



INSTITUTO DE SOCIO-ECONOMÍA  
DE LAS EMPRESAS Y DE LAS ORGANIZACIONES

15 chemin du Petit-Bois  
69134 Écully Cedex  
Tel. 33(0)4 78 33 09 66 - Fax. 33(0)4 78 33 16 61  
[www.iseor.com](http://www.iseor.com)

Centro de Investigación internacional

# REALIZACIONES

## 1975 - 2019

©ISEOR 2019

Enero 2019



- **1973** primeros trabajos de concepción de la Gestión socioeconómica
- **1975** creación del ISEOR
- **43 años**, en 2012, de investigaciones únicas en el mundo en el ámbito de la Gestión socioeconómica
- **2 000 000 de horas** de investigación realizadas hasta el día de hoy
- Más de **595 profesores e investigadores** se han formado a través de la investigación en el Instituto
- **166 doctores** en Ciencias de Gestión han preparado su doctorado en el ISEOR
- **1er instituto francés**, centro de excelencia reconocido a escala internacional en su ámbito (« Think tank »)
- **1991**, inicio del desarrollo del laboratorio en red internacional
- **125 investigadores** y jóvenes investigadores están actualmente en actividad
- La metodología socioeconómica tiene una proyección internacional, **45 países de 4 continentes** han dado su confianza al ISEOR
- **2 000 empresas clientes y asociadas** han trabajado con el ISEOR desde 1973
- Los costos ocultos de una empresa alcanzan entre **20 000 et 70 000 euros por persona y al año**
- **Entre 2001 y 2017 el ISEOR ha organizado en Francia**, en Lyon, **17 coloquios internacionales** de la Academy of Management (Estados Unidos) con una participación de más de 1500 universitarios procedentes de 45 países
- **En 2007, el ISEOR organizó en Lyon el 1er congreso Transatlántico de Auditoría, Contabilidad, Control y Gestión de Costos**, con la colaboración del Instituto Internacional de Costos (10 países, de América latina, España, Portugal y Francia,) y la American Accounting Association. **El segundo fue organizado en Lyon en 2010 y 3º en 2013 y el 4º en 2017.**

## PUBLICACIONES

Alrededor de **250 ponencias científicas, en francés, inglés y español de investigadores del ISEOR** fueron presentadas en los coloquios y congresos de la Academy of Management (Estados Unidos), y de EGOS (European Group of Organizational Studies), ACACIA (México), ACEDE (España).

- **Alrededor de 800 artículos y ponencias** han sido publicados por los investigadores del ISEOR
  - **140 000 páginas de publicaciones** por parte de los miembros del ISEOR
  - **78 libros publicados** en francés, inglés y español
  - 1978: fecha de la primera publicación de la Revista Ciencias de Gestión
  - Cada año se publican 6 números de la revista “Recherches en Sciences de Gestion – Management Sciences – Ciencias de Gestión” en 3 idiomas (francés, inglés, español). Desde julio 2011, la revista cambia su título en RECHERCHES EN SCIENCES DE GESTION –MANAGEMENT SCIENCES – CIENCIAS DE GESTIÓN - Versión electrónica sobre en la página web CAIRN INFO y EBSCO.
- A partir del año 2018**, la evolución de las nuevas tecnologías y el crecimiento de la difusión de nuevos formatos digitales, nos han inducido tomar la decisión de procesar nuestra revista en formato digital en lugar de la revista impresa.
- **800 artículos publicados** en la Revista (de los cuales hay sólo 15 sobre las investigaciones del ISEOR por ética)
  - **1 450 informes de investigación** y más de 12 000 cartas de información periódicamente enviadas a las empresas, a instituciones y a profesores investigadores
  - **Actualmente, 203 tesis** de doctorado preparadas de las cuales ya se han defendido 166.

# [ SITIO INTERNET ISEOR EN 3 IDIOMAS ]



# www.iseor.com



www.iseor-formations.com

**Excellence en management stratégique et opérationnel**  
FORMATIONS INTER-ENTREPRISES

407 78 33 09 66  
> Par mail  
> Plan d'accès  
> Inscription Newsletter

ISEOR Consulting | ISEOR Recherche

**NOS FORMATIONS EN MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE**

Plus de 2000 personnes se sont formées à ces stages socio-économiques en France, aux États-Unis, au Mexique, en Espagne et au Liban...

**6** stages de formation pour les dirigeants, managers, consultants

**1 - Réussir le changement : outils et méthodes**  
Ce stage permet d'acquies des méthodes de consultation, de gouvernance et des outils pour piloter le changement, le management et l'innovation des entreprises.  
Prochaines dates :  
Session 1 : 6 et 7 juillet 2016  
Session 2 : 12, 13 et 14 septembre 2016  
Session 3 : 5, 6 et 7 octobre 2016  
Session 4 : 28, 29 et 30 novembre 2016

**2 - Gérer le comportement en milieu professionnel**  
Ce stage apporte un soutien très opérationnel dans la gestion des comportements en situation complexe, notamment en cette période de crise qui accroît le phénomène de stress et des relations tendues.  
Prochaines dates :  
session 1 : 3 et 4 (matin) novembre 2016  
session 2 : 20 et 21 décembre 2016

**3 - Autofinancer l'entreprise : les ressources cachées**  
Ce stage introduit la méthode originale des coûts-valeurs des activités qui permet d'appréhender très concrètement la mise en pratique du contrôle de gestion renforcée par les outils et la méthode socio-économique.  
Prochaines dates :  
session 1 : 30 juin et 1er juillet 2016  
session 2 : 6 et 7 septembre 2016  
session 3 : 4 et 5 octobre 2016

**4 - Perfectionner les intervenants internes et consolider le management socio-économique**  
Ce stage est réservé aux consultants internes déjà formés à la méthode socio-économique et constitue un stage de perfectionnement sur les outils et méthodes.  
Prochaines dates :  
session 1 : 3 et 4 novembre 2016  
session 2 : 20 et 21 décembre 2016

**5 - Vendre en milieu turbulent**  
Ce stage est destiné aux Dirigeants, Directeurs commerciaux, Directeurs des ventes, Directeurs de marketing et de la recherche et développement... pour améliorer la performance commerciale.  
Prochaines dates :  
Session 1 : 21 et 22 septembre 2016  
Session 2 : 27 et 28 octobre 2016  
Session 3 : 1er et 2 décembre 2016

**6 - Faciliter la coopération Gouvernance et Management**  
Ce stage est proposé aux Administrateurs et à la Direction d'Associations et permet d'améliorer la coopération entre le système de gouvernance et le management.  
Prochaines dates :  
Télécharger la présentation (pdf)  
Dates à définir

www.iseor-consulting.com

**Excellence en management stratégique et opérationnel**  
CONSEIL ET INTERVENTIONS AU SEIN DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS

33(0)4 78 33 09 66  
> Par mail  
> Plan d'accès  
> Inscription Newsletter

Notre équipe | Notre méthode | Nos clients s'expriment | Presse | Plaquette | Contact | ISEOR "Recherche"

**Le management socio-économique, vous connaissez ?**

40 ans d'interventions dans 1854 entreprises sur 72 secteurs :

- de nombreux outils opérationnels
- de sévères performances sociales et économiques

Un de nos défis : Mettre en œuvre les décisions prises en situation de crise globale et durable

**LE CONTEXTE ACTUEL EST INTRANSIGEANT**

Crise  
Mondialisation  
Enjeux  
Concurrences  
Pressions stressantes  
Très grande vitesse  
Innovations...

**VOUS ÊTES CONSCIENT qu'il faut moderniser le management de votre entreprise**

**Nous vous accompagnons dans la métamorphose, la conduite du changement, les évolutions et la rentabilité**

**LES PROBLÈMES DANS VOS ENTREPRISES ET VOS ÉQUIPES**

- Votre entreprise est en croissance mais votre rentabilité baisse
- Vous avez perdu quelques bons clients
- Vous subissez une exigence accrue de la part de vos clients
- Vous éprouvez des difficultés pour assurer de bons recrutements
- Vous voulez améliorer la coopération au sein de vos équipes
- Vous souhaitez accompagner les évolutions des collaborateurs dans l'entreprise

**Il faut simultanément s'occuper ... du Management Opérationnel & du Management Stratégique**

Le management socio-économique permet de :

- orchestrer les dynamiques et l'énergie de changement
- accroître le degré de professionnalisme des managers
- enraciner les pratiques sur l'ensemble des managers et la totalité du personnel
- mesurer tous les mois les progrès de résultats économiques et sociaux de l'entreprise dans un contexte de pression concurrentielle

Notre méthode est compatible avec toutes les démarches de performance et de qualité déjà implantées dans votre entreprise ou organisation.

**Nous vous proposons des formations et/ou des interventions au sein de votre entreprise**

www.iseor-recherche.com

**www.iseor.com**

15 chemin du Petit-Bois  
89134 Eouly cedex - France  
(33) (0)4 78 33 09 66

**4ème colloque et séminaire doctoral international en partenariat avec la Division ODC - Academy Of Management - États-Unis - 5 et 6 juin 2012 - Lyon**

**Une méthode innovante, efficace et durable**

L'ISEOR, centre de recherche et d'expertise en management socio-économique, intervient dans les entreprises et organisations sur la méthode des coûts cachés, améliore la qualité, l'efficacité et l'implication du personnel. 37 années d'expérience (600 intervenants, chercheurs) dans 1200 entreprises et organisations de 35 pays ont permis des résultats significatifs.

**Intervention en entreprise**  
Vous souhaitez appliquer une méthode organisationnelle efficace et durable prenant en compte la dimension économique mais aussi sociale.

**Formations professionnelles**  
Pour dirigeants, cadres, managers, consultants...  
1. Réussir le changement : outils et méthodes.  
2. Gérer le comportement en milieu professionnel.  
3. Autofinancer l'entreprise : les ressources cachées.

**Laboratoire de recherche**  
Nouveaux programmes de recherche à l'INTERNATIONAL.

**Développement international**  
Partenariat académique et professionnel : ateliers et séminaires en France et aux États-Unis.

**Nouveautés**

- Origine des crises - Marie Savat (pdf) (2011)
- Le Prix Raymond Valoir 2010 a été attribué à un étudiant de Master Management.

**Agenda**

- Les 16 et 16 juin 2011 : séminaire international ISEOR/ACADEMY OF MANAGEMENT sur "Les indicateurs d'évaluation des impacts des actions liées à la stratégie de management" - 2011 (11 et 12 juin)
- Le 19 septembre 2011 : séminaire de recherche ISEOR/ACADEMY OF MANAGEMENT sur "Les indicateurs d'évaluation des impacts des actions liées à la stratégie de management" - 2011 (19 et 20 septembre)
- Les 20 et 21 octobre 2011 : séminaire international de l'ISEOR "Les entreprises familiales : création, succession, gouvernance et management" - 2011 (20 et 21 octobre)
- Le 4 novembre 2011 : Journée Française Française à l'ISEOR (Orléans) - 2011 (4 novembre)
- Le 7 novembre 2011 : Séminaire annuel de l'ISEOR. Participation de Marie Savat et Marie-Anne Zambelli - 2011 (7 novembre)
- Les 5 & 6 juin 2012 : séminaire et colloque doctoral international ISEOR/ACADEMY OF MANAGEMENT sur "Les indicateurs d'évaluation des impacts des actions liées à la stratégie de management" - 2012 (5 et 6 juin)

## Inglés Francés Español



En 2010, la página internet del ISEOR evolucionó hacia una versión más ergonómica, poniendo en evidencia **nuevos rubros** tales como «agenda», publicaciones « últimas, «actualidades / novedades» y una selección de páginas específicas para a los profesionales, profesores o estudiantes. **Y en 2016, creación de las dos páginas internet : izeor-formations y izeor-consulting**

# [ CONSTRUCCIÓN INTERNACIONAL DE UNA TEORÍA INNOVADORA ]



## 2 Principios básicos: Gestión socioeconómica e investigación-intervención

- Además de las intervenciones en Francia el ISEOR actúa igualmente a escala internacional:

- 45 países de 4 continentes

- Las ediciones del ISEOR se publican en tres idiomas:

- Francés
- Inglés
- Español

- Los coloquios organizados por el ISEOR son traducidos simultáneamente en francés, inglés y español

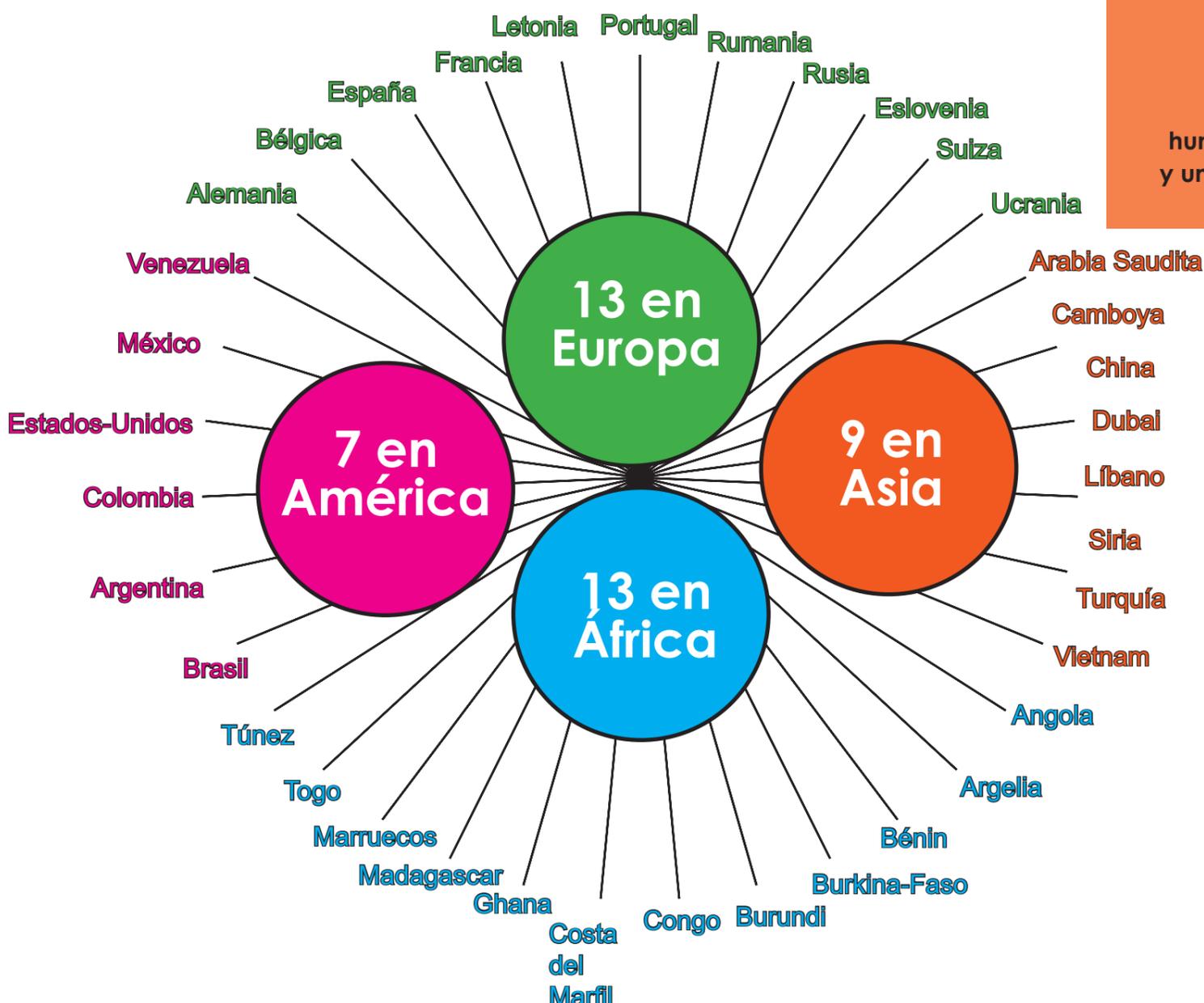
- 3 países pilotos: amplias investigaciones-intervenciones en:

- Francia
- Bélgica
- México

### 2017 - MIEMBRO DE LA LEGIÓN DE HONOR

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

Esta alta distinción nacional recompensa sus numerosos trabajos por una economía más humana, una vida social más ética y una universidad más ciudadana y menos elitista.



