



[CIFRAS CLAVES 2008]

- **1973** primeros trabajos de concepción de la Gestión socioeconómica
- **1975** creación del ISEOR
- **33 años**, en 2008, de investigaciones únicas en el mundo en el ámbito de la Gestión socioeconómica
- **1 000 000 de horas** de investigación realizadas hasta el día de hoy
- Más de **600 profesores e investigadores** se han formado a través de la investigación en el Instituto
- **109 doctores** en Ciencias de Gestión han preparado su doctorado en el ISEOR
- **1^{er} instituto francés**, centro de excelencia reconocido a escala internacional en su ámbito
- **125 investigadores** y jóvenes investigadores están actualmente en actividad
- La metodología socioeconómica tiene una proyección internacional, **35 países de 4 continentes** han dado su confianza al ISEOR
- **1 200 empresas clientes y asociadas** han trabajado con el ISEOR desde 1973
- Los costos ocultos de una empresa alcanzan entre **15 000 et 60 000 euros por persona y al año**
- **1991**, inicio del desarrollo del laboratorio en red internacional
- Entre **2001 y 2008 el ISEOR ha organizado en Francia**, en Lyon, **8 coloquios internacionales** de la Academy of Management (Estados Unidos) con una participación de más de 600 universitarios procedentes de 25 países
- En **2007, el ISEOR organizó en Lyon el 1^{er} 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.

PUBLICACIONES

- Alrededor de **100 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), de l'American Accounting Association y de EGOS (European Group of Organizational Studies)
- Alrededor de **600 artículos y ponencias** han sido publicados por los investigadores del ISEOR
- **90 000 páginas de publicaciones** por parte de los miembros del ISEOR
- **42 libros publicados** sobre sus investigaciones
- **1978**: fecha de la primera publicación de la **Revista Ciencias de Gestión**
- Cada año se publican **6 números de la Revue Sciences de Gestion – Management Sciences – Ciencias de Gestión en 3 idiomas** (francés, inglés, español)
- **587 artículos publicados** en la Revista (de los cuales hay sólo 15 sobre las investigaciones del ISEOR (preocupación ética)
- **1 223 informes** de investigación y más de **8 000 cartas de información periódicamente** enviadas a las empresas, a instituciones y a profesores investigadores
- Actualmente, **152 tesis** de doctorado preparadas de las cuales ya se han defendido 109

[SITIO INTERNET ISEOR EN 3 IDIOMAS]



www.iseor.com



Inglés

Francés

Español



Una nueva versión está en fase de estudio y concepción.
Proporcionará una mejor ergonomía y mayor legibilidad.

[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:

- 35 países de 4 continentes

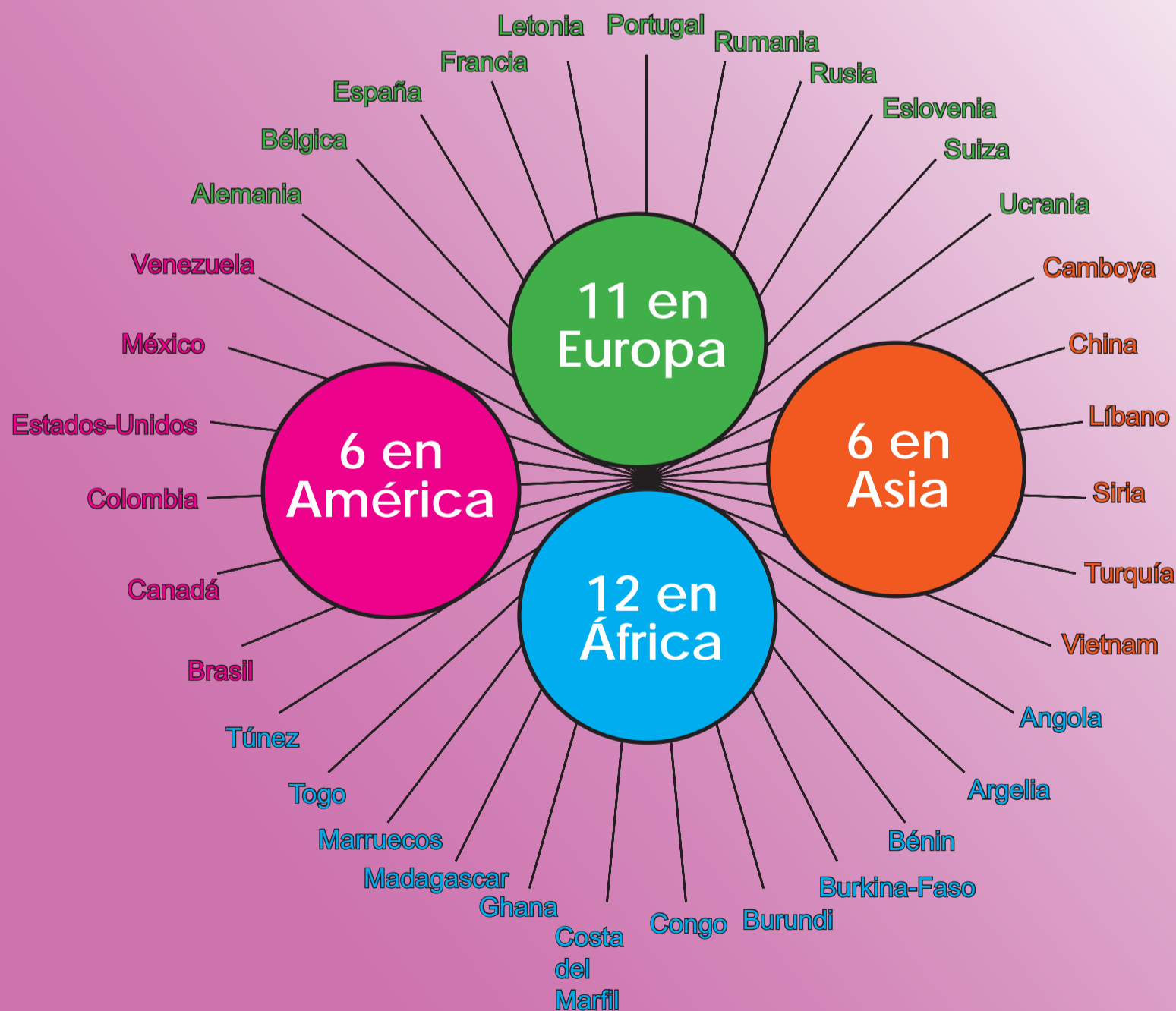
- Las ediciones del ISEOR se publican en tres idiomas:

