



Competencias
directivas para la
innovación

Acción Cluster

directiv@21⁺



El Plan de Competitividad Empresarial e Innovación Social 2006-2009 del Gobierno Vasco apuesta por una estrategia basada en la innovación, con el fin de elevar la competitividad de las organizaciones y la calidad de vida de los ciudadanos.

Nos encontramos ante un cambio de paradigma, con un mundo que cada vez se hace más pequeño y donde aparecen nuevos competidores. Ya no nos queda más que competir por diferenciación; competir por innovación. Las empresas hoy en día tienen la responsabilidad de generar entornos ilusionantes y proyectos compartidos donde las personas puedan desarrollar su creatividad y que permitan transformar después las ideas en productos y servicios de la forma más eficiente posible.

El Sistema Vasco de Innovación pone a las personas en el centro de las organizaciones; son ellas quienes innovan y el motor de la innovación. En este contexto, los directivos y directivas deben asumir un papel clave en la transformación de sus organizaciones.

Pero de la misma forma, quienes ocupan un puesto de dirección deben ser conscientes de que para transformar su organización tienen que ocuparse también de su propia transformación.

El primer paso es desarrollar nuevos perfiles entre los directivos, que son quienes van a impulsar ese cambio y ejercer un liderazgo clave para avanzar hacia la innovación.

Para ello, precisan de iniciativas que les permitan prepararse para gestionar la innovación en el nuevo entorno.

El Programa Directiv@21 tiene como misión dotar a los cargos directivos de las organizaciones de Euskadi de las competencias necesarias para afrontar con éxito el reto de la innovación.



Ana Agirre

Consejera de Industria,
Comercio y Turismo
del Gobierno Vasco



directiv@21⁺ⁱ

Euskadi+i innova



1	Introducción	6
2	PARTE I Competencias directivas	
3	2.1. Gestión de la innovación	8
4	2.1.1. Gestión de los mercados donde se aproxima una “tormenta perfecta”	10
5	2.1.2. Enfoque sistémico de la innovación	13
	2.2. Estrategia e innovación sistémica	24
	2.2.1. El nuevo imperio chino	26
	2.2.2. Aprendiendo y desaprendiendo para competir	30
	2.2.3. Estrategia, internacionalización e innovación	36
	2.3. Gestionar el cambio a través de las personas	48
	2.3.1. Convierte tu vida en una obra de arte	50
	2.3.2. Desarrollo de equipos de alto rendimiento	54
	2.3.3. Liderazgo y valores	62
	2.3.4. Estrategia en personas	74
3	PARTE II Directiv@21, competencias directivas para la innovación	84
4	PARTE III Opinión de los participantes	90
5	Conclusiones	96

1

Introducción

Directiv@21, una de las líneas estratégicas del Plan de Competitividad Empresarial e Innovación Social del País Vasco 2006-2009, tiene por objetivo promover la excelencia en la gestión de las organizaciones vascas.

Es indudable que los directivos y responsables de empresas deben asumir un papel clave en la transformación de las organizaciones a las que representan y esta misión requiere que dichas personas se encuentren debidamente preparadas y formadas.

Directiv@21 es un escalón más en nuestro compromiso con la innovación, ya que ofrece formación sobre los siguientes ejes:

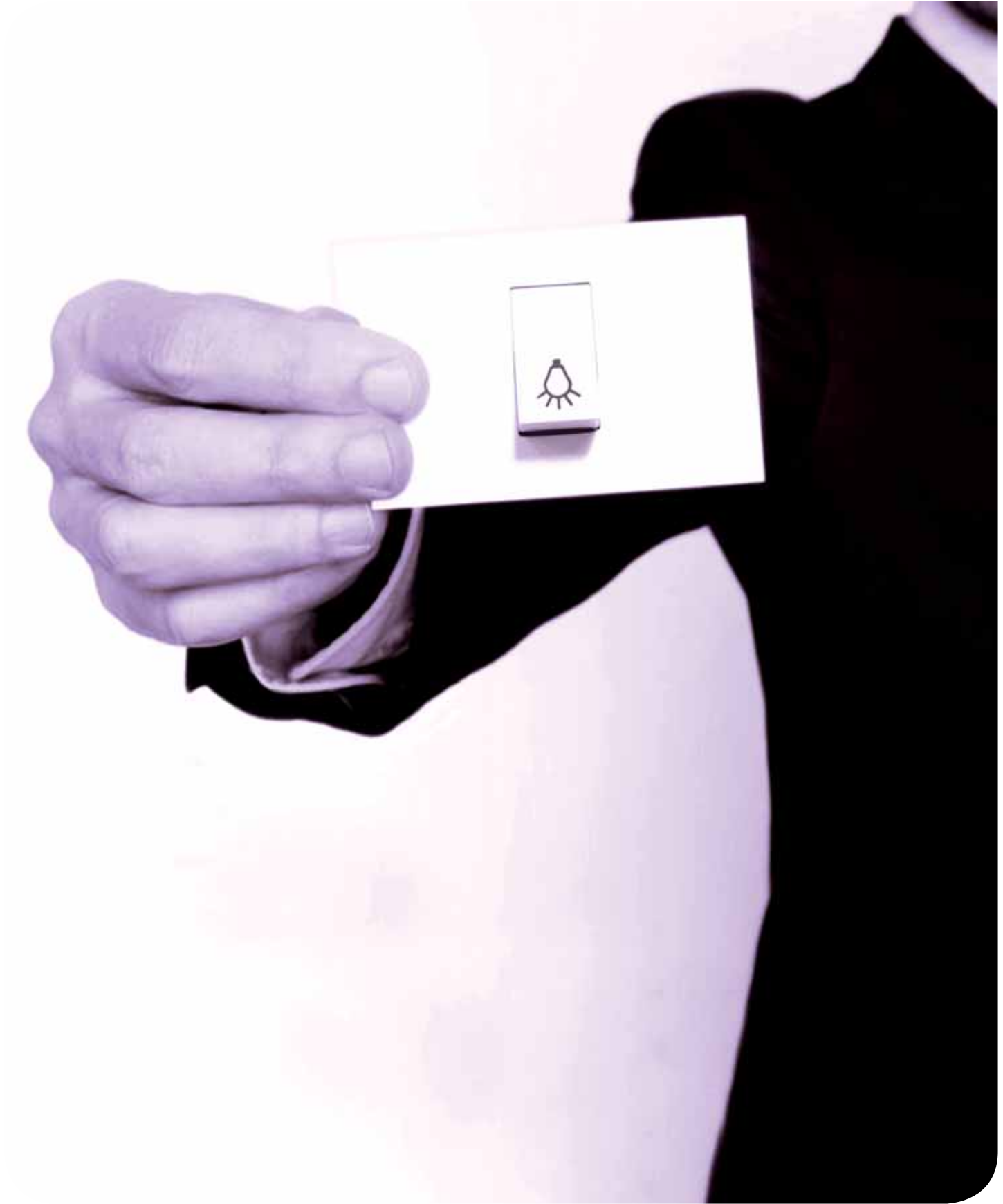
- Gestión de la innovación
- Estrategia e innovación sistémica
- Gestión del cambio a través de las personas

El objetivo de este libro es ilustrar la experiencia formativa **Acción Cluster** enmarcada dentro del programa Directiv@21 que tiene como misión dotar a los directivos de las empresas integradas en las asociaciones cluster del País Vasco de las competencias necesarias para afrontar con éxito el reto de la innovación.

En este documento se muestran las competencias que deben tener los directivos para poder afrontar los nuevos retos, así como las herramientas que SPRI les ofrece para facilitar su transformación hacia la excelencia. También ofrece la experiencia de algunos directivos que están participando en esta acción formativa y las conclusiones que de ella se han extraído.

Directiv@21 apoya a las PYMEs en el camino de la innovación. Esperamos que estos testimonios sirvan de referencia para otros directivos a la hora de incorporarse a la senda de la innovación.







2.1

PARTE I: competencias directivas

Gestión de la innovación

2.1.1



Luis Huete,
Profesor
IESE Business School

La gestión en mercados en los que se aproxima una “tormenta perfecta”

Los mercados nos están pidiendo a los directivos y empresarios que hagamos un mayor esfuerzo por innovar en nuestra forma de pensar y de trabajar. Tenemos que ser más transgresores en la manera en que diseñamos los modelos de negocio y las estrategias comerciales.

¿Por qué? La principal razón es que en muchos mercados se acerca una “tormenta perfecta”. Una tormenta perfecta en este contexto es la coexistencia de un rápido cambio en las reglas de juego del sector y la intensificación de la competencia con la llegada de nuevos entrantes especializados en un determinado segmento de productos, de clientes o de empleados.

La gestión en momentos de tormenta perfecta se hace complicada pero a la vez apasionante. En mis contactos con cientos de empresas en los últimos años he comprobado cómo ocho de cada diez directivos a los que he preguntado afirman que prevén un notable cambio de las reglas de juego en los sectores en los que compiten. Un número similar de respuestas afirmativas se lleva la pregunta de si prevén un aumento notable de la competencia. ¡Son mayoría los sectores en los que se avecina una tormenta perfecta!

La inestabilidad de los mercados y el incremento de la competencia requieren de los directivos una respuesta contundente. El foco en eficiencia y resultados se vuelve insuficiente, aunque sigue siendo una condición necesaria. A estas dos prioridades se suman otras dos: **la innovación en la gestión del talento y la innovación en el desarrollo de mercados y, por tanto, en la gestión de clientes.**

MERCADOS DE GRANDES OPORTUNIDADES

El cambio de los mercados es un momento de grandes oportunidades y en donde no compensa ser conformista. El conformismo en época de cambios genera decadencia. Si las reglas de juego cambian y hay más presión en el mercado, estamos obligados a convertirnos en una máquina de generación de nuevas ideas: ideas que traigan frescura a la forma de trabajar y de dirigir; ideas que nos hagan cuestionarnos la lógica con la que hacemos negocio y con la que pensamos sobre el futuro. La gran pregunta que siempre se hacen los empresarios y directivos inconformistas es: **¿No habrá una mejor manera de hacer las cosas? ¿No habrá una forma mejor de hacer que seamos la opción preferida en el mercado?**

Hay empresas en donde el rigor y la disciplina presupuestaria tienen un gran valor. Nada que objetar. Salvo si el presupuesto se cuadra con decisiones oportunistas que van en contra de los intereses legítimos de los clientes. Eso es pan para hoy y hambre para mañana. Estas prácticas, bien extendidas en muchas empresas que se jactan de unos brillantes resultados, dinamita la credibilidad del equipo directivo cuando arenga a sus empleados en cuestiones de valores, cultura de orientación al cliente, responsabilidad social, etc.

Por desgracia todavía hay muchas empresas que obtienen una parte importante de sus beneficios (pueden superar el 10%) de decisiones unilaterales, tomadas conscientemente en contra de los intereses de los clientes y que si fueran conocidas por éstos se quebraría una parte importante de su confianza hacia la empresa. Son los “bad profits”, lo que a mí me gusta llamar “beneficios sucios”, que tan mal efecto tienen en la lealtad de los clientes.



2.1.1

Es cierto que la falta de eficiencia y de transparencia de los mercados hace que estas prácticas comerciales no sean “castigadas” de forma inmediata por parte de los clientes, pero todo se irá. Quien se acostumbre a cuadrar los presupuestos con “beneficios sucios” se encontrará en épocas de crisis con dos problemas: el primero, que el desfase presupuestario será mayor y tendrá que acudir a peores prácticas, que acabarán bordeando lo delictivo. Segundo, que tendrá a su clientela poco fidelizada y le resultará caro asegurarse su recurrencia.

PROCESO DE ACELERACIÓN

Vivimos momentos históricos. Son muchas las voces que afirman que los próximos 25 años van a ser determinantes y muy especiales. No somos sólo espectadores de un tiempo en el que la historia está en un proceso de aceleración muy fuerte, sino que hemos de convertir nuestras empresas en verdaderos protagonistas de la historia que nos ha tocado vivir.

Los ríos han sido desde tiempos antiguos un elemento de progreso y de civilización. El fluir de las aguas impulsa el fluir de las ideas, y el comercio, y el buscarse la vida en otros lugares. El río es una metáfora de la capacidad humana de conectarse, comunicarse y emprender. A la humanidad se le quedaron pequeños los ríos naturales hace siglos. Y por eso buscamos con ahínco “ríos virtuales” que sigan haciendo más eficiente la conectividad y el fluir de las ideas, los productos de nuestro trabajo, los negocios, etc.

Nuestra generación es protagonista de la creación del río más caudaloso y transitable que jamás haya tenido la humanidad. La digitalización de la información y la capacidad de transmisión a través de la banda ancha de Internet han creado un río con un caudal y una potencialidad que es difícil de imaginar. ¡Es la innovación más destacada de la historia!

Este nuevo río nos trae a los ciudadanos y a las empresas unas posibilidades de interconexión entre nosotros sencillamente impresionantes. ¿Quién nos iba a decir hace cinco años que podíamos ver y hablar con nuestra familia o con nuestros clientes por videoconferencia a través de Skype y prácticamente gratis? Además, a través de un ordenador que cuesta apenas 1000 euros y que no necesita de ningún periférico para ello.

CAMBIOS EN LOS MODELOS DE NEGOCIO

Los primeros efectos de los ríos virtuales en las empresas ya se están viendo. Por ejemplo, en la manera de organizarnos: menos jerarquías y normas y más redes voluntarias y reglas de juego que se asumen al pertenecer a la red. También en la configuración de los modelos de negocios: más desintegración y deslocalización de los anillos de la cadena de valor.

Ambos efectos pueden ser muy estimulantes para un ciudadano al que le guste la autonomía y se quiera sentir propietario de lo que hace en su trabajo. Por ejemplo, cada vez veremos a más personas que se convierten en marcas propias: personas con identidad propia, conocidas en el mercado y que prestan sus servicios en régimen de profesionales independientes. ¡Las organizaciones jerarquizadas, las Universidades, están perdiendo el monopolio del talento!

“ Los primeros efectos de los ríos virtuales en las empresas ya se están viendo. Por ejemplo, en la manera de organizarnos: menos jerarquías y normas y más redes voluntarias y reglas de juego que se asumen al pertenecer a la red ”

Luis Huete
IESE Business School
Profesor



2.1.1

“El mercado está deseoso de que aparezcan más empresas que se autodenominen como especialistas. Empresas que hagan de su disciplina comercial y operativa la fuente de nuevas ofertas con más valor percibido para sus clientes”

Luis Huete
IESE Business School
Profesor

La desintegración de las cadenas de valor va a hacer que los “ciudadanos-marca” puedan integrarse en distintas cadenas de valor -de distintos países y sin moverse demasiado de su lugar de residencia- sin perder su autonomía y su marca personal. Los individuos que sólo nos representamos a nosotros mismos, o los que no hemos tenido la oportunidad de ejercitar nuestro liderazgo institucional dirigiendo organizaciones clásicas, vamos a tener unas oportunidades sensacionales.

Vamos a tener más espacio para elegir cómo, cuándo y con quién trabajamos. Vamos a poder hacer un diseño de nuestra vida y de nuestra manera de trabajar a la medida de nuestras ideas, de nuestros valores y prioridades. Vamos a poder ser prácticamente responsables de lo bueno y malo que suceda en nuestra profesión.

La fuerza con la que bajan las aguas -las ideas- en los ríos de nuestros tiempos va a hacer inevitable la irrupción de más *fresh management* en nuestras empresas. El mercado está deseoso de que aparezcan más empresas que se autodenominen como especialistas. Empresas que hagan de su disciplina comercial y operativa la fuente de nuevas ofertas con más valor percibido para sus clientes.

EL MERCADO SE POLARIZA

El mercado se está polarizando. La demanda que más crece es aquella que corresponde a los posicionamientos altos y bajos; decrecen los posicionamientos medios. Al mercado le interesan las soluciones sofisticadas, complejas y exclusivas tanto como las soluciones simples, cercanas y baratas. Lo que no interesa son las soluciones medias para el cliente medio y al precio medio.

Por eso las empresas generalistas tienen un problema. **En un mercado polarizado los modelos de negocio de las empresas generalistas empiezan a chirriar.**

Las empresas generalistas se tienen que reconvertir en empresas multi-especialistas. Con unidades de negocio semi-independientes, con conceptos de servicio distintos y punteros. Y con una unidad de servicios compartidos que preste un apoyo real a las unidades independientes.

La unidad de servicios compartidos ha de capitalizar las economías de escala y las economías del aprendizaje de la empresa generalista. Las unidades de negocio, por otro lado, han de hacer de su agilidad y cercanía la base de su éxito. En momentos de tormenta perfecta resulta imprescindible tener una embarcación ágil y maniobrable.

Nuestras empresas, tanto las que son generalistas como las que son especialistas, requieren ideas originales y transgresoras que hagan posible la emergencia de nuevos modelos de negocio con un foco, disciplina y consistencia interna nunca antes vista.



Enfoque sistémico de la Innovación

2.1.2

¿HACE FALTA INNOVAR?

No existe mercado ni negocio que no haya vivido cambios espectaculares en los últimos cinco años.

Con sectores abarrotados y necesidades de clientes saturadas, el “más de lo mismo”, el “más de lo mismo pero mejor”; en definitiva, las estrategias de eficiencia, de “exprimir el limón”, ya no sirven como antes.

Sin innovación en productos, procesos, gestión y negocios no hay clientes, no hay empresa, no hay futuro.

Tiene más sentido que nunca el tratar de ser único, más que ser el mejor.

¿TRANSFORMAS O TE TRANSFORMAN?

Hoy en día las tecnologías y las empresas son sustituidas en los mercados con extraordinaria rapidez.

