

A LA EFICIENCIA EN LAS ORGANIZACIONES A TRAVÉS DE LA TEORÍA DE SISTEMAS, EL CAPITAL SOCIAL Y LA GESTIÓN INTEGRADA DE PROYECTOS

Serer, M.^(P)

Abstract

The quest for efficiency has become one of the paradigms that shape the work of people with themselves and the organizations that are their natural habitat. The objective has been to find the benefit and happiness based on the achievement of the greatest number and quality of goods with minimum resource consumption that enables that the resulting balance procures a positive one that justifies and fulfilled the undertaken actions and efforts. Some organizations, companies or countries have found through the years, ways of doing and behaviours that certify achieving a higher yield than others, consequently an improvement in their living conditions. Others, like the Spanish (companies, and business in general) have not finished finding appropriate channels; or influenced by other intrinsic and positive factors, they have not sought with enough interest. Among them are discussed briefly, in this release, two: the use of the theory of systems for operations management and the increase in social capital as a base for relations that will lead to a greater efficiency.

Keywords: Quality convergent (CLC), Social Capital (CS), Strategic Model SM

Resumen

La búsqueda de la eficiencia ha devenido en uno de los paradigmas que condicionan el quehacer de las personas y con ellas de las organizaciones que son su hábitat natural. El objetivo ha sido el intentar encontrar el beneficio y la felicidad basándose en la consecución del mayor número y calidad de bienes con el mínimo consumo de recursos, tal que permita que el balance resultante procure un saldo positivo que justifique sobradamente las acciones y esfuerzos emprendidos. Algunas organizaciones, empresas o países, han encontrado a lo largo del tiempo formas de hacer y comportamientos que certifican la obtención de un rendimiento mayor que otras, por ende una mejora de sus condiciones de vida. Otras, como el caso de la española (empresas, grupos en general y conjunto de ellos) no han acabado de encontrar las vías adecuadas; o bien, influenciados por otros factores intrínsecos y positivos, tampoco las han buscado con el suficiente interés. De entre ellas se analizan sintéticamente, en este comunicado, dos: la utilización de la teoría de sistemas para la gestión de las operaciones y el incremento del capital social como base para las relaciones que conduzcan a una mayor eficiencia.

Palabras clave: Calidad convergente (CLC), Capital social (CS), Modelo Estratégico SM

1. La eficiencia como meta

Uno de los paradigmas de éste siglo es sin duda la busca de la eficiencia. Eficiencia necesaria para mejorar la competitividad o lo que es más, la posibilidad de hacernos “visibles” por delante de otros y con posibilidades de ser escogidos. Solo en ese caso lo que ofrecemos podrá ser usado por quien queramos: Hay que ser lo suficientemente eficientes como para ofrecer, al menos, lo mismo que otros, pero utilizando “menos” recursos y por ende mejor precio de transferencia, así que, llegará a más o mejores entornos y probablemente antes. Pero también la eficiencia nos provoca una mejora de nuestra calidad de vida porque eso significa que conseguimos lo que queremos con “menos” “esfuerzo” lo

que debería proporcionarnos un superávit de nuestra capacidad de “hacer y recibir” que podemos utilizar para mejorar en aquellos otros aspectos que de otra forma no podríamos abordar: Aquí valdría decir que casi todo se puede hacer, pero no todo por costos “razonables”. Eso quiere decir que muchas cosas dejan de poder hacerse y ser visibles porque no se ha conseguido la suficiente eficiencia como para obtener “costos razonables” (eficientes). Y también, por que no decirlo, tenemos un cierto compromiso moral con nosotros mismos y el entorno, en no disponer de más recursos de los estrictamente necesarios, considerando que esos “recursos” no son ilimitados y hay que usarlos inteligentemente.

Pero el problema de esa busca implacable de la eficiencia para no ahogarse en el entorno competitivo que nos rodea, hace que con frecuencia las organizaciones y por ende las personas, practiquen el “todo vale” para estar en esa posición de preeminencia que les permita sobresalir. Pero ¿como plantear la cuestión para abordar el intento de búsqueda sin cruzar los límites éticos pero consiguiendo los objetivos?: la teoría de sistemas puede ayudarnos a descubrir el camino.