- 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





[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

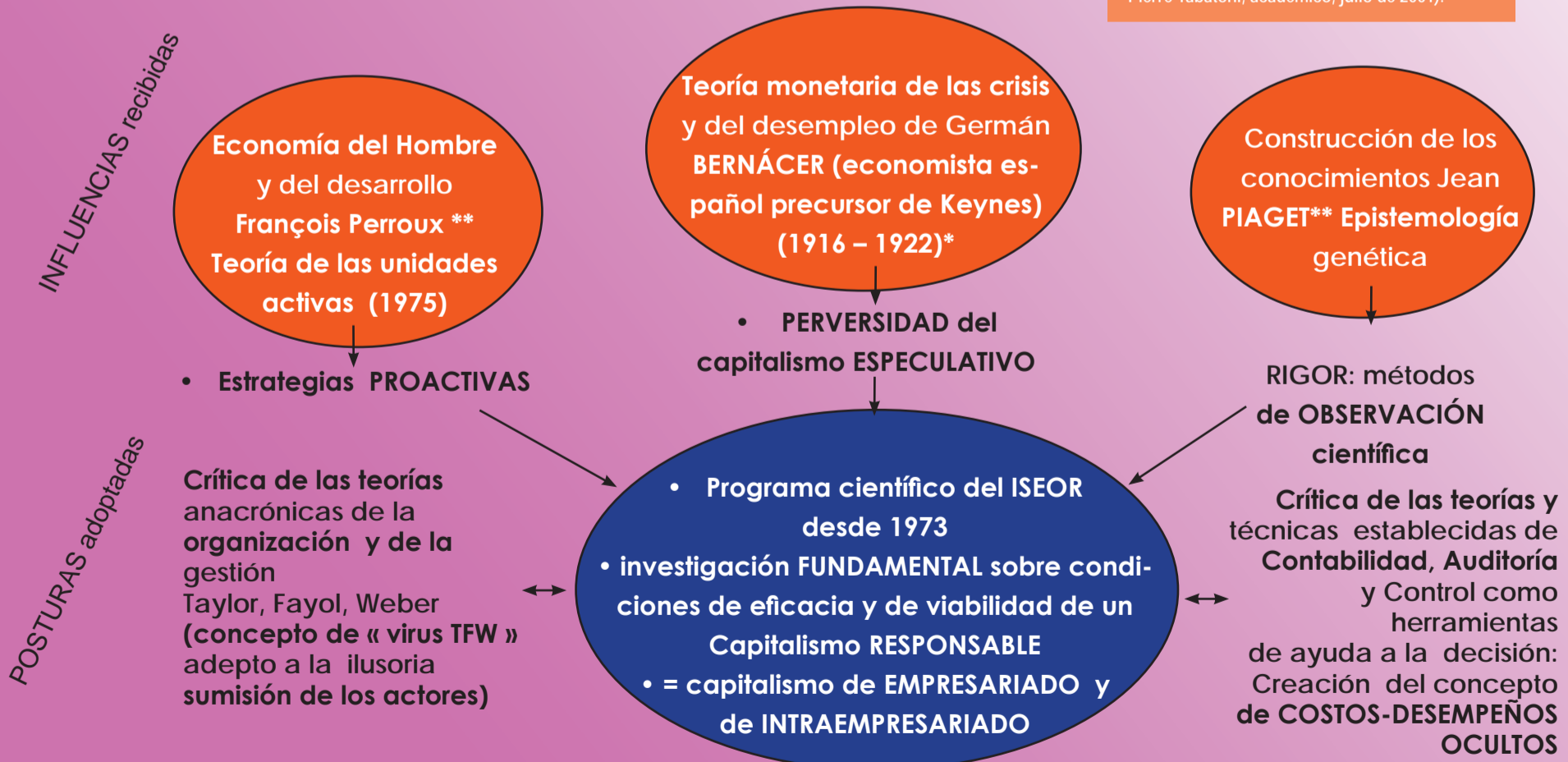
Principios (experimentados)

- 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).

... una gran distinción en 2001



Henri Savall, Director y Véronique Zardet, co directora del ISEOR, recibieron la prestigiosa Medalla del Premio Rossi de la Academia de Ciencias Morales y Políticas (Instituto de Francia) por todos sus trabajos sobre «la integración de las variables sociales en las estrategias de empresa y sobre la organización del ISEOR» (Carta de Pierre Tabatoni, académico, julio de 2001).



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

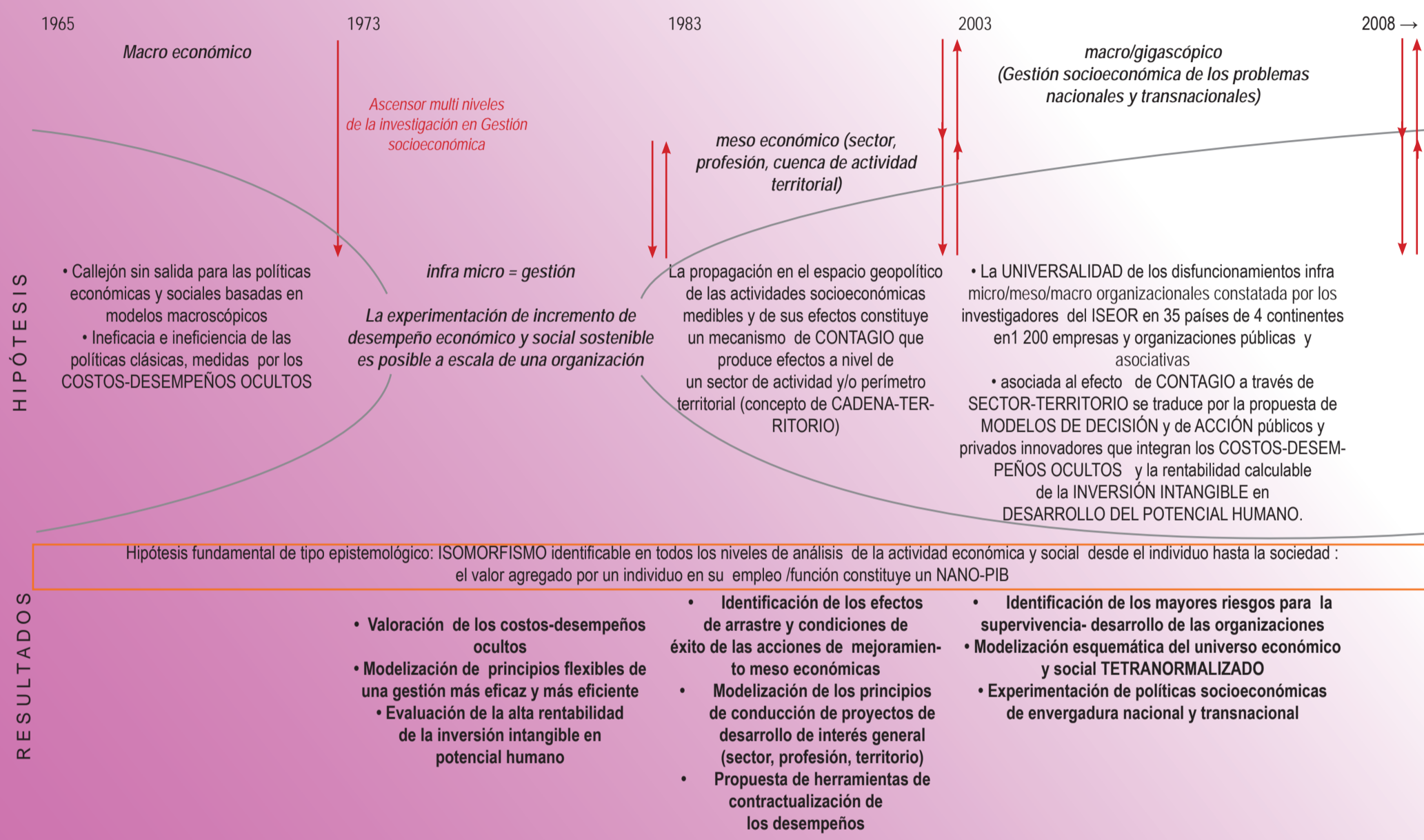
*véase. H. Savall «G. Bernácer, La heterodoxia en Ciencia Económica». Colección de los Grandes economistas, Dalloz, París, 1975.