Cuando una tecnología de producto, proceso o negocio reemplaza a otra, con frecuencia se produce una mortandad del 90% de las empresas cuyo producto o negocio ha sido sustituido por otro diferente.

Tenemos unas organizaciones que bailan las reglas creadas por otros y otras que crean nuevas normas, rompen moldes y generan nuevas dinámicas que dan lugar a “monopolios temporales”.

Unos cambian y otros son cambiados. **Unos cambian el entorno y otros se adaptan al nuevo entorno.**

La innovación construye para unos pero destruye para otros. ¿En que lado está? ¿Transforma a otros o le transforman?

CONSTRUYENDO LA CAPACIDAD DE INNOVAR EN TODAS SUS DIMENSIONES

Para muchas organizaciones generar innovación de forma sistemática empieza a ser clave para sus estrategias de crecimiento, de incremento de valor para el cliente o sencillamente para su supervivencia.

Aquellas empresas convencidas (creen que deben innovar) y las empresas convertidas (innovan de forma continua) son conscientes de que no es fácil compaginar estrategias de eficiencia y de

Tomás Elorriaga,
Director-Gerente
Banpro Consultores



2.1.2

“Directiv@21 - Acción Cluster me ha ayudado en la reflexión sobre la necesidad de innovar dentro de la empresa. He podido adquirir conocimientos sobre técnicas de implantación, así como compartir opiniones y experiencias con prestigiosos ponentes y directivos del sector”

Ernesto Pérez
Siegel
Director

innovación, que a veces unos proyectos de mejora y otros de innovación compiten por los mismos recursos, **que una empresa innovadora no es** la que tiene un departamento de I+D+i sino **aquella que se gestiona de una manera distinta en diferentes dimensiones**.

El modelo tradicional de asignar las responsabilidades de innovar a un solo departamento es insostenible y convierte a muchas personas en mirones pasivos de la innovación, lo que evidencia un liderazgo mediocre.

Muchas organizaciones han creado o reforzado Departamentos de Ingeniería, de Investigación y de Desarrollo, han trabajado los Procesos de Innovación, han recibido cursos de creatividad, subvenciones a proyectos y han trabajado con expertos tecnológicos... Pero los resultados obtenidos en un plazo medio no han sido los esperados. ¿Por qué?

ENFOQUES MULTIDIMENSIONALES VS ENFOQUES PARCIALES

Abundan los **enfoques parciales** acertados para afrontar la innovación con resultados, los enfoques de marketing, creatividad, procesos, vigilancia, organización, etc. Todos están en lo cierto y tienen sus razones (que comparto) pero a la vez todos están equivocados por omisiones de otros enfoques complementarios diferentes y por abuso monodimensional.

No creo en los enfoques parciales porque la innovación es diversa; hay muchos tipos de innovación y de diverso nivel. He visto fracasar los remedios monodimensionales, pese a que llevamos años preconizando un enfoque sistémico. El problema es que quienes tienen el poder no lo abordan en serio y pocas veces lo llevamos a cabo en profundidad en nuestras organizaciones.

Muchos de los casos más conocidos de innovación han sido **enfoques multidimensionales** porque la innovación tiene su dimensión estratégica, marketiniana, humanística, organizativa, de procesos, tecnológica.... Pero no sólo monodimensión estratégica, no sólo monodimensión marketiniana, no sólo monodimensión humanística, no sólo monodimensión organizativa, no sólo monodimensión de procesos, no sólo monodimensión tecnológica, etc...

GESTIÓN - GENERACIÓN DEL SISTEMA DE LA INNOVACIÓN

Para algunos la innovación es invertir en I+D, tener oficina Técnica o poner una Intranet.

La gestión de la innovación es, fundamentalmente, otra estrategia, otros valores, otros procesos, otra dimensión temporal en la gestión, otra forma de liderar, otra forma de conectar con clientes, otra forma de gestionar emociones... Otra forma de gestionar la empresa en su globalidad.



2.1.2

Una empresa innovadora se lidera y gestiona de otra manera y sus políticas están alineadas para causar innovación como un todo único. Sin cambiar la forma en que gestionamos la empresa, sin dar una coherencia a todas estas dimensiones, la innovación no se convertirá en un hábito y no se generará cultura de la innovación.

Generar innovación de forma sistemática exige cambios que van más allá del I+D+i y estos cambios no deben enviar mensajes contradictorios u opuestos entre sí a las personas. No podemos dejar fuera a los departamentos comerciales, financieros, producción, ingeniería o RRHH, como se viene haciendo. Todos somos necesarios para causar innovación.

Podemos generar una cultura de la innovación si tenemos resultados y éxitos compartidos de innovación, pero no llegarán si utilizamos enfoques parciales.

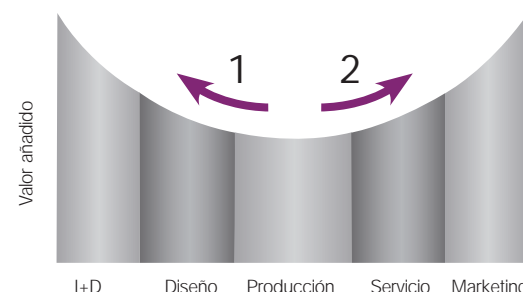
Ya es hora de que empecemos a innovar en la forma de abordar la innovación



El valor en la era del conocimiento

Durante años nos hemos concentrado en generar valor en la producción y hemos innovado en procesos, pero en la era de la innovación el valor se ha desplazado.

Se considera que las actividades de crear nuevos negocios, nuevos mercados, nuevos productos, tienen la capacidad de generar mayor valor añadido que las actividades de fabricación.



***¿Qué elige? (No son excluyentes)
¿Apostar por la Innovación de producto (1)
o apostar por el Marketing (2)? Usted decide***



Las empresas industriales muestran en ocasiones perfiles exactamente opuestos al de la imagen, es decir, su valor generado se centra más en la producción y menos en lo que ocurre antes y después de la fabricación. Muestran un perfil de "sonrisa triste" en vez de la "sonrisa optimista" que se muestra en la imagen. ¿Por qué?

- Puede ser consecuencia de una inercia en el tipo de innovación a realizar.
- Quizá el sector no premia algunos tipos de innovaciones.
- No nos creemos capaces de hacer otros tipos de innovaciones.
- No se analizan los tipos de innovaciones utilizados dentro del sector.
- No se buscan huecos o tipos de innovación más prometedores...



2.1.2

Parece que algunos sencillamente nos dejamos llevar por la inercia. ¿Es ésta su actitud ante la innovación?

¿Ha definido qué es innovación para su organización?

¿Qué tipos de innovación suele realizar?

¿Qué rendimiento dan dichos tipos de innovación?

¿Qué tipos de innovación desearía ser capaz de realizar?



Estas reflexiones forman parte también de la dimensión estratégica de la innovación. Una empresa con hábitos de innovación conversa sobre estas cuestiones y toma decisiones.



La acción formativa
Acción Cluster me ha hecho
parar el reloj al menos
8 horas al mes para
reflexionar, analizar y
cuestionar mis formas de
hacer y trabajar



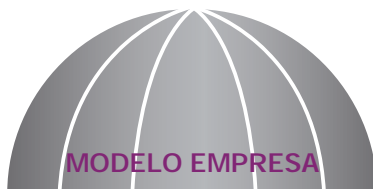
Iñaki Ugarte
Asociación Cluster del
Papel de Euskadi
Director Gerente

EXPRIMIR UN MODELO DE EMPRESA AGOTADO

Los nuevos productos, servicios y estrategias en muy poco tiempo tienden a parecerse, se hacen “commodities”, indiferenciados, y nos vemos enfrascados en una competición de coste, de eficiencia... que no beneficia a casi nadie.

Las estrategias de eficiencia, de reducir costes, de enfocarse en la productividad manufacturera siguen siendo importantes, pero menos. Las estrategias de este tipo dan cada vez menos ventajas y son menos duraderas en un mercado globalizado.

Muchas prácticas relacionadas con el incrementalismo están en un rendimiento decreciente; es decir, requieren cada vez más esfuerzo para lograr cada vez menos.



Calidad Total	Reingeniería
Mantenimiento	Kaizen
Productivo Total	(mejora continua)
Productividad	Seis sigma
Fusiones y compras	Downsizing
Reducción de costes	

Prácticas del Incrementalismo

No tiene sentido invertir esfuerzo e inteligencia en exprimir un modelo de empresa agotado.



2.1.2

LA NECESIDAD DE INNOVACIÓN

Los clientes han cambiado, los negocios van cambiando, los competidores han cambiado, lo que antes valía ahora no vale tanto, los productos y servicios cambian, las personas hemos cambiado, las organizaciones están cambiando, los países con los que podemos competir o cooperar han cambiado... incluso nosotros mismos hemos ido cambiando. ¿Es esto una moda? No.

INNOVACIÓN: ¿ACTITUD O PROCESO?

Los enfoques humanísticos de la innovación destacan que innovar es una actitud, un hábito, un automatismo que se basa en nuestra inteligencia emocional y que se manifiesta en nuestro liderazgo, en el tipo de equipos que realizamos, en el clima laboral, el compromiso... y es cierto.

Sin embargo, no debemos olvidarnos de los procesos de innovación, que deben tener fases, responsables, herramientas, gestión del conocimiento, indicadores de innovación, vigilancia tecnológica, organización, flujos de conocimiento... que requieren procesos, responsables y acción.

La innovación es un proceso y una actitud.

Los enfoques que traten parcialmente la innovación están condenados a resultados parciales.

REFLEXIÓN SOBRE LA INNOVACIÓN

- La Innovación **no es una moda**. Fue clave en los últimos años y **lo seguirá siendo en el futuro**.
- Los diferentes clientes tienen **expectativas distintas** y deben ser sincronizados con **ofertas diferentes**.
- Se trata de **crear valor** a través de la innovación.
- Un estudio de Boston Consulting Group del 2003 indica que la **innovación es la prioridad de empresas** globales.
- El **coste de lanzar nuevos productos se ha duplicado** en la última década. (200%)
- La **tasa de fracasos en los nuevos lanzamientos** es de entre 60%-85%
- No es fácil generar una **dinámica de innovación que vaya más allá de la I+D+i** e implique a toda la empresa.
- **Se necesita un sistema, procesos y una metodología.**
- La **innovación consiste en nuevas formas de servir a los clientes, nuevas formas de trabajar, nuevos productos, nuevos mercados y nuevas formas de generar valor a clientes**. (Tecnológica y no tecnológica)

“Directiv@21 - Acción Cluster nos ha mostrado cómo debemos adaptarnos a la nueva situación del mercado con nuevas estrategias empresariales y personales, valores y liderazgo”

Amaia Muñoz
Munksjö Paper Decor
Adjunta Director Comercial



2.1.2

“ Mis razones para participar en Directiv@21 - Acción Cluster fueron el interés por identificar nuevas visiones, metodologías, herramientas, etc., y la necesidad de la propia organización de incorporar sistemas de gestión más avanzados en un mercado cambiante ”

Txetxu Sáenz de Ormijana
Ente Vasco de Energía
Director de estudios
y planificación

Modelo de gestión de la innovación

UN MODELO SISTÉMICO, ABIERTO PARA SISTEMATIZAR LA INNOVACIÓN

La experiencia en proyectos de innovación estratégica, comercial y tecnológica en productos y procesos en organizaciones avanzadas ponen de relieve las siguientes claves:

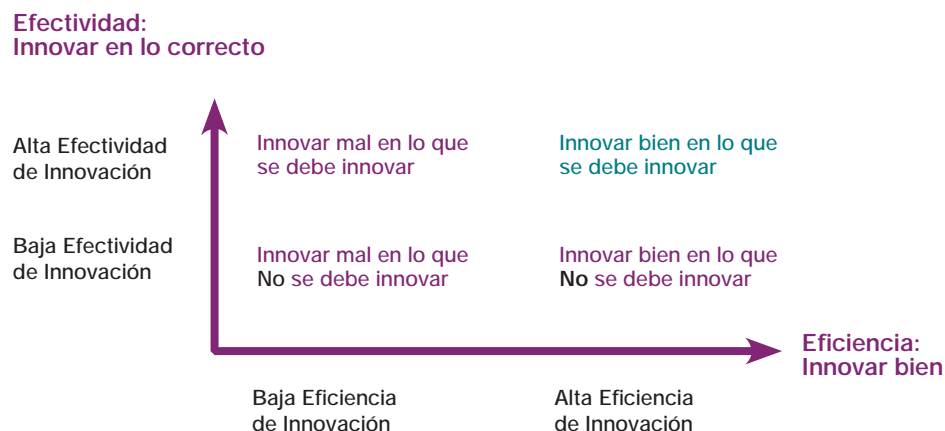
- **Innovación estratégica**

Aunque la palabra innovación no falta en ninguna estrategia de empresa, lo que hay detrás de dicha palabra deja mucho que desear: a veces no hay plan de innovación, ni recursos asignados ni una cartera de proyectos; otras veces se sigue potenciando mucho la innovación de procesos, **a pesar de que no tiene el poder de introducirnos en nuevos mercados, al contrario que ocurre con la innovación de producto**. La estrategia y la innovación se encuentran estrechamente relacionadas.

Es demasiado frecuente asistir a improvisaciones en cuanto a la estrategia de innovación. De esta manera se actúa de forma reactiva, tardía y por no haberse previsto ni planificado adecuadamente, no se dispone de recursos económicos o humanos suficientes.

No planificar actividades de innovación equivale a no innovar.

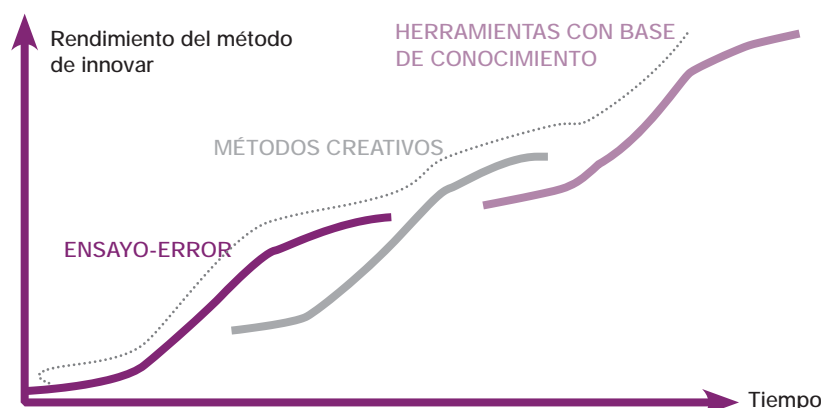
Innovar sobre la marcha sin ninguna planificación previa generará retrasos en lo importante y una excesiva prioridad a la gestión de lo existente, a la eficiencia y al día a día.



Conviene trabajar tanto la eficiencia como la eficacia de la innovación. **La innovación requiere de una dimensión estratégica sobre en qué se debe innovar... pero también procesos y cultura de innovación para ser eficiente en la innovación.**



2.1.2



En la era del conocimiento el método de innovar debe tener una base de conocimiento.

• La innovación sistemática

La sistemática es necesaria a nivel de estrategia, de vigilancia, de hábitos alrededor de la innovación, sistemática en los proyectos, sistemática en crear equipos, sistemática en crear y compartir conocimiento, en generar alianzas, en adquirir conocimientos del entorno, sistemática en los procesos de innovación, sistemática en el uso de herramientas avanzadas para la innovación, sistemática en orientarse al mercado y no-mercado....

Aunque el talento innovador sea escaso, se puede sistematizar la innovación con herramientas basadas en el conocimiento para que ésta se produzca de forma efectiva y veloz. La innovación ya no es un proceso sujeto al azar.

Existen herramientas que guían paso a paso a un equipo en el proceso de innovar en producto o formular problemas, y que ayudan a superar conflictos técnicos y permiten anticipar futuras evoluciones tecnológicas. **Podemos y debemos innovar en la forma de innovar.**

La sistemática crea hábitos y los hábitos crean lo que llamamos cultura de la innovación.

De todas formas lo importante es comenzar a innovar sin cultura de la innovación. Jamás esperes a tenerla para comenzar a innovar; se hace camino al andar. Tus huellas hacia delante son la cultura de la innovación. Sin huellas no hay cultura.

“La innovación consiste en crear nuevos hábitos para que éstos nos reconfiguren” Banpro Consultores

“ La metodología de Directiv@21 - Acción Cluster es adecuada para entender y asimilar las nuevas formas de trabajo y dirección, que serán las facilitadoras del cambio y la innovación en la empresa ”

Aitziber Larrañaga
Munksjö Paper Decor
Directora Financiera

2.1.2

“En Directiv@21 - Acción Cluster
hemos visto formas de hacer
diferentes y la importancia de las
personas como factor clave para
la diferenciación”

Fernando Cubero
Aernnova Aerospace
Director de Programas

- **La dimensión humanística de la innovación**

Se deja con frecuencia en un segundo plano, pero la innovación genera y destruye competencias.

Muchas empresas se limitan a sus competencias actuales a la hora de innovar, pero las competencias se pueden generar con alianzas, asociados, colaboradores....

La innovación genera temor, lo que requiere gestionar la incertidumbre, potenciar la autoconfianza, mantenernos humildes y con una actitud positiva, generar equipos eficientes, lograr el compromiso y gestionar la emocionalidad de forma hábil.

La creatividad no va ligada al saber. Muchos expertos no son creativos.

No podemos dejar al azar o considerar que no existen estos factores culturales, emocionales, actitudinales y relacionales. **Debemos innovar en personas.**

Los cambios culturales son siempre colectivos. Son los equipos los que cambian valores y culturas. Son los equipos quienes permiten liderazgos compartidos, aprendizaje e innovación. Podemos intentar tener personas perfectas o saber hacer buenas combinaciones de talento para generar equipos excelentes.

