completamente las razones de las instrucciones.

Durante un estudio se pidió a los empleados que seleccionaran de una lista de frases que utilizan mucho los supervisores las que tienden a generar sentimientos de defensa. Mas de la mitad de los empleados estuvieron de acuerdo en las frases que perjudicarían su autoestima y con ello causarían una reacción defensiva.

- Me parece que no entiendes.
- Debes saber algo mejor que eso.
- Estas 10% arriba del presupuesto.
- Creí que tendrías mas orgullo por tu trabajo.
- Si escucharas entenderías.

- No puedes estar ablando en serio.
- De esta manera es mas seguro.
- No me explico como puedes decir eso.
- Resolviste mal en problema.
- Realmente pense que sabias más.
- No crees que haya una forma mejor de hacerlo.

Modelo para el taller de aprendizaje.

Presentación cognoscitiva.

La fase inicial del proceso de desarrollo incluye la presentación de una serie de conceptos básicos sobre las técnicas claves que se van a aprender y los pasos requeridos para su implantación en la situación problemática.

Modelamiento.

**En grupo de seis o nueve personas los supervisores ven películas o videograbaciones en que un supervisor modelo trata eficazmente para mejorar o sostener el desempeño de este.**

Ensayo de la conducta.

Los aprendices participan en practicas y ensayos intensivos del comportamiento mostrado por los modelos.

Retroalimentación y refuerzo.

Elogios aprobaciones estímulo y atención son algunos refuerzos sociales que el aprendiz recibe del entrenador y de los compañeros de aprendizaje conforme su comportamiento se asemeja más al del modelo.

Transferencia del entrenamiento al campo del trabajo.

Durante todo el periodo de entrenamiento se hace hincapié en los principios del desarrollo de la transferencia.

Refuerzo Gerencial.

Los gerentes de los supervisores que están en entrenamiento reciben instrucciones sobre la técnica de esfuerzos y tienen la responsabilidad de instruir, asesorar y reforzar a los supervisores a medida que estos utilizan las técnicas recién adquiridas.

Motivación de los empleados.

La motivación de los empleados en todos los niveles ha llegado a ser una gran preocupación de la teoría actual de organización, y desde comienzos de los años 1900 ha sido una investigación básica de psicólogos y sociólogos, los departamentos de personal tratan de ayudar a los gerentes a entender y aplicar el concepto de motivaciones al empleado aun cuando no todos estos esfuerzos han tenido los resultados deseados.

La naturaleza de la motivación.

No todas las conductas son motivadas, algunas son al azar y de allí que sean menos predecibles no están sujetas a influencias administrativas importantes cierta conducta no motivada consiste en emociones y acciones reflejas. También no toda conducta motivada cae dentro de la influencia o interés directos del cliente en interés primordial del gerente esta en esa sección de la conducta motivada que afecta la actuación en el trabajador de los miembros de la organización el nivel de eficiencia, el nivel en el trabajo y la responsabilidad de la compañía, el gerente sale beneficiado del entendimiento de la motivación por medio de una mejor introspección.

Individuo y la motivación.

El pensamiento de administración científica a comienzos de los años 1900 los propósitos solo eran una vida parcial de la motivación y algunos supuestos falsos, consideraba la motivación principalmente desde el punto de vista del individuo y pasaba por alto los efectos de los factores de la organización, además suponía que la motivación primordial del empleado era el deseo ilimitado del dinero y de adquisición material además suponía que los obreros son los que constituyen el principal problema en la motivación él echo de que la motivación es altamente emocional, irracional y no lógica también enmascara las fuerzas de la motivación en la conducta individual.

Algunos problemas de motivación.

Productividad.- Es el resultado neto del esfuerzo total de la compañía y nace del uso del capital, maquinaria y factores no humanos y de los esfuerzos de los miembros de la organización. El problema es de primordial importancia ya que es como proporcionar las condiciones que genera el deseo y la capacidad de los empleados para efectuar su trabajo a niveles altamente productivos y eficientes.

El cambio.- Es decisivo en el estudio de la conducta de la organización el cambio sucede en varias esferas como en áreas técnicas, órganos internos ambiente exterior relaciones humanas y crecimiento económico. Casi toda clase de cambios influye sobre los miembros de una organización y las consecuencias del cambio son por tanto de gran interés para los ejecutivos de relaciones con los empleados.