** 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



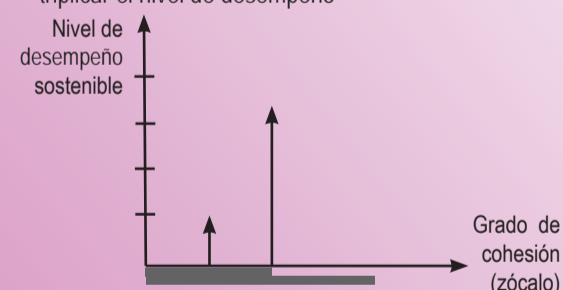
Teoría del zócalo estratégico

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

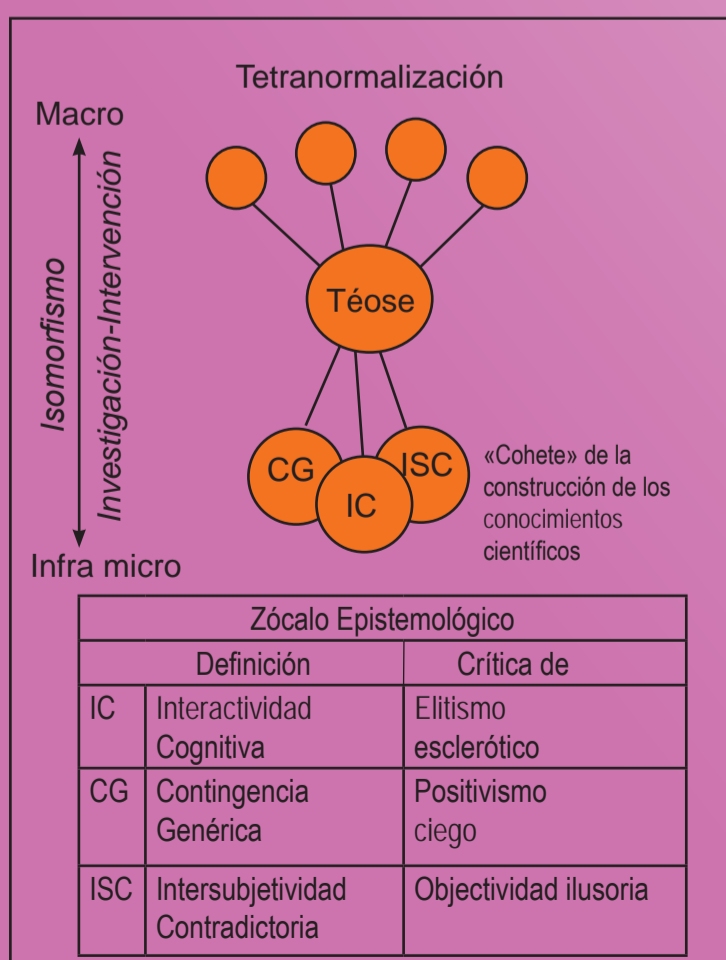
- 2/ Costos (desempeños) Externalizados/ Costos (desempeños) Internalizados**
- El efecto **BUMERÁN** de los costos **EXTERNALIZADOS** se traduce por un incremento de los **COSTOS** a cargo de la organización
 - Los **DESEMPEÑOS** externalizados pueden constituir una **INVERSIÓN** productiva de los desempeños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



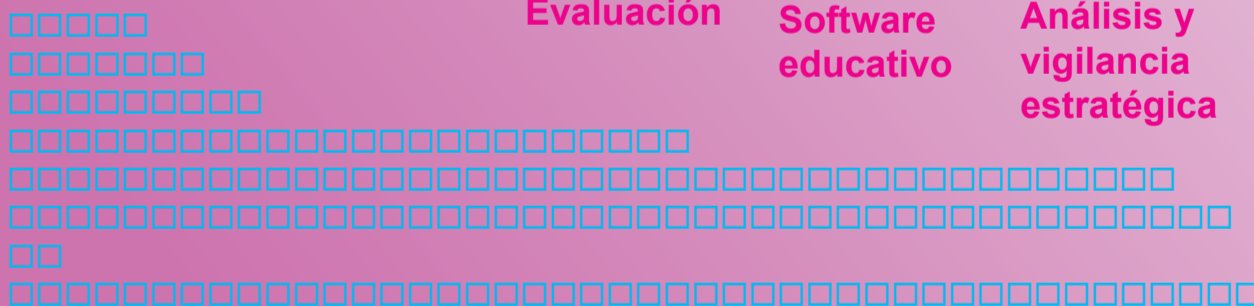
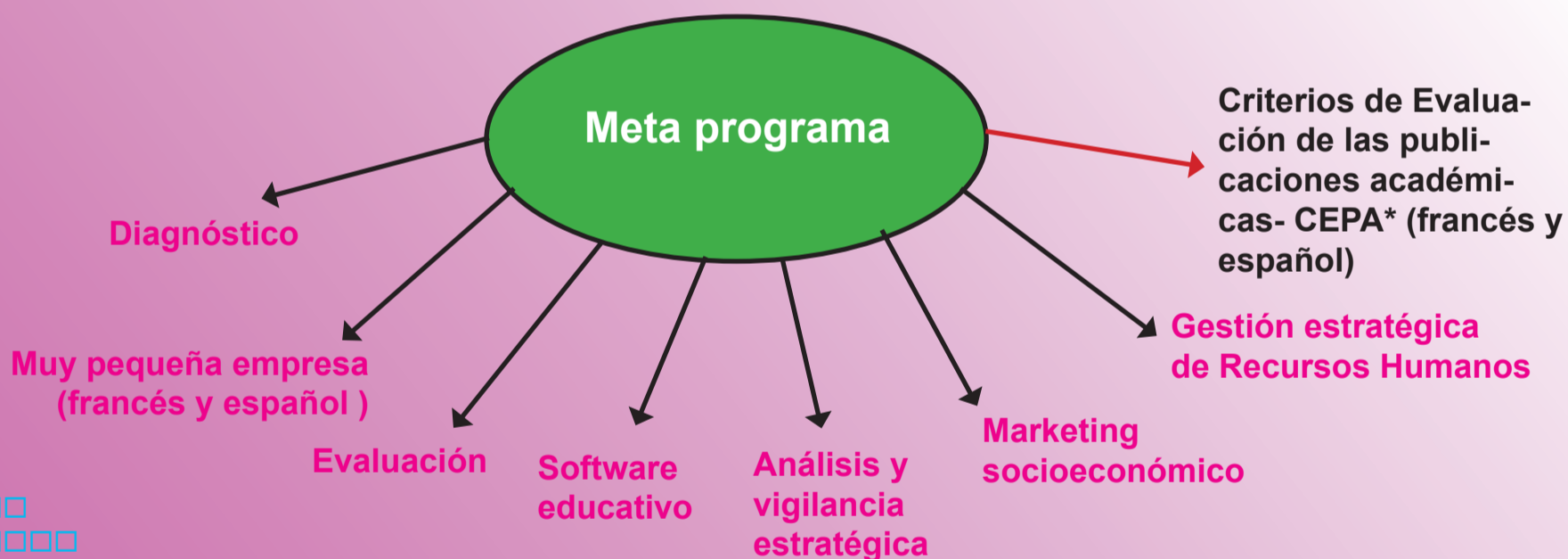
Herramientas de capitalización de los conocimientos científicos

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 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 »

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



[FORMACIONES CONTINUAS «FORCONS» «FORCONS+» Y «FORCONS++»]

Profesionalismo de consultores y gerentes



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

1- Formación «FORCONS»: Intervención y Gestión socioeconómica – Herramientas y métodos

Creada a petición del Ministerio de la Industria con el respaldo de la Fundación Nacional para la Enseñanza de la Gestión de Empresas (FNEGE), esta formación está destinada a los **consultores, dirigentes, mandos y gerentes con el fin de:**

- Llevar a cabo el cambio gracias a un método y con herramientas de intervención,
- Obtener un acompañamiento personalizado y una asistencia metodológica,
- Confrontar experiencias de empresas de tamaños y sectores variados.
- El ISEOR organiza **8 cursillos al año**.
 - 1 sesión de **2,5 días cada 2 meses**
 - un total de **4 sesiones en 6 meses**
 - **participación en el coloquio profesional anual**
- Desde 1987, fecha del primer curso, **1600 personas han seguido la formación.**

2- Formación «FORCONS+»: Perfeccionamiento en intervención y en Gestión socioeconómica

Está reservada a los gerentes, mandos, consultores internos y consultores profesionales que siguieron la formación «FORCONS» y que han practicado la intervención socioeconómica.

- Incluye:**
- una contribución conceptual y teórica fruto de los recientes trabajos de investigación del ISEOR
 - el estudio interactivo durante las sesiones de micro casos elaborados por los propios participantes basándose en su experiencia e interrogaciones sobre los comportamientos de los actores.