- Se debe tener claro qué tipo de equipo necesitamos, no sólo en conocimiento sino también en actitudes, modos de comportarse y perspectivas.
- Se necesita combinar la orientación a la creatividad y a la planificación, equilibrar riesgo y seguridad, razón y emoción, cosas y personas, interior y exterior, presente y futuro...



2.1.2

- **Innovar en nosotros mismos**

Existen remedios, herramientas y métodos para innovar. Están ahí fuera y funcionan bien... pero la solución debe nacer principalmente desde dentro de nosotros mismos.

Los enfoques superficiales o sucedáneos no dan los resultados y el éxito que necesitan nuestras organizaciones y sociedad.

Con frecuencia se dice que primero debemos innovar en procesos, luego en productos y servicios, a continuación en mercados, negocios y, finalmente, en la organización y gestión.

Aunque compartimos la necesidad de hacer una gestión integral o completa de la innovación, nuestra perspectiva es diferente: gestionar la innovación es un cambio radical en la forma de gestionar la organización. Es un cambio en nosotros mismos. Va mucho más allá de tener un departamento o unidad de I+D+i, dominar herramientas creativas o estar certificados por una norma.

Éste es el problema central. **Debemos innovar primero en nosotros mismos, en nuestro aprendizaje, en nuestro pensamiento y comportamiento. Personas e innovación van juntas.**

“Directiv@21 - Acción Cluster nos ha ayudado a visualizar nuevas formas de dirigir, priorizando la capacidad de innovar de las personas, sus valores y sus conocimientos”

Amaia Muñoz

Munksjö Paper Decor
Adjunta Director Comercial

LA INNOVACIÓN SE IMPIDE O SE POTENCIA DESDE LA DIRECCIÓN

La innovación suele ser abortada consciente o inconscientemente por los que detentan el poder y que evitan que se cuestionen hábitos y “verdades indiscutibles”. Nos cuesta desaprender, olvidar y “bajarnos del burro” incluso cuando el burro da muestras de fuertes debilidades o cuando resulta que el burro está muerto desde hace bastante tiempo. Necesitamos institucionalizar una “desobediencia” organizada.



2.1.2

MODELOS CUANTITATIVOS Y MODELOS CUALITATIVOS

Resumimos en un esquema las 11 claves sistemáticas de un sistema de innovación sistémico:



Consideramos importante analizar tanto cada uno de los 11 aspectos comentados anteriormente como definir las interrelaciones entre los 11 puntos, y analizar las coherencias y posibles “dobles lenguajes” que deberemos evitar.

La valoración cuantitativa permite priorizar los aspectos limitantes de la capacidad de innovar.

Los puntos fuertes indican las fortalezas sobre las que se puede basar un sistema de innovación en su organización.

Los puntos débiles ayudan a revisar y mejorar la gestión de la innovación en los aspectos seleccionados a través de un plan de acción consensuado.



2.1.2

CONCLUSIÓN

Innovar en la forma de gestionar la organización (gestionar la organización de una forma totalmente diferente). Si hacemos o gestionamos de la misma manera, tendremos lo mismo.

Sólo se obtienen resultados en innovación si generamos nuevos hábitos organizativos que nos lleven a innovar en la forma de liderar nuestros negocios.

“A los que sólo creen en el azar crear circunstancias les resulta absurdo.

**Los que se dedican a crear
circunstancias
no esperan nada del azar”**







PARTE I: competencias directivas

Estrategia e innovación sistémica

2.2.1

El nuevo imperio Chino



Ramón Tamames,
Catedrático
Universidad Autónoma
de Madrid

El actual progreso de China, aparte de otras cuestiones, proviene de la liberación de sus fuerzas productivas puesta en marcha en 1978. De modo que el gigantesco potencial demográfico del país, hoy en 1.320 millones de personas, está rindiendo resultados espectaculares.

Y no es para menos, pues la población china es diez veces la de Japón, nueve la de Rusia, cuatro y media la de EE.UU., y más del doble de la comunitaria UE-27. Por todo ello, cualquier avance productivo y comercial se traduce en cifras inquietantes para buena parte del resto del mundo, por mucho que ese crecimiento incluya, ciertamente, toda suerte de aspectos negativos en lo ambiental, en la distribución de la riqueza y la renta cada vez más desequilibrada, y en la ausencia persistente de derechos políticos, humanos y sociales.

En la dirección que exponemos, China será en 2009 el primer país exportador del planeta, con más de un 1,1 billones de dólares (de los de doce ceros), y un superávit de balanza comercial que rondará los 300.000 millones y que generará unas reservas internacionales en su banco central próximas a 1,7 billones, monto que podrá permitir actuaciones internacionales realmente extraordinarias (datos actualizados, todos, a junio de 2008).

ESTRATEGIA DE ASCENSO PACÍFICO, ARMONÍA Y DESARROLLO CIENTÍFICO

Así las cosas, el Nuevo Imperio Chino, con su enorme potencial de importaciones de energía y materias primas para transformarlas en manufacturas, ha contribuido a elevar los precios internacionales a cotas impensables, favoreciendo así la recuperación económica de países sudamericanos como Brasil, Argentina, Chile, Perú, etc. donde las inversiones del antiguo Reino del Centro están alcanzando cifras tan notables que ya inducen fuertes preocupaciones en EE.UU. por la pérdida de influencia que podrían implicar en su antiguo "patio trasero".

La segunda gran área donde el Nuevo Imperio está afianzándose es África, de modo que la República Popular ya ocupa el tercer puesto en las relaciones económicas con el continente negro, sólo detrás de EE.UU. y Francia, países a los que se espera dará alcance hacia el 2012.

Se practica desde Pekín una política de no injerencia en asuntos internos, con un auténtico status de socio privilegiado en áreas sancionadas por la comunidad internacional, como son los casos de Sudán con el cáncer de Darfur, Zimbaue con el dictador Mugabe oprimiendo a su pueblo hasta límites inconcebibles, o Somalia, donde a pesar del caos de soberanía, ya están los ingenieros de Pekín haciendo prospecciones petroleras.

Adicionalmente, en la búsqueda de áreas de extracción de insumos para su producción siempre al alza, China ya considera parte de su área de influencia directa el Sudeste asiático e incluso Australia y Nueva Zelanda, y al otro lado del Pacífico, Canadá. Todas esas son piezas fundamentales de su nuevo imperio económico para asegurarse su progresión en línea ascendente.



2.2.1

Lo expuesto hasta aquí se relaciona con estrategias de nombres muy sonoros y de profunda raigambre confuciana: ascenso pacífico y *armonía y desarrollo científico*. Lo del *ascenso*, porque a escala internacional la idea es mantener relaciones de buena vecindad con todo el dilatado entorno fronterizo, desde Vietnam a Corea del Norte y Japón, renunciando a la guerra como método de expansión. Y lo de la *armonía y desarrollo científico*, por los propósitos de actuales dirigentes (Hu Jintao y Wen Jiabao) de reequilibrar la distribución de riqueza y renta, a fin de impedir que surjan sobresaltos y turbulencias tal vez irresistibles.

Esa aspiración de mayores equilibrios se formula en un ambiente de *win-win* (crecimiento en el que ganan todos), frente a la idea del juego de suma cero (en el que unos ganan y otros pierden lo equivalente) que no es para nada ilusoria. El gobierno de Pekín se ha fijado el propósito de cuatuplicar para 2020 el PIB per capita del año 2000, lo cual requerirá muchos esfuerzos aunque está en la tónica de los resultados actualmente más visibles.

LOS MOTORES DEL DESARROLLO

En cuanto al motor del desarrollo, se vio claramente en el XVII Congreso del Partido Comunista de China celebrado en octubre de 2007 que la organización nacida en 1921, en 2008 no refleja la vieja y tosca militancia de *soldados, obreros y campesinos*; por el contrario, se ha convertido en un órgano auto-renovado y verdadero regulador de la transformación del país.

Para empezar, los *soldados* de antaño son ahora un Ejército mucho más reducido en sus contingentes y con armamento sofisticado, expresión del *complejo industrial-militar* en que se basa, con máximos intereses en la economía y en la sociedad al disponer de *holdings* con decenas de centros de producción e investigación.

En cuanto a los segundos componentes del viejo PCC, los *obreros* ya no son el proletariado de otros tiempos desprovisto de todo menos de su *prole*. Ahora, en la vanguardia de los obreros chinos, forman los egresados de universidades y centros politécnicos, con promociones cada vez más numerosas de millones de científicos y especialistas que están haciendo avanzar el sistema productivo de forma espectacular, con pautas de innovación continua y de búsqueda de mayor calidad al tiempo que van centrándose en productos de mayor valor añadido en vez de limitarse a producir transformados primarios con destino a la exportación.

Con relación a los campesinos, tercer colectivo de los viejos partícipes del PCC, el panorama también es bien distinto ahora por las transformaciones que siguieron a la disolución de las comunas, advirtiéndose ya en algunas áreas del país verdaderas muestras de auténtico *agrobusiness*, aunque globalmente el sector aún se sitúa muy a la zaga del avance industrial. Esto se debe, en gran medida, a la demora en la decisión de entregar a los agricultores la propiedad de las tierras. El motivo de esta demora se basa en la idea de que es preciso acompañar la modernización agraria con la salida de

“...van centrándose en productos de mayor valor añadido en vez de limitarse a producir transformados primarios con destino a la exportación”

Ramón Tamames
Universidad Autónoma
de Madrid
Catedrático



2.2.1

“ En 2002 el PCC
reconoció la importancia de
los empresarios privados en el
esquema generador de bienes y
servicios ”

Ramón Tamames
Universidad Autónoma
de Madrid
Catedrático

efectivos humanos muy numerosos hacia la costa y las grandes ciudades del interior a fin de evitar un colapso de migrantes llegando a sus nuevos destinos sin todavía disponer de empleos necesarios en esas ubicaciones migratorias.

Pero siendo importantes los cambios introducidos en el PCC, el viejo partido de los tiempos *heroicos* —de la *larga marcha*, de las victorias contra los japoneses, pero también de las frustraciones del *Gran Salto Adelante* y del drama de la *Revolución Cultural*—, lo más notable y novedoso es el hecho de que en 2002 el PCC reconoció la importancia de los empresarios privados en el esquema generador de bienes y servicios. Y desde 1978 son ellos quienes están impulsando mayormente los cambios estructurales desde un capitalismo explotador pero creador de empleo, inductor del progreso tecnológico y que utiliza los nuevos modelos de gestión, en un proceso de fuerte internacionalización y terciarización de la economía.

Por lo demás, la Constitución de China en su versión de 2004 ya *garantizaba* el derecho a la propiedad privada, pero no lo reglamentaba, de modo que ha sido la nueva ley de 2007 la que ha venido a especificarla en sus diferentes clases, reconociendo el patrimonio personal de los medios de producción y estableciendo el derecho a hipotecar el suelo urbano para financiar la construcción; y a la recíproca, la capacidad de las entidades crediticias involucradas en los procesos hipotecarios para embargar tales bienes en los casos de impago. En cuanto al registro de la propiedad creado por la misma ley, servirá de prueba para comprobar la disponibilidad personal de los activos de que se trate, estableciéndose que las fechas de inscripciones marcan los inicios de la posesión.

EL PODERÍO ECONÓMICO

Dejando ahora aparte las grandes tendencias, pero como parte de ellas, será interesante exponer varios hechos muy recientes que son muestra del gran poderío económico de China. La primera de ellas puede resultar chocante para los españoles: en 2007 el Banco de España vendió a China (e India) 6,9 millones de onzas troy de oro fino (de 31,1 gramos) de los 16 millones que acumulaba desde tiempo atrás. Se trata, desde la óptica europea, de una inversión anacrónica e innecesaria, por el alto precio de 710 \$/onza alcanzado por entonces en los mercados internacionales. Así las cosas, el importe pagado por China e India fue un monto de 4.900 millones de dólares, de los que 3.500 millones se estimaron plusvalías para el Banco de España.

Por lo demás, la sed del metal amarillo que se manifiesta en el caso de China se vigoriza aún más por la inauguración del funcionamiento de los *contratos sobre futuros de oro* que, desde enero de 2008, se negocian en la Bolsa de Valores de Shanghai habiendo predicciones de que la onza del metal en cuestión podría llegar a cotizarse a 1.500 dólares. En otras palabras, parece como si China fuera un nuevo gran rey Midas convirtiendo todo lo que toca en oro; o *en más oro*.



2.2.1

En la misma dirección de gran potencia, China está aprovechando la ralentización de las economías occidentales para avanzar en su penetración en los mercados financieros, tomando posiciones en numerosas entidades crediticias. En esa dirección, el China Development Bank adquirió el 3,1 por 100 del Barclays británico por 2.600 millones de dólares a principios del 2008 después de haberse producido la entrada del banco privado chino Minsheng en la firma crediticia californiana UCBH, y la adquisición por la aseguradora Ping An Insurance de un paquete considerable en el *merchant bank* Fortis. Sin olvidar las relaciones entre el Citic y la hipotecaria estadounidense Bear Stearns. En pocas palabras, estamos asistiendo ya a una presencia china que irá *in crescendo* en todos los mercados financieros mundiales, codeándose los nuevos socios orientales con las mayores potencias de occidente.

En esa misma línea de potencia financiera, en septiembre de 2007, China entró en el quinteto de los mayores fondos de inversión soberanos del mundo, muy cerca de las potencias petroleras del Golfo, con los Emiratos Árabes Unidos al frente, que en su conjunto suman unos activos valorados en 2,4 billones de dólares (el doble del PIB de España en 2007), en su mayor parte procedentes de las rentas del crudo. En el sentido apuntado, el Gobierno de Pekín creó la sociedad estatal *China Investment Corp.* (CIC), con una provisión de 200.000 millones de dólares que podrá crecer de forma espectacular en poco tiempo, para comprar e invertir en activos seleccionados estratégicamente en todo el planeta.

Una tercera evidencia que aquí aportamos sobre el crecimiento del poderío económico chino, esta vez desde el enfoque tecnológico, se aprecia en el desarrollo de sus capacidades de inventiva e innovación en empresas aeronáuticas propias. Más en concreto, se estima que en 2008 el consorcio chino participado por la empresa estatal AVIC I (China Aviation Industry Corporation) tendrá listo su avión comercial ARJ21, con capacidad para 85 pasajeros, a efectos de su comercialización a partir de 2009. Se trata de una línea en la que se está trabajando para construir un avión con capacidad de más de 250 pasajeros capaz de competir con los *superjumbos* A380 de la empresa europea Airbus-Eads y con el 787-Dreamliner de la estadounidense Boeing.

En definitiva, China está buscando una nueva racionalidad, lejos ya de las utopías igualitarias de Mao, que se revelaron imposibles tras los más dramáticos episodios del *Gran Salto Adelante* y la *Revolución Cultural*. Ahora, la República Popular sigue un rumbo muy distinto, en pro de un sistema que proporcione una cierta sensación de prosperidad a todos, y según los indicios, puede estar a tiempo para esa nueva utopía. Una marcha evolutiva que no va a ser un *camino de rosas*, y que podría culminar, no se sabe aún cuándo, en derechos humanos y políticos realmente efectivos.

En definitiva, en mi libro *El siglo de China: de Mao a primera potencia mundial* (edición de bolsillo en Booket-Planeta, mayo de 2008), he tratado de exponer el futuro del gran país asiático que, salvo imprevisiones políticas o militares, va haciendo su propio camino para situarse en lo más alto de la comunidad internacional.

“ Una tercera evidencia sobre el crecimiento del poderío económico chino, esta vez desde el enfoque tecnológico, se aprecia en el desarrollo de sus capacidades de inventiva e innovación en empresas aeronáuticas propias ”

Ramón Tamames
Universidad Autónoma
de Madrid
Catedrático



2.2.2

Aprendiendo y desaprendiendo
para competir

Eduardo García
Erquiaga, Director
Escuela de Negocios
Caixanova

NUNCA SE PASA EL ARROZ: 85 GERENTES CON GANAS DE APRENDER

Probablemente, al leer el título de este epígrafe muchos de Vds. piensen que se trata de un anuncio de un arroz con el que quedarán bien cuando inviten a sus amigos a comer paella. Nada más lejos de la realidad. Y es que, siempre que se trata de formar directivos a partir de cierta edad, viene a mi mente lo del arroz.

Me explico. En muchas ocasiones, cuando presentamos una actividad formativa o entregamos los diplomas de un programa para directivos, escucho de algún empresario una frase de este estilo: "Me encantaría dedicar un tiempo a refrescar conocimientos y volver al aula. Lástima que a mí ya se me haya pasado el arroz".

Esta expresión refleja en algunas ocasiones la convicción de que en la vida hay una época para formarse (la juventud), pasada la cual debemos dedicarnos a hacer y actuar y ya no tiene sentido seguir aprendiendo. Por eso, cuando desde SPRI me propusieron volver a Bilbao para desarrollar un programa de desarrollo de gerentes de empresas y asociaciones empresariales pensé: "ochenta y cinco directivos a los que no se les pasa el arroz". Ochenta y cinco directivos con ganas de aprender.

El caldo de cultivo era inmejorable: empresarios y directivos con ganas de compartir, de aprender y de desaprender al comienzo de una andadura formativa que duraría más de un año. Sobre ese fondo de armario profundizamos sobre la gerencia, sus retos, sus oportunidades, sus glorias y sus miserias, desde un afán constructivo de aprender para mejorar, y de hacerlo en primera persona.