Planteemos primero la situación de pasar desde un estado inicial a otro final con un precio de transferencia mínimo. Esa situación es lo que denominamos “conflicto”, conflicto que se plantea entre los dos estados, y que proponemos resolver llevando a cabo “un proyecto”, que es precisamente la operación que nos permitirá conseguir esa transición. Y lo haremos de forma sistémica y proponemos sea con un modelo de gestión (SM) concreto. Operación que puede entenderse: desde el proyecto de fabricar un nuevo calzado deportivo, hasta mejorar el nivel de vida de un país: ambas cosas son proyectos. Y ambas han de ser conseguidas con eficiencia.

La eficiencia en la transacción se puede, o mejor dicho, se ha de conseguir:

- *Utilizando recursos mínimos* (en coste económico, técnico y humano)
- *Con un máximo grado de consecución posible de los objetivos* trazados (más allá del coste, otros aspectos como la funcionalidad, novedad, versatilidad, seguridad, etc.)
- *Sin perjuicio a terceros* (no entendemos eficiente la operación conseguida con bajo coste “económico” de transferencia y altísimo coste “social” porque provocamos un grave perjuicio a otros. La suma de costes probablemente saldrá muy desfavorable, y por lo tanto el conjunto será poco eficiente).

Recogemos un estudio (Proudfoot. Expansión, 2-2-07) acerca de las principales barreras que impedían en el 2005 en las organizaciones una mejora de la productividad y que en su mayor medida se refieren a:

- una planificación y control insuficiente (28%),
- una supervisión inadecuada (39%),
- una comunicación ineficaz (6%),
- una moral negativa (18%)
- una plantilla indebidamente cualificada y (8%)
- problemas relacionados con las TIC (4%)

(Entendemos que, se da por supuesto que, el producto que fluye de la organización es competitivo técnicamente y/o es adecuado al objetivo que se persigue)

Podríamos estar de acuerdo en las “barreras” anteriores, ya que el remedio que las elimina lo da, los que, bajo nuestra opinión, conformaban hasta ahora, los cuatro ejes estructurales que definían como debía estar preparada una organización para acometer con “eficiencia”

las operaciones. A estos cuatro ejes le agregamos un quinto más que los cohesiona i que es una de las propuestas que se presentan.

2. Ejes Estructurales

Estos son los cinco ejes sobre los que habría que diseñar el sistema que resuelva satisfactoriamente el conflicto:

- 2.1. **Disposición de una buena infraestructura operativa.** Aquí, en las empresas mercantiles y en los proyectos que conlleven proyectos estaríamos hablando, por ejemplo, de un amplio dominio de los idiomas por parte de sus miembros, de una buena infraestructura informática, de un buen sistema productivo, de un buen sistema de formación o de una cultura compartida por la mayoría de los actores, entre otros. Para una región o país, hablaríamos de la existencia de institutos de investigación, buenas universidades, medios de transporte rápidos y seguros, etc. Este eje solucionaría, sobre todo, las barreras f) y c) –
- 2.2. **Mantenimiento de un alto nivel de formación** entre los miembros-actores en el proyecto. Lo que significa que no solo ha de haber un sistema de progreso permanentemente establecido sino también los instrumentos de comprobación procedimentados que permitan asegurar que la formación continuada forma parte inherente a la estructura operacional de la organización. La selección de personas hacia aquellas, preocupadas permanentemente en su mejora profesional enfocadas al progreso y a la pro-actividad, será también condición necesaria. Su disposición ayudaría a solucionar e) y f) –
- 2.3. **Uso de la innovación y/o investigación** como proceso y uso ordinario en el planteamiento y desarrollo de las operaciones. Lo que asegura un planteamiento de análisis y comparación con lo existente y un intento de mejora sobre lo conocido y de resolución de problemas no resueltos. Todo ello mantendría el producto o servicio en la línea necesaria de progreso. Impediría la aparición de e) y a)
- 2.4. **Estabilidad escénica en el desarrollo de las operaciones**, como garante de que las soluciones tendrán un marco de reflexión adecuado para el análisis y toma de decisiones así como para la implantación de un proceso de mejora continuada y progresiva. Proporcionaría el margen de maniobra para combatir desde la a) a la f)
- 2.5. **Gestión por proyectos de cada operación.** Este último punto es el mencionado anteriormente que se añade a los habituales cuatro primeros y que trata de dotar a la organización con un modelo (**modelo SM –strategic model-**) estándar de resolución de cada “conflicto” (a resolver por el proyecto) que asegure que los otros cuatro ejes se van a utilizar y de forma óptima. La gestión por proyectos proporciona su vertebración, nexo, compatibilización y viabilidad. Que tal como veremos ayudaría directamente a resolver a), b), c), d) y e) e indirectamente la f)