# [ GÉNESIS DE LA TEORÍA SOCIOECONÓMICA DE LAS ORGANIZACIONES ]

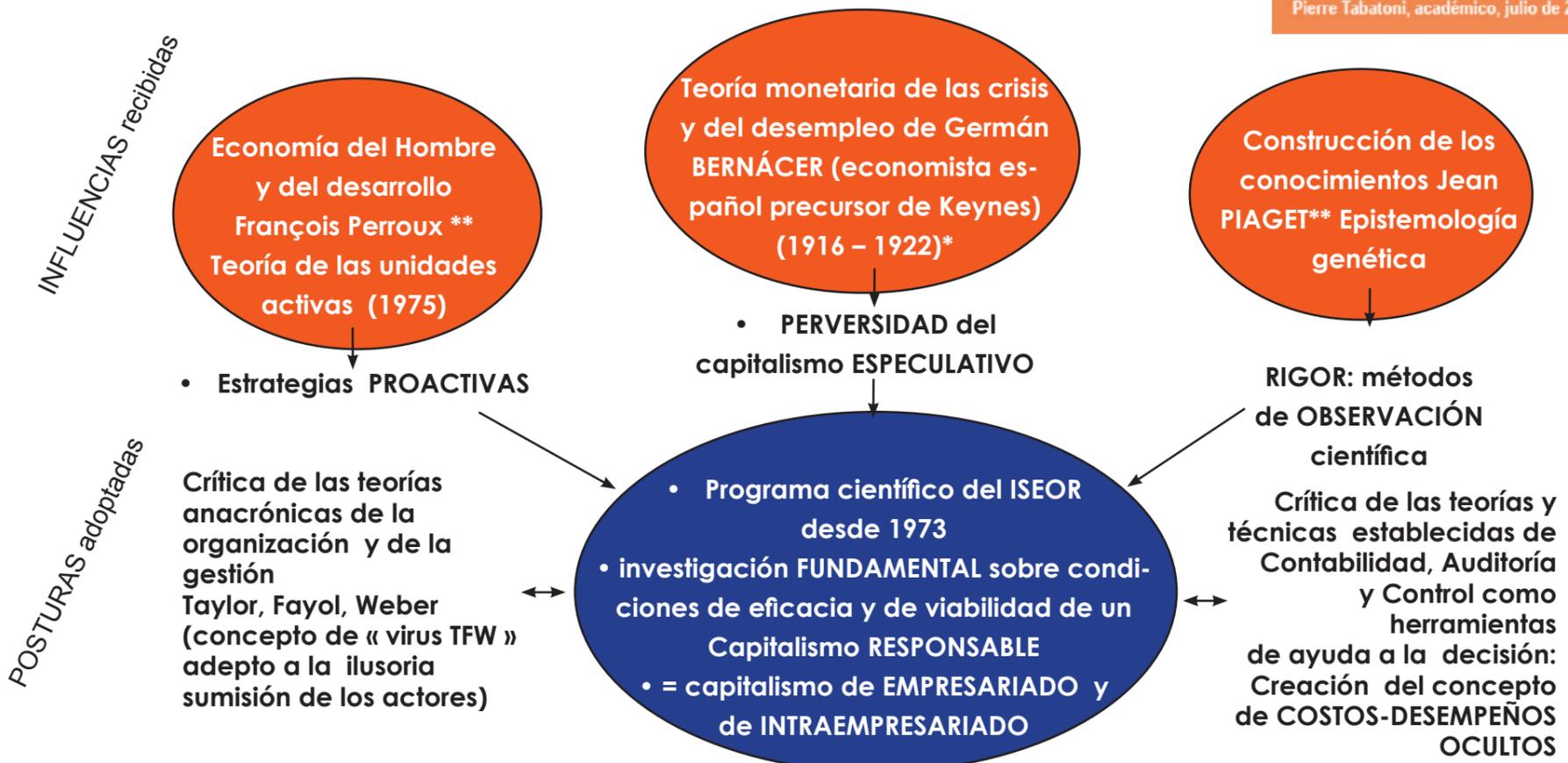


## Alternativa para las teorías macroeconómicas establecidas y ... frágiles

- **Objeto:**  
Desempeño económico y social **SOSTENIBLE** (versus efímero/especulativo) que exige un enfoque **GLOBAL** de la organización
- **Rechazo de las teorías:**
  - Clásica, marxista, neoclásica, keynesiana de los 2 factores de producción (¿equivalentes?) capital/trabajo
- Trabajos de econometría (Carré, Dubois, Malinvaud, 1972):
  - Modelo Capital/Trabajo que sólo explica el 45% del crecimiento francés
  - Misterioso resto del 55%: nuevo enfoque gracias a la teoría de los **COSTOS-DESEMPEÑOS OCULTOS**
- **Paradigma propuesto:**
  - **Potencial humano** único factor **ACTIVO** de creación de valor agregado
  - **Capital técnico y financiero:** **HERRAMIENTA** « inerte » en si misma
  - **Preeminencia de la COMPLEMENTARIEDAD** de los 2 factores versus sustituibilidad

- **Principios (experimentados)**
  - **Generalización del concepto de ORGANIZACIÓN**
    - Nación = macro organización compleja
  - **Unificación de la finalidad económica de las organizaciones públicas y privadas, con o sin fines de lucro: generar VALOR AÑADIDO**
  - **Redefinición del objetivo de las organizaciones: concepto de EQUILIBRIO PRESUPUESTARIO DE DESARROLLO** sustituto de la maximización del beneficio.
  - **Sistema de informe socioeconómico para las PARTES INTERESADAS:** indicadores de desempeño económico (resultados inmediatos + creación de potencial).

- En 2009, Henri Savall fue decorado Caballero en la Orden de las Palmas académicas por el Ministerio de la Educación Nacional por los servicios prestados a la Educación Nacional.



Libro en preparación « 1883\* - 1903 » \* muerte de Marx, nacimiento de Bernácer, Keynes, Schumpeter ; 1903 :nacimiento de Perroux

\*véase. H. Savall «G. Bernácer, La heterodoxia en Ciencia Económica». Colección de los Grandes economistas, Dalloz, París, 1975. 2ª edición actualizada publicada en los Estados Unidos (en francés) : «Origine radicale des crises économiques : Germán Bernácer, précurseur visionnaire», Charlotte: IAP (USA), 2012.

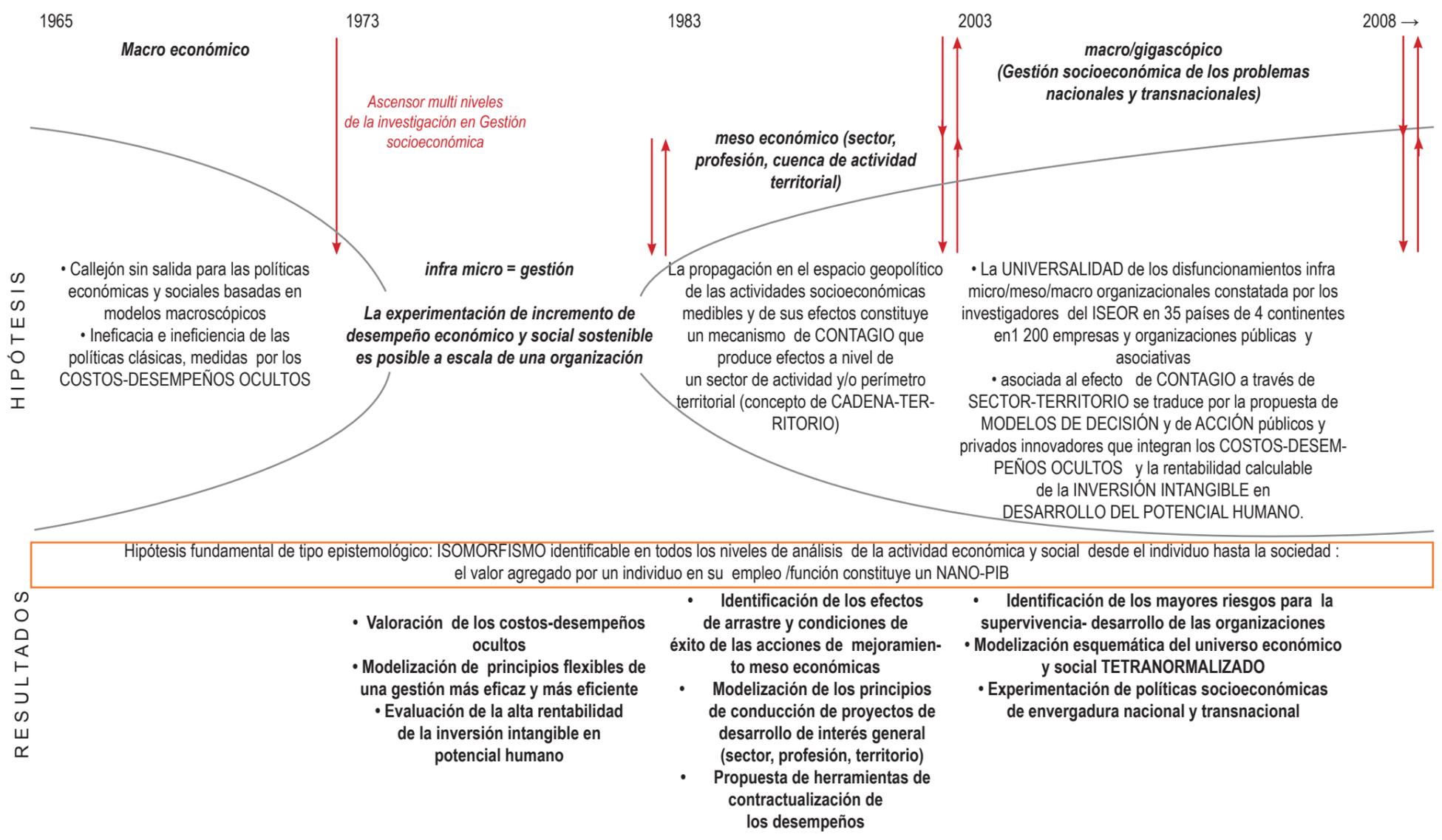
\*\* véase. H. Savall «Compatibilidad de la eficiencia económica y del desarrollo humano. La regulación socioeconómica en la empresa».

Ponencia en el Colegio de Francia (1977) en el coloquio presidido por Jean Piaget y François Perroux sobre «La idea de regulación en el movimiento de las ciencias», publicada en la revista de Economía Aplicada, 1978.

# [ TEORÍA Y GESTIÓN SOCIOECONÓMICA (TEOSE) ]



## Desarrollo de los conceptos y reseña histórica



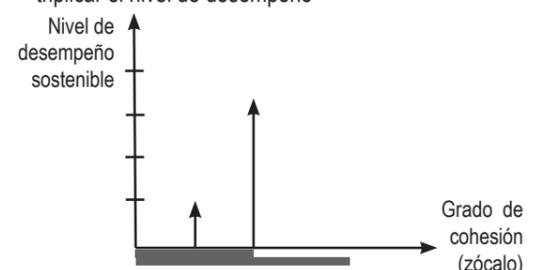
## Teoría del zócalo estratégico

### Premisa

**Organización : sistema dialéctico de conflictos-cooperación**

- La **dosis** entre recursos (tiempo, competencias, inversión intangible, inversión tangible) determina el **GRADO DE COHESIÓN** de una organización o la **solidez del ZÓCALO**

- **Efecto multiplicador** de la solidez del zócalo: duplicar el grado de cohesión consigue como mínimo triplicar el nivel de desempeño



### • 3 índices de alerta y de pilotaje estratégico de las organizaciones

- 1/ Costos (desempeños) ocultos/ Costos (desempeños) visibles**
- Marcador del **origen de la pérdida de eficacia y de eficiencia**
  - Tendencia al crecimiento de este índice de alerta que anuncia una pérdida de eficacia y de eficiencia

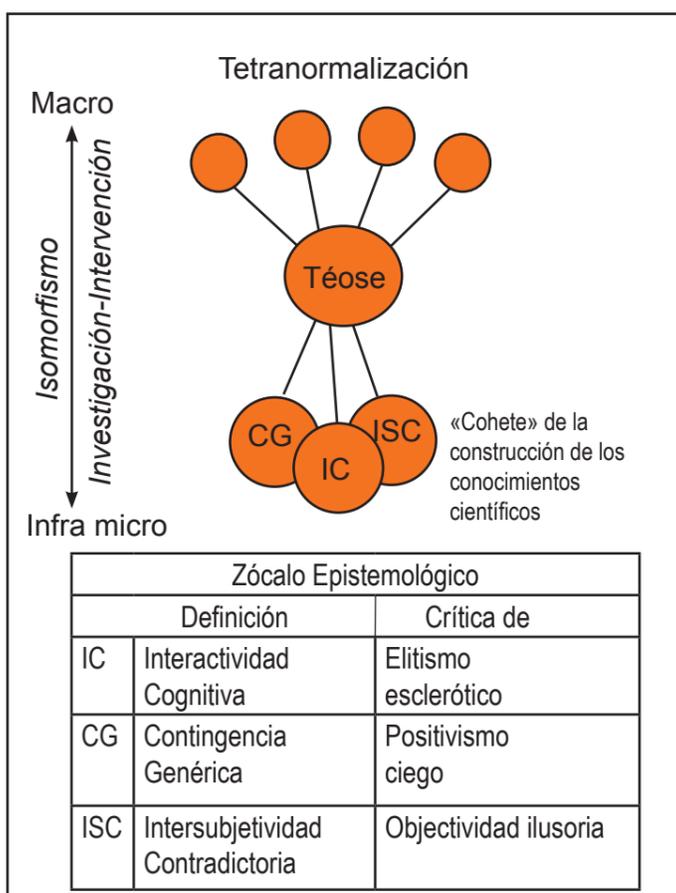
- 2/ Costos (desempeños) Externalizados/ Costos (desempeños) Internalizados**
- El efecto **BUMERÁN** de los costos **EXTERNALIZADOS** se traduce por un incremento de los **COSTOS** a cargo de la organización
  - Los **DESEMPEÑOS** externalizados pueden constituir una **INVERSIÓN** productiva de los desempeños en beneficio de la organización