- El ISEOR organiza **4 cursillos al año**.
 - **3 sesiones de 1 día cada 2 meses**
 - **participación en el coloquio anual**

□□□□□□□□ □□□□ □□□□ □□□□ □□

➤ Para mayores informaciones:
• www.iseor.com/formations_consultants
• Inscripciones: secretariat.general@iseor.com

□□□□□□□□
□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□
□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□

3- Formación «FORCONS++»: Control de Gestión socioeconómico

Destinada a los **consultores, dirigentes, mandos y gerentes de empresas y organizaciones que funcionan según los principios y las herramientas de la Gestión socioeconómica y que desean implementar el método original de COSTO-VALOR DE LAS ACTIVIDADES.**

- El ISEOR organiza **2 cursillos al año**
- **5 sesiones de 1 día y medio en un plazo de 6 meses**
- **participación en el coloquio anual**

➤ Se han publicado 20 libros desde 1982 relativos a los coloquios anuales del ISEOR : Véase panel sobre las publicaciones del ISEOR

□□□□□□□□
□□□□
□□□□
□□□□
□□□□
□□□□□□
□□□□□□□□
□□□□□□□□
□□□□□□□□
□□□□□□□□
□□□□

[FRANQUICIADOS Y TRANSFERENCIA 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

Empresa	País
Euroconsultance	Bélgica
Talaszka Conseil	Francia
Aborès Conseil	Francia
Coriolis Management	Francia
Irteo	Francia
Víctor Sánchez Trejo	México
Fernando López de la O	México
Alejandro Martínez	México

8 CONSULTORES FRANQUICIADOS (BÉLGICA-FRANCIA-MÉXICO). TRES FRANQUICIADOS ADICIONALES EN 2007/2008.

[CERTIFICACIÓN ISEOR]



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

- Gerente General
 - Directores
- Jefes de departamento
 - Áreas

Consultores internos (Bélgica)

FOREM
(Administración Pública del Empleo y de la Formación)



[PROFESIONES LIBERALES REGLAMENTADAS - NOTARIADO]

Investigación –Intervención longitudinal (12 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.



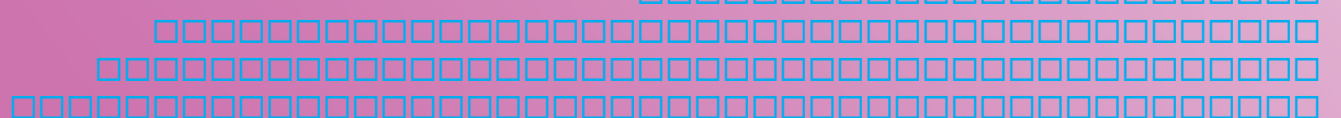
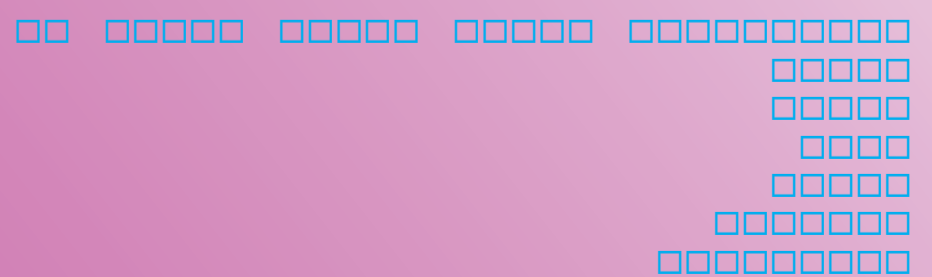
• Tras Solicitud del Consejo Superior de Notariado • «Operación Jóvenes»

- **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

• 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





[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, 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 [OFPPPT]
 - Con el Ministerio Oficialía Mayor del Gobierno del Estado de Yucatán (México)

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

• 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 (8 años) 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
 - 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 Forcons, Forcons +, Forcons ++.
 - Red de 35 consultores internos (certificación ISEOR)
- 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 cuatrienal 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» .

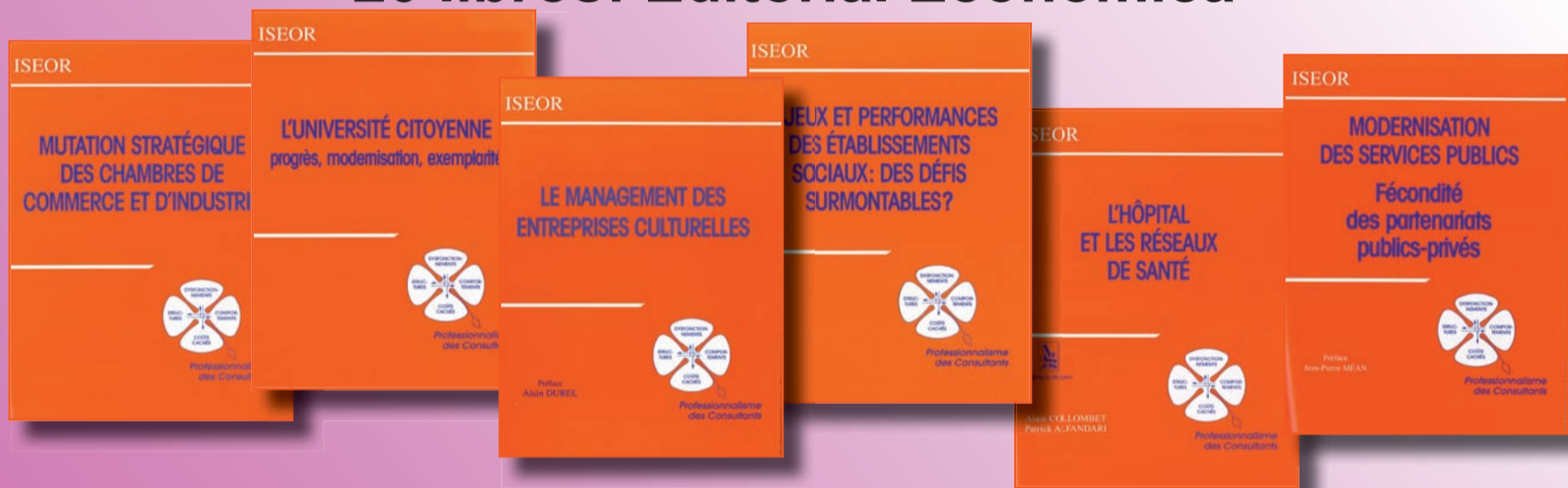


[COLOQUIO ANUAL UNIVERSIDAD-EMPRESA]

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 20 libros: Editorial Economica



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.

- 1982 : « Gestion socio-économique innovatrice : stratégie des entreprises et évolution des emplois »
- 1988 : « Qualité intégrale de l'entreprise et professionnalisme des consultants (1) »
- 1989 : « Qualité intégrale de l'entreprise et professionnalisme des consultants (2) »
- 1990 : « Le conseil et l'Europe ».
- 1992 : « Qualité du conseil et mutation du service public »
- 1993 : « Evolution de l'Expert-Comptable : le conseil en management »
- 1994 : « L'Audit Social au service du management des Ressources Humaines »
- 1995 : « Management innovant de l'hôpital »
- 1997 : « Certification, qualité et emploi »
- 1998 : « PMI-PME : Le métier de dirigeant et son rôle d'agent de changement »
- 1999 : « Le conseil aux entreprises »
- 2000 : « Le notariat nouveau »
- 2001 : « Recherche-intervention et création d'entreprises (accompagnement et évaluation) »
- 2002 : « Le management des entreprises culturelles »
- 2003 : « Université citoyenne, progrès, modernisation, exemplarité »
- 2004 : « Mutation stratégique des chambres de commerce et d'industrie »
- 2005 : « Enjeux et performances des établissements sociaux : des défis surmontables ? »
- 2006 : « Le management du développement des territoires »
- 2007 : « L'hôpital et les réseaux de santé »
- 2008 : « Modernisation des services publics – Fécondité du partenariat public/privé »

Información y pedidos: www.iseor.com/publications
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**
- **la discriminación**
- **las condiciones de trabajo**
- **las remuneraciones**
- **el poder adquisitivo...**
- **las cualificaciones**
- **el analfabetismo**
- **la expresión del personal**
- **la salud y la seguridad en el trabajo**

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



[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.