3. Gestión por proyectos: Sistema solución para el producto o servicio más eficiente

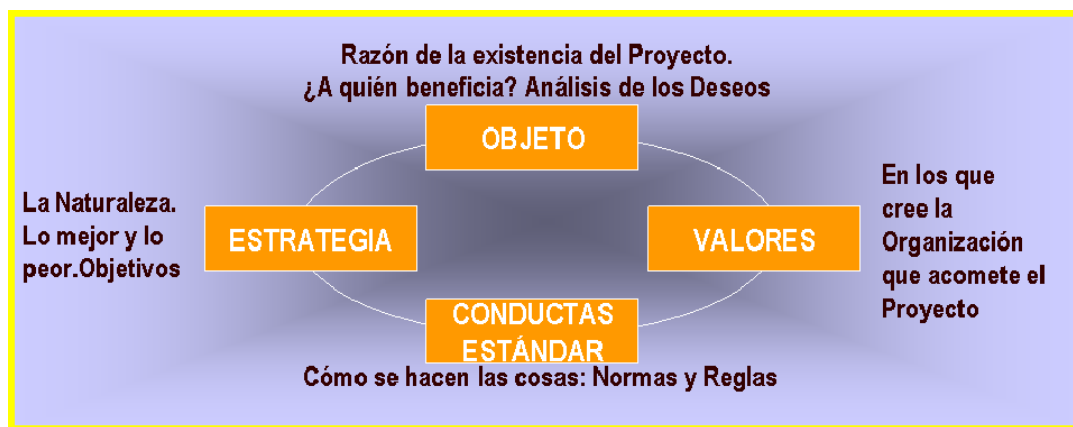
Decimos que los cuatro ejes estructurales que provocan la eficiencia, necesitan una cohesión, que nosotros proponemos sea el modelo SM que contempla la segmentación de las operaciones en “proyectos” en que cada proyecto se gestiona como si una “empresa” se tratara. (se asimila el “proyecto” a una “empresa mercantil”). El modelo es un sistema que a su vez, dispone de **cuatro sub-sistemas**:

3.1. El subsistema base, que representa la Misión del Proyecto (MP). La MP la conforman tres módulos que el Gestor del Proyecto debe plantear: El *Objeto*, la *Estrategia* y la *Filosofía*

de la organización que acomete el proyecto y que resolverá el conflicto planteado (obtención del producto o servicio más eficiente).

El *Objeto* define lo que hay que hacer, siendo de ayuda utilizar la técnica del “Análisis de los deseos del cliente”. La *Estrategia* llega a concretar cual es la referencia a superar – benchmarking o similar- los objetivos específicos, las acciones necesarias, el capital humano y técnico necesario, los recursos económicos y la programación y planificación de las acciones. Por último la *Filosofía* establecerá un cierto marco cultural con valores y conductas que gobernarán las acciones y actitudes de todos los actores que intervienen en la gestión del proyecto, lo que favorecerá la teleología de las acciones hacia la eficiencia deseada. Establecerá un campo y unas reglas de juego entendibles y aceptadas por todos...

MISIÓN DEL PROYECTO



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

Figura 1. Misión del Proyecto

Se recomienda utilizar la propia MP como instrumento, a su vez, de obtención y mantenimiento de alguno de los tres primeros ejes estructurales necesarios para la eficiencia. El hecho de concretar la operación proyecto como si fuera una “empresa” en si misma, permite plantearla en esa forma: “el medio en donde actúan e incluso se forman los actores, es el propio proyecto”, así que se pueden definir también como objetivos: la mejora a través de la innovación, la adquisición de habilidades lingüísticas o la formación de los actores en determinados aspectos. Es un sistema que se auto-alimenta.

Sirva como ejemplo de necesidad de arbitrar objetivos de infraestructura como inicio de las operaciones, de forma primordial, la necesidad de mejorar los niveles en el del conocimiento de idiomas (Desde 1973 a 2006, en una clase de último de carrera de ingenieros industriales en Cataluña el porcentaje de alumnos que sabían ingles perfectamente, nunca superó el 10%). Por lo tanto podemos utilizar la “definición de objetivos” de la Misión, introduciendo objetivos de formación como instrumento de mejora de las causas comentadas de ineficiencia.