- 3/ Tiempo indirectamente productivo/ tiempo directamente productivo o valor de las actividades de CREACIÓN DE POTENCIAL/ Valor de las actividades con RESULTADO INMEDIATO**
- Indicador de **inversión INTANGIBLE** del periodo actual que ayuda a incrementar la eficacia y la eficiencia de los periodos siguientes
  - La **presión de los actuales** imperativos tiende a reducir el numerador y a disminuir los resultados futuros: **RIESGO** para la supervivencia- desarrollo

### • Resultados de la rentabilidad de la inversión intangible

Los trabajos del ISEOR llevados a cabo en más de 1 200 empresas u organizaciones públicas o privadas (70 sectores diferentes, tamaños diversos: (entre 10 y 30 000 personas) **han demostrado la altísima rentabilidad de la inversión en potencial humano**

- **Entre 200% y 4 000%**
- 1 € invertido en el desarrollo del potencial humano da un rendimiento entre 2 y 40 euros
- **Ninguna inversión tecnológica propone tal rentabilidad**





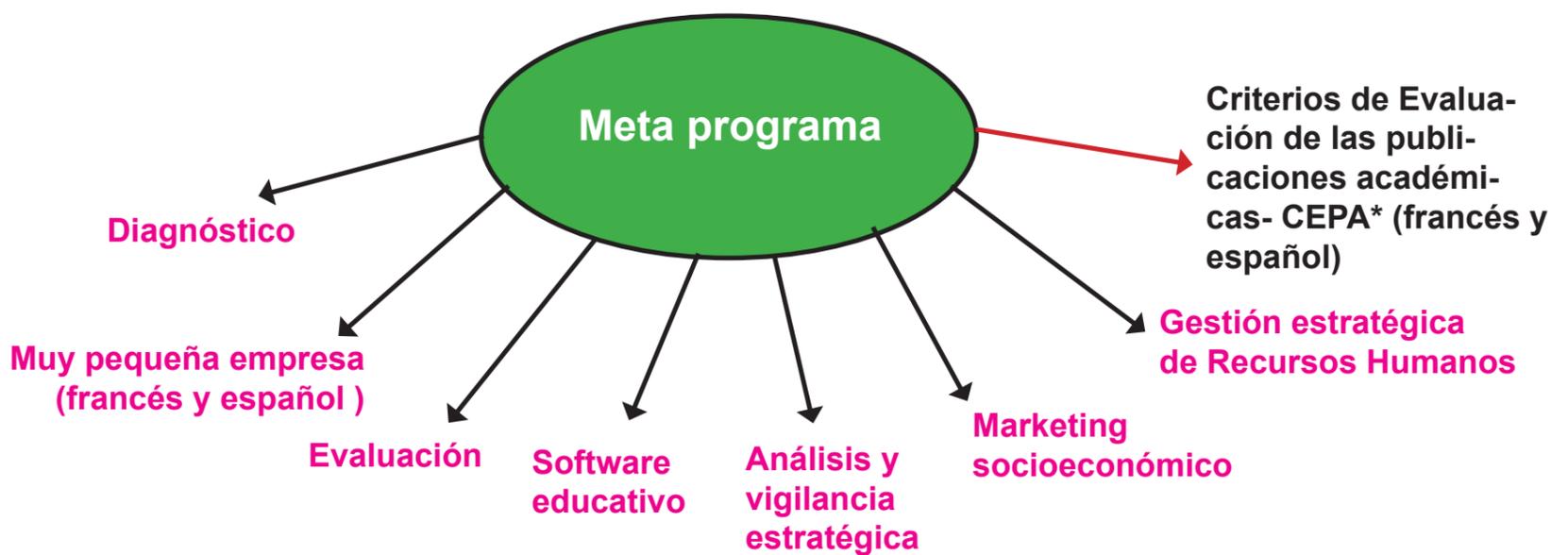
## Herramientas de capitalización de los conocimientos científicos

### El sistema experto en Gestión socioeconómica para las empresas, consultores y profesores

- **SEGESE es un conjunto de programas informáticos creado y desarrollado por el ISEOR, destinado a la mejora de la productividad y de la calidad del trabajo del consultor** acelerando al mismo tiempo la difusión del saber hacer y de la base de conocimientos del ISEOR.
- Este programa constituye una **verdadera herramienta de ayuda a la decisión para el consultor** basado en técnicas vanguardistas de inteligencia artificial

Fue **creado en 1985** por Henri Savall, Véronique Zardet y Nouria Harbi y luego desarrollado con el equipo del ISEOR.

- **Estos programas** están destinados a los consultores y a las empresas que se han formado al enfoque socioeconómico de la gestión. Ciencias de Gestión.
- **El programa CEPA\*** ayuda a los investigadores a auto controlar los textos antes de presentarlos para su publicación en revistas y facilita igualmente la evaluación por parte de los correctores de los artículos presentados a la Revista Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestión.



Página de diagnóstico editada por el programa, preparada para ser presentada a los actores entrevistados durante la reunión de EFECTO ESPEJO

201 DDA10  
« Nuestra función reúne demasiadas actividades diversas. En términos de proyecto, a veces es una sobredosis. Finalmente, no se administran proyectos sino urgencias »

201 MPA01  
«Actualmente me ocupo demasiado de la gestión cotidiana porque faltan mandos intermedios.»

201 KDB06  
«Dedicamos demasiado tiempo a problemas administrativos que no tienen nada que ver con los oficios de Construcción y Logística»

201 MPA01  
«Construcción y Logística parecen borradores, no hay método, ni organización y no hay nada estructurado.»

**Frases testimonio DESPUÉS DE SU IMPUTACIÓN en los temas e ideas claves de disfuncionamientos genéricos capitalizados en el programa informático →**

← **Frases testimonio procedentes de las entrevistas con los actores PROCESADAS en el programa**

TEMA: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO  
REPARTO DE LAS TAREAS, MISIONES, FUNCIONES  
20106002 ALGUNOS SERVICIOS ESTÁN MAL ESTRUCTURADOS (A veces)  
DDA10  
«Nuestra función reúne demasiadas actividades diversas. En términos de proyecto, a veces es una sobredosis. Finalmente, no se administran proyectos sino urgencias.»  
MPA01  
«Construcción y Logística parecen borradores, no hay método, ni organización y no hay nada estructurado»  
SOP04  
«Hago las estimaciones de presupuesto de Construcción con los responsables, centralizo y pongo en forma los presupuestos de los otros departamentos; a veces esta actividad no prevista roba tiempo a mi función principal de asesoramiento»  
20106011 EXCESO DE TAREAS ADMINISTRATIVAS (A veces)  
SOP06  
«Dedicamos demasiado tiempo a problemas administrativos que no tienen nada que ver con los oficios de Construcción y Logística»

TEMA: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO  
ALGUNOS DEPARTAMENTOS ESTÁN MAL ESTRUCTURADOS (A veces)  
«Nuestra función reúne demasiadas actividades diversas. En términos de proyecto, a veces es una sobredosis. Finalmente, no se administran proyectos sino urgencias.»

«Construcción y Logística parecen borradores, no hay método, ni organización y no hay nada estructurado.»

«Hago las estimaciones de presupuesto de Construcción con los responsables, centralizo y pongo en forma los presupuestos de los otros departamentos ; a veces esta actividad no prevista roba tiempo a mi función principal de asesoramiento»

EXCESO DE TAREAS ADMINISTRATIVAS (A veces)  
«Dedicamos demasiado tiempo a problemas administrativos que no tienen nada que ver con los oficios de Construcción y Logística »

# FORMACIONES CONTINUAS «PERFORMANCE +»



## Profesionalismo de consultores y gerentes



**El ISEOR propone 9 programas de formación para profesionales, consultores, mandos y gerentes.**

EN FRANCÉS

### 1- Hacer exitoso el cambio - Herramientas y métodos

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

### 2- Administrar el comportamiento en el ámbito profesional

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

### 3-Autofinanciar la empresa : los recursos ocultos

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

### 4-Perfeccionar a los consultores Internos

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

### 5-Vender en medio turbulento: comercio = relaciones humanas

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

### 6-Animalos equipos: la pedagogía interactiva

Esta formación está destinada a los Dirigentes, directores y mandos...

### 9-Implicar a los colaboradores

Esta formación está destinada a los colaboradores de la organización



EN INGLÉS

### 7- Vocational Training Seminar

Curso en inglés del programa «Hacer exitoso - Herramientas y métodos».

EN ESPAÑOL

### 8- Programa Gestión socioeconómica

Curso en español del programa « Hacer exitoso el cambio - Herramientas y métodos».

- Implementar el cambio con un método y herramientas de intervención,
- Obtener un acompañamiento personalizado y una asistencia metodológica,
  - de confrontar las experiencias de las empresas de tallas y de sectores diferentes.

- **2 sesiones de 4 días en octubre y en junio de cada año participación al coloquio de otoño del ISEOR**

Un grupo de participantes empieza en junio y termina en octubre; el siguiente grupo empieza en octubre y termina en junio del año siguiente.

➤ Para más información:

- [www.iseor.com/formations\\_consultants](http://www.iseor.com/formations_consultants)
- Inscripciones: [secretariat.general@iseor.com](mailto:secretariat.general@iseor.com)

# FRANQUICIA DE TECNOLOGÍA ]



## Rigor y control de calidad de la transferencia de tecnologías

**El ISEOR ha creado y desarrollado una red de consultores franquiciados, autorizados a utilizar el método de intervención socioeconómica bajo la marca ISEOR.**

**El objetivo de la red es contribuir a la política de difusión de nuevas prácticas de gestión estratégica ampliando la muestra de empresas y organizaciones que benefician de las contribuciones del método ISEOR.**

Gracias a las intervenciones innovadoras que ha realizado en empresas y organizaciones, **el consultor franquiciado participa:**

- en la transferencia de su experiencia en la ingeniería de la Gestión socioeconómica y en el perfeccionamiento permanente en las empresas en el acompañamiento metódico de cambio en las empresas

- en la alimentación permanente del patrimonio científico y técnico del centro de investigación (enriquecimiento de la base de conocimientos y de datos).

• Apoyado por un centro de investigación de fama internacional, el consultor franquiciado beneficia de:

- controles de calidad rigurosos
- formación y perfeccionamiento permanente
- ventajas competitivas en el mercado de la consultoría

Consultadores	País
Estudio Canllo Montoto	Argentina
Square Circle	Bélgica
Maria Ángeles Rastrollo Horillo	España
SEAM Inc	Estados-Unidos de América
Talaszka Conseil	Francia
Recherche Scientifique en Management	Francia
LIPT	Francia
Christophe Combaudon Consulting	Francia
CAPO2	Francia
Objectif Performance	Francia
Cabinet ORGALYS	Francia
EXENH	Francia
Arturo Guerrero Lizardi	México
Julio Julián Fernández Hernández	México
Universidad de Monterrey	México
Manuel Fernando Yecas Alvarado	México
Maya El Hajjeh	Arabia Saudita
MSE FRANCE	Francia
MANAGINOV	Francia
AnD HR Solutions, LLP	Inde

22 DESPACHOS DE CONSULTORES FRANQUICIAADOS (ARGENTINA - ARABIA SAUDITA - BÉLGICA - ESPAÑA FRANCIA - MÉXICO - ESTADOS-UNIDOS)

## *Profesionalismo de los consultores y gerentes*

**Problemática:**  
**degradación de los métodos y herramientas de la gestión en el transcurso del tiempo (entropía organizacional)**

- **Objetivos:**
  - Fomentar y apoyar las prácticas de gestión rigurosas
  - Acompañar la certificación ISO 9000
- Perennizar las prácticas adecuadas de la Gestión socioeconómica

- Mantener los saber hacer en las empresas (mantenimiento)
  - Garantizar la calidad de las condiciones de vida profesional de los actores

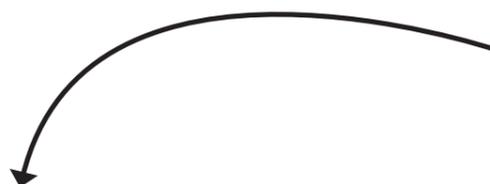
**Tres posturas:**

**1-** Gestión socioeconómica para preparar ulteriormente el ISO

**2-** Gestión socioeconómica para reactivar el ISO

**3-** Gestión socioeconómica y preparación simultánea del ISO

## **Dos recientes experiencias piloto**



### **Gerentes mexicanos**

Ministerio de la Oficialía Mayor  
Gobierno del Estado de Yucatán

- Oficial Mayor
  - Directores
- Jefes de departamento
  - Áreas

### **Consultores internos (Bélgica)**

FOREM  
(Administración Pública del Empleo y de la Formación)

# [ PROFESIONES LIBERALES REGLAMENTADAS - NOTARIADO, ARQUITECTOS, ABOGADOS... ]



## Investigación –Intervención longitudinal (15 años) y macroscópica desde 1997

### • Objetivos:

- **Mejorar la calidad de funcionamiento y de gestión** de las notarías y de atención al cliente
- **Incrementar lo atractivo de la profesión ante los jóvenes y colaboradores**, para favorecer la llegada de jóvenes profesionales
  - **Afrontar nuevos desafíos:** entorno cada vez más competitivo, elevada exigencia por parte de los clientes, fragilidad de los resultados económicos de los despachos («burbuja» especulativa inmobiliaria)
- **Acompañar los estudios** en la implantación de las normas ISO 9000 (desde 2004)

### • Metodología:

- **500 Notarías** con 1 a 70 colaboradores
- **11 regiones:** urbanas, rurales o semi urbanas
- **Valoración de los costos ocultos** en cada Notaría: 15 000 €/persona/año
- **Implementación de planes de calidad interna y externa** a medio y largo plazo
- **Participación de los colaboradores**, cohesión de equipo
  - **Mejora de calidad** del servicio
  - **Aplicación del modelo HORIVERT** a escala macro económica en la conducción de un proyecto de envergadura nacional que integra 3 niveles: departamental, regional, nacional.



### • Tras Solicitud del Consejo Superior de Notariado • «Operación Jóvenes»

- **Asesoría metodológica** para esta operación prospectiva
- **Encuesta por medio de cuestionario** a más de 5 000 jóvenes, estudiantes y profesionales
  - **Estudio cualimétrico** basado en 500 investigaciones-intervenciones en Notarías de 11 regiones
- **Organización de conferencias debates** con jóvenes profesionales, notarios y colaboradores para elaborar planes de acción
- **Creación innovadora de un « BTS Notariado » por el CSN (Certificado Técnico Superior)**
  - **En colaboración público-privado:** Educación Nacional / Escuelas de Notariado administradas por la profesión
- **Investigación-intervención HORIVERT** para la conducción de un proyecto de evaluación de la cooperación local y nacional de Liceos/Escuelas e Instituciones profesionales.