LO QUE APRENDE UN GERENTE EXPLICA LO QUE AVANZA UNA EMPRESA

Un gerente debe aprender todos los días para mejorar su gestión. Lo que sabemos no es nunca suficiente. Siempre debemos aprender más y más: a manejar este o aquel programa informático, a replantear nuestra presentación institucional, a manejar mejor nuestras reuniones, a escuchar a este o a aquel cliente, a lograr una mayor fluidez en un idioma extranjero, a acercarnos a esa nueva técnica de gestión, a conocer las experiencias de éxito o fracaso de otros directivos... **Las especies evolucionan y sobreviven porque aprenden. Y las empresas también: aprender es la auténtica clave para competir.**

Como decía Isaac Asimov, la frase más excitante que se puede oír en ciencia no es "¡Eureka!" sino "Qué curioso...". En efecto, la derivada de la curiosidad es el aprendizaje. Sólo quiere aprender el que se muere de curiosidad. El progreso nace de la curiosidad y de las ganas de aprender. Por eso **la curiosidad es el motor de la innovación y el desarrollo económico.**



Lo mismo que ocurre en la ciencia nos pasa en la empresa. La edad mental es inversamente proporcional a la curiosidad de una persona. Vivimos en una época en la que algunos jóvenes son ya viejos de 30 años, que han conseguido lo que creen que es un empleo estable y seguro y, a partir de ese momento, tratan de acotar milimétricamente su compromiso profesional para que no afecte a su plan de vida personal. Afortunadamente y, como no puede ser de otra forma, en un mundo de contrastes todos los días encuentro la antítesis: viejos que son jóvenes de setenta años. Profesionales que mantienen la misma ilusión porque siguen divirtiéndose y riegan todos los días esa curiosidad que les hace avanzar.

Un directivo sin curiosidad, que se niega a seguir aprendiendo, está muerto. Es como ese anciano que decide que ya ha visto suficiente y pierde las ganas de vivir (y por supuesto muere). Es un zombi, alguien preparado para otra época que ya no tiene nada que ver con lo que pasa a su alrededor. Nuestros directivos, si quieren de verdad progreso para sus empresas, están obligados a practicar el difícil hábito de bañarse todos los días en el estanque de la eterna juventud.

EL PAPEL DEL GERENTE: EL PILOTO DE FÓRMULA 1

El papel del directivo en el éxito de la empresa es crucial. Lo es a la hora de explicar el éxito pero, sobre todo, lo es a la hora de entender el fracaso. Pensemos en la Fórmula 1. Una escudería sólo puede ganar el mundial si cuenta con un gran equipo: directivos, staff, mecánicos y, por supuesto, el piloto. No cabe duda de que el éxito es el éxito de todo un equipo. Las carreras las ganan los equipos.

¿Cuál es, entonces, el papel del piloto? ¿Qué repercusión tiene en el éxito del proyecto? La carrera, el momento de la verdad, sólo se vive en toda su dimensión desde la cabina del piloto. Es el piloto el que debe "leer" cada momento, los movimientos de los adversarios, la evolución de su vehículo y el cambio en las condiciones ambientales. Sólo el piloto siente y percibe como un todo la situación y toma las decisiones en cada instante. Un error en la decisión o en la ejecución anula el esfuerzo de meses de trabajo de todo un equipo.

Podemos dudar sobre la incidencia del piloto en el éxito del equipo pero lo cierto es que si nuestro piloto aprieta el botón equivocado a dos vueltas de la meta la responsabilidad es, esencialmente, suya. Dicho de otro modo, en una empresa, como en el equipo de Fórmula 1, los éxitos son siempre de todo un equipo pero los fracasos son, esencialmente, de quien pilota la empresa, de quien la dirige, porque sólo él está en el puente de mando, en la cabina del piloto.

Ésta es, quizá, la primera lección que debemos aprender los gerentes: el éxito es del equipo, los fracasos son nuestros. Por eso, de lo que aprendamos y apliquemos dependerá el éxito (o mejor, el no fracaso) de nuestro equipo.

“ Los éxitos son siempre de todo un equipo pero los fracasos son, esencialmente, de quien pilota la empresa, de quien la dirige ”

Eduardo García Erquiaga,
Escuela de Negocios
Caixanova
Director



2.2.2

¿QUIÉN DIJO QUE EL SABER NO OCUPA LUGAR?

Si viajas en globo y quieres volar alto es mejor que vayas ligero de equipaje. En efecto, cuando se trata de elevarse y gozar de unas buenas vistas es imprescindible soltar lastre. Si algo necesita un director general es conseguir esa visión desde arriba que le permita otear el horizonte para diseñar nuevas estrategias, nuevas fórmulas que hagan más competitivas nuestras empresas en un entorno en el que la competencia es global y las turbulencias han dejado de ser la excepción para convertirse en la regla.

Ante el cambio sólo vale la juventud, y me refiero a la juventud mental. Para bañarse en ese estanque de la eterna juventud es imprescindible desnudarse. Aprender cosas nuevas exige desaprender lo viejo. Asumir nuevos paradigmas exige olvidar los antiguos. Si quieres tener éxito mañana es mejor que olvides qué te lo dio ayer.

Dirigimos desarrollando hábitos, abandonando hábitos perniciosos y tratando de adquirir hábitos saludables. Y lo hacemos con nosotros mismos como personas y profesionales que somos (todos conocemos grandes carreras profesionales truncadas por malos hábitos personales), y estamos obligados a erradicar malos hábitos organizacionales para implantar buenas costumbres en nuestra empresa. Debemos aprender y desaprender muchas cosas. **El saber hacer sí que ocupa lugar. Sólo sabemos hacer y hacemos cuando convertimos en un hábito ese saber hacer.** Y en esa búsqueda de nuevos hábitos debemos, forzosamente, deshacernos de los viejos.

“ Si quieres tener
éxito mañana es mejor
que olvides
qué te lo dio ayer ”

Eduardo García Erquiaga,
Escuela de Negocios
Caixanova
Director

APRENDER A “LEER” LA OLA Y A ABANDONAR LA VIEJA CREENCIA

Para leer adecuadamente lo que ocurre a nuestro alrededor debemos asumir nuevas creencias y valores que exigen que abandonemos viejos paradigmas, prejuicios y modos de entender lo que ocurre a nuestro alrededor. Esa lectura que hace el piloto de Fórmula 1 de la carrera, o que hace el patrón de una embarcación de la evolución de los vientos requiere, por supuesto, de contar con la mejor información. Pero esta información no es suficiente. **La mejor información no sirve de nada si no estamos en condiciones de interpretarla, si nuestro paradigma no se renueva para asumir los cambios que nos asaltan.**

Igual que un surfista debe saber leer la ola, debe intuir el momento óptimo para “subirse a ella”, como el patrón intuye ese cambio de viento que le hará ganar la regata, un gerente debe saber cuándo cambia el ciclo, cuándo se rompe una tendencia y toca innovar.

El principal problema para innovar en la gestión radica en la necesidad de reconocer las propias estructuras de pensamiento reinantes en la empresa, para que no sean un



2.2.2

obstáculo para la innovación. Sirva de ejemplo el de la transición de la navegación a vela a los motores con propulsión a hélice. En 1837, el inspector de la armada británica, Sir William Symonds opinaba:

*“...si el propulsor tuviera fuerza para impulsar un buque, sería considerado en la práctica como inútil, pues la fuerza que haría en popa haría imposible dirigir el rumbo del barco”.
Esta afirmación la hacía cuando ya los buques de hélices estaban funcionando en tonelajes inferiores (desde 1820).*

Coexistían ya dos tecnologías. Mientras emergía una la otra luchaba perfeccionándose: los grandes astilleros ingleses construían barcos de vela más y más perfeccionados (mayor superficie de vela, etc). Fueron pequeñas firmas como la Great Western Railway Company la que en 1838 produjo el primer buque de hélice de gran dimensión. Así muchos grandes astilleros tradicionales entraron en dificultades. Lo mismo se puede decir de la transición del motor de vapor al de explosión, de la madera a la fibra de vidrio, etc. Es preciso vencer las propias estructuras de pensamiento, romper con los paradigmas obsoletos, abandonar las viejas creencias.

Pensemos en lo que ocurrió en el sector de la relojería en los años setenta cuando irrumpieron los relojes de compañías japonesas como Seiko o Citizen. Los relojeros suizos consideraban que aquello “no era competencia”, que estaban ante “relojes de bazar”. Su viejo paradigma les impedía comprender la nueva realidad. Y las consecuencias de esa falta de cintura en los gerentes fueron la pérdida de cuota y de competitividad de sus compañías.

Un poco más cerca en el tiempo y en la distancia tenemos a los fabricantes de moda y confección en España. La irrupción en los géneros de punto de países como Isla Mauricio o en la confección de Portugal o Rumanía apenas preocupaba a algunos de nuestros fabricantes de moda: “Se mueven en otro segmento, no alcanzan los estándares de calidad, mira qué acabados y remates; no son competencia nuestra”. Muchos de ellos hoy ya no compiten, cerraron sus puertas algunos años después de que hubiesen cerrado sus mentes a la nueva realidad, a la nueva ola que acabó inundándolos, a los nuevos vientos que empujaron con fuerza a los nuevos competidores.

“ Es preciso vencer las propias estructuras de pensamiento, romper con los paradigmas obsoletos, abandonar las viejas creencias ”

Eduardo García Erquiaga,
Escuela de Negocios
Caixanova
Director



2.2.2

UN NUEVO PRINCIPIO DE ARQUÍMEDES ORGANIZACIONAL

Cómo en la Fórmula 1, la historia del fracaso empresarial es la de la ceguera de los directivos. No basta tener dos ojos para ver y dos orejas para escuchar. Es imprescindible entrenar en la escucha y aguzar la vista en la lectura. Como aprendimos juntos en las jornadas de Directiv@21, para ser un buen líder es necesario aprender a escuchar lo que no se escucha, tal como hizo aquel joven príncipe hindú al escuchar el sonido del bosque.

Dirigir es “leer” con acierto, escuchar lo inaudible, fijar metas y verlas antes para hacérselas ver a los demás. Es ilusionar con un futuro y contarlos con maestría; es contagiar. Y para ello el gerente debe construir su liderazgo en hábitos directivos saludables: rigor, profesionalidad, justicia...

Si en algo estábamos de acuerdo los ochenta y cinco que compartimos la experiencia que nos ha brindado SPRI es que la gerencia debe elegir el futuro y debe ser optimista, y sobre todo, que debe ser tenaz. Como bien afirman Koch y Campbell, “a Moisés le costó mucho menos sacar a los israelitas de Egipto que sacar Egipto de la cabeza de los israelitas”.

El progreso exige que un equipo humano aprenda y desaprenda, porque el saber sí que ocupa lugar, ese lugar que es preciso liberar aplicando un nuevo principio de Arquímedes del aprendizaje organizativo: nuestra organización experimentará un empuje hacia arriba equivalente al volumen de conocimiento obsoleto y de creencias erróneas que los empleados y directivos desalojen.

Lo mejor de una experiencia formativa es que, si es buena, es entrenamiento. Se aprende haciendo y, haciendo se aprende y desaprende. Sólo lo consiguen quienes tienen claro que la carrera de un directivo es un largo, larguísimo camino y ese camino requiere de formación en cada etapa.

Afortunadamente esa frase de “se me ha pasado el arroz” casi nunca responde a la creencia de saberlo todo. Suele reflejar el miedo escénico ante la vuelta a las aulas. Superado ese miedo, y poniéndonos en buenas manos, la recompensa supera con creces el esfuerzo realizado. Y es que para aprender y desaprender nunca es tarde porque la dicha siempre es buena. Creo que en eso estamos de acuerdo quienes hemos tenido el placer y el privilegio de participar en Directiv@21. Muchas gracias, de corazón, a todos por haberme dado la oportunidad de aprender y desaprender con vosotros.

“ Nuestra organización experimentará un empuje hacia arriba equivalente al volumen de conocimiento obsoleto y de creencias erróneas que los empleados y directivos desalojen ”

Eduardo García Erquiaga,
Escuela de Negocios
Caixanova
Director



2.2.2



2.2.3

Estrategia, Internacionalización e Innovación



Vicente Marino
Germán Anitua Azkarate,
Consultores
Sayma Consultores

INTRODUCCIÓN

La internacionalización/globalización de los mercados, las nuevas tecnologías, las oportunidades y competencias que suponen los países denominados emergentes, están transformando los mercados y la competencia y cualquier cambio obliga a tener que adaptar las estrategias a dicho cambio. Este movimiento no es nuevo. Se inició en los años setenta, cuando el entorno dejó de ser predecible, y con el paso de los años se está volviendo cada vez más cambiante como consecuencia de dos tendencias:

1. La globalización y la paulatina eliminación de las barreras comerciales.
2. Las nuevas tecnologías de la comunicación, que facilitan la gestión a distancia y la logística.

Esta situación hace que, a la hora de establecer los objetivos estratégicos, las empresas no puedan sustentarse en la proyección a futuro de tendencias pasadas (herramientas basadas en la planificación a largo plazo), sino que deben perseguir detectar los cambios, con el fin de ser agentes de los mismos (proactividad) o dar respuesta rápida (reactividad) a los nuevos retos a los que se enfrentan.

La meta de la estrategia es conseguir relacionar a la empresa con el entorno de manera viable y rentable. Se distingue de la planificación a largo plazo porque ésta persigue optimizar en el futuro las actuales tendencias, mientras que las empresas deben adecuarse y aprovechar las oportunidades de un entorno cambiante.

La estrategia debería conseguir hacer realidad el tipo de organización que deseamos tener (misión, visión, valores). Consta de dos partes diferenciadas y complementarias:

- La formulación estratégica, que consiste en establecer los objetivos, así como el camino para conseguir alcanzarlos, con los recursos necesarios, dada la situación de la empresa.
- La ejecución o implantación de la estrategia, cuyo objetivo es desplegarla en la organización de forma eficiente con el fin de hacerla realidad.

Para conseguirlo, la gestión estratégica debe ser tratada como un proceso que debe permitir mejorar la calidad de las decisiones y, por lo tanto, la capacidad de reacción o anticipación a los cambios del entorno. Su finalidad es establecer las decisiones sobre los fines, metas y acciones básicos que guiarán la actividad de la empresa en los próximos años, determinando dónde se distribuirán sus recursos. Estas decisiones son a dos niveles:



2.2.3

- En primer lugar, se refieren a las unidades de negocio, ¿Qué hacer con ellas?, ¿Cuáles potenciar y qué recursos destinar?, ¿En cuáles desinvertir?
- En segundo lugar, a nivel de las unidades de negocio. Se trata de decisiones sobre ¿Quiénes son los clientes a los que dirigirse?, ¿Qué propuesta de valor ofrecerles?, ¿Cuáles son las ventajas competitivas que debe desarrollar la empresa?

El presente artículo pretende, por un lado, indicar los aspectos claves de un proceso de dirección estratégica. El primer ingrediente del éxito de las empresas radica en una buena definición de la estrategia, lo que significa que debe ser clara y estar focalizada. Un buen posicionamiento y determinar cómo construir la ventaja competitiva son dos de los elementos más influyentes en la rentabilidad de las empresas. **El aumento de la competencia hace que la innovación sea un aspecto clave que debe ser contemplado, ya que debe contribuir a construir la ventaja competitiva. Todos éstos son aspectos que deben tenerse presentes en la formulación estratégica, pero las empresas de éxito se caracterizan, además, por tener una cultura propicia para ejecutar rápidamente la estrategia.** Uno de los aspectos que más está preocupando actualmente es el despliegue de la estrategia en las organizaciones. Varias son las barreras que lo dificultan, por lo que habrá que tomar las acciones oportunas para eliminarlas.

Por otro lado, la internacionalización y globalización de los mercados es un aspecto que está adquiriendo cada vez más importancia, por ello deben ser contempladas en la dirección estratégica, a la que dedicaremos la segunda parte del artículo.

La internacionalización se ha entendido como una herramienta de oportunidad para las empresas a la hora de atender sus estrategias tanto de crecimiento (búsqueda de nuevos mercados), como de supervivencia (mejora en sus costes a través de la búsqueda de mano de obra barata). Sin embargo, el concepto de internacionalización, más que una herramienta aplicable únicamente por las empresas, guarda una serie de implicaciones, con relación a su interpretación, desarrollo y despliegue que están siendo consideradas tanto por las empresas como por las regiones, países y estados más dinámicos del globo. Por ello, hay que abrir el campo de la perspectiva de las empresas y los diferentes puntos sobre los cuales los directivos deben reflexionar a la hora de comenzar a incorporar los elementos de la internacionalización como aspecto crucial dentro de su estrategia.