Por otra parte, el desarrollo de la *Filosofía* del proyecto conculca la motivación negativa, otra de las causas de la ineficiencia, con la creación de una “cultura” del proyecto que envuelve a los actores, como si de una “empresa” se tratara

3.2. El subsistema funcional, que lo conforman las funciones que se desarrollaran a lo largo de la operación dirigidas por el equipo de gestión de la operación: Apuntamos aquí lo

que denominamos *funciones núcleo (FN)* que se resumen en: *funciones de diseño, de aprovisionamiento, de realización y de control*. Y por otro lado están las *funciones instrumento (FI)*, que actúan como armas para conseguir las *FN* y que se concretan en funciones de: *procedimiento, de calidad convergente, de comunicación y de administración*.

La utilización de estas funciones permite salvar algunos de los escollos que condicionan la eficiencia, centradas en la eficacia organizativa para la producción que considera que los dos factores que inciden más negativamente en la eficiencia son la supervisión inadecuada (39%) y la falta de una planificación y control (28%), mencionados anteriormente. Sobre éstas, precisamente, actúa el subsistema funcional. Ambas se positivizan a través de la Gestión del diseño (GD), de Gestión de la Comunicación y Documentación (GCD) y de la Gestión del plazo y de la planificación (GPL, GPF), proporcionando un sistema de supervisión de las operaciones, de comunicación óptimo y de un control de los plazos. También apuesta el *subsistema funcional* por el proceso que comporta la utilización de los recursos mínimos a través de la realización de la Ingeniería y Arquitectura del Valor (IAV) y de la “realizabilidad” del propio proyecto llevando a cabo la Ingeniería y Arquitectura Simultánea (IAS).

Las funciones de “procedimiento” podrían ayudar a evitar p.e. que, muchas empresas españolas trabajando más horas (1978h) que las del resto de Europa –excepto Grecia y Chipre- sean de las menos productivas –solo son menos productivas las de Grecia y Portugal (Groningen Centre of Growth, 2005). Por otra parte, se ha constatado que el tiempo que se “desaprovecha” equivale en España al 8,1 del PIB mientras que en USA es del 7,8 del PIB, lo que abunda en la necesidad de la procedimentación (Gayle Alland. IE)

Por cierto que los tres países con menos horas trabajadas (Holanda, Alemania y Bélgica) son las que tienen mayor productividad y precisamente son países que suelen aplicar con más profusión la gestión por proyectos en sus operaciones.

Introducimos por último el concepto de “*Gestión de la calidad convergente*” (GCLC) que contempla *la calidad como consecución “razonable” de los objetivos de todos los actores y no solo del usuario principal*. Esta idea refuerza la motivación y por ende la eficiencia de las acciones, evitando, a través de contemplar no solo los objetivos del actor principal (cliente) sino los de los restos de actores, que la consecución de los objetivos propios de cada uno, no sea a costa y en perjuicio de los del resto y sobre todo de los del cliente, usuario principal del proyecto.

3.3 El subsistema direccional, que explica que la obtención de un producto o servicio, conseguido eficientemente, requiere la acción de diferentes actores en diferentes momentos sobre diferentes ámbitos y con frecuentes retroalimentaciones que requieren respuestas ágiles y acertadas (como no, con eficiencia), por lo que el equipo gestor de la operación necesita disponer de reglas de manejo perceptiblemente fáciles de retener y usar para medir la bondad de sus decisiones. Es lo que denominamos el “hilo conductor” de las actuaciones, que asegura que: “si se sigue se acierta...”, es decir que se va en el buen camino de conseguir los objetivos. Cada operación tiene su propio hilo conductor, pero hay tres mensajes que podrían ser universales: las **decisiones de un gestor** deberán provocar como su consecuencia, y como mínimo, estos tres requisitos: 1) “*la satisfacción del usuario principal –cliente-*”, 2) “*la mejora constante*” y 3) “*su compatibilidad con el resto de acciones del conjunto (integración)*”.