### • Resultados para el laboratorio:

#### Enriquecimiento de la base de conocimientos del Instituto gracias a:

- **Experimentación de un proceso de cambio** entre un gran número de pequeñas empresas a escala nacional
- **Identificación de capacidades de mutación** de una profesión reglamentada
- **Contribución a la epistemología y a la metodología** de las investigaciones cualimétricas

### • Desde 2008: colaboración con el Colegio de Arquitectos Rhône-Alpes Implementación de un dispositivo de intervenciones-formaciones en 10 gabinetes de arquitectos

Los resultados convincentes de este dispositivo condujo a proponer, en colaboración con la Orden de los Arquitectos Rhône-Alpes, un programa que otorga el diploma de Máster «Gestión de las Profesionales Liberales Reglamentadas» en la Universidad Jean Moulin Lyon 3.

- **En 2016: una nueva colaboración con ACTALIANS**, la empresa de formación de las profesiones liberales. ISEOR forma los arquitectos para el desarrollo de su negocio.

# [ GESTIÓN PÚBLICA Y PROBLEMÁTICAS DE ENVERGADURA SOCIETAL ]



## Modernización de los servicios públicos Contribución a la evaluación de las políticas públicas

### • Modernización de las organizaciones e incremento de sus desempeños

• Desde 1979, el ISEOR ha estado interviniendo en numerosas administraciones y organizaciones que participan en el servicio público:

- En el sector sanitario y social
  - CHU St Etienne – 1979
  - Establecimiento socio educativo – 1984
  - Establecimiento médico social – 1988
  - Clínica St. Pierre – Bélgica 1993
  - Hospitales de Lyon – 1996

#### • En colectividades territoriales

- Alcaldía de Amiens – 1985
- Alcaldía de St. André la Côte – 1987
- Consejo General de la Loire – 1995
- Consejo Regional Rhône-Alpes – 2002

#### • Una acción ejemplar en la l'URSSAF de Lyon (1998):

(Organismo de Recaudación de Cotizaciones Sociales) acción vanguardista de modernización de la gestión, implementación de herramientas disponibles, incluidos los agentes de la estrategia nacional de la Seguridad Social en el organismo piloto de Lyon

#### • Acciones pilotos en dos Cámaras de Comercio y de Industria; en la de Burdeos:

- aeropuerto, Escuela superior de Comercio...
- en la CCI de Morbihan : puerto, aeropuerto servicios de asesoría a las Pymes ...

#### • acciones piloto a escala nacional:

con el Centro Nacional de la Función Pública Territorial (CNFPT) – Francia con la Oficina Pública de Formación Profesional en Marruecos [OFPPT]

- Con el Ministerio Oficialía Mayor del Gobierno del Estado de Yucatán (México)

• Invitación a la reunión anual de la OCDE en 2011: **Especificidad del método de la Gestión socioeconómica como modelo de modernización de los servicios públicos.** Presentación a los representantes de 28 países presentes, de las estrategias posibles y viables de innovación en los servicios públicos.

### • El FOREM (servicio público valón del Empleo y de la Formación) : una acción ejemplar, vanguardista, de modernización de la gestión en una organización pública estrella

• Investigación- intervención longitudinal desde 2001 en una administración pública de gran tamaño

• Formación de todos los gerentes, mandos superiores, mandos medios y posteriormente, todo el personal, a la Gestión socioeconómica, en total 4.400 personas, Red de 35 consultores internos (certificación ISEOR)

• Intervención en la totalidad de los sitios del Forem repartidos a todo lo largo de Valonia (Bélgica)

• Formación de perfeccionamiento en Lyon-Ecully, por el ISEOR, de 170 gerentes, mandos y consultores externos e internos, a los programas de formación

• El Forem negoció con el gobierno valón para que la «Gestión socioeconómica», el método de « Control de gestión socioeconómica » (y su aplicación en contabilidad analítica) figuraran en el Contrato de Gestión cuadrienal actual, firmado entre la Administración del Forem y el Gobierno valón.

• Intervenciones periódicas del Forem en los Coloquios anuales del ISEOR y organización conjunta entre ISEOR y Forem del Coloquio 2007 sobre « Modernización del Servicio Público – Fecundidad de las asociaciones públicas-privadas » .

### • Contribución a Problemáticas de interés general

• Para el desarrollo de la formación a las condiciones de trabajo en las Universidades y Escuelas : en la Comisión Stoléru (FNEGE, 1975; Henri Savall: Ponente general

• Algunas grandes instituciones francesas han apoyado al ISEOR y su desarrollo mediante contratos de investigación-intervención:

■ La Fundación Nacional para la Enseñanza de la Gestión (FNEGE), 1975-1984

■ La Agencia Nacional para la mejora de las Condiciones de Trabajo (ANACT), 1976-1981

■ La DGRST, 1976-1981

■ El Comisariado General del Plan, 1979

■ El Ministerio de la Industria, 1984

■ El Plan Urbano, 1984

■ El Plan Construcción, 1984

■ El Ministerio de la Investigación – Centro de Prospectiva y Evaluación, 1987

■ La Agrupación por la Lucha contra el Analfabetismo (GPLI), 1992

■ La Agencia Nacional de Acreditación y de Evaluación de la salud (ANAES), 2003

#### • Cooperación al plan nacional con dos profesiones reglamentadas:

■ Contadores Públicos y Notarios; acciones sobre el conjunto de la profesión, a petición del Consejo Superior del Colegio de Contadores Públicos, del Consejo Superior de Notariado y de sus Instancias regionales y departamentales.

■ Acciones de formación de consultores en Pymes y evaluación de la eficacia de las acciones de consultoría subvencionadas por el FRAC y más tarde, creación del programa « Desarrollo del Profesionalismo de los Consultores Performance+»

■ Estudios prospectivos de los sectores en mutación: coloquio anual Universidad-Empresa organizado por el ISEOR y Actas publicadas por la Editorial Economica, París.

# [ COLOQUIO ANUAL UNIVERSIDAD - EMPRESA ]



## Validación pública y difusión de los resultados de investigación-intervención

- Coloquio mixto Investigadores – Profesionistas de la gestión : PROCEDIMIENTO para VALIDAR las hipótesis científicas sobre condiciones de viabilidad de una gestión proactiva eficaz y eficiente
- Actores de las empresas, organizaciones públicas y asociativas testimonian sobre el proceso de Investigación - intervención y los resultados observados
- Debate público Investigadores – Profesionistas sobre el perfeccionamiento de los métodos de conducción del cambio y de acompañamiento de las mutaciones estratégicas de las organizaciones
- Difusión de los resultados de investigación innovadora a través de libros escritos conjuntamente por investigadores y profesionistas, publicados por un editor de reconocido prestigio académico.

## El ISEOR publica una colección de libros desde 1982 28 libros: Editorial Economica



Editions EMS

Tras cada coloquio que organiza el ISEOR, solo o en colaboración con otras instituciones, publica un libro para promover:

- la estimulación entre las empresas y organizaciones por una gestión más proactiva, más eficaz y más eficiente
- un mayor desempeño económico y social más durable
- la colaboración entre investigadores y profesionistas para producir conocimientos científicos más robustos en el área de administración de empresas.

### Estos libros están disponibles en el ISEOR o en librería (en francés)

- ✓ 1982 : « Gestión socioeconómica innovadora: estrategia de las empresas y evolución de los empleos »
- ✓ 1988 : « Calidad íntegra de la empresa y el profesionalismo de los consultores (1) »
- ✓ 1989 : « Calidad íntegra de la empresa y el profesionalismo de los consultores (2) »
- ✓ 1990 : « El consejo y Europa. »
- ✓ 1992 : « Calidad del consejo y la mutación de los servicios públicos »
- ✓ 1993 : « Evolución del Perito contable: el consejo en gestión »
- ✓ 1994 : « La Auditoría Social al servicio de la gestión de los Recursos humanos »
- ✓ 1995 : « Gestión innovadora del hospital »
- ✓ 1997 : « Certificación, calidad y empleo »
- ✓ 1998 : « PMI-PME: el oficio de dirigente y su papel de agente de cambio »
- ✓ 1999 : « El consejo a las empresas »
- ✓ 2000 : « La notaría nueva »
- ✓ 2001 : « Investigación-intervención y creación de empresas (acompañamiento y evaluación) »
- ✓ 2002 : « La gestión de las empresas culturales »
- ✓ 2003 : « Universidad ciudadana, progreso, modernización, ejemplaridad »
- ✓ 2004 : « Mutación estratégica de las cámaras de comercio e industria »
- ✓ 2005 : « Puestas y realizaciones de los establecimientos sociales: ¿ desafío superables? »
- ✓ 2006 : « La gestión del desarrollo de los territorios »
- ✓ 2007 : « El hospital y las redes de salud »
- ✓ 2008 : « Modernización de los servicios públicos - Fecundidad de la colaboración pública / privado »
- ✓ 2009 : « Gestión socioeconómica: un enfoque (aproximación) innovador »
- ✓ 2010 : « La gestión estratégica de las profesiones liberales reglamentadas »
- ✓ 2011 : « Tener éxito en el tiempo de crisis. Estrategias proactivas de las empresas »
- ✓ 2012 : « Emprendidas furgonetas familiares: creación, sucesión, gobernanza y gestión »
- ✓ 2013 : « Réindustrialisation y dinamización multisectorial »
- ✓ 2014 : « La conducta del cambio en las empresas y las organizaciones »
- ✓ 2015 : « Gobernanza y gestión: ¿ cuál cooperación? »
- ✓ 2016 : « Empresas, valor(s) y prosperidad : el capitalismo socialmente responsable »
- ✓ 2017 : « Innovación commerciale : todos somos vendedores en las Organizaciones »
- ✓ 2018 : « La digitalisation approuvée : Au service de l'humain et de la performance durable »

➤ Información y pedidos:  
• [www.iseor.com/publications](http://www.iseor.com/publications)  
• [secretariat.general@iseor.com](mailto:secretariat.general@iseor.com)

## Asociación para una política socioeconómica del empleo decente

• la OIT se interesa por los trabajos del ISEOR debido a que abordan problemáticas universales referentes a las normas sociales, especialmente:

- la formación
- el empleo
- las cualificaciones
- el analfabetismo
- la discriminación
- la expresión del personal
- la salud y la seguridad en el trabajo
- las condiciones de trabajo
- las remuneraciones
- el poder adquisitivo...

La OIT considera que el concepto de Gestión socioeconómica es una contribución para la resolución de dichas problemáticas.

« El pleno desarrollo de las potencialidades del recurso humano que representa, en contacto y colaboración con sus compañeros de obra, se ha iniciado al menos. La mentalidad de participación se alimenta con un interés personal amplio y concretamente entendido: el servicio de la empresa se acerca al servicio de los que reúne. Es la esperanza que alienta Henri Savall, cuando preconiza el «Contrato de Actividad Periódicamente Negociado» el cual, puesto en práctica lealmente y en el mejor de los casos (1), haría subir el trabajo de prescrito, a la dignidad de trabajo consentido libremente ».

(1) Un optimismo sistemático y mal informado está totalmente ausente de la mente de Henri Savall.

**François PERROUX**  
 Profesor emérito del Colegio de Francia, Presidente del Instituto de Ciencias Matemáticas y Económicas Aplicadas  
 (Prefacio del libro «Reconstruir la empresa», 1979)

« Es por esta razón que expreso el deseo que empresarios y sindicalistas utilicen la herramienta propuesta por Henri Savall y la experimenten. Sería, sin duda alguna, la mejor prueba posible » Jacques Delors,  
 (Prefacio del libro «Enriquecer el trabajo humano», 1975.

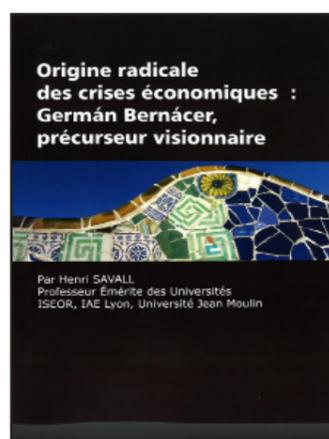
Algunas acciones estrellas realizadas con la Oficina de Empleadores de la OIT

- La única teoría publicada por la OIT (en 2000, nueva publicación en 2008).



- Un nuevo programa de investigación sobre la tetranormalización e integración de normas sociales en las estrategias de empresas lanzado en 2004.
- Una presentación de la Gestión socioeconómica en la enciclopedia « Management Consulting. A guide to the Profession », publicada por la OIT en 1996.
- Acciones-pilotos de formación de gerentes y expertos y de investigación -intervención llevadas a cabo en Vietnam y en Colombia, a petición de la OIT

2008: ponencia de la Oficina Internacional del Trabajo en el Festival de la Gestión socioeconómica organizada por el ISEOR y sobre el tema de las empresas sostenibles.



Edición IAP, Charlotte, États-Unis. 2012

# [ BÉLGICA - VALONIA ]

PAÍS PILOTO



## Incremento de los desempeños económicos y sociales sostenibles

### El SEOR interviene ampliamente en empresas y organizaciones belgas y valonas

La aplicación del método socioeconómico del ISEOR representa una intensa inversión en Bélgica desde los años 90.

- **Socios: empresas pilotos belgas:**
  - El FOREM y TECHNORD
- **Coloquio anual del ISEOR:** « Modernización de los servicios públicos - Asociación público/privado », organizado conjuntamente con El FOREM en noviembre de 2007 que publicó en su Revista un artículo sobre la Gestión Socioeconómica implementada en el Instituto Paul Bocuse.

**REGARDS**<sup>(2)</sup>  
sur l'emploi et la formation  
Le magazine du Forem - Trimestriel - Avril/mars/juin 2008 - Numéro 18



### En el Instituto Paul Bocuse, cocina y gestión van bien juntas.

Testimonio del Gerente General del Instituto Paul Bocuse, Hervé Fleury quien lleva aplicando los métodos de Gestión socioeconómica del ISEOR desde el año 2006. Extractos del artículo redactado por « Regards », la revista del Forem (Bélgica), junio de 2008.

« El modelo socioeconómico nos pareció estar en adecuación con nuestros objetivos. Partimos del principio que para obtener una formación de calidad, era preciso contar con docentes eficaces, totalmente dedicadas y disponibles para transmitir su saber y para formar. Además, para poder proyectar nuestros colaboradores dentro de los 10 próximos años, teníamos que reunir los actores de un proyecto en torno a éste. El hecho que el modelo del ISEOR integre la gestión en su aspecto tanto social como económico me gusta en la medida en que propone una recuperación de la inversión basada en la búsqueda de costos ocultos procedentes de disfuncionamientos de la organización.

El método del ISEOR comienza con una auditoría económica de los disfuncionamientos.

Se requiere confianza por parte de los colaboradores para evocar las prácticas que provocan problemas y determinación por parte del directivo que tiene que prestar atención. El ejercicio nos permitió interrogarnos profundamente sobre toda la organización.

Además de esta auditoría inicial, el modelo socioeconómico integra una serie de herramientas puesto que el progreso ha de acompañarse de medidas del desempeño. Las herramientas elaboradas por el ISEOR pueden parecer sutiles y complejas a primera vista. Existen tres conceptos básicos de la gestión socioeconómica; la calidad, la cantidad y la economía. Cada uno de éstos tiene que analizarse sistemáticamente.

Los cambios que llevamos a cabo son por ejemplo el seguimiento de la organización y la coordinación pedagógica que acusaba un fallo de calidad debido a un exceso de tareas encargadas al mismo equipo. Decidimos así repartir las tareas de otra manera y ganamos de esta manera eficacia y calidad de acompañamiento.