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
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

24 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.

33

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
	KAF KOALA	Restaurante, comidas preparadas, pastelería
	LAVANDERÍA MODERNA	Lavandería industrial
	MADERAS NUEVA VIZCAYA	Fabricación y comercialización de muebles
	MUEBLES VIZCAYA DE DURANGO	Comercialización de muebles
	SUPER SERVICIO ARRIETA	Gasolinera
	TORNILLOS AGUILA	Negocio de Herramientas
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 PERIBAN SÁNCHEZ HERMANOS	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

- 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.



[MÉXICO PAÍS PILOTO

Cooperación Universitaria internacional Intensiva desde 1995

Creación de una red muy activa de 9 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



• Acuerdos de asociación entre la UAM, el ISEOR 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



[ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA]

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 8 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

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

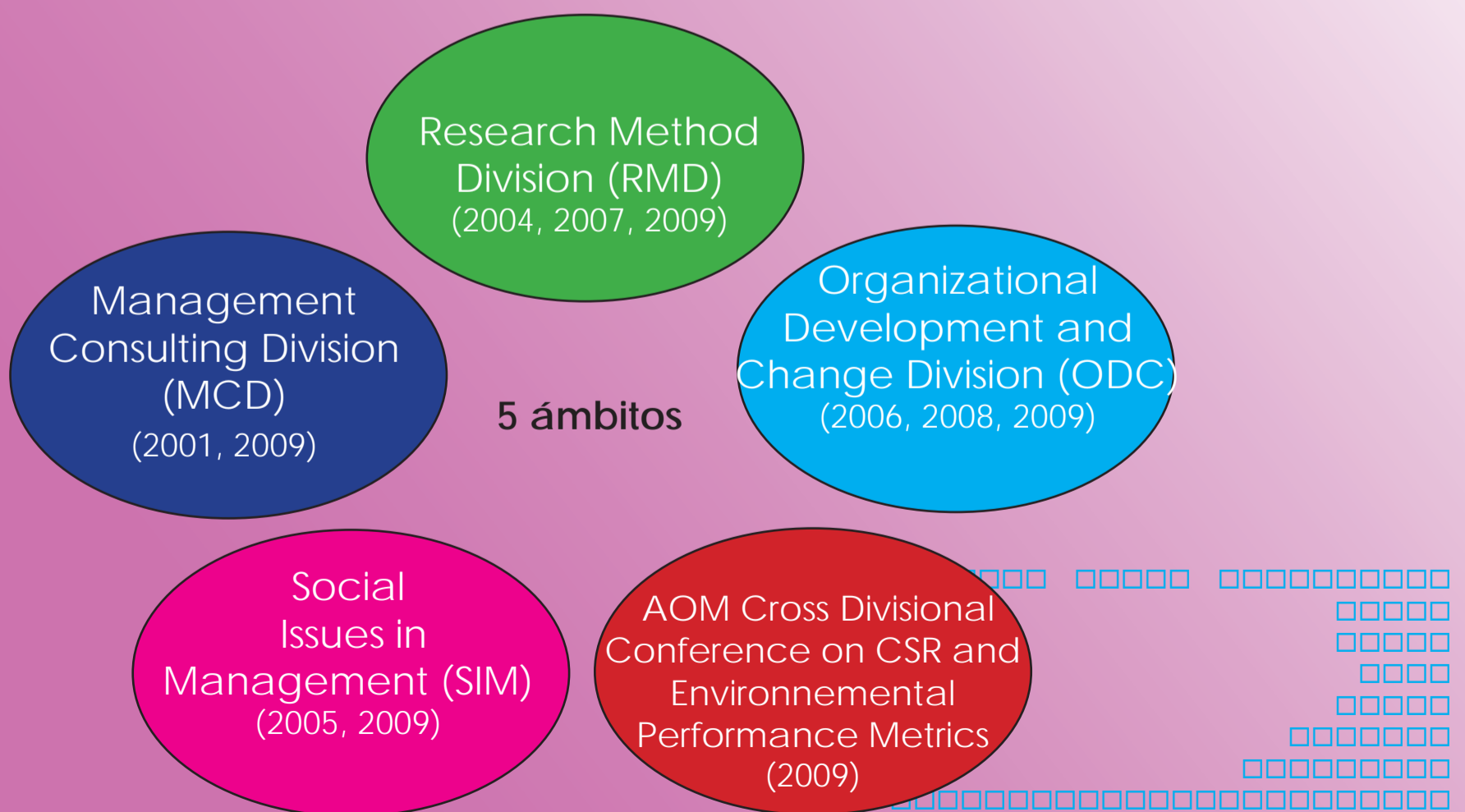
(congreso en San Diego, Chicago, Toronto, Seattle, Denver, Nueva Orleans, Honolulu, Atlanta, Filadelfia, Anaheim)

- **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

Contribución a la transversalidad en la Academy of Management



[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 : 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 : Colloque et Séminaire doctoral international ISEOR / Academy Of Management « Organizational Development and Change » Division
- 2007 : 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 : Colloque et séminaire doctoral international ISEOR / Academy Of Management : « Développement organisationnel et changement » Division
- 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 »

[INSTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS (IIC)]



Auditoría, Contabilidad, Control, Gestión de costos

10 países integrantes

- Argentina
- Brasil
- Colombia
- Cuba
- España
- Francia
- México
- Portugal
- 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, 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





[MÉXICO – ESPAÑA Y AMÉRICA LATINA]

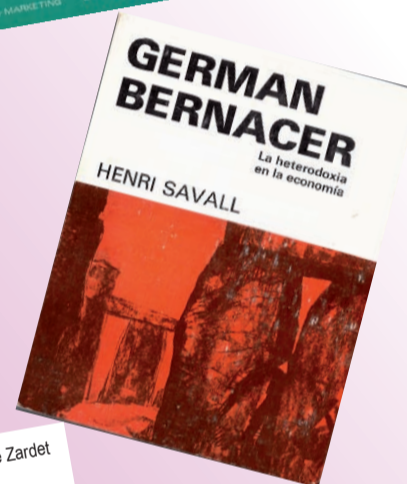
Exportación de la investigación francesa Publicaciones

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

- **1977** : «Por un trabajo más humano», Editorial Tecnibán, Madrid – 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).



Un nuevo programa emprendido con México y España:
El programa de investigación sobre la Tetranormalización

➔ Información y pedidos:
• www.iseor.com/tétranormalisation
• secretariat.general@iseor.com

[UNA RED INTERNACIONAL DE DOCTORES EN CIENCIAS DE GESTIÓN]



- **109 doctores internacionales han sido formados por el ISEOR**
 - en 15 países

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

fue publicado un catálogo de todas las tesis con motivo del «Festival internacional de

- Podrá ser consultado en la página web del ISEOR



➔ Para mayor información:
• www.iseor.com/Réseau international des docteurs de l'ISEOR



[«REVUE SCIENCES DE GESTION - MANAGEMENT SCIENCES - CIENCIAS DE GESTIÓN»]

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

Más de 70 números de artículos inéditos en Ciencias de Gestión publicados en el transcurso de 30 años.

• La « Revue 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).