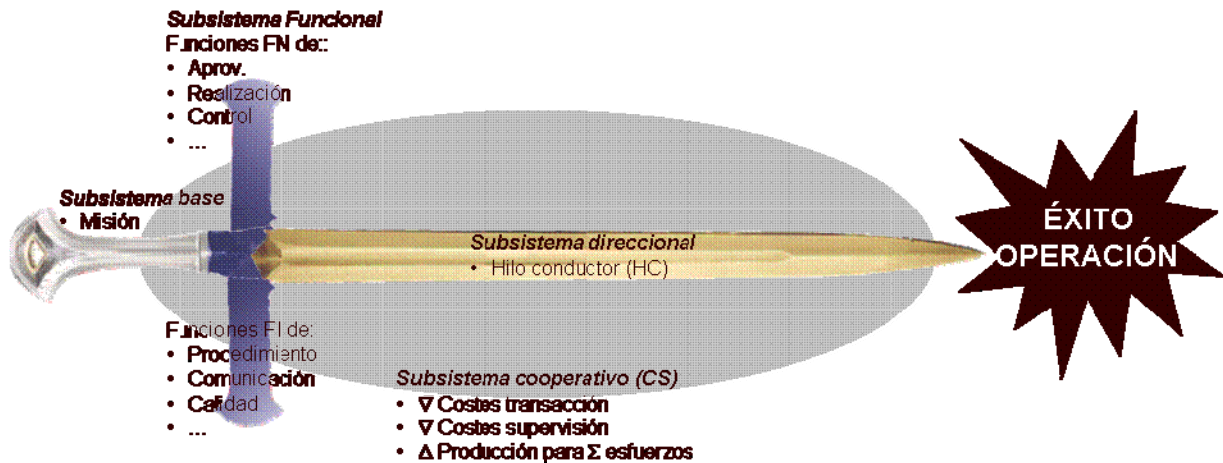


Figura. 2. Esquema sistemático del modelo SM para gestión integrada de proyectos

El hilo conductor ayuda por ejemplo, a conseguir la obtención de uno de los paradigmas de la eficiencia como es la persecución de la innovación. De la misma forma, asegura la visión de conjunto así como el no perder de vista que lo más importante es que el “recipiente del proyecto –usuario principal–” este “contento con lo que hacemos” (gobernar para el gobernado y no para beneficio propio).

Entre 1996 y 2003 con datos de más de 100.000 empresas, se descubre que hay un crecimiento anual negativo para el conjunto (-0,14), con un incremento positivo para el sector industrial (0,53) y negativo para los servicios (-0,24) y la construcción (-0,64) (Informe Banco de España, Julio 2007). En ese periodo había empresas que salían y entraban, pero esas últimas han sido incapaces de mejorar el conjunto (Pérez, F. 2005). Esos datos coinciden con los del 2006 en los que se constata (Vanguardia, 4-11-07) un incremento de la productividad del 0,8% (incremento de la producción/incremento del empleo), para el conjunto, por una subida importante de la industria del 3,1% pero con una disminución de los servicios del -0,6% y de la construcción del -2,1% (Comisión Europea, el País 30-3-08)

Podríamos aventurar sin temor a equivocarnos demasiado, que en los últimos tiempos con un “boom” algo descontrolado de los servicios (sobre todo hostelería) y la construcción (todo se vendía y aceptaba), y con una entrada importante de mano de obra “barata” ha habido poca “motivación” para llevar a cabo implantación de modelos de gestión progresistas como el SM que aquí proponemos; eso ha hecho que la productividad y por ende la eficiencia, alcance cotas muy bajas. Solamente las empresas industriales que, por necesidad de supervivencia, han tenido que acudir a la utilización del benchmarking, la concreción de objetivos, la aplicación de una cierta “cultura” de trabajo y resto de conceptos comentados anteriormente en la MP, han sido capaces de mejorar su eficiencia

3.4. El subsistema cooperativo (Capital social), que es otra de las aportaciones que hacemos en este comunicado, introduciendo este factor en el modelo SM.