El cambio no fue aceptado fácilmente por los colaboradores. Parte del equipo lo sintió como un despojo. En enero de 2008 iniciamos el «Contrato de Actividad Periódicamente Negociado» para la totalidad de los colaboradores. Cada uno de ellos propone un plan de acciones validado

Según los resultados económicos obtenidos (basado en criterios cuantificables), el colaborador puede beneficiar de un suplemento de 5% de su salario anual. El principio de base era que el suplemento no representaba una carga adicional para la empresa sino una ganancia relacionada con la supresión de disfuncionamientos.

La eliminación de estos últimos se traducen por una mayor eficacia, mayor economía, mayor motivación y por fin mejor calidad global con un impacto sobre el ámbito económico y social.

En conclusión, las herramientas son ahora comunes para todos. Cada vez que se emprende algo, se determina la balanza económica (consecuencias financieras, consecuencias mensurables sobre la calidad y cantidad de la acción realizada). Incluso, algunas herramientas han sido transferidas, en términos de método a nuestros estudiantes. Así, los estudiantes de segundo año, que en el marco de sus estudios tienen que crear un proyecto, establecen una matriz de competencias e identifican las lagunas que hay que completar. Es más fácil realizar un proyecto cuando se conocen las fuerzas y las debilidades.»

Empresas u organizaciones	Sector de actividad
ACCESS SECURITY	Empresa de Instalación de sistema de seguridad
ACTIONS INTÉGRATION	Asociación de Turismo
BELSIM	Empresa de Ingeniería Informática
BLONDIAU	Despacho de contadores públicos
CEQUAL	Formación y promoción de la calidad
Clinique Notre-Dame de Tournai	Establecimiento hospitalario privado
CLINIQUE ST-PIERRE	Establecimiento hospitalario sin fines de lucro
Confédération des Syndicats chrétiens	Confederación de sindicatos de asalariados
CRIF	Centro de Estudios y de Asesoría tecnológica
KMM Matériaux	Materiales Empresa de negocio de materiales
LE FOREM	Organismo de la profesión y del empleo
LEPOT BIGMAT	Materiales Empresa de negocio de materiales de construcción y de bricolaje
MANPOWER BELGIQUE	Servicios de personal interino
MUTUALITÉ CHRÉTIENNE	Organismo gestor de mutuas y de Seguro Social
SCI INFORMATIQUE	Empresa de prestaciones de servicios
TEC HAINAUT	Empresa de transportes públicos
TECHNORD	Grupo de Pymes especializadas en electricidad e informática industrial
THERMIBEL	Fabricación de captosres térmicos
TOP TIPS	Fabricación de palitos de algodón
VOYAGES COPINE	Empresa de prestaciones de viaje
DEFI PLUS	Asociación de Inserción y Fomento del Empleo
NIJOLI	Acogida y seguimiento pedagógico para niños
MIRHO	Organismo de Formación e Inserción profesional
ESPACE SANTÉ	Venta y alquiler de material médico y centro óptico
SAINT GEORGES	Residencias para tercera edad

**25** Empresas u organizaciones que aplican la Gestión socioeconómica

# [ MÉXICO PAÍS PILOTO ]



## Incremento del desempeño económico y social sostenible y transferencia de tecnología

- Creación de una red sólida de universitarios, empresas, consultores

### Intervenciones del ISEOR en empresas y organizaciones mexicanas en desarrollo desde 1995

El ISEOR realiza sus investigaciones-intervenciones en Pymes mexicanas y capitaliza experiencias inéditas en la modernización de los servicios públicos.

- 3 consultores franquiciados muy activos
- Herramientas puestas a disposición
  - Horivert multi PYME
  - Formación de consultores
  - 2 coloquios Universidad-Empresa: México en 2000, Mérida en 2004

- Una asociación piloto fue firmada y desarrollada con el Estado de Durango
- (Consejo de Coordinación Empresarial y Secretaría de Desarrollo Económico): estas acciones pilotos consisten en implantar la Gestión socioeconómica por grupos compuestos cada uno por entre 5 y 6 Pymes, mediante acciones de formación y de transferencia de tecnología
- 4 grupos constituidos desde 2005, 20 Pymes.

- Vasta red de consultores en Pymes: En todo México asociación piloto con COMPITE (emanación del Ministerio Federal de Economía)

- Transferencia de tecnología a consultores de COMPITE, y de Pymes procedentes de 5 Estados diferentes de México

• La transferencia contó con el apoyo de la Unión Europea (programa Alianza Estratégica). Actualmente se está preparando un acuerdo plurianual de ampliación entre 50 y 100 Pymes de diferentes Estados de México COMPITE para desarrollar las aplicaciones de la Gestión socioeconómica.

- Acciones piloto de Gestión socioeconómica en todo el Ministerio « Oficialía Mayor » del gobierno del Estado de Yucatán. Entre 2003 y 2006, la Oficialía Mayor del gobierno del Estado de Yucatán aplicó el modelo de Gestión socioeconómica con el apoyo y asistencia metodológica del ISEOR. En marzo de 2006, el Ministerio y todos sus órganos recibieron en Lyon la certificación ISEOR en Gestión socioeconómica.

- Acciones piloto en Gestión socioeconómica llevadas a cabo en en Pymes en Mérida, Estado de Yucatán, (agroalimentario, textil) desde 1998.

## 32 Empresas u organizaciones mexicanas que aplican la Gestión socioeconómica

Región	Empresas u Organizaciones	Sector de actividad	
DURANGO	AGN AVIATION SERVICES	Servicios aeroportuarios	
	ALEJANDRO WALLANDER HERNÁNDEZ	Fabricación de productos lácteos	
	BOTANAS HEBI	Producción de productos de aperitivos	
	CREMERÍA WALLANDER	Tienda de alimentación fina	
	DISA CONSTRUCCIONES	Obras públicas de almacén	
	DISTRIBUIDORA VELA	Distribución de productos de mantenimiento	
	EDITORIA Y PRODUCTORA DURANGO	Prensa regional	
	HOTEL SANTA CRUZ	Hotel Restaurante	
	INDUSTRIAS FORESTALES SAN IGNACIO DURANGO	Fabricación de muebles	
	LAVANDERÍA MODERNA	Lavandería industrial	
	MADERAS NUEVA VIZCAYA	Fabricación y comercialización de muebles	
	MUEBLES VIZCAYA DE DURANGO	Comercialización de muebles	
	SUPER SERVICIO ARRIETA	Gasolinera	
	BAJA CALIFORNIA	INTEGRACIÓN AUTOMOTRIZ	Reparación de automóviles
	HIDALGO	GRUPO GENISA	Grupo de Hostelería y restauración
		TRICO PACHUCA	Producción y venta de bollos y panadería
MEXICO DF	GRUPO INTERASESOR DE MENSAJERIA	Servicios de mensajería	
	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA	Universidad pública	
MICHOACAN	AGUACATES SÁNCHEZ HASS	Producción y comercialización de frutas	
	EMPAQUE SAN JOSÉ	Producción y comercialización de frutas	
	GOLDEN GATE TRANSMISIONES AUTOMÁTICAS	Reparación automóvil	
OAXACA	PAULINA YOUTH HOSTEL	Albergue para jóvenes	
VERACRUZ	BIMBO DEL GOLFO	Empresa agroalimentaria	
	EMPACADORA DEL GOLFO	Empaque	
	GALLETERA VERACRUZANA	Empresa agroalimentaria	
	PRINVER	Industria petrolífera y geotérmica	
	TAMSA	Industria petrolífera	
YUCATAN	EL RETORNO	Panadería industrial	
	GOBIERNO DEL ESTADO DE YUCATAN	Administración pública	
	INSTITUTO PARA LA EQUIDAD DE GÉNERO	Administración pública	
	IMPULSORA TEXTIL	Empresa textil y fabricación de ropa	
	PRODUCTOS ALIMENTICIOS CARDÍN	Industria alimenticia y empaque	
MÉXICO DF	UPRH - SECRETARIA FUNCIÓN PÚBLICA FEDERAL	Administración pública	

## Cooperación Universitaria internacional Intensiva desde 1995

### Creación de una red muy activa de 12 universidades asociadas

- Universidad Autónoma Metropolitana de México (UAM)
  - Instituto Politécnico de México (IPN)
  - TEC de Monterrey (Monterrey)
- Universidad Autónoma de Hidalgo (Pachuca)
  - Universidad de Guerrero (Acapulco)
  - Universidad de Sinaloa (Culiacán)
- Universidad Autónoma de Yucatán (Mérida)
  - Universidad de Aguascalientes (Aguascalientes)
    - Universidad de San Luis Potosí
    - Universidad de Guanajuato
    - Universidad Veracruz
    - Universidad de Monterrey

### • Acuerdos de asociación entre la UAM y la Universidad Jean Moulin Lyon 3

- 7 tesis de doctorado en co dirección UAM – Universidad Jean Moulin Lyon 3 defendidas en México entre 2004 y 2007.
  - 3 tesis de doctorado de profesores de la UAM presentadas en Lyon en 2006.

### • El número de doctores mexicanos continúa aumentando

- Formación de doctorado impartida por el ISEOR a 13 profesores de Universidad : UAM, México ; Yucatán ; Veracruz ; Hidalgo; San Luis Potosí

### • Instituciones asociadas:

- Embajada de Francia en México, Conacyt, Anuies

### • Creación de la Cátedra en Ciencias de Gestión « François Perroux » por iniciativa de la Embajada de Francia y del ISEOR

- Una red de 4 universidades mexicanas que acogen cada año a ponentes franceses

- Universidad Autónoma Metropolitana de México,
  - Universidad Autónoma de Guerrero,
  - Universidad Autónoma de Sinaloa,
  - Universidad Autónoma de Yucatán
    - ISEOR es el asesor científico

- 10 ponentes recibidos entre 2005 y 2008, Catedráticos investigadores en Ciencias de Gestión del CNAM (París) y de las Universidades de Besançon, Lyon 3, Montpellier 1, Montpellier 3, Niza y Estrasburgo 3.

- La sinergia entre los proyectos ECOS Norte et la cátedra François Perroux ha contribuido a aumentar la dinámica de cooperación dentro de la red de Universidades.



### • Programa internacional Ecos Norte

- Dos proyectos sucesivos de cooperación bilateral entre el ISEOR y el equipo de LIMSE de la UAM beneficiaron del respaldo del programa ECOS Nord (Embajada de Francia – ANUIES): Primer proyecto (2000 – 2003) intitulado « Creación de potencial y desarrollo económico y social en las organizaciones mexicanas»

### ■ Caso de experimentación de proceso de cambio participativo centrado en el incremento de los desempeños en las Pymes mexicanas.

Un coloquio internacional organizado conjuntamente entre la UAM y el ISEOR, en noviembre de 2000 en México

### ■ Segundo proyecto (2004 – 2007) intitulado «Desarrollo Socioeconómico sostenible de las empresas y organizaciones Mexicanas y estrategia de cambio proactivo» centrado en el desarrollo del potencial humano en la empresa.

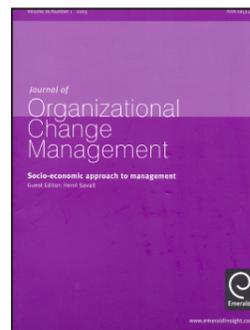
El proyecto ayudó a crear una red de 5 Universidades mexicanas para realizar un programa de investigación común en los Estados de Yucatán, Hidalgo, Guerrero, Sinaloa, Aguascalientes y en México

## Exportación de la investigación francesa

### Publicaciones

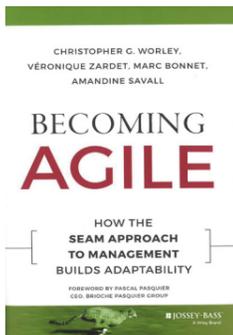
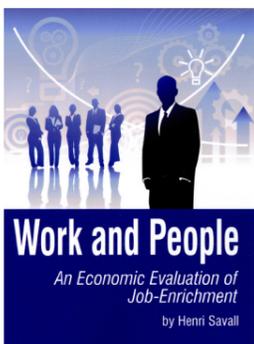
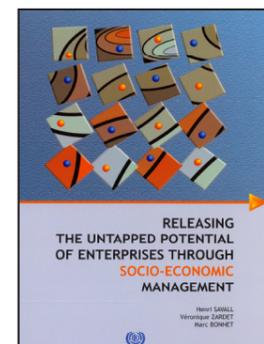
• **Numerosos libros dedicados integralmente a la Gestión Socioeconómica se han publicado en Estados Unidos y Francia**

• En Estados Unidos, los trabajos sobre la teoría socioeconómica fueron tomados en cuenta en 1981 tras la primera publicación de Henri Savall «Work and People. An Economic Evaluation of Job Enrichment cuyo prefacio fue firmado por H.I. Ansoff (fundador del concepto «Gestión estratégica»), publicado por la Editorial Oxford University Press de Nueva York que es la traducción de su tesis complementaria de 1974, defendida en la Universidad de Paris-Dauphine y publicada en francés por la Editorial Dunod con el título «Enriquecer el trabajo humano en las empresas y las organizaciones».



• La segunda etapa se vio marcada por el Profesor David Boje (NMS Universidad, Estados Unidos), director de la prestigiosa revista «Journal of Organizational Change Management», Emerald, 2003) que dedicó un número especial (lo que se produce muy raras veces para una teoría que no es de origen anglosajón) al modelo socioeconómico creado por Henri Savally desarrollado por el ISEOR.

• El modelo socioeconómico es la única teoría de gestión con el sello de la OIT (Ginebra, 2000, 2008), ésta fue publicada simultáneamente en inglés, francés y español y destinada a los dirigentes y mandos de pequeñas y medianas empresas.



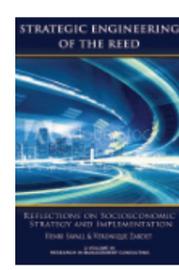
#### Información y pedidos:

- [www.iseor.com](http://www.iseor.com)
- [secretariat.general@iseor.com](mailto:secretariat.general@iseor.com)



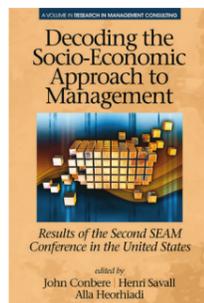
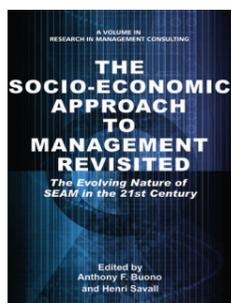
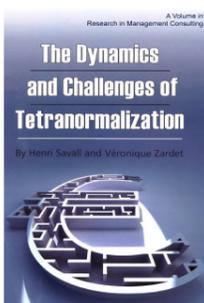
By Anthony F. Buono, Henri Savall, Laurent Cappelletti

Intervention Research: From Conceptualization to Publication continues to build on the relationship between the Research in Management Consulting series and the intervenor-researchers at the Socio-Economic Institute for Firms and Organizations (ISEOR) in Ecully, France, extending that partnership to our recent work with the French Foundation for Management Education (FNEGE), a foundation dedicated to closing the gap between the teaching and practice of management in France.