“ Si queremos mantener el nivel económico alto o medio alto de la sociedad en que vivimos tenemos que sacar astillas a nuestras capacidades y entre todos ir pensando cómo debemos mejorar, qué debemos hacer, etc.
Directiv@21 - Acción Cluster te da las claves para empezar a hacerlo ”

Juan Luis Moragues
MAS Abogados
Socio Director



2.2.3

EL PROCESO ESTRATÉGICO: ASPECTOS CLAVE

Los elementos que condicionan la rentabilidad de las empresas: criterios a tener presentes en la formulación de la estrategia

En el artículo “How Much Does Industry Matter Really?”, Anita McGahan y Michael E. Porter identificaron cómo la rentabilidad de las empresas depende de un conjunto de factores que hay que tener presentes en el diseño de la estrategia:

Claves de la rentabilidad de las empresas

1. **El mercado donde operan:** las diferentes estructuras de los mercados hacen que unos mercados sean más rentables que otros.
2. **Las condiciones macroeconómicas del entorno** establecen el marco en el que se desarrollan los mercados y, por lo tanto, condicionan la rentabilidad de las empresas. La decisión sobre cuándo y cómo entrar en un mercado o lanzar una nueva actividad puede ser crítica. Basta contemplar la evolución que está teniendo el sector de energías renovables como consecuencia de decisiones legislativas, desarrollos tecnológicos, incremento del precio del petróleo, etc.
3. **El posicionamiento diferenciado** que ocupa la empresa en los mercados frente a los competidores o la propuesta de valor que ofrece. Mercados donde las ofertas que realizan las empresas son muy parecidas o similares crean situaciones cercanas a la competencia perfecta donde las decisiones de compra entre proveedores alternativos se basan en el precio. En estos mercados son los clientes los que extraen todo el beneficio, drenando el margen de las empresas. Por ello, **la estrategia persigue identificar y capturar posiciones únicas y diferentes a las de la competencia, innovando en las propuestas de valor.**



2.2.3

4. **La ventaja competitiva de la empresa**, o el modo en que la empresa genera más valor que sus competidores. Tiene que haber relación entre las actividades que decide fabricar/servir la empresa y el posicionamiento que desea ocupar en el mercado. Esto lo puede conseguir de dos formas:
 - a. **Haciendo las cosas de manera diferente a cómo las realizan los competidores**, lo que significa configurar la cadena de valor de otra forma. Son el resultado de decisiones sobre cuáles son los activos, competencias y recursos estratégicos que tiene que disponer la empresa para competir con éxito y sobre cómo desarrollarlos. Componen lo que Gary Hamel denomina la **“innovación operativa”**. **La ventaja competitiva se construye dinámicamente a lo largo del tiempo y constituye el elemento más difícil de imitar por los competidores**. Una empresa no puede ser “excelente” en todas y cada una de las actividades que desarrolla. Por ello, debe identificar cuáles son las actividades críticas para lograr la posición deseada. Estrategia significa seleccionar.
 - b. **Haciendo las mismas cosas que los competidores pero mejor**, más rápida o eficientemente. Se basa en la operativa. Para que este tipo de ventaja competitiva sea sostenible en el tiempo, debe estar basada en una clara cultura de mejora continua. Se trata de la **“innovación incremental”**. Los beneficios que ofrece suelen ser de corta duración ya que se difunden de manera rápida a través del sector y, una vez difundidas, se imitan.

Como indican Prahalad y Hamel, la ventaja competitiva también permite desarrollar y explotar economías de alcance o introducirse en nuevos mercados (diversificación) con éxito, aprovechando las capacidades desarrolladas en mercados más atractivos.

“ El establecimiento de procesos de innovación en las organizaciones, y más aún en las que llevan funcionando tantos años como la nuestra, es un imperativo que va mucho más allá de las modas y que se ha convertido en la única forma de asegurar nuestro futuro ”

Aitziber Larrañaga
Munksjö Paper Decor
Directora Financiera

La innovación debe estar anclada y contemplada en la estrategia

Los mercados rentables, las posiciones de éxito de las empresas, suelen atraer la mirada de los competidores. La estrategia debe señalar el camino que haga sostenible la ventaja competitiva en el tiempo, y lo logrará en la medida en que esté capacitada para profundizar en la misma e innovar. Precisamente porque es imposible que una empresa pueda mantener la misma ventaja competitiva a lo largo del tiempo, es necesaria la innovación. Un estudio realizado por Arthur D. Little basado en entrevistas a 669 compañías de Estados Unidos, Canadá, América Latina y Región Asiática del Pacífico, mostró los siguientes resultados:

- Las empresas están dando prioridad al aspecto estratégico de la innovación.
- El 84% opinan que las innovaciones son un factor mucho más determinante del éxito empresarial que hace sólo cinco años.



2.2.3

“ Las pymes tienen
que tener la capacidad de
aprovechar las ventajas que
nos aporta la globalización y,
simultáneamente, estar muy
alerta sobre las amenazas
que ésta supone.

En Directiv@21 - Acción Cluster
se dan las claves para afrontar
estos retos ”

Iñaki Ugarte

Asociación Cluster del Papel
de Euskadi

Director Gerente

Innovar no significa que haya que cambiar continuamente de estrategia. Tanto cambio sería contraproducente, ya que no ayudaría a centrar la empresa.

Las organizaciones deben comprender y establecer las bases que deben guiar la innovación en su estrategia. Fijar las metas que se persiguen, diseñar los mecanismos que permitirán profundizar en las ventajas competitivas y diferenciarnos de la competencia, crear las capacidades (actitudes/aptitudes/recursos) que les ayudarán a adecuarse y sacar provecho de los cambios del entorno, y desplegarlas eficientemente para aprovecharlas de manera rentable.

Innovaciones no alineadas con la estrategia terminan creando organizaciones desestructuradas y poco eficientes.

Las claves del éxito de las empresas

En el artículo “What really Works” Mitin Noria y William Joyce identificaron que las organizaciones exitosas se caracterizan por tener los rasgos siguientes:

1. **Una estrategia clara y focalizada.** La focalización centra las ideas en los aspectos realmente importantes, y facilita su comunicación, aspecto fundamental para garantizar el éxito en su implantación. Si no se consigue transmitir de una manera sencilla y concreta, será muy difícil que la plantilla de la empresa pueda identificar los aspectos críticos y estar alineado con ella.

Tener una estrategia clara y focalizada significa:

- Definir como objetivo de mercado segmentos de clientes, con necesidades similares y priorizar los segmentos en función de sus ventajas competitivas.
- Ofrecer propuestas de valor a dichos clientes, adaptadas a sus necesidades. Propuestas de valor diferentes de los competidores.
- Determinar cuáles son las capacidades que tiene que desarrollar: activos, competencias y recursos, que le permitan construir su ventaja competitiva y así poder ofrecer la propuesta de valor de manera más rentable que la competencia.
- Haber sido capaz de anticiparse a las tendencias del mercado, tanto en cuanto a cambios en la estructura de los mismos, como en cuanto a las necesidades de los consumidores/clientes y el entorno competitivo.

2. **Una cultura organizativa que persigue retos elevados.** Sin retos no puede haber éxitos importantes. Los retos los marcan y los asumen las personas, en la medida en que son valorados y soportados por la organización.

3. **Una implantación rápida, de modo que los cambios sean visibles y creíbles.** De otra forma los problemas del día a día, las rutinas que se arrastran, terminarán condicio-

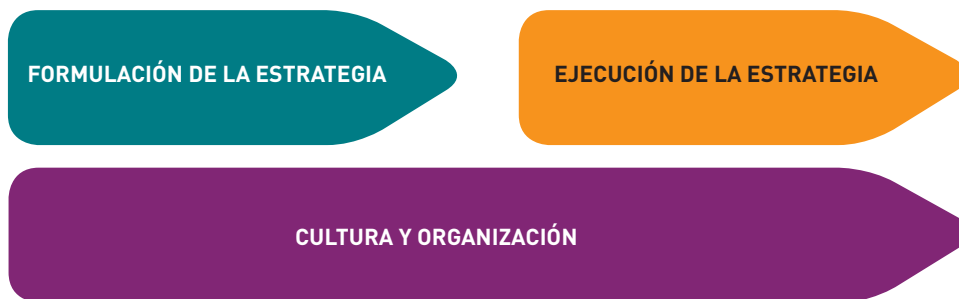


2.2.3

nando todo el despliegue, frenándolo cada vez y, en última instancia, llevarán a que sólo se ejecute una parte del plan, pudiendo llevar incluso a su fracaso.

La calidad de la ejecución es fundamental para el éxito. Requiere de una buena coordinación de objetivos y de la disposición de los recursos suficientes para lograrlo. Todos los responsables deben estar de acuerdo en que los objetivos fijados son los idóneos, deben confiar en que son alcanzables por la empresa, y en que dispondrán de los medios humanos y materiales necesarios a tiempo para conseguirlos.

4. **Una estructura flexible y con capacidad de respuesta ante los cambios del entorno**, de modo que sea capaz de adaptar la estrategia a las situaciones cambiantes.



La importancia de la ejecución de la estrategia

Un estudio publicado en la revista Fortune señala que “menos del 10% de las decisiones estratégicas se implantan eficazmente”. Por ello, uno de los aspectos al que más atención se le está prestando es al despliegue de la estrategia, habiéndose identificado las siguientes barreras a una correcta ejecución de la estrategia:

1. **En la definición de la estrategia no se analiza si la empresa tiene los medios para desarrollar o adquirir las capacidades y recursos necesarios para poder desplegarla**; y, por lo tanto, no se dota de los recursos necesarios.
2. **No se establecen objetivos cuantificables relacionados con el despliegue de la estrategia** o, dicho de otra forma, hitos que tiene que alcanzar la empresa en el despliegue de su estrategia. A menudo estos hitos son sólo resultados: cifra de ventas, productividad, pero no sobre lo que tiene que realizar para lograrlo.
3. **No se tiene en cuenta la dimensión cultural de las empresas** ni las aptitudes y actitudes personales en el despliegue de la estrategia.

“ Me decidí a abordar el proceso formativo Directiv@21 - Acción Cluster porque el mundo empresarial está experimentando cambios muy importantes con la globalización e internacionalización y todos debemos adaptarnos a esta nueva situación ”

Amaia Muñoz
Munkjsö Paper Decor
Adjunta Director Comercial

2.2.3

4. **Apenas se hace un seguimiento sistematizado del grado de despliegue de la estrategia y sus causas.** Y a menudo dicho seguimiento se centra exclusivamente en aspectos operativos y no en los estratégicos. Así, a pesar de que la reflexión estratégica es una de las herramientas de gestión más valoradas por los directivos, se suele considerar como una actividad que se desarrolla una vez y no se vuelve a revisar hasta los siguientes tres años.

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LOS SISTEMAS DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Internacionalización: de herramienta a concepto

Los directivos de empresa deben ubicarse bajo un nuevo enfoque relacionado con el concepto de internacionalización y que abarca un amplio número de elementos, los cuales deben ser tratados con detalle, rigor y perspectiva en cada caso empresarial concreto. Deben identificar los aspectos en que han de incidir a la hora de internacionalizarse, además de cómo minimizar su riesgo de inversión en un PER (País/Estado/Región) de destino desconocido, bajo las nuevas fórmulas actualmente aplicadas por las micro-PYMES y PYMES más avanzadas del globo.

Las organizaciones han de competir en entornos cada vez más inciertos, como consecuencia de la velocidad a la que se difunden los cambios en el mundo. En este contexto, surge la estrategia como disciplina para ayudar a definir una respuesta a los entornos cambiantes en los que se mueven las empresas. Sin embargo, esta estrategia ha de estar alimentada por una capacidad de innovación en las organizaciones, que se potencia a través de identificar oportunidades de una manera activa.

Con el fin de poder llevar adelante una estrategia que potencie la innovación en las empresas se requiere de un plan de internacionalización claramente definido, no ya como acción, sino como herramienta de permeabilización de y hacia los cambios que están sucediendo en los mercados exteriores.

Con la perspectiva de conseguir este tipo de innovación y hacer que nuestras PYMES se sitúen a una velocidad de evolución cercana a la de las PYMES más avanzadas de Europa, se propone el concepto de la internacionalización, no ya como un proceso de acción reactiva ante un cierto problema (búsqueda de costes bajos), sino como una acción a tener que contemplarse de forma continuada por las PYMES del País Vasco.

Los fundamentos del nuevo concepto de internacionalización

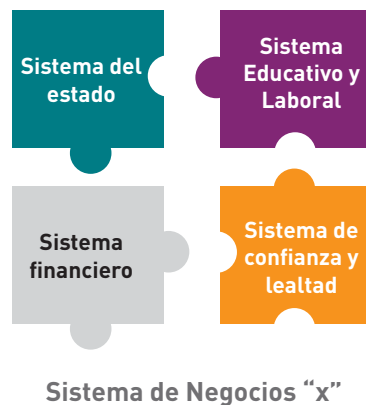
Nelson, a partir del año 1990 propuso que la presión de la innovación no debería caer sólo sobre las PYMES sino sobre los entornos (los países). **Cada país debería definir sus políticas de competitividad con el fin de poder facilitar a las PYMES que realicen**



2.2.3

innovaciones, minimizando los riesgos que dicha innovación incurre para las empresas, a través de potenciar sus factores críticos de éxito. A partir de aquí surge el concepto de los Sistemas Nacionales de Innovación, que posibilitan el poder identificar los diferentes modelos de capitalismo al que se acogen los diferentes países de economía liberal del globo. La definición de estos diferentes modelos de capitalismo se acoge a la interacción de los determinantes que crean el contexto institucional, quedándose definidos los sistemas de negocios de cada PER, como se presenta en la imagen a continuación.

Los determinantes del contexto institucional y su impacto en los sistemas de negocios



De Capitalismo Monopolista a Capitalismo Divergente

Por otro lado, ha de tratarse el concepto de globalización evaluando la predicción generalizada, y que aún no se ha llegado a perfilar del todo cierta, por la que se estimaba que los países del globo cada vez serían más parecidos en cuanto a economía y políticas de desarrollo. Sin embargo, se ha apreciado que cada vez los PER tienden a ser más diferentes entre ellos, a pesar de que las necesidades y deseos de los pobladores de sus mercados se lleguen a estar homogenizando.

Por lo tanto, los PER tienden a competir entre ellos, con el fin de atraer a las empresas que representen aquellos sectores de actividad de mayor valor añadido para sus economías. La teoría de la ventaja comparativa de Ricardo y Smith vuelve a estar presente dentro de la economía contemporánea. Sin embargo, ahora ya no enfoca hacia los aspectos tangibles de tierra y labor, sino hacia los aspectos intangibles; es decir, los PER compiten en la forma en la que organizan sus entornos institucionales.

De este concepto surge el trabajo realizado por los académicos de la escuela de Harvard P. Hall y D. Soskice acerca de la diversidad de capitalismos como concepto evolutivo de los países y sus estados y regiones. Hall y Soskice clasifican a los países del globo atendiendo a sus modelos de capitalismo adoptado y entendiendo que a pesar de las teorías de

2.2.3

globalización, los PER cada vez son más diferentes entre sí. Por lo tanto, dependiendo de cómo se organicen cada uno de los determinantes de los cuatro principales pilares institucionales, como se aprecia en la imagen de la página anterior, los PER determinan modelos capitalistas diferentes o divergentes entre sí, definiendo de esta manera la forma en la que se hacen los negocios en ciertos PER, propiciando de esta manera los factores críticos de éxito de los sectores de actividad que desean atraer hacia su economía.

A día de hoy se pueden agrupar los PER del globo bajo más de catorce categorías diferentes de capitalismo, cada una de ellas definiendo diferentes sistemas de negocios que, a su vez, sirven a las empresas de otros PER con idea de internacionalizar alguna de sus actividades, para identificar los factores de éxito que cada sistema de negocio potencia.

Por otro lado, la continua búsqueda de eficiencias operativas por parte de las empresas, vía la internacionalización de actividades a PER de bajo coste, ha generado la idea de que un concepto que debería estar directamente relacionado con la definición de los diferentes sistemas de negocios es el de los **costes de transacción**; concepto desarrollado por el profesor D.C.North.

De entre los componentes de los costes de transacción, el coste de mano de obra resulta ser un determinante importante aunque, dependiendo del contexto institucional y del sistema de negocio del PER de destino elegido para realizar cierta actividad industrial, otros tipos de costes pueden llegar a tener mayor peso que el propio de la mano de obra, y desequilibrar la decisión de internacionalización por parte de una empresa, hacia un PER u otro. Por lo tanto, son estos tipos de costes los que mayor peso están teniendo a la hora de internacionalizar una actividad empresarial; costes en su mayoría intangibles, pero que se identifican dependiendo de la plataforma institucional construida por cada PER, con relación a la actividad empresarial a internacionalizar.

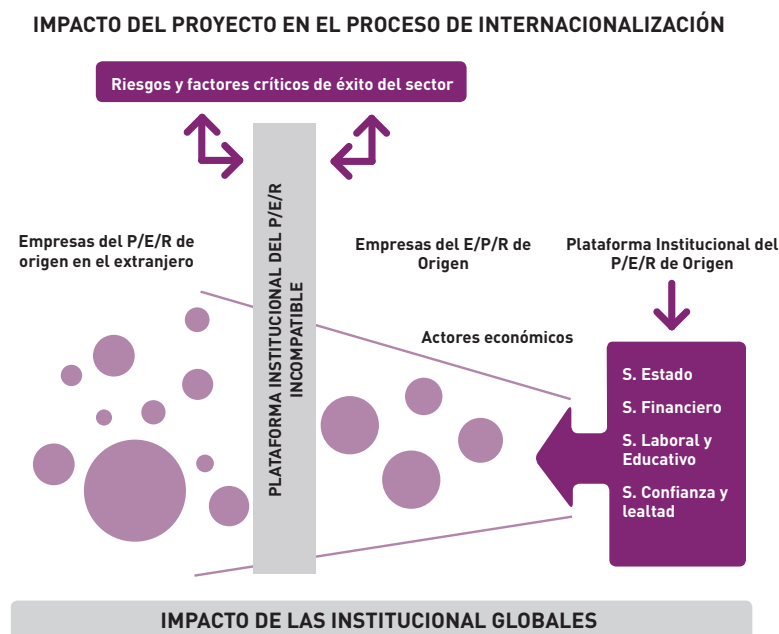
Por lo tanto, las empresas compiten entre ellas, pero eligen los entornos o PER más propicios en donde hacerlo; PER que les aporten el área de juego en donde desplegar sus habilidades y fortalezas particulares.