• 6 números de la Revista Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestión – se publican cada año en tres idiomas (francés, inglés y español)

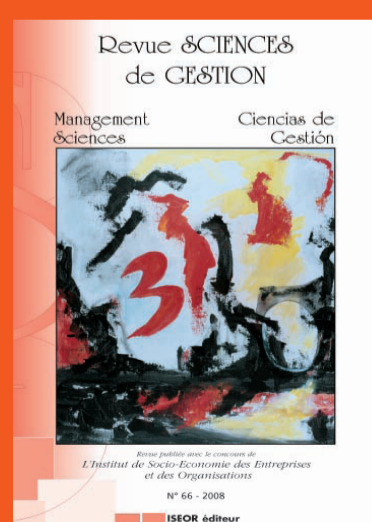
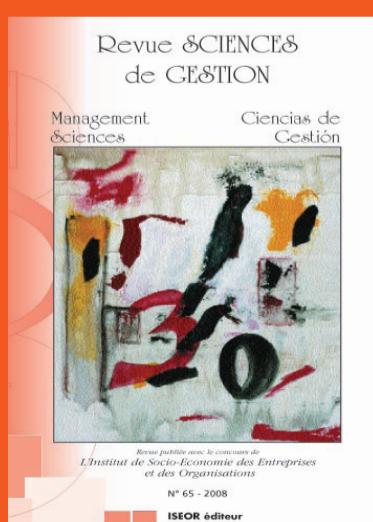
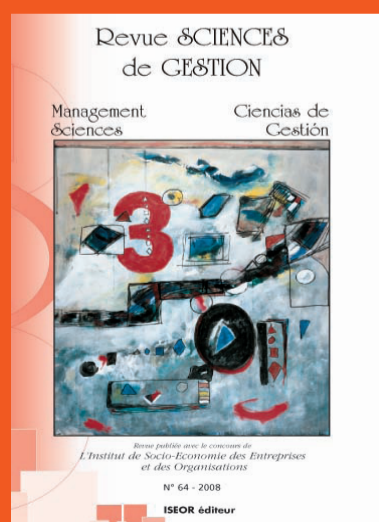
• Artículos inéditos validados por 3 Comités científicos (de idioma francés, español e inglés)

• CD Rom disponible de los artículos de la Revue Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestión (de 1978 a 1998)

• Artículos inéditos seleccionados por su carácter innovador y metodológico procedentes de un gran número de centros de enseñanza y de investigación de continentes diferentes.

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

Los tres números especiales, publicados en 2008, con motivo del 30 aniversario de la Revista



➔ Información y pedidos:
• [www.iseor.com/publications/Revue Sciences de Gestion](http://www.iseor.com/publications/Revue_Sciences_de_Gestion)
• secretariat.general@iseor.com



«REVUE SCIENCES DE GESTION - MANAGEMENT SCIENCES - CIENCIAS DE GESTIÓN»

Tres comités científicos se encargan de las publicaciones de la Revista Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestión

145 catedráticos de Universidad y de Escuelas Superiores de 20 países participan en las numerosas y estrictas selecciones de los artículos.

Comité científico de idioma inglés	Scientific Committee of the series in English	
Chief Editor	Herman AGUINIS Tugrul ATAMER Jean BARTUNEK David BOJE Franck BOURNOIS Anthony F. BUONO David COGHLAN Tom CUMMINGS Ken J. EUSKE Robert GEPHART Dipenkar GHOSH Larry GREINER Marilyn HARRIS Randall B. HAYES Franck HELLER (†) Bryan HUSTED Hugo LETICHE Stephen LINSTEAD Michael NIPPA Eleanor O'HIGGINS Yvon PESQUEUX Flemming POULFELT Grace-Ann ROSILE Denise ROUSSEAU Terri A. SCANDURA Georg SCHREYÖGG Peter F. SORENSEN, Jr. Georges TREPO Andreas WERR David WHETTEN Therese F. YAEGER	University of Colorado, Denver (USA) EM Lyon (France) Boston College (USA) New Mexico State University, Las Cruces (USA) Université Paris II (France) Bentley College, Waltham (USA) Trinity College, Dublin (Ireland) University of Southern California (USA) Naval Postgraduate School, Monterey (USA) University of Alberta, Edmonton (Canada) University of Oklahoma (USA) University of Southern California, Los Angeles (USA) Central Michigan University (USA) Central Michigan University (USA) The Tavistock Institute, London (UK) University of Monterrey (Mexico) University of Humanities, Utrecht (Netherlands) Durham Business School, Durham (UK) Technische Universität BA Freiberg (Germany) 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) Benedictine University, Lisle (USA) HEC Paris (France) Stockholm School of Economics (Sweden) Brigham Young University, Provo (USA) Benedictine University, Lisle (USA)
Associate Editors	Marc BONNET : University Jean Moulin Lyon 3 and the ISEOR Research Center Michel PÉRON : University of Paris-Sorbonne Nouvelle and the ISEOR Research Center	

Comité científico de idioma español	Comité Científico de la serie en español	
Editor	Sergio ALVARADO ALTAMIRANO Ricardo ARECHÁVALA VARGAS María Xochitl ASTUDILLO MILLER Valentin AZOFRA PALENZUELA Miguel Juan BACIC Daniel CARRASCO DÍAZ Emma CASTELLO TALIANI Enrique CLAVER-CORTÉS Juan José DURÁN HERRERA Martha Margarita FERNANDEZ RUVALCABA	Universidad Autónoma de Sinaloa - México Universidad de Guadalajara - México Universidad Autónoma de Guerrero - México Universidad de Valladolid - España Universidad Estadual de Campinas - Brasil Universidad de Málaga - España Universidad de Alcalá - España Universidad de Alicante - España Universidad Autónoma de Madrid - España Universidad Autónoma Metropolitana (Xochimilco) - Ciudad de México, México Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey - Campus de Monterrey - México Instituto Politécnico Nacional - México Universidad Autónoma de Aguascalientes - México Universidad de Buenos Aires - Argentina Universidad Nacional Autónoma de México - México Universidad Complutense - Madrid - España Universidad Carlos III - Madrid - España Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - São Paulo - Brasil Universidad Autónoma Metropolitana (Xochimilco) - Ciudad de México - México Universidad de Valencia - España Universidad Autónoma de Guerrero - México Universidad Politécnica de Cataluña - Barcelona - España Instituto Politécnico Nacional - México Universidad Autónoma de Tamaulipas - México Universidad Autónoma Metropolitana (Xochimilco) - Ciudad de México, México Universidad de Zaragoza - España Universidad Castilla de la Mancha - Toledo - España IESE - Barcelona - España Universidad Nacional Autónoma de México - México Universidade de São Paulo - Brasil Universidade de São Paulo - Brasil Universidad del Zulia - Venezuela Universidad Autónoma de Hidalgo - México Universidad Autónoma Metropolitana (Iztapalapa) - Ciudad de México - México Universidad Autónoma de Yucatán - Mérida - México Universidad Pablo de Olavide - Sevilla - España Universidad Nacional del Litoral - Santa Fe - Argentina
Coordinadora	Consuelo GARCÍA DE LA TORRE Susana GARDUÑO Martha GONZÁLEZ ADAME Antonio JARAZO SANJURO Javier JASSO VILLAZUL Marcial-Jesus LÓPEZ MORENO Carlos MALLO RODRÍGUEZ Eolo MARQUES PAGNANI Griselda MARTÍNEZ VÁZQUEZ Martina MENGUZZATO BOULARD Julían MIRANDA TORRES Joan MUNDET HIERN Arturo PACHECO ESPEJEL José Luis PARIENTE FRAGOSO Laura PENALVA ROSALES Yolanda POLO REDONDO Francisco Javier QUIESADA SÁNCHEZ Joan E. RICART I COSTA Jorge RÍOS SZALAY Antonio ROBLES JUNIOR Wellington ROCHA Guillermo RODRÍGUEZ MEDINA Victor SÁNCHEZ TREJO Pedro C. SOLÍS PÉREZ Tirso SUÁREZ NUÑEZ Ramón VALLE CABRERA Amaro YARDIN	
Véronique ZARDET, Catedrática, Universidad Jean Moulin Lyon 3, Co-Directora del ISEOR		