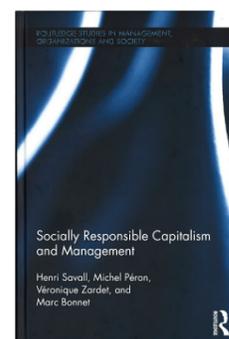
Par Henri Savall, Michel Péron, Véronique Zardet, Marc Bonnet

This volume is part of an ongoing partnership between the *Research in Management Consulting* book and the Socio-Economic Institute for Firms and Organizations (ISEOR), located in Ecully, France, on the outskirts of Lyon.



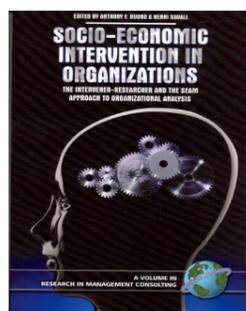
#### Editorial Estado-Unidos de América

Coloquio internacional Estados-Unidos, especialmente dedicado al modelo socioeconómico del ISEOR al Estados-Unidos (SEAM), en 2015, 2016 y 2017.

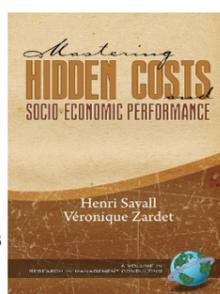


By Henri Savall, Michel Péron, Véronique Zardet, Marc Bonnet

In the current crisis context, capitalism is questioned by its detractors or defended by its partisans. The concept of Socially Responsible Capitalism (SRC) is based on the entrepreneurial spirit.



La idea de este libro surgió durante una reunión con el Profesor Anthony Buono (Bentley College, Boston, Estados Unidos) invitado por el ISEOR. Dada la inexistencia de trabajos equivalente a los del ISEOR el Pr. Anthony Buono propuso escribir y coordinar la edición del libro. Fue el resultado de una audaz estrategia llamada «Operación Lafayette», que inspiró la colaboración del ISEOR con los universitarios de Estados Unidos a través de un diálogo científico basado en investigaciones originales del ISEOR y no en la aplicación de modelos anglosajones. Este original libro contiene 18 capítulos inéditos consagrados a temáticas y casos de diferentes ramas de actividad privadas y públicas: cuatro de entre ellos fueron redactados por profesores norteamericanos, uno por un profesor mexicano y trece por profesores-investigadores del SEOR.



Este libro es la traducción en inglés del libro de Henri Savall y Véronique Zardet «Controlar los costos – desempeños ocultos» publicado en 1987, en *Economica* (Premio Harvard la Expansión de Gestión Estratégica). El prefacio fue firmado por el Pr. Anthony Buono de la Universidad de Bentley College, Boston, Estados Unidos. Este libro fue el primero de una larga serie sobre la Investigación y la Consultoría en Gestión. Ante las numerosas problemáticas que se plantean en las empresas, pretendemos aportar soluciones en la conducción del cambio gracias a la Gestión socioeconómica. A través de este libro, los profesores e investigadores, los consultores profesionales así como los empresarios podrán encontrar explicaciones y respuestas a los problemas de gobernanza y de conducción del cambio.

## Colaboración con la Academy of Management (AOM)

- El ISEOR inició una estrecha colaboración con la Academy of Management desde 1998
- Esta institución internacional de gran renombre tiene por objetivo valorizar las investigaciones empresariales de alta calidad en el mundo entero y cuenta con más de 13 000 adherentes

### El ISEOR ha organizado 17 coloquios inéditos conjuntamente con la Academy of Management en Lyon

Es gracias a la colaboración con el ISEOR que la Academy of Management intervino en Francia

- 90 ponencias y artículos por miembros del ISEOR, en los
- **Congresos anuales de la Academy of Management desde 1998**

(congreso en San Diego, Chicago, Toronto, Seattle, Denver, Nueva Orleans, Honolulu, Atlanta, Filadelfia, Anaheim)

- El ISEOR ha obtenido varios reconocimientos y premios de la Academy of Management entre los cuales se puede citar «Award» por la transversalidad de los proyectos dirigidos por el ISEOR dentro de la AOM

- **Responsabilidades institucionales en la Academy of Management**

- Rickie Moore
- Marc Bonnet
- Laurent Cappelletti

## Contribución a la transversalidad en la Academy of Management



En 2009: coloquio organizado por el ISEOR en colaboración con 6 divisiones de la Academy Of Management

MC, ODC, ONE, RMD, SIM, PTC

### Desde 2013

Uno coloquio anual dedicado a la teoría socioeconómica organizado en Estados Unidos. El 5º fue en Mayo de 2017.

## *Asociación en la cooperación universitaria internacional*

- **Prestigiosas instituciones asociadas:**
  - Academy of Management (AOM)
  - American Accounting Association (AAA)
- **Co animación del Consorcio Doctoral Internacional (ODC/AOM)**
- **Universidad Benedictine, Chicago e ISEOR, Lyon**
- **Una red universitaria de reconocidos colaboradores**
  - Benedictine University, Chicago
  - Bentley University, Boston
  - Central Michigan University
- **New Mexico State University, Las Cruces**
  - Pepperdine University, Los Angeles
  - Saint Scholastica College, Duluth



### • **Una red sobre la tetranormalización**

#### • **Enseñanza de la Gestión Socioeconómica**

- MBA de Central Michigan University
- Master New Mexico State University
- PhD. Benedictine

• Los estudiantes realizan trabajos de aplicación de Gestión socioeconómica en empresas norteamericanas con participación de sus profesores formados en Lyon - Ecully por el ISEOR.

- **1 tesis en co dirección defendida en 2006**  
(doctorado estadounidense + doctorado francés)



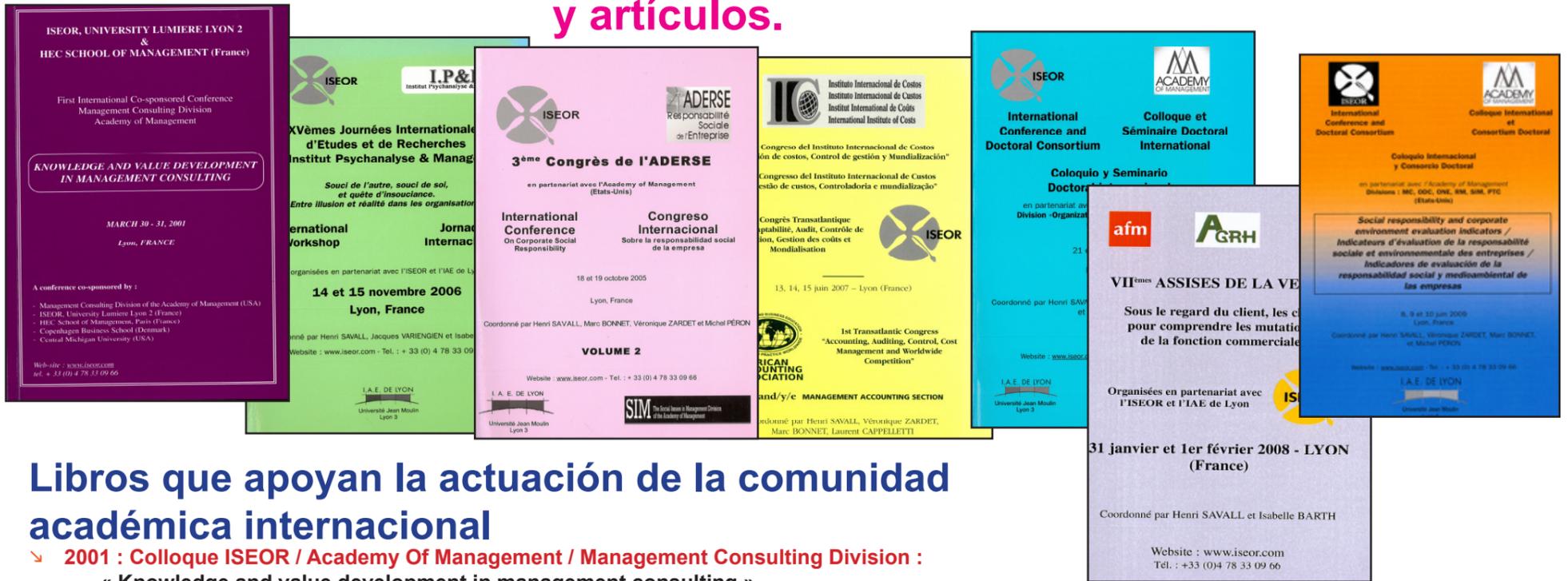
# [ ANIMACIÓN CIENTÍFICA DE LA COMUNIDAD ACADÉMICA INTERNACIONAL ]



## Estrategia de cooperación y diálogo trilingüe (francés, inglés, español)

**Al ampliar su red internacional académica, el ISEOR favorece la difusión masiva de gran número de ponencias y artículos.**

Con motivo de los coloquios, seminarios o festivales que organiza el ISEOR solo o en colaboración con otras instituciones académicas, se publican, en tres idiomas, (francés, inglés, español) libros completos de las ponencias presentadas durante los eventos.



## Libros que apoyan la actuación de la comunidad académica internacional

- ✓ **2001 : Colloque ISEOR / Academy Of Management / Management Consulting Division :**  
« Knowledge and value development in management consulting »
- ✓ **2004 : 1° Colloque ISEOR / Academy Of Management / Research Methods Division :**  
« Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives »
- ✓ **2005 : Colloque ISEOR / Academy Of Management / Congrès de l'Aderse :**  
« Responsabilité sociale des entreprises »
- ✓ **2006 : Colloque ISEOR / Congrès de l'Institut Psychanalyse et Management :**  
« Souci de l'autre, souci de soi et quête d'insouciance. Entre illusion et réalité dans les organisations »
- ✓ **2006 : 1° Colloque et Séminaire doctoral international ISEOR / Academy Of Management**  
« Organizational Development and Change » Division (ODC)
- ✓ **2007 : 2° Colloque ISEOR / Academy Of Management / Research Methods Division :**  
« Méthodes de recherches innovantes pour créer des connaissances valides et opérationnelles »
- ✓ **2007 : Colloque ISEOR / Congrès de l'Institut International des Coûts :**  
« 1er congrès transatlantique de comptabilité, audit, contrôle de gestion et mondialisation »
- ✓ **2008 : 2° colloque et séminaire doctoral international ISEOR / Academy Of Management :**  
« Organizational Development and Change » Division (ODC)
- ✓ **2008 : Colloque ISEOR / IAE de Lyon :**  
« VIIème Assises de la vente: sous le regard du client, les clefs pour comprendre les mutations de la fonction commerciale »
- ✓ **2009 : Colloque et séminaire doctoral international ISEOR/Academy Of Management :**  
« La Responsabilité Sociale des Entreprises »
- ✓ **2010 : Colloque international couplé ISEOR/Academy Of Management (ODC)/Institut International des Coûts/American Accounting Association:**  
« Comptabilité, contrôle, audit et gestion des coûts dans la globalisation et la normalisation/développement organisationnel et changement »
- ✓ **2011 : Colloque et séminaire doctoral international ISEOR/Academy Of Management/Research Methods Division:**  
« Indicateurs d'évaluation des impacts de recherches dans le domaine du management »
- ✓ **2012 : Colloque et séminaire doctoral international ISEOR/Academy Of Management :**  
« Organizational Development and Change », Division ODC
- ✓ **2013: 3ème Colloque Transatlantique ISEOR/Institut International des Coûts (IIC) / American Accounting Association (AAA) :**  
« Comptabilité, Audit, Contrôle et Gestion des Coûts »
- ✓ **2014 : Colloque et séminaire doctoral international ISEOR/Academy Of Management/Divisions MC et ODC :**  
« Défis actuels du changement et des interventions dans les organisations »
- ✓ **2015 : Colloque international ISEOR/Academy Of Management / Division RMD :**  
« Partage et diffusion des méthodes de recherche expérimentées dans la diversité des pays et cultures »
- ✓ **2016 : Colloque international ISEOR/Academy Of Management / Divisions ODC et MC :**  
« Développement organisationnel et changement / management consulting »
- ✓ **2017 : 15° Congreso Internacional del Instituto de costos y 4° Congreso Trasatlántico :**  
« Contabilidad, Auditoria, Control de gestión, Gestión de Costos »
- ✓ **2018 : Colloque international ISEOR/Academy Of Management / Division ODC :**  
« Développement organisationnel et changement / management consulting »



Desde el 2010, las memorias de los coloquios están grabadas en un CDRom



Desde el 2016, las memorias de los coloquios están en las llaves USB

## *Auditoría, Contabilidad, Control, Gestión de costos*

### 15 país integrantes

- Argentine
- Belgique
- Brésil
- Canada
- Colombie
- Cuba
- Espagne
- États-Unis
- France
- Irlande
- Mexique
- Portugal
- Suisse
- Uruguay
- Venezuela

■ IIC: importante red de universitarios y de expertos especializados en auditoría, contabilidad, control, y gestión de costos

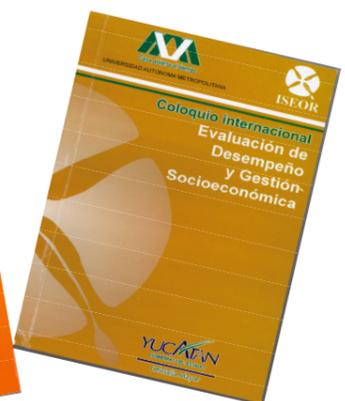
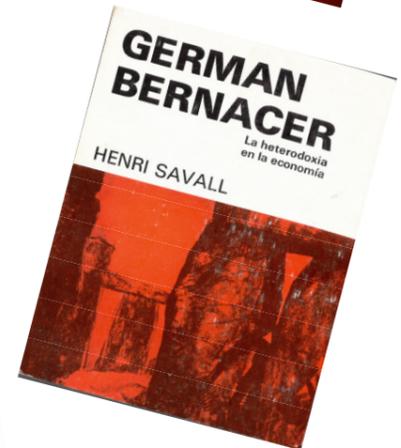
■ Asociación con American Accounting Association (AAA)

- En junio de 2007, 2010, 2013 y 2017 el ISEOR organizó un congreso en Lyon en colaboración con el IIC y la AAA, sobre «La globalización de los costos»
  - Cerca de 500 participantes
    - 320 ponencias
    - 3 días de conferencias
    - 23 países representados
  - 4 idiomas: francés, inglés, español y portugués
- En junio de 2010 el ISEOR organizó el 2º congreso transatlántico y el 3º coloquio / seminario doctoral, en Lyon, en colaboración con AOM / IIC / AAA
  - Cerca de 600 participantes sobre 3 días de conferencias
  - 276 comunicaciones
- En junio de 2013 el ISEOR organizó el 3º congreso transatlántico en Lyon, en colaboración con IIC / AAA
  - Cerca de 269 participantes sobre 3 días de conferencias
  - 185 comunicaciones
- En junio de 2017 el ISEOR organizó el 4º congreso transatlántico en Lyon, en colaboración con IIC / AAA
  - Cerca de 330 participantes sobre 2 días de conferencias
  - 230 comunicaciones

## Exportación de la investigación francesa Publicaciones

### Varios libros publicados en lengua española, divulgados en España y México

- **1977 Y Reedición** : «Por un trabajo más humano», Editorial Tecnibán, Madrid (1997) y Edition IAP Estados- Unidos (2011)  
Traducción de la tesis complementaria de Henri Savall “Enriquecer el trabajo humano”, defendida en 1974 en la Universidad Paris-Dauphine – Premio IAE – Management, publicado con la Editorial Dunod, 1975 y más tarde con la Editorial Économica, París, 1989.
- **1983** : «Germán Bernácer: la heterodoxia en la economía”, Alicante, España: Publicaciones del Instituto de Estudios Alicantinos – Traducción de la tesis doctoral de Ciencias Económicas de Henri Savall defendida en 1973 en la Universidad Paris 2 – Panthéon Assas, Premio de la mejor Tesis, publicada por la editorial en 1975 (Colección de Grandes Economistas), con el apoyo del CNRS.
- **2009** : Traducción del libro « Ingeniería estratégica : el enfoque socioeconómico» en Prensa Universitaria de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-Iztapalapa) de México
- **2000 y después en 2008**: el modelo socioeconómico Es la única teoría de gestión con el sello de la OIT (Ginebra), y que ha sido publicada simultáneamente en español, inglés y francés destinado a los gerentes y mandos de pequeñas y medianas empresas
- **2000 y 2004**: publicación de dos libros colectivos coordinados, uno de ellos por Margarita Fernández Ruvalcaba (UAM-Xochimilco, México) y Henri Savall, y el otro por Henri Savall y Véronique Zardet, actas de dos coloquios Universidad – Empresa, organizados en México DF (2000) y Mérida (2004).