Como se puede apreciar en la siguiente imagen, un grupo de empresas se encuentran compitiendo de manera efectiva al estar sus factores críticos de éxito potenciados sobre una plataforma institucional compatible con ellos; sin embargo, a la hora de internacionalizar alguna de sus actividades, en el caso de que el PER de destino no guarde una cierta compatibilidad con la plataforma institucional del PER de origen, los costes de transferencia podrán resultar tan altos que incluso contribuyan a desequilibrar las eficiencias de la empresa por no potenciar los factores críticos de éxito de la misma. Por eso, puede incluso que no compense realizar la actividad fuera del PER de origen, o en el caso de que la internacionalización sea una decisión estratégica, el tener que



2.2.3

buscar algún PER que guarde una alta compatibilidad con el PER de origen, de manera que se consiga minimizar el riesgo de la inversión a través de minimizar los costes de transferencia (adecuación del personal técnico, las formas de trabajar, los modelos de gestión, el saber hacer, etc....).



“ Me enrolé en el proceso formativo Directiv@21 - Acción Cluster porque está claro que los tiempos cambian y la dirección de una empresa tiene que cambiar con los mismos. Este curso posibilita conocer otras miradas para identificar potenciales y mejorar los rendimientos ante los retos que se avecinan ”

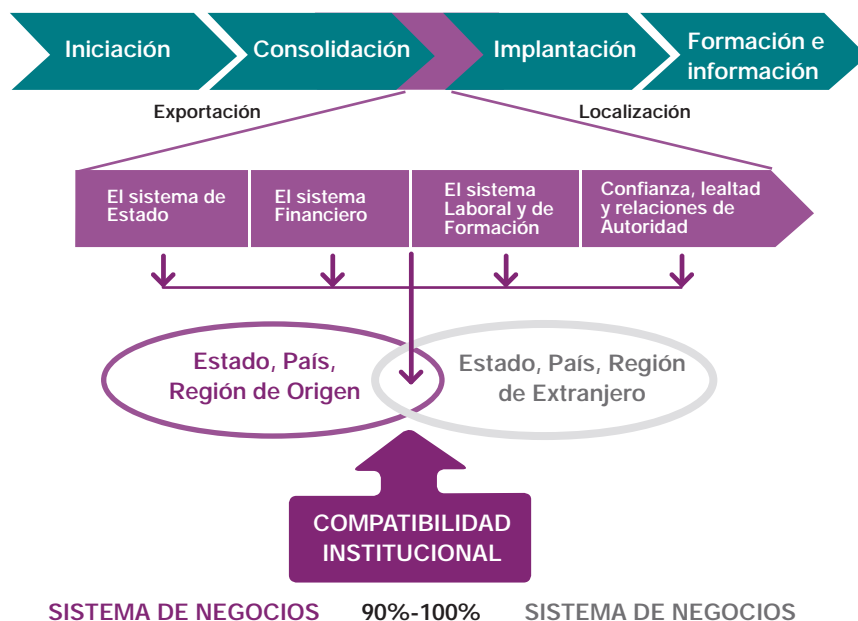
Juan José Odriozola
Munksjo Paper Decor
Responsable de Producción

Por lo tanto, a día de hoy **resulta de vital importancia por parte de las empresas que desean llevar adelante una actividad de internacionalización el priorizar el PER de destino**, más que por el mercado potencial que este PER les ofrezca, **por el coste de transacción al que incurriría el llevar una actividad de implantación a este PER de destino elegido**.

El actual modelo de internacionalización que se está potenciando desde las empresas, incluso operando en plataformas institucionales que potencian sus factores críticos de éxito, se puede resumir en la siguiente imagen. Las dos primeras etapas del modelo corresponden a la fase de exportación, mientras que las dos siguientes cubren el apartado de localización. Siempre antes de proceder a elegir un PER de destino para localizar nuestra actividad, hay que ver la compatibilidad institucional existente entre el PER de origen y el PER de destino. Así se puede minimizar el riesgo de internacionalizar la empresa.

2.2.3

EL ACTUAL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN



La capacidad de adaptación y la capacidad de innovación son necesarias. Diferenciarte, ser capaz de aportar algo que tu mercado no es capaz de percibir te da ventaja en un mercado global.

En Directiv@21 - Acción Cluster se incide en estos aspectos



Javier Ruiz de la Hera
Celulosas de Hernani
Gerente

Finalmente podemos afirmar que las empresas que trabajan sobre PER dotados de Sistemas de Innovación Nacionales avanzados no sólo están tendiendo a internacionalizar actividades de bajo valor añadido, como pueden ser las actividades relacionadas con el “back-office”, RR.HH., “call centres” y administración, sino que incluso se está apreciando una tendencia a internacionalizar actividades de alto componente añadido, como son el diseño de producto, ingeniería e I+D. La tendencia reside en la búsqueda de cerebros baratos más que mano de obra barata, aunque para ello las empresas han de contar con esta necesidad.

Son muchos los PER del globo que ofrecen a través de su excelente modelo educativo y de formación dual cerebros baratos y bien formados.

Una efectiva acción de internacionalización en donde no sólo se busque la mano de obra sino también cerebros baratos y bien formados puede hacer llevar a una empresa a estadios de innovación incluso no alcanzados en su PER de origen.



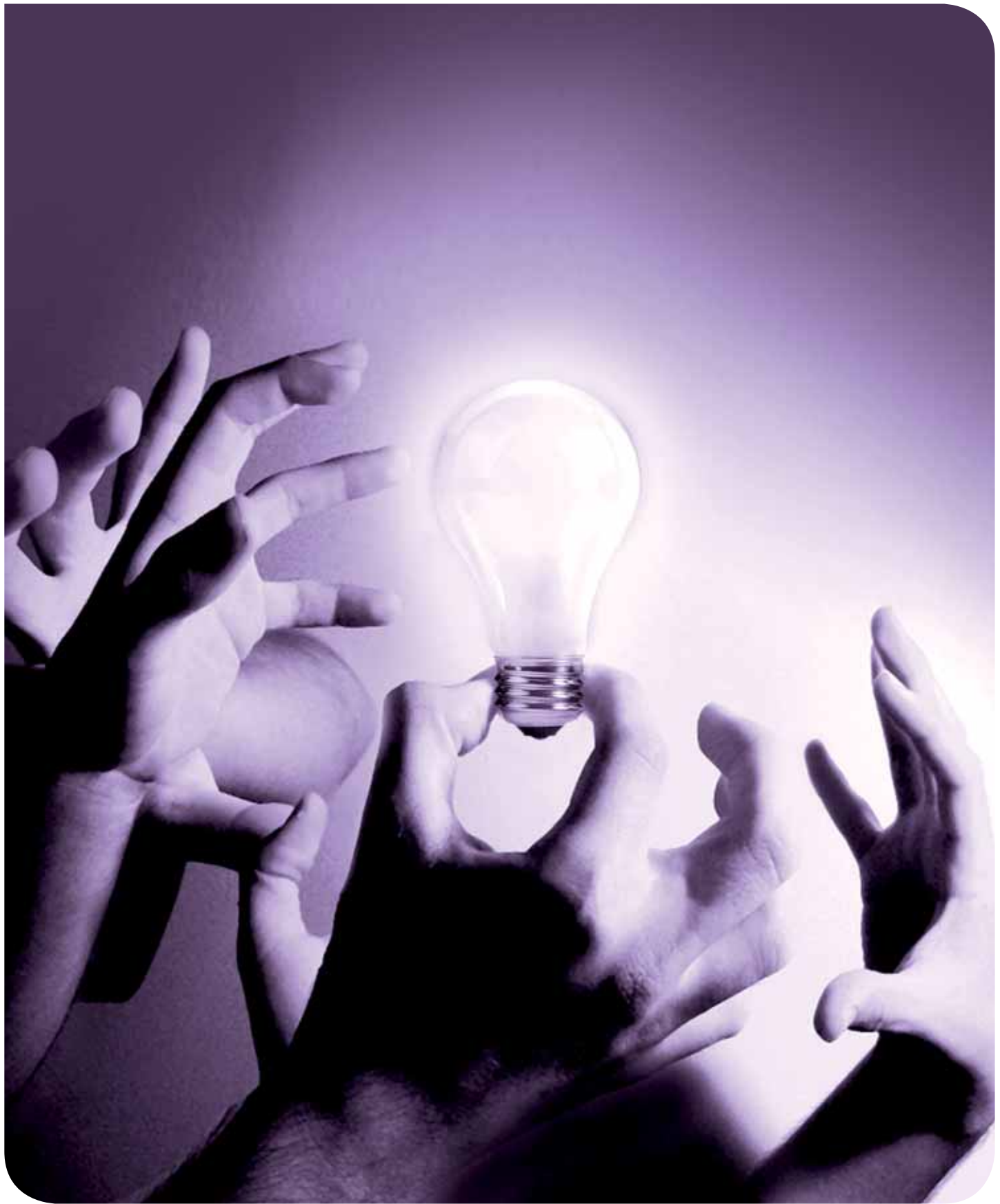
2.2.3

Elementos a contemplar en un proceso de internacionalización

Como cierre, proponemos que con el fin de poder evolucionar a la velocidad en la que lo hacen las empresas de los PER más avanzados del globo, cada vez que tratemos el concepto de la internacionalización, surjan a nuestra mente los siguientes elementos para ser tratados y dinamizados...

- Las causas de la necesidad de internacionalizarse.
- La propia actividad de la empresa y los factores críticos de éxito que corresponden a esa actividad a internacionalizar.
- Capitalismo único frente a capitalismo divergente, un ejemplo fallido de teorías de globalización.
- El contexto institucional y sistema de negocio del PER de destino.
- La compatibilidad de plataformas entre PER.
- La importancia de los costes de transacción.
- Buscar siempre la capacidad de innovación en la empresa.







2.3

PARTE I: competencias directivas

Gestionar el cambio a través de las personas

2.3.1

¡Convierte tu vida en una obra de arte!



Rafael Cañadas,
Profesor
Universidad Pontificia de
Salamanca
(Campus de Madrid)

*Todo ser humano es un Leonardo da Vinci.
El único problema es que él no lo sabe.
Sus padres no lo sabían, y no lo trataban como a un Leonardo.
Por lo tanto, la persona no se convirtió en un Leonardo.
Ö. Skallerberg*

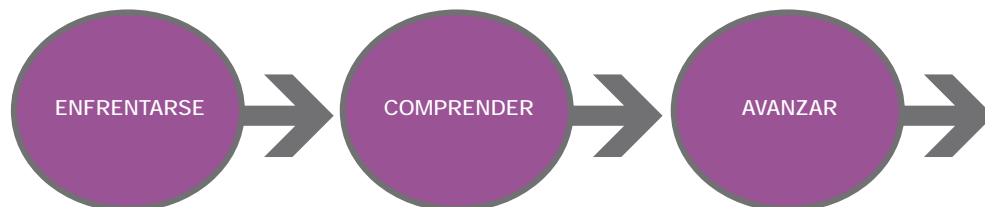
Vivir es explorar posibilidades. Es enfrentarse a problemas de una manera creativa, cooperativa y sistémica. Es despertar a nuevas oportunidades y desafíos. Los problemas son fuentes de información. Estamos inmersos en entornos de cambios, desafíos, eventos impredecibles y agresiones externas. Frente a esto debemos incrementar nuestra complejidad interna y nuestra variedad de respuestas. Vivir es ensayar continuamente soluciones para mejorar las condiciones de vida. Soluciones que a veces funcionan y otras no. Vivir significa ser eficaz (conseguir los objetivos) y eficiente (con la menor energía posible). Significa aprender (equivocarse y trascender) y expandir nuestra conexión con el entorno (crear interdependencia). Vivir es experimentar, expresar, compartir, amar y construir redes de relaciones y apoyo. Vivir es integrar valores, emociones y conocimiento.



***Cada situación es una fuente de conocimiento
para avanzar, progresar y crecer***

Cada situación a la que nos enfrentamos con apertura, talento e inteligencia emocional nos proporciona conocimiento, aprendizaje y poder (capacidad para cambiar creativamente la realidad interna y externa). La resolución de problemas nos va capacitando para actuar cada vez más de forma sistémica y con excelencia. Los tres pasos para crecer individual, social y empresarialmente son:

1. Enfrentarse al problema de forma creativa.
2. Comprender las causas y los efectos.
3. Resolver, actuar, crecer y avanzar.



Estos tres pasos nos llevan a la excelencia. La excelencia en la acción (personal, social y empresarial) se consigue mediante las tres fases anteriores y la intersección de tres disciplinas:



2.3.1

la creatividad, la inteligencia emocional y la gestión del conocimiento. Esta integración produce fuerzas muy poderosas que, cuando están encauzadas con una visión coherente, consiguen actuaciones de alto rendimiento tanto en lo individual como en lo empresarial.

Actualmente, las empresas necesitan impulsar nuevas modalidades de pensamiento y de actuación que nos permitan coexistir sinérgicamente y coevolucionar armonizando nuestras diferencias e intereses. Nos encontramos en un periodo de gran transformación, en un nuevo mundo que está naciendo, tal como lo pone de manifiesto Sri Aurobindo:

En esta transformación que se está llevando a cabo, tenemos que desechar el anterior concepto de empresa y prepararnos para este nuevo mundo que está naciendo. Ahora la empresa ya no es una máquina, sino un organismo viviente con un sentido de identidad, significado y propósito. Lo que hace que un barco sea un barco no se encuentra en las partes. La identidad de un barco existe sólo en la función y en el diseño de su totalidad. Las relaciones son el todo.

La nueva empresa es un generador de valor compuesto de productos/servicios, sistemas, procesos, prácticas, personas (talento y compromiso), aprendizaje, tecnología y redes. Y lo que crea valor es la forma específica de ensamblar entre sí los diferentes elementos, la forma en que cada uno de ellos se relaciona con los otros, la forma de distribuir la autoridad, el conocimiento, los retos y la responsabilidad.

Los factores que impulsan a la nueva empresa/organización son:

- Una visión estimulante, apasionante y coherente.
- Diferenciación (valor, segmentación, posicionamiento y capacidades distintas).
- Los retos (el mercado, las necesidades).
- La reputación.
- La cultura y el enfoque holístico.
- El talento y la capacidad de respuesta (liderazgo, trabajo en equipo, innovación).
- Capacidad de aprendizaje y de reinventarse de forma cíclica.
- Las redes y la tecnología.
- Simplicidad externa y complejidad interna (simplexidad).

“ Ahora la empresa
ya no es una máquina, sino
un organismo viviente con un
sentido de identidad,
significado y propósito ”

Rafael Cañadas
Universidad Pontificia
de Salamanca
(Campus de Madrid)
Profesor



2.3.1

“ Para actuar en los mercados, en la sociedad, en el mundo, primero necesitamos una visión que podamos traducir en objetivos que impulsen la acción ”

Rafael Cañadas
Universidad Pontificia
de Salamanca
(Campus de Madrid)
Profesor



Y todo empieza por una visión. Para actuar en los mercados, en la sociedad, en el mundo, primero necesitamos una visión que podamos traducir en objetivos que impulsen la acción. La visión es el motor fundamental para pasar del concepto a la realidad. Una visión amplia, sistémica y emocionante que nos guíe en la exploración de oportunidades y nos posibilite crear nuevos modelos empresariales basados en las personas. Y esta nueva empresa que está empezando a manifestarse se caracteriza por ser un sistema abierto, orgánico y holístico.



2.3.1

CONCLUSIÓN

¿Cómo sería la empresa si las personas importasen?

Sería un sistema abierto y orgánico
(en contraposición a cerrado y mecánico)

- Abierto a la evolución, al crecimiento, al cambio y al entorno.
- Más humano, más enriquecedor.
- Más organización tipo célula y menos cristal (más red y menos jerarquía).
- Donde las personas y los procesos son más importantes que los objetivos.
- Que fomenta la capacidad autodirectiva de las personas.
- Que fomenta la iniciativa, la creatividad y la inteligencia emocional.
- Donde se trabaja de forma más inteligente y menos dura.
- Que aporta sinergia (no entropía ni incertidumbre) a la organización y a la sociedad.
- Donde se realizan trabajos significativos que ofrezcan oportunidad de crecimiento.
- Donde se trabaja de forma coherente con los valores personales.
- Que despierta el genio que duerme en el interior de cada uno.



2.3.2



Lucía Gato González,
Socia Directora
Praxis LG Consultores

El proceso de desarrollo de los equipos de alto rendimiento y la adaptabilidad como clave en la creación de equipos de alto rendimiento

El cambio organizativo necesita y depende del cambio de las personas que formamos parte de las organizaciones. Cambiar y aprender son necesarios en cualquier proceso de mejora continua. El ser humano lleva cambiando y mejorando desde el principio de su historia, y a este “cambiar” y “mejorar” se le ha llamado evolución.

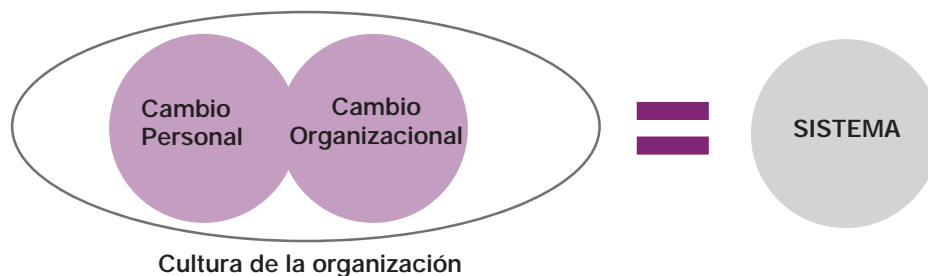


Nada ocurre sin transformación personal

Un aspecto que es necesario tener en cuenta en los procesos de desarrollo de la organización es que nada ocurre si no se produce una transformación o **desarrollo de las personas**. Para esto es necesario un trabajo con los equipos directivos, con los equipos de mando que tienen el poder de transformar en la organización, para pasar a la acción de modo coordinado y así conseguir el cambio.