Comité científico de idioma francés	Comité scientifique de la revue en français		
Direction	Henri SAVALL, Professeur à l'Université Jean Moulin Lyon III, Directeur de l'ISEOR		
Comité de coordination	Revue Sciences de Gestion - Revue Française de Gestion Henri SAVALL Jean-Marie DOUBLET (directeur des publications FNEGE)	Jacky AKOKA Michel ALBOUY José ALLOUCHE Charles Henri d'ARCI MOLES Pierre-Jean BENGHOZI Michel BERRY Francis BIDAULT François BLANC Marc BONNET Jean-Pierre BRÉCHET Alain BURLAUD Roland CALORI (†) Geneviève CAUSSE Jean-Louis CHANDON Alain CHANLAT Gérard CHARREAUX Bernard COLASSE Albert DAVID Hubert de La BRUSLERIE Véronique des GARETS Alain DESREUMEAUX Pierre-Louis DUBOIS Serge EVRAERT Marc FILSER Michel GERVAIS Jacques GIRIN (†) Eric GODELIER Jean-Pierre HELFER Gérard HIRIGOYEN Jacques IGALENS Claude JAMEUX Michel KALIKA Hervé LAROCHE Jacques LEBRATY Michel LEVASSEUR Jacques LIOUVILLE Pierre LOUART Michel MARCHESNAY Christophe MIDLER Jean-Claude MOISDON Robert PATUREL Jean-Louis PEAUCELLE Roland PEREZ Jean-Marie PERETTI Yvon PESQUEUX Benoît PIGÉ Jean-Michel PLANE Bernard PRAS Henri SAVALL Géraldine SCHMIDT Jean-Claude TARONDEAU Robert TELLER Jacques THEPOT Raymond-A. THIÉTART Georges TREPO Sabine URBAN Pierre VOLLE Frédéric WACHEUX Zahir YANAT Véronique ZARDET Monique ZOLLINGER	CNAM - Paris Université Pierre Mendès France Grenoble II Université Paris I - Sorbonne Université Paris I-Sorbonne Ecole Polytechnique (CRG) et CNRS Ecole Polytechnique (CRG) et CNRS EMST - Berlin (Allemagne) Université Paris I-Sorbonne Université Jean Moulin Lyon III et ISEOR Université de Nantes CNAM - Paris E.M. Lyon (Ecole de Management) Université Paris XII - Val-de-Marne Université Aix-Marseille III HEC - Montréal Université de Bourgogne Université Paris IX - Dauphine ENS Cachan Université Paris I - Sorbonne Université de Tours Université Lille I Université Paris II Université Montesquieu - Bordeaux IV Université de Bourgogne Université Rennes I Ecole Polytechnique (CRG) et CNRS Ecole Polytechnique (CRG) Université Paris I-Sorbonne Université Montesquieu - Bordeaux IV Université Toulouse I Université de Savoie Université Paris X - Dauphine EAP - ESC-Paris Université de Nice Sophia-Antipolis Université Lille II Université Robert Schuman - Strasbourg III Université Lille I Université Montpellier I CNRS (CRG) Ecole Polytechnique Ecole des Mines (CGS) - Paris Université de Toulon - Var Université de la Réunion Université Montpellier I Université de Corte et Essec CNAM - Paris Université de Franche-Comté Université Montpellier III Université Paris IX - Dauphine et Essec Université Jean Moulin Lyon III et ISEOR Université Paris I-Sorbonne Université Paris X - Nanterre et Essec Université de Nice Sophia-Antipolis Université Louis Pasteur - Strasbourg I Université Paris IX - Dauphine et Essec HEC-Paris Université Robert Schuman Strasbourg III Université Paris IX - Dauphine Université Paris IX - Dauphine Bordeaux Ecole de Management Université Jean Moulin Lyon III et ISEOR Université de Tours
Comité de lecture	Gilles ARNAUD Olivier BRANDOUY Gilles GAREL Isabelle HUAULT Eric LAMARQUE Evelyne LANDE Frédéric LE ROY Thierry NOBRE Emmanuelle REYNAUD Aline SCOUARNEC Alain VAS	Toulouse Business School Université de Lille I Université Paris Est Université Paris IX - Dauphine Université Montesquieu - Bordeaux IV Université de Poitiers Université Montpellier I Université de Strasbourg Université Aix-Marseille III Université du Littoral (Dunkerque) Université de Louvain (Belgique)	



[LA TETRANORMALIZACIÓN: RED FRANCÓFONA]

Nuevo programa para los próximos 10 años

• La red de idioma francés de la Tetranormalización está constituida de:

• 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

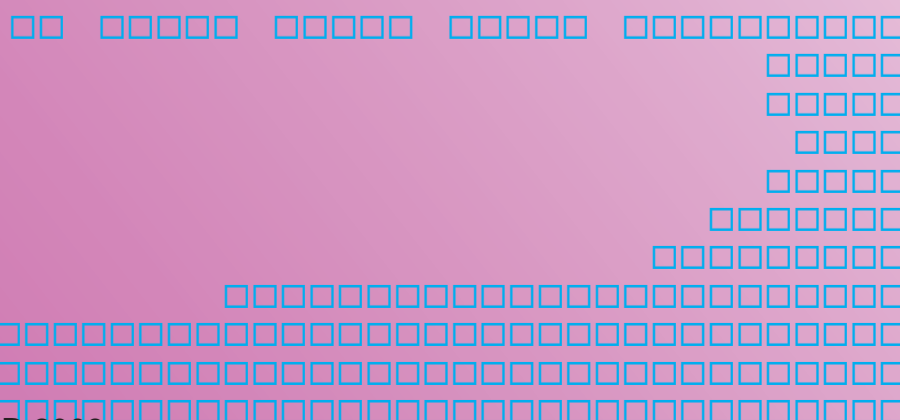
• Universidad de Pau et des pays de l'Adour

• Universidad de Poitiers

• Universidad de Estrasburgo

• IAS, AGRH, AFC, AFM, ADERSE:

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





[«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

• Jornada Perroux el 12 de febrero de 2008 Su objetivo:

• Divulgar lo más ampliamente posible el pensamiento y trabajos del economista

• Suscitar investigaciones y publicaciones en la óptica del « Pleno desarrollo del recurso humano ».

• 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 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.



[EUGINOV ESCUELA UNIVERSITARIA DE GESTIÓN INNOVADORA]



Todos los investigadores-interventores del ISEOR imparten clases en EUGINOV, Universidad Jean Moulin Lyon 3. Son formaciones superiores (dos o cinco años de estudios superiores), de formación continuada o inicial en alternancia empresa-Universidad.

NUEVO TÍTULO
Formación superior - INICIAL & CONTINUA

Programa Gestión de Actividades Liberales Reglamentadas (MALR) - Master 2 de Gestión Socio Económica
del IAE de Lyon, Université Jean Moulin

¿Para quién?
Este estudio es reservado para quienes desean ejercer actividades empresariales en el marco de profesiones liberales (Ingenieros de Instalación, Ingenieros de Gestión, Ingenieros de Mantenimiento, Ingenieros de Proyectos, Profesiones Liberales Jurídicas y de la Salud...), o desearían obtener titulaciones reglamentadas y especializar en dichas profesiones.

¿Cuál es el objetivo de este programa?
- Llegar a ser un empresario-jefe para tener y crear valor regalando a la vez la seguridad de la profesión.
- Aplicar herramientas concretas para administrar los recursos humanos y tecnológicos.
- Mejorar la calidad de las producciones y la satisfacción al cliente.
- Aplicar métodos reconocidos de gestión para entender la competitividad y el entorno cambiante.

Contribuciones del programa:
- Enseñanzas adaptadas e ilustradas con casos y herramientas concretas.
- El Examen de Estado en Lyon (AE, Universidad Lyon 3) según 2 Semestres de estudios de 2000 a marzo de 2001:
- en 1 año con 2 o 3 años de clases por semana
- en 2 años con 1 día de clases por semana
- Enseñanzas adaptadas a las particularidades de las empresas (liberadas en Ciencias de Recursos Humanos, Calidad, Relaciones con la Clientela, Estrategia de Gestión, Organización, Gestión del Talento, Gestión de Proyectos, Gestión de Estudios y Gestión de Valor Agregado).
- El programa MALR es un programa del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) de España, que garantiza la calidad de la formación y de los contenidos de las enseñanzas reglamentadas.
- El programa MALR es un programa de la Universidad de Lyon 3, que garantiza la calidad de la formación y de los contenidos de las enseñanzas reglamentadas.