➤ Información y pedidos:  
 • [www.iseor.com/publications](http://www.iseor.com/publications)  
 • [secretariat.general@iseor.com](mailto:secretariat.general@iseor.com)

# [ UNA RED INTERNACIONAL DE DOCTORES EN CIENCIAS DE GESTIÓN ]



- **166 doctores internacionales han sido formados por el ISEOR**

- en 15 países

- fue publicado un catálogo de todas las tesis con motivo del «Festival internacional de la Gestión socioeconómica

innovadora» organizado por el ISEOR, en colaboración con el IAE de Lyon, del 23 al 25 octubre de 2008.

- Puedes consultarlo en la página web del ISEOR



➤ Para mayor información:  
• [www.iseor.com/Réseau international des docteurs de l'ISEOR](http://www.iseor.com/Réseau_international_des_docteurs_de_l'ISEOR)



## *Difusión de las investigaciones innovadoras de la comunidad universitaria internacional*

**127 números con artículos inéditos en Ciencias de Gestión publicados en el transcurso de 40 años.**

- La revista «Recherches en Sciences de gestion – Management Sciences – Ciencias de Gestión» es la única revista internacional de gestión que publica sistemáticamente artículos inéditos en los tres principales idiomas internacionales.
- En 1978, Henri Savall, creó la Revista de Ciencias de Gestión en la colección «Economías y Sociedades» fundada por el Profesor François Perroux, presidente fundador del ISMEA (París).

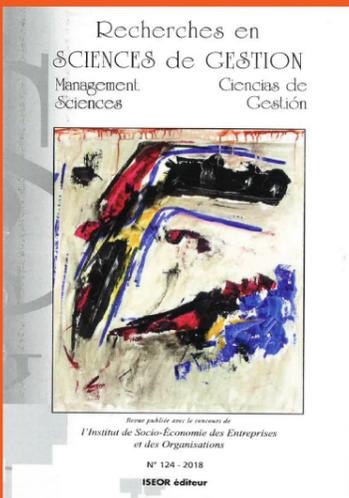
- Artículos inéditos validados por 3 Comités científicos (de idioma francés, español e inglés)
- Artículos inéditos seleccionados por su carácter innovador y metodológico procedentes de un gran número de centros de enseñanza y de investigación de continentes diferentes.
- CD Rom disponible de los artículos de la Revue Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestión (de 1978 a 1998)

- 850 artículos publicados desde su creación. (sólo 15 de entre ellos provienen de investigadores del ISEOR por preocupación ética)

**En 2008:** se han publicado tres números especiales con motivo del 30º aniversario de la revista (Nº64, 65, 66)

**En 2011:** Evolución del título de la revista «Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de gestión» con objeto de evitar confusiones con otras revistas en este campo y ante la emergencia de numerosas revistas en Ciencias de Gestión en idioma francés, hemos decidido ajustar el nombre de nuestra revista.

**Desde 2014:** La revista Ciencias de Gestión propuso de los artículos en electrónico con la página web del EBSCO internacional y CAIRN info.



- En 2018 : La evolución de las nuevas tecnologías y el crecimiento de la difusión de nuevos formatos digitales, nos han inducido tomar la decisión de procesar nuestra revista en formato digital en lugar de la revista impresa.

➤ Renseignements et commandes :

- [www.iseor.com/publications/Recherches en Sciences de Gestion](http://www.iseor.com/publications/Recherches en Sciences de Gestion) ou [secretariat.general@iseor.com](mailto:secretariat.general@iseor.com)

# REVISTA «RECHERCHES EN SCIENCES DE GESTION MANAGEMENT SCIENCES CIENCIAS DE GESTIÓN»



**Tres comités científicos se encargan de las publicaciones de la revista «Recherches en Sciences de Gestion -Management Sciences - Ciencias de Gestión»**

**154** catedráticos de Universidad y de Escuelas Superiores de **16** países dictaminan en las numerosas y estrictas selecciones de los artículos.

## Chief Editor

Henri SAVALL, Emeritus Professor of Management, IAE Lyon, University Jean Moulin  
Chair founder of the ISEOR International Research Center

## Associate Editors

Laurent CAPPELLETTI : CNAM - Paris and the ISEOR Research Center  
Michel PÉRON (†): University of Paris-Sorbonne Nouvelle and the ISEOR Research Center

Herman AGUINIS  
Tugrul ATAMER  
Jean BARTUNEK  
David BOJE  
Frank BOURNOIS  
Anthony F. BUONO  
David COGLAN  
Bruno COHANIER  
John CONBERE  
Thomas CUMMINGS  
Frédérique DÉJEAN  
Ken J. EUSKE (†)  
Robert GEPHART  
Dipankar GHOSH  
Larry GREINER (†)  
Randall B. HAYES  
Franck HELLER (†)  
Bryan HUSTED  
Hugo LETICHE  
Murray LINDSAY  
Stephen LINSTED  
Jean NEUMANN  
Michael NIPPA  
Rodolphe OCLER  
Eleanor O'HIGGINS  
Yvon PESQUEUX  
Flemming POULFELT  
Grace-Ann ROSILE  
Denise ROUSSEAU  
Terri A. SCANDURA  
Georg SCHREYÖGG  
William L. SMITH  
Peter F. SORENSEN, Jr.  
Georges TREPO  
Andreas WERR  
David WHETTEN  
Christopher WORLEY

Indiana University (USA)  
EM Lyon (France)  
Boston College (USA)  
New Mexico State University, Las Cruces (USA)  
Université Paris II (France)  
Bentley University, Waltham (USA)  
Trinity College, Dublin (Ireland)  
Escuela de Alta Dirección y administración (EADA Espagne)  
SEAM Inc. Minneapolis (USA)  
University of Southern California (USA)  
University Paris Dauphine (France)  
Naval Postgraduate School, Monterey (USA)  
University of Alberta, Edmonton (Canada)  
University of Oklahoma (USA)  
University of Southern California (USA)  
Central Michigan University (USA)  
The Tavistock Institute, London (UK)  
University of Monterrey (México)  
University of Humanities, Utrecht (Netherlands)  
University of Lethbridge (Canada)  
Durham Business School, Durham (UK)  
The Tavistock Institute, London (UK)  
Technische Universität BA Freiberg (Germany)  
University of Bedfordshire (UK)  
University College Dublin (Ireland)  
CNAM, Paris (France)  
Copenhagen Business School (Denmark)  
New Mexico State University, Las Cruces (USA)  
Carnegie - Mellon University, Pittsburg (USA)  
University of Miami (USA)  
Freie Universität Berlin (Germany)  
New Mexico State University (USA)  
Benedictine University, Chicago (USA)  
HEC Paris (France)  
Stockholm School of Economics (Sweden)  
Brigham Young University, Provo (USA)  
University of Southern California

## Editor

Henri SAVALL, Catedrático emérito, IAE Lyon, Universidad Jean Moulin, Presidente fundador del ISEOR, centro de investigación internacional

## Coordinadora

Véronique ZARDET, Catedrática, IAE Lyon, Universidad Jean Moulin, Directora general del ISEOR

Sergio ALVARADO ALTAMIRANO  
Osmar ARANDÍA PÉREZ  
Ricardo ARECHÁVALA VARGAS  
María Xochitl ASTUDILLO MILLER  
Valentín AZOFRA PALENZUELA (†)  
Miguel Juan BACIC  
Daniel CARRASCO DÍAZ  
Enrique CARTIER  
Emma CASTELLÓ TALIANI  
Enrique CLAVER-CORTÉS  
Ricardo CONTRERAS SOTO  
Gregorio R. CORONEL TRONCOSO  
Luis CRUZ SOTO  
Raúl DELGADO MENDIZÁBAL  
Juan José DURÁN HERRERA  
Daniel FARRÉ  
Hugo FERNÁNDEZ HERNÁNDEZ  
Martha Margarita FERNÁNDEZ RUVALCABA  
Consuelo GARCÍA DE LA TORRE  
Susana GARDUÑO  
Martha GONZÁLEZ ADAME  
Antonio JARAZO SANJUERO  
Javier JASSO VILLAZUL  
María Ángela JIMENEZ MONTAÑÉS  
Marcial-Jesús LÓPEZ MORENO  
Gonzalo MALDONADO GUZMAN  
Carlos MALLO RODRÍGUEZ  
Eolo MARQUES PAGNANI  
Criselda MARTÍNEZ VÁZQUEZ  
Martina MENGUZZATO BOULARD  
Francisco Ernesto NAVARRETE BÁEZ  
Arturo PACHECO ESPEJEL  
José Luis PARIENTE FRAGOSO  
Laura PEÑÁLVA ROSALES  
Yolanda POLO REDONDO  
Francisco Javier QUESADA SÁNCHEZ  
Jorge RÍOS SZALAY  
Antonio ROBLES JUNIOR  
Wellington ROCHA  
Guillermo RODRÍGUEZ MEDINA  
María Luisa SAAVEDRA GARCÍA  
Daniel SÁNCHEZ TOLEDANO  
Victor SÁNCHEZ TREJO  
Pedro C. SOLÍS PÉREZ  
Tirso SUÁREZ NUÑEZ  
Ramón VALLE CABRERA  
Amaro YARDIN

Universidad Autónoma de Sinaloa - (México)  
Universidad de Monterrey - (México)  
Universidad de Guadalajara - (México)  
Universidad Autónoma de Guerrero - (México)  
Universidad de Valladolid (España)  
Universidad Estadual de Campinas (Brasil)  
Universidad de Málaga (España)  
Universidad Nacional de Luján (Argentina)  
Universidad de Alcalá (España)  
Universidad de Alicante (España)  
Universidad de Guanajuato - México  
Universidad Nacional de Entre Ríos (Argentina)  
Universidad Nacional Autónoma de México  
Universidad de Occidente - México  
Universidad Autónoma de Madrid (España)  
Universidad de Buenos Aires (Argentina)  
Universidad Cristóbal Colón (Vera Cruz)  
Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco (México)  
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey - (México)  
Instituto Politécnico Nacional - México  
Universidad Autónoma de Aguascalientes (México)  
Universidad de Buenos Aires (Argentina)  
Universidad Nacional Autónoma de México  
Universidad Castilla La Mancha (España)  
Universidad Complutense - Madrid (España)  
Universidad Autónoma de Aguascalientes (México)  
Universidad Carlos III - Madrid (España)  
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - São Paulo (Brasil)  
Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco (México)  
Universidad de Valencia (España)  
Universidad del Valle de Atemajac (México)  
Instituto Politécnico Nacional - México  
Universidad Autónoma de Tamaulipas (México)  
Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco (México)  
Universidad de Zaragoza (España)  
Universidad Castilla de la Mancha - Toledo (España)  
Universidad Nacional Autónoma de México (México)  
Universidade de São Paulo (Brasil)  
Universidade de São Paulo (Brasil)  
Universidad del Zulia (Venezuela)  
Universidad Nacional Autónoma de México  
Universidad de Málaga (España)  
Universidad del Valle de Atemajac (México)  
Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa (México)  
Universidad Autónoma de Yucatán - Mérida (México)  
Universidad Pablo de Olavide - Sevilla (España)  
Universidad Nacional del Litoral - Santa Fe (Argentina)

## Direction

Henri SAVALL, Professeur Émérite à l'IAE Lyon, Université Jean Moulin, Président fondateur de l'ISEOR, Centre de recherche international

## Comité d'honneur

. Alain BENSOUSSAN, Professeur, Université Paris IX-Dauphine,  
. Dominique BESSIRE (†), Professeur, Université d'Orléans  
. Jean-Pierre BRÉCHET, Professeur, Université de Nantes  
. Roland CALORI (†), E.M. Lyon (École de Management)  
. Marcel CAPET, Professeur Émérite (†)  
. Guy DEVILLEBICHOT, Professeur Honoraire, Université Toulouse I  
. Michel GERVAIS, Professeur, Université Rennes I  
. Jacques GIRIN (†), École Polytechnique (CRG) et CNRS  
. Jacques LESOURNE, ancien Professeur au CNAM, Président de Futuribles International  
. Michel MARCHESNAY, Professeur, Université Montpellier I  
. André PAGE, Professeur, Directeur Honoraire des IAE  
. Robert PATUREL (†), Université de Brest Occidentale, IAE Brest  
. Maurice SAIAS, Professeur Émérite, Université Aix-Marseille III  
. Charles André VAILHEN, Professeur Émérite, Université Rennes I  
. Sylvain WICKHAM, Professeur Émérite, Université Paris IX - Dauphine

Michel ALBOUY  
Gilles ARNAUD  
Isabelle BARTH  
Pierre-Jean BENGHOZI  
Michel BERRY  
Marc BERTONÉCHE  
Dominique BESSON  
Sylvain BIARDEAU  
Francis BIDAULT  
François BLANC  
Marc BONNET  
Olivier BRANDOUY  
Martine BRASSEUR  
Franck BRILLET  
Alain BURLAUD  
Laurent CAPPELLETTI  
Geneviève CAUSSE  
Gérard CHARREAUX  
Sébastien DAMART  
Albert DAVID  
Éric DAVOINE  
Hubert de La BRUSLERIE  
Véronique des GARETS  
Pierre-Louis DUBOIS  
Jean-Yves DUYCK (†)  
Serge EVRAERT  
Marc FILSER  
Gilles GAREL  
Eric GODELIER  
Slimane HADDADJ  
Jean-Pierre HELFER  
Gérard HIRIGOYEN  
Claude JAMEUX  
Michel KALIKA  
Eric LAMARQUE  
Evelyne LANDE  
Jacques LEBRATY  
Frédéric LE ROY  
Michel LEVASSEUR  
Aldo LÉVY  
Jacques LIOUVILLE  
Antoine MASINGUE  
Olivier MEIER  
Sophie MIGNON  
Jean-Claude MOISDON  
Gérald NARO  
Thierry NOBRE  
Florence NOGUERA  
Jean-Louis PEAUCELLE  
Jean-Marie PERETTI  
Roland PÉREZ  
Yvon PESQUEUX  
Benoît PIGÉ  
Jean-Michel PLANE  
Sébastien POINT  
Emmanuelle REYNAUD  
Jean RUFFIER  
Henri SAVALL  
Géraldine SCHMIDT  
Aline SCOUARNEC  
Jean-Claude TARONDEAU  
Robert TELLER  
Raymond-A. THIÉTART  
Christophe TORSET  
Denis TRAVAILLÉ  
Stéphane TRÉBUCC  
Georges TRÉPO  
Sabine URBAN  
Bertrand URIEN  
Régine VANHEEMS  
Alain VAS  
Pierre VOLLE  
Frédéric WACHEUX  
Zahir YANAT  
Véronique ZARDET