El cambio también tiene un valor positivo y nos ayuda a adaptarnos a nuestro entorno. En nosotros está dar paso al cambio (elegimos cambiar) o no. Cuando elegimos no cambiar frente al entorno estamos eligiendo no adaptarnos y, a veces, sufrir. Por ello decimos ¿para qué sufrir si podemos cambiar y disfrutar? Es cierto, podemos elegir entre sufrir y no adaptarnos o disfrutar tras adaptarnos, entre aprender aquello que necesitamos para adaptarnos o seguir en la incompetencia.

En mi organización **trabajamos para Aprender y Disfrutar**. Para ello es indispensable que respondamos con “Responsabilidad” y hagamos un compromiso de aprendizaje. Así, con perseverancia y responsabilidad, y con flexibilidad mental y emocional, podemos crecer.



En estos procesos organizativos que continuamente vivimos, fusiones, compras, cambios de producto, mercado, y un largo etc. la experiencia nos muestra que una mala adaptación al cambio tiene muchas consecuencias negativas, tanto para las personas como para el rendimiento de los negocios.



2.3.2

Para contar con un equipo de Alto Rendimiento hay que trabajar tres áreas:

- Dirección/Direccionamiento: Misión, Visión y Objetivos.
- Espacio Emocional del Equipo. Renovación/Cambio, Aprendizaje.
- Interacción/La calidad de la Relación.

DIRECCIÓN/DIRECCIONAMIENTO: MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

Los equipos de Alto Rendimiento se caracterizan por poseer una **visión de futuro compartida**, tanto a nivel personal como de equipo o de Sistema.

Gráfico mirada sistémica



Así, como primer paso, el equipo construye una **visión** de futuro en la que queden recogidas:

1. Identidad del equipo: se fija la misión del equipo y los objetivos (claros y compartidos).
2. Se establece un camino para alcanzar esa Visión.
3. Los miembros del equipo alinean sus expectativas individuales.
4. Trabajar la **misión**, cuál es el valor, qué se espera de cada uno, y cómo cada uno contribuye con su esfuerzo a los logros y los objetivos del equipo y de la organización.



2.3.2

“Aconsejaría a otros directivos que aprovechen la formación de Directiv@21 - Acción Cluster y la extiendan al “equipo principal” de la empresa, de forma que generen un núcleo capaz de modificar la gestión de conocimiento y potenciar la innovación”

Fernando Cubero

Aernnova Aerospace
Director de Programas

ESPACIO EMOCIONAL DEL EQUIPO. RENOVACIÓN/ CAMBIO Y APRENDIZAJE

La emocionalidad es algo de lo que se habla, se siente, se manifiesta, tiene consecuencias, pero poco sabemos de cómo manejarla. Observamos que todos provocamos emociones en los otros, para bien o para mal. La forma en que nosotros manejamos nuestro estado de ánimo influye en cómo las otras personas se relacionan con nosotros. Se trata de una habilidad importante y que se puede aprender.

Culturalmente, hemos sido educados durante siglos para no mostrar emociones. Hacerlo era entendido como debilidad. En el entorno laboral hacerlo era estar expuesto a la mirada crítica del otro, con el riesgo de perder la valoración y el respeto.

Cada vez que tenemos una emoción, podemos realizar ciertas acciones y tenemos más dificultades para hacer otras. **Las emociones preceden a las acciones.** Por lo tanto, si deseo enfocarme en una determinada tarea, primero tengo que ver si estoy en la emocionalidad adecuada; de esta manera tengo la posibilidad de diseñar la efectividad de mis acciones.

Hoy sabemos que las emociones constituyen un dominio siempre presente en todas las relaciones humanas, y pueden determinar el éxito o el fracaso de los mismos.

Espacio emocional del equipo

POSITIVIDAD vs NEGATIVIDAD

Gestión de Diferencias:	RESPECTO vs INVALIDACIÓN
Aprendizaje:	HUMILDAD vs ARROGANCIA
Presente:	CONFIANZA vs MIEDO
Futuro:	AMBICIÓN/ ENTUSIASMO vs RESIGNACIÓN
Pasado:	ACEPTACIÓN/PAZ vs RESENTIMIENTO

La Transformación Emocional

Los seres humanos experimentamos durante nuestra vida una amplia gama de emociones. Sin embargo, encontramos unos cuantos estados de ánimo que gobiernan nuestra manera de relacionarnos con el mundo, y tienen que ver con la actitud ante la vida de cada individuo.



2.3.2

JUICIOS DE		
	FACTICIDAD (Lo que no podemos cambiar)	POSIBILIDAD (Lo que podemos cambiar)
NOS OPONEMOS	RESENTIMIENTO	RESIGNACIÓN
ACEPTAMOS	ACEPTACIÓN (PAZ)	AMBICIÓN

Hablar es un modo de actuar. Cada vez que decimos o hacemos algo, ya sea describir, ordenar, pedir, declarar, negar, sugerir, preguntar, explicar, etc. mostramos cómo somos, estamos enseñando partes de nuestra estructura de coherencia (lenguaje, emocionalidad, corporalidad).

Trabajando la forma de **hablar** podemos modificar esa estructura de coherencia. Podemos cambiar.

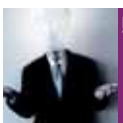
Distinguimos 2 modalidades del Habla:

- **La indagación:** hablo para que tú hables. Se trata de profundizar en la perspectiva del otro.
- **La proposición:** hablo para que tú escuches; es decir, cómo dar a conocer mis juicios.

“En el mundo de los negocios, para obtener (y sostener) una ventaja competitiva, la organización necesita personas que puedan convivir con sus conocimientos técnicos y con el de los demás en forma sinérgica (...)”.

100% Indagación / 0% Proposición ➔ Interrogatorio

0% Indagación / 100% Proposición ➔ Imposición



2.3.2

En los equipos de alto rendimiento ayuda que se dé un equilibrio entre **indagación** y **proposición**.

- **Proponer productivamente** es presentar o exponer nuestras opiniones, juicios, propuestas o ideas abriéndolas a la consideración de otros.
- **Indagar productivamente** no sólo es informarnos adecuadamente de una exposición, sino también colaborar con aquel que hace su presentación, interesándonos auténticamente por sus opiniones y ayudándolo activa y honestamente a subir y/o bajar peldaño a peldaño a través de su proceso de razonamiento.

Lo que valida el HABLA es la ESCUCHA. Si no hay escucha es como si no hubiera habla.

La ESCUCHA es uno de los factores determinantes en la calidad de toda relación, ya sea ésta una relación de trabajo o personal.

Escuchar no es oír. Oír es un fenómeno biológico, asociado con la capacidad de distinguir sonidos pero **el escuchar es lingüístico**, ya que **incluye la interpretación que cada uno hace sobre lo que oye**.

Es posible escuchar aún sin oír. Podemos, por ejemplo, percibir el silencio de una persona e interpretarlo como una negación a aceptar una invitación. También percibimos gestos, posturas, movimientos, etc. Prueba de ello es que podemos ver una película muda y entender toda la historia.

Al escuchar, percibimos e interpretamos. Percibimos con los cinco sentidos; no sólo con el oído. Por ejemplo, escuchamos diversos mensajes al saludarnos con la mano, aún y cuando no se diga una sola palabra; interpretamos lo que percibimos de acuerdo al contexto en que se dice, la situación que se vive, la experiencia con esa persona, la emocionalidad en la que estamos, el para qué se dice, etc.

Lo que una persona dice no es lo que la otra persona escucha. Uno dice lo que dice y el otro escucha lo que percibe e interpreta. Si lo que se dice no es escuchado en la forma esperada, se generan una serie de juicios acerca de las intenciones y manera de ser de los otros que producen grandes problemas en las relaciones interpersonales y en la productividad de la organización.

Lo que se dice no es lo que se escucha; esto es un hecho. Por ello, para mejorar la comunicación, debemos distinguir entre lo que se dice y lo que se interpreta y tomar responsabilidad, tanto de nuestro hablar como de nuestro escuchar.



2.3.2

El biólogo Humberto Maturana dice: *"El hablar no asegura el escuchar... el fenómeno de comunicación depende, no de lo que es transmitido, sino de lo que pasa en la gente que lo percibe"*.

ESCUCHAR = OÍR + INTERPRETAR

Uno de los secretos del LIDERAZGO es que la palabra del líder permite que otros vean lo que antes no veían y logren hacer lo que antes no podían.

El líder debe escuchar activamente. La persona o el líder indagan no sólo para obtener información; también indagan para poner a prueba una hipótesis o como una forma de hacer que el otro se cuestione algo que no se había cuestionado anteriormente, con el fin de mostrarle una nueva vía y permitirle aprender. Al líder le resultará muy útil formular preguntas abiertas que posibiliten expresarse a quien va a responder. Es mucho mejor formular preguntas abiertas que cerradas, ya que éstas últimas concluyen con un laconico "sí" o "no". Como se ve, la maestría del preguntar puede generar respuestas absolutamente reveladoras.

No obstante, es importante medir la indagación a fin de no exasperar a nuestro interlocutor con inagotables preguntas.

Escuchamos de acuerdo a cómo somos. Nuestra historia social y personal configura lo que escuchamos/interpretamos. **Nadie escucha igual, todos escuchamos distinto.**

El trabajo del líder comprende la realización de la tarea individual, las actividades de coordinación y el trabajo reflexivo de aprendizaje. Este último sirve para **garantizar nuestra capacidad de seguir siendo efectivos en el futuro** porque si no se hace el trabajo reflexivo de aprendizaje, en el futuro sólo podremos repetir lo mismo que hoy ya estamos haciendo.

La empresa/el líder que realiza el trabajo reflexivo de aprendizaje vuelca a la empresa hacia el futuro, hacia el cambio, hacia la transformación y el aprendizaje permanentes. Se trata de **mejorar las prácticas actuales** en lugar de buscar la estandarización de las mejores prácticas.

Es de vital importancia alejarnos de la complacencia de nuestra zona cómoda, porque el sentido de satisfacción que nos produce la manera en que hacemos las cosas en el presente nos lleva a la inmovilidad. Cuando nos separamos de la comodidad podemos buscar el cambio y aprender.

“ Diría a los empresarios, al margen de que decidan que sus colaboradores participen en Directiv@21 - Acción Cluster, que no duden en hacerlo ellos mismos, ya que son quienes tienen que transmitir una determinada forma de trabajar, una determinada actitud, para transformar su empresa en una organización innovadora ”

Iñaki Ugarte
Asociación Cluster del Papel
de Euskadi
Director Gerente



2.3.2

“Directiv@21 - Acción Cluster es una gran oportunidad de completar la formación personal ampliando la visión de los negocios, y de aplicar en el día a día una visión diferente de la gestión, reflexionando sobre nuevas y/o innovadoras soluciones no tratadas hasta ahora”

Javier Ruiz de la Hera
Celulosas de Hernani SA
Director de Programas

El aprendizaje hoy en día es parte inherente al trabajo. En el pasado hablábamos de aprendizaje cuando detectábamos un “algo” que requería ser aprendido. En la actualidad esto se ha invertido. **El aprendizaje es una disposición básica a buscar, a inventar**, lo que requiere ser aprendido.

INTERACCIÓN/LA CALIDAD DE LA RELACIÓN

Para generar una relación de calidad a través de una Conversación de Calidad partimos de que cada uno de nosotros es un observador con 3 dominios.

Entendemos al observador como la unión entre los **tres dominios básicos del ser humano**:

- Lenguaje.
- Emocionalidad.
- Cuerpo.

Estos tres apartados interactúan unos sobre otros. En cualquier caso, es el lenguaje el que los conecta y nos permite entender los otros, por ello le reservamos especial categoría.

El Observador está constituido por una combinación de:

- Estado de ánimo (Emocionalidad).
- El cuerpo del que disponemos para la acción (Corporalidad).
- La conversación interior/exterior (Lenguaje).

La creación de **confianza** es un factor clave de las relaciones en la empresa del futuro y del **trabajo en Equipo**.

Para trabajar en equipo, el líder no puede simplemente mandar y controlar; necesita algo más, necesita influir. Puede tener en el equipo personas muy diferentes, con formaciones distintas. Si únicamente pretende que sus colaboradores hagan lo que él o ella les pide u ordena, obtendrá de ellos una parte muy pequeña o reducida de lo que son capaces de hacer.

Se trata de crear un proceso que nos permita **desarrollarnos en el trabajo**, dar **sentido al trabajo** y así **generar riqueza** tanto a nivel personal, como organizativa o económica.

Con la confianza comenzamos a reconocer la necesidad de construir nuevas relaciones de trabajo. Se acepta que, en las actuales condiciones, el miedo ha perdido eficacia.

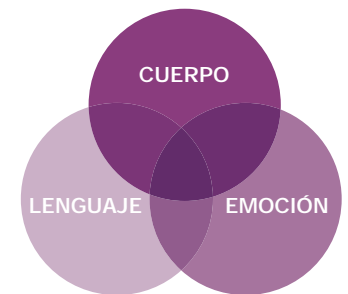


2.3.2

El miedo te lleva a la conservación; la confianza te lleva al crecimiento. La capacidad transformadora es la que otorga el futuro a las empresas, y con ese futuro su ventaja competitiva.

Tenemos que ser capaces de crear equipos, sistemas y organizaciones que promuevan la confianza, que impulsen a las personas a tener confianza en nuestras relaciones, en nuestros equipos, en nuestras empresas. Esta confianza no es resultado sólo de buenas acciones, sino que también está soportado en competencias que pueden ser aprendidas y estimuladas como aspectos clave de la conversación de calidad.

Apostamos por el cambio, que es el camino hacia el futuro, aprendiendo y desarrollándonos desde las personas, a través de la generación de relaciones de calidad e influencia desde el liderazgo.



2.3.3

Liderazgo y valores



Miguel Ayerbe,
Coordinador
Licenciatura
Humanidades: Empresa,
Universidad de Deusto.

PRIMERA PARTE: EL LIDERAZGO

Nuestra realidad

Probablemente no nos resultará especialmente difícil reconocer y ponernos de acuerdo en que vivimos un entorno socioeconómico caracterizado, entre otros rasgos, por:

- ➔ Su complejidad.
- ➔ Ser eminentemente cambiante, y que ese cambio es cada vez más acelerado y distorsionado respecto de sus trayectorias precedentes, demandando una permanente innovación en todos los ámbitos de la empresa.
- ➔ Una creciente importancia de los factores intangibles en la configuración de la ventaja competitiva.
- ➔ Estar estructurado por mercados marcadamente de oferta, en los que el cliente hace prevalecer su poder, cada día más fuerte, exigente y voluble.
- ➔ Una competencia creciente, desde más frentes y desde posiciones más diversas.
- ➔ Por contar con unas personas empleadas que tienen nuevos anhelos, necesidades e intereses y al tiempo mayor formación, lo que les otorga mayor poder.
- ➔ La necesidad de reconocer que esas personas juegan, consecuentemente, un papel cada vez más decisivo. De hecho se convierten en la fuente de la principal ventaja competitiva.
- ➔ Una escasez de referentes directivos positivos de los que aprender.
- ➔ La necesidad de utilizar nuevas formas de motivación que generen una energía adicional para aplicarlo a los procesos de cambio, cada vez más consumidores de energía.

Ante estas circunstancias, cabría plantearse algunas **cuestiones**:

- ➔ ¿Es mi respuesta directiva adecuada a estos rasgos y retos?
- ➔ ¿Trabajo y consigo que mi equipo trabaje con una visión clara de un futuro positivo, alcanzable e ilusionante?
- ➔ ¿Logro transformar los problemas en oportunidades y en experiencias de aprendizaje con soluciones viables, creativas e innovadoras?
- ➔ ¿Genero una mayor eficacia, satisfacción y disposición al esfuerzo extra en mis colaboradores?
- ➔ ¿Están nuestros directivos consiguiendo niveles óptimos de actuación de sus colaboradores?

Para responder adecuada y positivamente a tales interrogantes, los directivos necesitamos ejercer más y mejor liderazgo.



2.3.3

Necesidad de un liderazgo diferente

Las características señaladas del entorno actual están demandando directivos que **sean especialmente capaces de “cambiar lo existente”**, más que de gestionar y administrar lo disponible.

Esos rasgos están precisando no sólo más liderazgo, sino un tipo de **liderazgo diferente** al ejercido hasta ahora; un estilo de dirección basado en la búsqueda de una situación nueva, más que en la transacción y en el intercambio (“tanto me das, tanto te doy”); una forma de dirigir transformadora del estado de cosas actual.

Precisamos un **liderazgo transformador**. Que busque, no el equilibrio y la perfecta administración, sino la superación, la oportunidad, el ir más allá:

- ➔ Que potencie el **aprovechamiento de los puntos fuertes** frente a la corrección de los puntos débiles.
- ➔ Que se base más en la **influencia** que en el ejercicio del poder.
- ➔ Que busque **inspirar** más que ordenar y mandar.
- ➔ Que prefiera **crear** más que duplicar.
- ➔ Que pretenda **anticiparse** más que reaccionar.
- ➔ Que proponga **sueños a alcanzar** más que obligaciones que cumplir.
- ➔ Que aspire a lo **mejor** sin conformarse con bueno.
- ➔ Que **eleve las necesidades y valores** de sus colaboradores.
- ➔ Que **considere** al trabajador como un individuo **diferente**, una persona plena, y un ser capaz de desarrollarse.
- ➔ Que **aumente la consciencia** del colaborador respecto de lo que está bien, es bueno, y es importante.
- ➔ Que **incremente la madurez y la motivación** del colaborador.
- ➔ Que **le anime a ir más allá** de sus propios intereses, en bien del grupo, de la organización y de la sociedad.