Información :
- EUGINOV (IAE) : 04 78 78 76 93 ou 94
- ISEOR : 04 78 33 09 66

Formación superior - Lyon Formación INICIAL & CONTINUA MASTER GESTIÓN SOCIOECONÓMICA



1 rue de l'Université
69007 Lyon
<http://iae.univ-lyon3.fr>

1ERAS CARACTERÍSTICAS

- **Formación en alternancia**
Universidad- Empresa:
1 semana de cada 2
o 2 días /3 días
- **Programas innovadores**
- CARÁCTER MIXTO DE LOS PARTICIPANTES
formación inicial &
formación continua
- ENFOQUE GLOBAL de la gestión de la empresa

>> 8 PROGRAMAS EN MASTER 2 - (5 AÑOS DE ESTUDIOS UNIVERSITARIOS)

- **1- CONSULTOR EN INGENIERÍA DE LA GESTIÓN (DUCIM)**
Asesoría y consultoría en gestión, conducción de proyectos y organización del proceso de cambio y de innovación
- **Profesiones:** Consultores internos/externos en despachos de asesoría u organismos de formación, servicios funcionales de grandes organizaciones, mandos y gerentes de Pymes.
- **2- GESTIÓN PÚBLICA Y ADMINISTRACIONES DESCENTRALIZADAS (MAPAD)**
Mejor gestión de los recursos humanos y financieros y de la calidad de servicio en las organizaciones públicas, parapúblicas y territoriales sanitarias y sociales - **Profesiones:** mandos y gerentes, responsables de proyectos, de departamentos, o de establecimiento, auditores, responsables de la calidad, de recursos humanos, de formación, encargados de misión.
- **3- AUDITORÍA SOCIAL - ASOCIACIÓN CON EL INSTITUTO INTERNACIONAL DE AUDITORÍA SOCIAL (IAS)**
Métodos y herramientas de auditoría y de mejora de la gestión de recursos humanos - **Profesiones:** Auditores sociales o expertos en medianas y grandes organizaciones, responsables de administración del personal.
- **4- SEGURIDAD INDUSTRIAL, MEDIO AMBIENTE, CERTIFICACIÓN INDUSTRIAL (SIEC)**
Administración de las normas de seguridad y de calidad - **Profesiones:** responsables de proyectos, auditores calidad, certificadores, expertos en seguridad del medioambiental, responsable de normas medioambientales.
- **5- GESTIÓN SOCIOECONÓMICA DE LAS EMPRESAS Y LAS ORGANIZACIONES (GESE)**
INVESTIGACIÓN
Formación científica de alto nivel con metodologías de investigación-intervención, preparación a actividades de estudio e investigación, posibilidades de acceso al doctorado de Ciencias de Gestión - **Profesiones:** Docencia superior (Universidades, Escuelas Superiores), consultor, auditor, responsable operativo en Pymes innovadoras
- **6- GESTIÓN INTEGRADA DE LA PRODUCCIÓN & SISTÉMICA (MIPS) - ASOCIACIÓN CON LA ECOLE CENTRALE DE LYON - LABORATORIO DE APOYO GI-TASS**
Dominio de la herramienta de producción y de los recursos de la empresa - **Profesiones:** gerentes operativos y polyvalentes, informática y producción
- **7- VENTA Y GESTIÓN COMERCIAL**
Formación a las técnicas de venta y de gestión de la fuerza de ventas - **Profesiones:** ingeniero comercial, comercial de clientes importantes, ingeniero técnico comercial, jefe de mercado, responsable de agencia bancaria, director de ventas, jefe de ventas, director comercial.
- **8- GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES LIBERALES REGLAMENTADAS (MALR)**
Formación en gestión a titulados de diplomas que permiten ejercer profesiones liberales - **Profesiones:** socios y mandos de despachos de contador público, notarias, consultorio médico, Gabinete de ujier, despacho de abogado...

SEGUNDA CARACTERÍSTICA

**Apoyo por parte del laboratorio de Investigación ISEOR:
polo de gestión internacional y de innovación en la enseñanza**

Este tipo de gestión es **única en el mundo** y se basa en un método de intervención general que se sustituye al enfoque sectorial. Este ayuda a acompañar los cambios de la empresa de modo interno integrando el entorno social y económico.
El enfoque original del ISEOR reside en una **consultoría científica como metodología de elaboración de conceptos innovadores**. Así, la teoría de los costos-desempeños ocultos permite revelar el potencial humano y económico, primer factor de creación de valor añadido en las empresas.
El ISEOR realiza **cotidianamente intervenciones (1200 empresas en 35 países)** y organiza congresos Internacionales en asociación con la Academy of Management - Estados Unidos de América, que se traduce por una apertura concreta e integral de una **gestión internacional** con el respaldo de una amplia red.



15 chemin du Petit-Bois - 69134 Ecully Cedex - www.iseor.com - 04 78 33 09 66

Infórmese llamando al - 33(0)4 78 78 76 94 ou 93 - Descarga de expedientes >> <http://iae.univ-lyon3.fr>



[NUEVO PROGRAMA CON TITULACIÓN]

NUEVO TÍTULO

Formación superior - INICIAL & CONTINUA



1 rue de l'Université
69007 Lyon
<http://iae.univ-lyon3.fr>

Programa Gestión de Actividades Liberales Reglamentadas (MALR) - Master de Gestión Socio Económica (2º curso) del IAE de Lyon, Universidad Jean Moulin

¿Para quién?

Está destinado a estudiantes que desean ejercer actividades empresariales en el marco de profesiones liberales (Despachos de Notariado, de Contador Público, de Arquitectos, Profesiones liberales Jurídicas y de la Salud...), a **dirigentes** de estructuras liberales reglamentadas y a **ejecutivos** de dichas profesiones.

¿Cuál es el objetivo de este programa?

- Llegar a ser un empresario apto para innovar y crear valor respetando a la vez la deontología de la profesión
- Adquirir herramientas concretas para administrar los recursos humanos y tecnológicos
- Mejorar la calidad de las prestaciones y la satisfacción al cliente
- Aprender métodos reconocidos de gestión para enfrentarse a la competencia y al entorno cambiante

Contribuciones del programa:

Enseñanzas adaptadas e ilustradas con casos y herramientas concretas

- Enseñanza organizada en Lyon (IAE, Universidad Lyon 3) según 2 fórmulas de octubre a marzo :
 - en 1 año con 2 a 3 días de clases por semana
 - en 2 años con 1 día de clases por semana
- Enseñanzas adaptadas a las peculiaridades de las empresas liberales en Gestión de Recursos Humanos, Calidad, Relaciones con la Clientela, Estrategia del Despacho, Organización, Gestión del tiempo, Gestión de conflictos, Control de costos y creación de Valor Agregado.

El programa MALR cuenta con el respaldo del Consejo Regional de Notarios de Lyon. Se basa en la exitosa experiencia del ISEOR durante 33 años en más de mil empresas y 600 despachos de profesiones liberales (notarios, expertos contables, juristas, médicos...).

Es un título (324 h de clases, 60 créditos) 5 años de estudios superiores; habilitado por el Ministerio de Educación Nacional conforme a las normas europeas. Está destinado a estudiantes en formación inicial (licenciados de 1er año de Master o de títulos equivalentes) y a los profesionales en actividad (titulaciones equivalentes a 4 años de estudios superiores o convalidación de competencia profesional).

Información :

- EUGINOV (IAE).....33(O)4 78 78 76 93 o 94
- ISEOR.....33(O)4 78 33 09 66