Université Pierre Mendès France Grenoble II  
SCP Europe  
École de Management Strasbourg  
École Polytechnique (CRG) et CNRS  
École Polytechnique (CRG) et CNRS  
Harvard Business School  
Université Lille 1  
Université de Lyon  
EMST - Berlin (Allemagne)  
Université Paris I-Sorbonne  
IAE Lyon, Université Jean Moulin et ISEOR  
Université de Lille 1  
Université Paris-Descartes  
Université Paris 2 - Panthéon-Assas  
CNAM - Paris  
CNAM - Paris et ISEOR  
Université Paris XII - Val-de-Marne  
Université de Bourgogne  
IAE de Rouen  
ENS Cachan  
Université de Fribourg (Suisse)  
Université Paris Dauphine  
Université de Tours  
Université Paris II et FNEGE  
Université de la Rochelle  
Université Montesquieu - Bordeaux IV  
Université de Bourgogne  
CNAM Paris  
École Polytechnique (CRG)  
Université de Lille 1  
Université Paris I-Sorbonne  
Université Montesquieu - Bordeaux IV  
Université de Savoie  
Université Paris IX - Dauphine  
Université Montesquieu - Bordeaux IV  
Evelyn LANDE  
Université de Poitiers  
Université de Nice Sophia-Antipolis  
Université Montpellier I  
Université Lille II  
CNAM - Paris  
Jacques Robert Schuman - Strasbourg III  
Université Polytechnique Hauts de France  
Université Paris Est Créteil  
Université de Montpellier  
École des Mines (CGS) - Paris  
Université de Montpellier  
Université de Strasbourg  
Université Paul Valéry Montpellier III  
Université de la Réunion  
Université de Corte et Essec  
Université Montpellier I  
CNAM - Paris  
Université de Franche-Comté  
Université Montpellier III  
École de Management Strasbourg  
Université Aix-Marseille III  
IAE Lyon, Université Jean Moulin  
IAE Lyon, Université Jean Moulin et ISEOR  
IAE, Université de Caen  
Université Paris X - Nanterre et Essec  
Université de Nice Sophia-Antipolis  
Université Paris IX - Dauphine et Essec  
IAE Lyon, Université Jean Moulin  
IAE Lyon, Université Jean Moulin  
Université Montesquieu-Bordeaux IV  
HEC-Paris  
Université Robert Schuman - Strasbourg III  
Université de Brest  
IAE Lyon, Université Jean Moulin  
Université de Louvain (Belgique)  
Université Paris IX - Dauphine  
Université Paris IX - Dauphine  
Bordeaux École de Management  
IAE Lyon, Université Jean Moulin et ISEOR

# [ LA TETRANORMALIZACIÓN: RED FRANCÓFONA ]



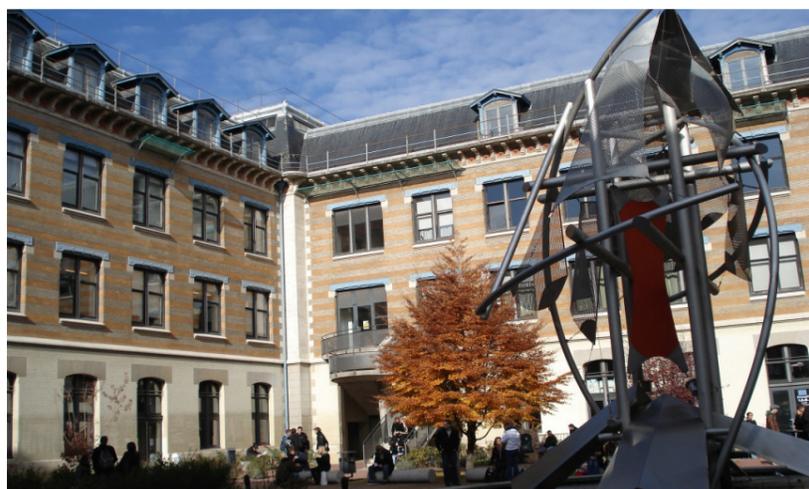
## *Nuevo programa para los próximos 10 años*

- **La red de habla francesa de la Tetranormalización está integrada por:**
  - Universitarios, profesores de Escuelas Superiores, consultores-investigadores
  - Una extensa red a lo largo de todo el territorio francés
    - 13 ciudades representadas
- **17 Universidades o Escuelas Superiores asociadas:**
  - Burdeos Escuela de Gestión
    - CNAM de París
    - Grupo HEC Jouy en Josas
    - Euromed
  - Universidad de Franche Comté
  - Universidad Católica de Lyon
    - Universidad de Córcega
  - Universidad Jean Moulin Lyon 3
    - Universidad de Montpellier 1
    - Universidad de Montpellier 2
    - Universidad de Montpellier 3
      - Universidad de Niza
      - Universidad de Orleáns
  - Universidad de Paris Dauphine
  - Universidad de Pau et des pays de l'Adour
    - Universidad de Poitiers
    - Universidad de Estrasburgo
    - **IAS, AGRH, AFC, AFM, ADERSE:**

En cada una de estas asociaciones académicas, un grupo de trabajo sobre la Tetranormalización está organizado con miembros de la red



\* También existe la red latina (México, Argentina, Brasil, España, Portugal) y otra en los Estados Unidos de América.



# «ASOCIACIÓN AMIGOS DE FRANÇOIS PERROUX»



## Divulgar el pensamiento y la obra del gran economista francés F. Perroux

- **Creación en 1985 de la Asociación Amigos de François Perroux por el Pr. Gilbert Blardone, y en 1989 de la Fundación François Perroux presidida por el Pr. Raymond Barre.**

- **Desde 1998, la asociación de Amigos de François Perroux es presidida por Henri Savall.**

### Jornadas François Perroux

- **1985** : con la participación de François Perroux en persona, y de Raymond Barre sobre el tema « Vencer el paro ».

- **1990 a 1994** : creación de las Jornadas anuales François Perroux sobre los siguientes temas: « Europa sin orillas », « Coexistencia pacífica », « La región motora », « Los intercambios internacionales y la globalización », « La protección social, la exclusión y el empleo » « Balance y perspectivas del desarrollo mundial »

- **1995** : en el Instituto de Ciencias Matemáticas y Económicas Aplicadas, jornada presidida por Raymond Barre y Gilbert Blardone sobre el tema « Remuneración del trabajo, protección social, empleo, situación y perspectiva ».

- **2002** : 9na jornada de François Perroux: «Una globalización domesticada».

- **2004** : Coloquio del Centenario del nacimiento de François Perroux, sobre el tema « El pensamiento de Fr. Perroux ante los problemas de Europa y del mundo de hoy ».

- **2008** : Coloquio sobre el tema «Cómo vivir juntos: condiciones económicas de la democracia», con la participación del Pr. Maurice Allais (Premio Nobel francés de economía)

- **2010**: 12ª Seminario sobre « Actuar en un mundo nuevo: El desarrollo y los costos del Hombre ». Los temas abordados pusieron en evidencia las diferentes investigaciones actuales de expertos, catedráticos e investigadores sobre el valor humano, concepto esencial en este período de crisis profunda.

- **2011** : Seminario François Perroux sobre el tema « Desarrollo territorial endógeno ». Innovaciones y potenciales endógenos de desarrollo en los territorios: regiones, provincias, municipios y grandes espacios europeos.

- **2012** : Seminario F. Perroux organizado en ESC Clermont Ferrand

- **2013** : Seminario François Perroux sobre el tema « Competitividad y actividad económica. ¿Cuál futuro para Francia y Europa? »

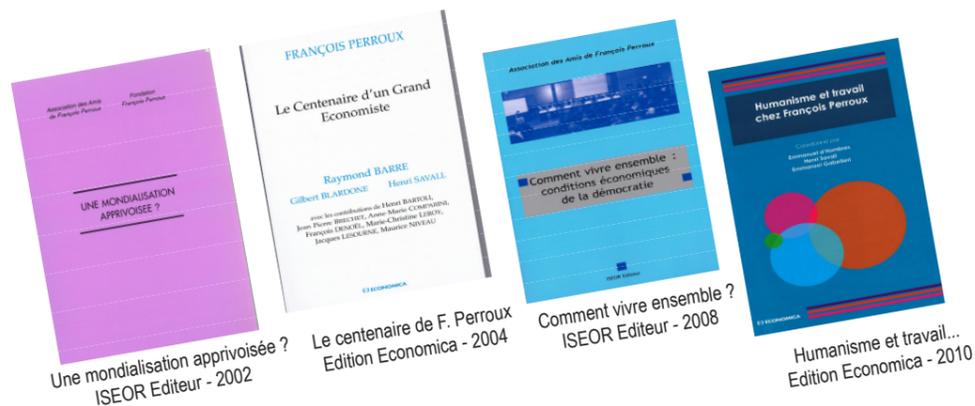
- **2016** : Seminario François Perroux sobre el tema « L'Europa motriz de la diversidad »

### • Algunas publicaciones sobre François Perroux:

- François PERROUX – Trabajo dirigido por François DENOËL, Colección Dossiers H, Editorial «L'âge de l'homme», Lausana, Suiza (conjunto de testimonios seguido de una biografía).
- François PERROUX – Hacia una trascendencia de las dos grandes corrientes del pensamiento la económico: la obra de François Perroux, por Henri Savall en Encyclopédie de l'économie Larousse Paris, 1978.
- Economista, Humanista y Cristiano: François PERROUX, E. Poulat, G. de Bernis, H. Bartoli, L. Boongonda, G. Gaburro, T. Leray, Revista Notes et Documents N°26, sept-oct 1989, Instituto Internacional Jacques Maritain, 33 via Quintino Sella, 00 187 Roma.
- François PERROUX, Pensador de nuestros tiempos, R. Gendarme; G. Matagrín; R. Leray; A. Losser; A. Chabert – Nancy – Presses Universitaires – 25 rue Baron Louis – 54000 NANCY
- Homenaje a Fr. Perroux, Presses Universitaires de Grenoble, 1977, 748 pag.
- François PERROUX, Cuadernos de la Facultad de Ciencias Económicas de Grenoble, Estudios y trabajos económicos n°7, BP 47 X 38040 Grenoble Cedex.
- The general Economic theory of François Perroux, - Ducamel Bocage University Press of America, 4720 Boston Way-Lanham, MD 20706

### • François Perroux, un visionario, un sabio.

Nació en 1903; sucesivamente fue Profesor de Economía en la Universidad de Lyon (1928 – 1937) y de París (1935 – 1955). En 1955, fue nombrado titular de la Cátedra de Economía en el Colegio de Francia, la institución más prestigiosa de la Universidad francesa. Dieciocho Universidades extranjeras le otorgaron el título de Doctor emérito en homenaje a su obra. Fundó el Instituto de Ciencia Económica Aplicada (ISEA) en París en 1944, que más tarde se llamó ISMEA. Perroux es un sabio, un visionario, un militante. Escribió en «La economía del siglo XX»: « Si un sólo hombre no fuera explícitamente tomado en cuenta, esto constituiría una pérdida para la humanidad », y propuso « una filosofía del nuevo desarrollo » con objeto de luchar contra el subdesarrollo del tercer Mundo. Formuló una crítica acerba contra las políticas económicas y financieras llevadas a cabo de cara al Tercer mundo: demasiado cuantitativas, demasiado occidentales, demasiado orientadas hacia los propios intereses de los países industrializados. Su pensamiento sigue siendo de extraordinaria actualidad al ubicar al hombre como un elemento central del desarrollo de la actividad económica.

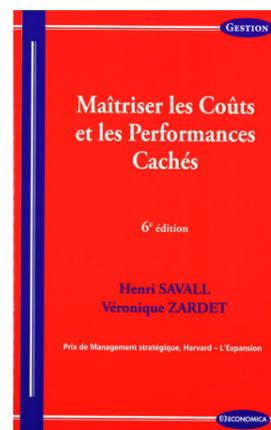
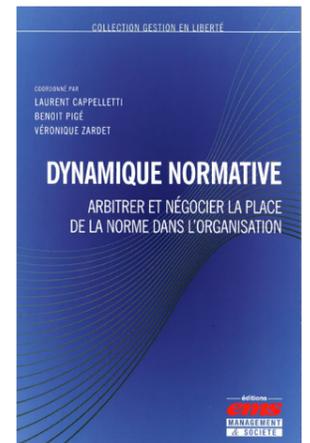
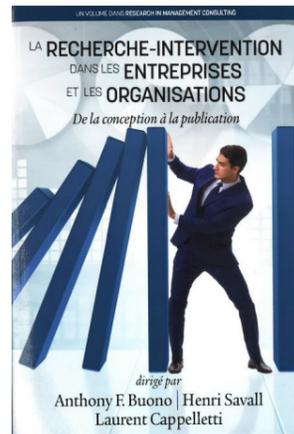


# [ OTRAS PUBLICACIONES Y CONFERENCIAS PARA EMPRESAS ]



## Las publicaciones en francés del ISEOR :

- **La recherche-intervention dans les entreprises et les organisations**
  - Éditions IAP- Information Age Publishing - 2018
- **Le capitalisme socialement responsable existe -** Éditions EMS - 2015
- **Dynamique normative - Arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation -** Éditions EMS - 2015
  - **Reconstruire l'entreprise, les fondements du management socio-économique** (nouvelle édition remaniée) Éditions Dunod - 2014
- **Maîtriser les coûts et les performances cachés** Éditions Économica - 2008 et 2014



- **Conferencias para empresas En el club de las empresas (ov)**  
En 2016 y 2017, dos conferencias sobre la socioeconómica han sido organizados para dirigentes, ejecutivos y gerentes de PyMES.

**En el red suiza de empresarios**  
En diciembre de 2016, Henri Savall y Véronique Zardet impartieron una conferencia en la Asociación Rezonance (red social profesional) sobre el tema « La gestión al servicio del humano ».

**Con los Dirigentes Comerciales de Francia**  
En 2017 - Conferencia sobre las puestas de la fuerza comercial en las empresas y organizaciones, sobre el tema « Innovación comercial: todos somos vendedores en las organizaciones »

**En la Fnege (Federación nacional de formento de la educación superior)**  
En 2016, la FNEGE y el ISEOR proponen un seminario de formación investigación- intervención para los profesores-investigadores gerentes, ejecutivos y dirigentes