Diseño del trabajo.- Los estudios del diseño del trabajo han conducido a programas de la ampliación del trabajo en las organizaciones mercantiles, el punto de partida fue el reconocimiento de que por medio de intensas especializaciones las tareas y los trabajos se habían recortado en bien de la eficiencia los trabajadores se dividían en pequeños segmentos y fueron asignados a empleados como un esfuerzo intenso.

Científicos e ingenieros.- La mayor investigación ha dado mucha luz a los problemas de investigación de los recursos de científicos de ingenieros y técnicos. La investigación indica que los problemas de investigación difieren de entre los grupos de modo que cada uno debe de ser considerado por separado la investigación muestra también que los conceptos de la administración burocrática y la práctica de organización apropiados para una administración de compañía de gran escala no se aplican satisfactoriamente a este grupo.

Empleados problema.- El trata con empleados que en cierta manera no satisface o son Ineficiente lleva la función de relación de los empleados a su nivel álgido. El método

tradicional para el departamento de relaciones con los trabajadores es trabajar por medio de canales de su previsión es decir mediante la relación hombre jefe.

El dinero y la motivación.- Un gran descubrimiento del movimiento de relaciones humanas fue que el dinero no siempre es la principal fuerza de motivación en la conducta del empleado, es uno de tantos factores de motivación con muchísimas variables que determinan el peso que confieren un empleado en diferentes épocas y circunstancias, esto marco un punto de separación importante de uno de los principales básicos del movimiento de administración científica que constituye sus preceptos alrededor de pagos de incentivos basados en las mediciones en la productividad de cada persona.

### ***Técnicas especiales de la motivación:***

---

#### **Dinero**

El dinero nunca puede ser ignorado como motivador. Ya sea en forma de salarios, trabajo o destajo o cualquier otro incentivo mediante remuneración, bonificación, opciones para la compra de acciones, seguros pagados por la compañía, o cualquier otra cosa que pueda brindarse al ser humano por su labor, el dinero es importante.

#### **Refuerzo positivo**

Este criterio, llamado “refuerzo positivo” o “modificación de la conducta”, mantiene que los individuos pueden ser motivados mediante el adecuado medio de su trabajo y a través de la apreciación de su labor, y que el castigo por un desempeño eficiente produce resultados negativos.

Esta técnica suena casi demasiado simplista como para funcionar, y muchos científicos de la conducta y administradores son escépticos en términos de su efectividad. Sin embargo, cierto número de compañías sobresalientes han encontrado que la técnica es benéfica. la “Emery air freight corporation”, por ejemplo, encontró que esta teoría le ahorró más de \$500 mil por año, sólo induciendo a los empleados a hacer un gran esfuerzo para asegurarse de que los envases eran adecuadamente llenados con pequeños paquetes antes de ser embarcados.

#### **Participación**

Una técnica a la cual se le ha dado un fuerte apoyo como resultado de la teoría e investigación sobre motivación es el incrementado conocimiento y uso de la participación. No puede haber duda de que es rara la persona que no se motiva al ser consultada sobre la acción que la afecta por estar “participando en el acto”. No existe tampoco duda de que la mayoría de las personas que se encuentran en el centro de una operación tienen conocimiento tanto de los problemas como de las soluciones para ellos. En consecuencia, el tipo adecuado de participación produce tanto una motivación como un conocimiento valioso para el éxito de la empresa.

#### **La motivación efectiva depende del clima organizacional**

Definitivamente, los factores motivadores no existen en un vacío. Aun los deseos individuales y los impulsos están condicionados por necesidades psicológicas y por las culturalmente inducidas. Pero lo que la persona está dispuesta a lograr mediante su

esfuerzo puede opacarse o incrementarse por el clima organizacional en el que opera. En ocasiones, un clima puede reprimir motivos; en otras, puede hacer que éstos surjan.

Lo antes expuesto es una recopilación sintética de la mayor parte de principios que rigen principalmente el comportamiento del individuo en las organizaciones.

Cabe remarcar con insistencia y tenacidad el factor aleatorio de la cultura con todo lo que esto conlleva y que seguido por múltiples razones también menospreciamos o tratamos de minimizar con decir “ “De donde yo Vengo las cosas son diferentes”, o decir: “Eso se corrige con un simple cursillo de capacitación y/o formación” y dificultad de comprensión lingüística persiste reflejándose en accidentes Humanos y/o fallas técnicas o mecánicas.

Quienes ya pasaron o están pasando por esto lo entenderán rápidamente, sin necesidad de tanto discurso.

Lo antes expuesto No es todo lo que existe, pero lo que importa es que es aplicable a la realidad de las empresas como las mexicanas, lo que le da cierto valor real en la práctica diaria.