El Capital Social, representa el conjunto de valores, normas, actitudes, confianza y redes que existe en una organización que permite que los actores actúen ofreciendo una confianza tal que haga disminuir los costes de transacción, incertidumbre y revisión así como el provocar un aumento y mejora de la producción por las sinergias inducidas. En este sentido, y ateniéndonos al modelo SM, es una consolidación de la filosofía generada en la propuesta del Subsistema Base (Misión del Proyecto), pero matizada en el ámbito exclusivo de la cooperación (uno coopera porque está seguro que los otros lo van hacer). El Capital Social, por ejemplo, ha sido la causa en España, entre 1995 y 2001, del 15% del incremento del PIB (Capital social y Crecimiento nº 3 FBBVA, 2007), aunque en otros periodos ha sido mas bajo e incluso negativa su contribución. Y siendo el PIB citado consecuencia de la suma de los

PIB producidos en todas las operaciones que se generan en el ámbito geográfico o social de referencia, es por lo que proponemos su introducción a nivel micro en cada operación-proyecto.

Introducimos por tanto hoy el *Subsistema Cooperativo* como nuevo elemento –ya subsistema- integrante del modelo de gestión SM de proyectos cumpliendo la función de ser el “marco de actuación” en el que se “integran” el resto de subsistemas, dándoles sentido y ayudando a la existencia de una teleología común que conduzca al éxito de la operación... Aseguraremos, por tanto que si el gestor no es capaz de generar un “mínimo” de confianza en el conjunto de actores, su gestión se verá seriamente afectada y carente de mucho sentido. Lo mismo ocurriría en una empresa mercantil si el gerente no fuera capaz de generar ese mínimo de confianza.

Siguiendo la propuesta de medición del Ivie-fundación BBVA para entornos más amplios y adaptados en nuestro caso a las operaciones-.proyecto, proponemos los siguientes factores para determinar el mayor o menor volumen de Capital Social que permita un buen subsistema cooperativo:

- *El coste marginal de invertir C'(Is)*. Que representa la dificultad o coste inducido por los individuos en la organización a gestionar para invertir en capital social. En nuestro caso lo relacionamos con el mayor o menor nivel de estudios o conocimiento de lo que significa la gestión de proyectos. Por eso lo evaluamos en *función del número de personas de la organización que tienen estudios sobre la materia*. El coste será menor en función de que haya mayor número de personas que dispongan de esos conocimientos y por lo tanto capaces de entender la conveniencia de cooperar. Se expresara en 100 - nº de personas con formación específica.
- *La tasa de depreciación, “d”* o supervivencia del capital social, que a nivel macro se mide por la tasa de paro existente que puede inducir a una preocupación de la población a perder el empleo y la posibilidad de acceder a la renta por lo que influiría negativamente en la predisposición a cooperar; y en nuestro caso la mediríamos con la tasa de la posibilidad de perder dinero en la operación que dejaría a las personas con menos predisposición a la cooperación.

Es por ello que operaciones contratadas a precios muy bajos para uno o más actores, son poco propicias a que se genere Capital Social y por ende pocas posibilidades de conseguir cooperación, por lo que aumentarían los costes de supervisión y disminuirían las sinergias

- *El grado de conexión a la red social “c”*, que representaría el grado de confianza generalizada entre los actores que se puede medir a nivel macro-económico por la relación entre los créditos concedidos y el volumen de transacciones. Y en el caso de las operaciones proponemos hacerlo por:

$$c = \frac{\text{Clientes repetitivos}}{\text{Clientes totales}}$$

Y eso aplicado a las diferentes empresas que están actuando como actores en la operación. Es decir, que si el cliente, proyectista, gestor o realizador, contemplados cada uno por su parte disponen de una relación, *c*, “grado de conexión” alta, significará que son capaces de generar confianza pues tienen una cartera alta de clientes repetitivos, y ello en diversas situaciones por lo que su capacidad de cooperar será más evidente y previsible.

También se puede medir “*c*” por el número de redes creadas en el entorno de la operación - proyecto: grupos de trabajo proyectista-project manager, proyectista-realizador, project manager-cliente...Incluso reuniones informales. A mayor número y estabilidad de conexiones, mayor sería el factor “*c*”.

- *El salario de reserva “w”* que sería el salario que reciben las personas por, exclusivamente su trabajo, prescindiendo del referido al rendimiento que se obtiene del Capital Social (KS): “KS·r” (r es la tasa de rendimiento) y al rendimiento del Capital Físico (K): “K·A” (A sería la Productividad Total de los Factores, que se refiere a la productividad de aquello ajeno directamente al trabajo, como es el caso de lo que producimos a causa de la tecnología). Y para una operación-proyecto, el salario de reserva “w” se propone pueda evaluarse, para todos los actores, como la relación entre la producción “Y” que pueden hacer en su trabajo, afectada por un coeficiente “j” que minore su valor por la eliminación de la producción por el rendimiento de los capitales físicos y social, y el trabajo (L) -que podrían ser n^o de horas-

$$w = \frac{j \cdot Y}{L}$$

El gestor, project manager, debe tratar de inculcar y promover acciones que conduzcan a la existencia de un Capital Social alto que consiga rendimientos mayores en la consecución de los objetivos del proyecto por el aumento de la confianza y en general de la cooperación de todos los integrantes.

Resumamos en conclusión, que la simbología de la “espada” para la visualización del modelo de gestión, se entiende si explicamos que lo más importante para resolver el “conflicto” es tener clara la Misión del Proyecto (MP) –*subsistema básico*- y hay que “sujetarla fuertemente con la mano”, como si una empuñadura fuera –paradigma de solidez-; que, para evitar soltarla, o que otros nos la hagan soltar, nos protegemos con la “cruzeta” de la espada que son el *subsistema funcional*: las Funciones Núcleo (FN) y las Funciones Instrumento (FI). Y para que, a lo largo de la operación no perdamos el sentido de lo que se desea, cada vez que haya que tomar una decisión, el Project Manager (Gestor del Proyecto) debe preguntarse si su decisión respeta el Hilo conductor (HC) del proyecto –*subsistema direccional*- . El HC es el filo de espada que conducirá al éxito de la operación.

Y para que la espada pueda “manejarse con soltura y seguridad”, necesita una “atmósfera” propicia; y esa, la proporciona el volumen de Capital Social existente –*subsistema cooperativo*, que genera un marco que invita y favorece las acciones y la obtención de resultados positivos.

4. Conclusión

La eficiencia no es una meta a conseguir exclusivamente porque mejora la competitividad de las organizaciones sino también porque ahorra y equilibra los esfuerzos y permite que estos puedan dirigirse a más áreas y destinos. La eficiencia se consigue cuando, a la vez, se llega a: **a) utilizar los recursos mínimos b) un máximo nivel de consecución de los objetivos y c) no perjudicar a terceros por consecución de lo propio.**

Para todo ello, se recomienda como modelo de gestión a utilizar, la gestión por proyectos a través del **“1) estratégico model –SM-“** que en forma sistémica, lleva en sí incluidos, los otros cuatro ejes estructurales que la experiencia aconseja seguir: **2) una buena infraestructura propia, 3) el mantenimiento de un buen nivel de formación en las personas, 4) la innovación y/o investigación como forma habitual de trabajo, y 5) la estabilidad en el desarrollo de la operación**

La Gestión Integrada de Proyectos (Project Management) se muestra aquí como un arma determinante para la mejora de las operaciones.

Reseñamos, por último, los conceptos que se han introducido en este comunicado:

- *La Calidad convergente (CLC)*
- *La definición de eficiencia en las operaciones*
- *La inclusión y definición del Capital Social (CS) en el modelo de gestión SM*
- *La inclusión de la gestión por proyectos como eje estructural para conseguir la eficiencia.*

Referencias

- [1] F. Pérez, V. Montesinos, L. Serrano, J. Fernández (2005), *“La medición del Capital Social. Una aproximación económica”*. Fundación BBVA. Bilbao
- [2] Marcos Serer, (2006) *“Gestión Integrada de Proyectos”*, 2ª edición. Edicions UPC. Barcelona
- [3] Sergio Sanz y Gayle Alland (2006) *“¿Quién trabaja más horas”* Groningen Center of Growth y Expansión (14-3-06). pp 10. Madrid
- [4] C.L.A. Madrid (2007) *“Barreras que impiden una eficacia organizativa”*. Expansión, “Prood-foot” (2-11-07). pp 43. Madrid
- [5] Fundación BBVA e Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (2007). *“Capital y crecimiento. El capital Social en España y los países de la OCDE”*. pp 1-15
- [6] Páginas de economía (2007). La Vanguardia. 6-11-07. pp 78. Barcelona
- [7] Jordi Pons i Novell (2007) *“La confianza paga”*.La Vanguardia. 12-10-07. pp 62. Barcelona

Correspondencia (Para más información contacte con):

Marc Serer Figueroa
IDOM INGENIERIA Y SISTEMAS, S.A.
Gran Vía Carlos III, 97 bajos
08028 Barcelona
E-mail: mserer@idom.com