En respuesta a estas demandas, **proponemos un modo de dirigir** que la experiencia confirma **que genera más eficacia, más satisfacción y mejor disposición a un esfuerzo extra**.

Su estructura sencilla y de fácil comprensión hace que sea especialmente útil y práctico en la dirección de equipos profesionales.

“ Las empresas que no apuesten por la innovación como eje clave de su gestión, tenderán a desaparecer, ya que cada vez es más necesario acelerar los cambios en las organizaciones en consonancia con las exigencias del mercado. Directiv@21 - Acción Cluster ayuda a afrontar estos cambios ”

Txetxu Sáenz de Ormijana
Ente Vasco de Energía
Director de Estudios y Planificación



2.3.3

“Directiv@21 - Acción Cluster me ha dado una visión clara de lo que hoy en día significa dirigir, así como pequeñas pistas para empezar a cambiar en ese sentido”

Aitziber Larrañaga

Munksjö Paper Decor
Directora Financiera

Liderazgo frente a gestión

En una primera instancia, y para una mejor clarificación de lo que es y supone el liderazgo transformador que proponemos, conviene contraponerlo a otros estilos directivos que se dan en la vida real.

Básicamente, dirigir es influir sobre unos recursos para alcanzar unas metas, unos objetivos. Pero esa influencia, esos recursos y esas metas pueden tener dos orientaciones: la gestora y la lideradora.

La dirección tiene pues, dos modos básicos de manifestarse: la gestión y el liderazgo.

Para poder distinguir una de otra precisamos de criterios que nos hagan discernir las conductas directivas como propias de una orientación o de otra.

Entre esos criterios se pueden destacar los siguientes:

- El poder.
- La motivación.
- El centro de atención.
- El escenario deseado.
- El papel y consideración de la persona en la empresa.

Diremos que un director **gestiona**, cuando:

- Ejerce un poder de puesto: se hace obedecer porque ocupa una posición jerárquica; dispone de un poder descendente, delegado.
- Utiliza una motivación transaccional: de premio o castigo.
- Tiene su centro de atención ubicado en la consecución de los resultados.
- Busca la estabilidad, el orden, mantener las cosas como están.

Por el contrario, diremos que un directivo **lidera**, cuando:

- Ejerce un poder personal, se hace obedecer: su gente le sigue porque dice, hace, propone algo que a su gente le parece de interés, le merece la pena; dispone de un poder ascendente, merecido.
- Motiva generando ilusión, entusiasmo, sentido en el quehacer.
- Centra su atención en las personas, en lo que a ellas les interesa, les preocupa.
- Busca el cambio, la transformación de la empresa, de sus personas, de las relaciones.

Ambas figuras, inicialmente contrapuestas, necesitan una de la otra. Así diremos que no es posible un liderazgo duradero en el tiempo si no existe una gestión sólida por detrás.

Si decíamos que la gestión es una de las maneras básicas de dirigir debemos, sin embargo, añadir que la gestión a su vez no tiene una única manera de manifestarse.



2.3.3

Gestionar supone fundamentalmente desarrollar tres funciones:

- Fijar objetivos y planes y hacerlos ejecutar.
- Controlar.
- Corregir las desviaciones que se produzcan.

Pues bien. Normalmente, en la realidad, cada una de esas tres funciones no se desarrollan con la misma intensidad, sino que existen algunos directivos (gestores) que prestan una especial atención a la fijación de objetivos y planes, aunque también se preocupen de controlar y corregir, lo cual manifestará un **estilo gestor de dirección por objetivos**.

A su vez, otros directivos (gestores) prestarán su atención al control, preocupándose menos de la fijación de objetivos y de la corrección de desviaciones, dando lugar a un estilo de dirección **por control**. Y finalmente, otros directivos, igualmente gestores, prestarán su especial atención a la corrección, dando lugar a un estilo eminentemente **corrector**.

Llegados a este punto debiéramos preguntarnos qué es liderar.

De las diversas definiciones aportadas por los estudiosos del tema podríamos seleccionar unas pocas pero sustanciales características normalmente compartidas por ellos, de manera que configuraran los rasgos fundamentales del liderazgo. Así, **liderar** es:

- **Ejercer una influencia diferencial**, superior a la que corresponde por la posición jerárquica que se ocupa. De hecho, **liderar es influir por encima del puesto**. Eso y sólo eso, pero a la vez, todo eso. Esa es la clave de la identificación de una conducta de liderazgo.
- Esa influencia diferencial, o diferencial de influencia, se dirige desde el individuo líder hacia los individuos del grupo. Pero a su vez esa influencia diferencial sólo es posible ejercerla si dichos individuos lo quieren, ya que no es obligada sino voluntariamente aceptada. Aún más, si se da la confianza suficiente para aceptar esa mayor influencia. Por tanto, diríamos que **el liderazgo sólo es posible si existe confianza**. Uno sólo se deja influir por encima del puesto si confía en esa persona.
- Consecuentemente, **mantener muchas y buenas relaciones interpersonales va a resultar clave para generar confianza y desde ella, influencia diferencial y capacidad de liderazgo**.
- **Ejercer poder**, en realidad ejercer más poder que el que se detenta por ocupar un puesto. Pero ese más poder sólo será eficaz y duradero en la medida en que revierta en beneficio de quienes lo otorgan, las personas. Por ello, cabría decir **que deberá ser liberador, y no explotador**, ya que con él caería la confianza y con ella la influencia diferencial.
- **Disponer y practicar una serie de valores** que supongan la posibilidad de que los colaboradores confíen en el líder.

“ El entorno actual demanda cambios en la forma de liderar: una forma nueva de dirigir que eleve los valores y necesidades de la organización y de la sociedad actual. Es necesario desarrollar y fomentar la actuación de las personas también en el aspecto emocional. Se trata de lograr una mejor cultura empresarial ”

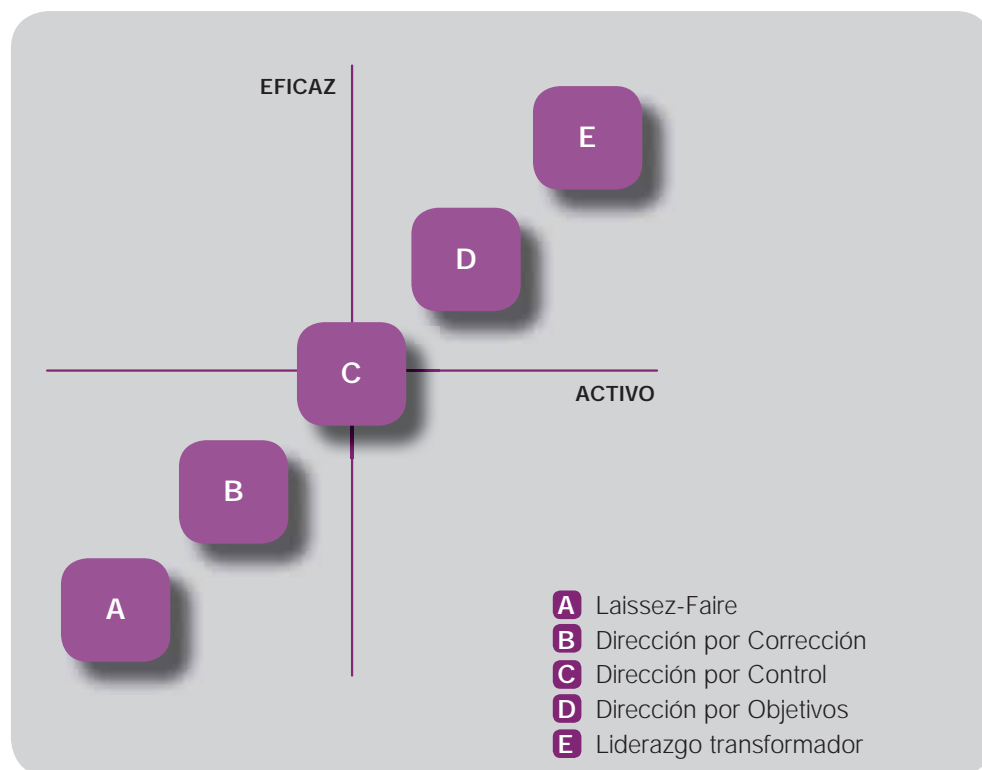
Amaia Muñoz
Munksjö Paper Decor
Adjunta Director Comercial



2.3.3

Vistas las diferencias existentes entre lo que es gestionar y liderar vamos a pasar a exponer los diferentes estilos que en la vida real se presentan. Las investigaciones empíricas realizadas en este ámbito por **B.Bass** le han permitido llegar a la conclusión que se presenta en el gráfico que se detalla a continuación.

El “**Gráfico de Continuos de Dirección**” presenta una serie de estilos situados en un eje de coordenadas que muestra las correlaciones obtenidas entre las características y conductas que definen los diferentes estilos y los resultados que, con su práctica, se obtienen.



Como se puede observar **a mayor calidad y cantidad en las relaciones interpersonales los resultados obtenidos son mejores**.

En dicho Gráfico, los estilos se inician con el de “Laissez-Faire”, para pasar a continuación a los tres estilos gestores: “Dirección por Corrección” o de “Dirección Por Excepción Pasiva”, “Dirección por Control” o de “Dirección por Excepción Activa” y de “Dirección por Objetivos” o de “Recompensa Contingente”.



2.3.3

A continuación se presentan los cuatro campos de prácticas o cuatro íes descubiertas por B. Bass en sus investigaciones: "Consideración Individual", "Estimulación Intelectual", "Motivación Inspiracional" e "Influencia Idealizada".

Para una mejor información sobre el contenido que identifica a cada estilo, vamos a proceder a exponer los rasgos que caracterizan a cada uno de ellos. Lo vamos a hacer siguiendo una misma **estructura expositiva**:

- Un **lema**, que recoge la esencia del estilo.
- Unas **conductas** en las que se manifiesta, y
- Unas **consecuencias** que se derivan de esas conductas.

Estilos de dirección

La secuencia expositiva irá de peor a mejor estilo.

a. LAISSEZ-FAIRE o DEJAR HACER

Se trata de un estilo de NO DIRECCIÓN, por definición. Lo es precisamente porque busca no influir.

Lema: "No me importa si lo haces o no lo haces", haz lo que quieras o creas conveniente.

Conductas:

- Evita comprometerse en temas.
- Se abstiene de intervenir.
- Evita tomar decisiones.
- No sigue el curso de la acción.
- Deja que los demás hagan lo que quieran.

Consecuencias:

- Desmotivación.
- Insatisfacción.
- Pérdida de rumbo.
- Ineficacia.

b. DIRECCIÓN POR CORRECCIÓN

Es el inicio de estilos directivos, pero de carácter gestor. También es denominado "Por excepción pasiva". Lo muestra el directivo que sólo interviene cuando se produce un acontecimiento negativo, mientras tanto, espera. Es un estilo "apaga fuegos" o de "control final".

“Con Directiv@21 - Acción Cluster he hecho una reflexión sobre las nuevas formas de entender los problemas, cómo enfocar las soluciones y mejorar la gestión de las organizaciones”

Txetxu Sáenz de Ormijana
Ente Vasco de Energía
Director de Estudios
y Planificación

2.3.3

Lema: “Si algo no está roto no lo arregles...”

Conductas:

- Espera que ocurran desviaciones.
- Reacciona a las equivocaciones.
- Evita cambios innecesarios.
- Mantiene el status-quo.
- Una vez solucionado el problema, vuelve a su trabajo normal...

Consecuencias:

- Temor.
- Engaños.
- Ausencia de aprendizaje.
- Falta de innovación.
- Insatisfacción.

c. DIRECCIÓN POR CONTROL

También denominado “Por excepción activa”, es un estilo que busca detectar a tiempo formas de hacer y actuar que conducirán a resultados negativos y para eso controla, centrando su atención en lo negativo. Es un estilo gendarme, vigilante.

Lema: “Estoy vigilando por si tú no...”

Conductas:

- Fija estándares.
- Vigila hasta que ocurren las desviaciones, luego corrige.
- Insiste en el cumplimiento de las reglas.
- Enseña cómo corregir las equivocaciones.

Consecuencias:

- Falta de innovación.
- Desmotivación.
- Insatisfacción.
- Burocratización.
- Pérdida de autoestima.

d. DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

También denominado de “Recompensa contingente” ya que no sólo se centra en lo negativo sino que recompensa también lo positivo. Sus claves son: fijar pocos pero importantes objetivos, dejarlos bien claros a todos los afectados y recompensar según sean los resultados.



2.3.3

Lema: “Si actúas como acordamos entonces te premiaré / castigaré...”

Conductas:

- Ofrece sugerencias o consulta.
- Vigila que los términos del acuerdo se cumplan.
- Proporciona feed-back.
- Elogia/reprende cuando se lo merece.
- Presta su apoyo a cambio del esfuerzo requerido.

Consecuencias:

- Puede llegar a alcanzar los objetivos esperados, que no es poco pero no va más allá.
- Riesgo de agravios comparativos.
- Imposible cuando el directivo:
 - No tiene libertad en el uso de recompensas.
 - Éstas no resultan atractivas.
 - No hay más para ofrecer.

e. LIDERAZGO TRANSFORMADOR

Significa un salto cualitativo. El paso de los estilos gestores al estilo de liderazgo, de influencia diferencial. Presenta cuatro campos de actuación, o cuatro perspectivas, las cuatro Iés. No son cuatro estilos diferentes de liderazgo transformador, sino cuatro ámbitos de prácticas directivas. Las vamos a ver, sin embargo, con la misma estructura que los estilos.

e.1. CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA

Es un ámbito orientado especialmente a mantener relaciones cuidadas, a mostrar interés en lo que al otro le interesa, a ser empático, en suma, a pensar y a centrar la atención en el otro.

Lema: “Me importas tú y tu desarrollo como persona única y diferente”

Conductas:

- Atento a las necesidades individuales.
- Provee retos apropiados.
- Delega para ayudar al desarrollo.
- Percibe las diferencias.
- Oyente activo.

Consecuencias:

- Generación de confianza.
- Cercanía.
- Predisposición positiva.
- Vinculación.



2.3.3

e.2) ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

Es un ámbito orientado especialmente a retar el potencial intelectual de los colaboradores, aguijonear su imaginación, desafiar el pasado, a transformar la organización, los productos, los procesos.

Lema: "¿Y si lo intentaras de otra forma...?"

Conductas:

- Cuestiona el status-quo.
- Produce soluciones sencillas.
- Reexamina suposiciones y premisas.
- No critica públicamente.
- Considera ideas que parecen inadecuadas.
- Emplea el humor.

Consecuencias:

- Disposición a pensar.
- Creatividad.
- Innovación.
- Desarrollo intelectual.

e.3) MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL

Es un ámbito orientado especialmente a clarificar situaciones futuras, a considerar las amenazas como oportunidades, enaltecer las expectativas, a activar maneras de motivar adicionales a las transaccionales.

Lema: "Si lo intentas de verdad, tú puedes lograrlo" o "Mira tu futuro en positivo que lo conseguirás"

Conductas:

- Encuentra palabras y símbolos sugerentes.
- Clarifica la misión.
- Infunde ánimos.
- Aúna los fines individuales y los organizacionales.
- Convince de un nivel de ejecución "más allá".
- Da un significado que motiva.

Consecuencias:

- Elevación expectativas.
- Autoestima.
- Optimismo.
- Efecto Pigmalión.



2.3.3

e.4) INFLUENCIA IDEALIZADA

Es un ámbito especialmente orientado a mostrar profesionalidad y comportamiento ético, coherente, a transmitir confianza en la visión, asumiendo completa responsabilidad. Su práctica supone el riesgo de generar identificación con el líder, que sólo será válida si dicha identificación es consciente, justificada e independiente. En suma, es el ámbito de la credibilidad.

Lema: “Esta persona es íntegra, me fío de ella, creo en ella y en lo que me dice”

Conductas:

- Pone énfasis en el desarrollo individual de los colaboradores.
- Persistente en sus objetivos.
- Promueve un estilo de trabajo.
- Capacidad fuera de lo corriente, fruto de cultivarse uno mismo.
- Demuestra competencia.
- Es arriesgado.
- Genera un sentimiento de poder...

Consecuencias:

- Dinamiza la organización.
- Genera energía extra para el cambio.
- Desarrolla y aprovecha las capacidades de todos.
- Alcanza niveles superiores de influencia, eficacia, satisfacción.
- Motiva hacia la excelencia.

CONSIDERACIONES FINALES SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMADOR

- El liderazgo es un proceso que dura toda la vida.
- Depende de uno, y de los otros; son ellos los que le hacen líder.
- No son técnicas, ni sólo comportamientos, es una forma de ser, una filosofía de vida.
- Exige centrar la atención y dedicación en el otro: servir.
- Supone dirigir desde y con las personas, no sobre las personas.
- Implica vivir el presente y el futuro desde una posición ilusionada.
- Requiere reflexionar sobre la propia actuación.
- Observar las reacciones en los colaboradores.
- Generar confianza y dar ejemplo.
- Liderar es una actividad centrada en las personas.
- Su actuación no produce seguidores sino nuevos líderes transformadores.
- Necesidad de ser auténtico.
- Ser líder transformador: **supone esfuerzo, pero merece la pena.**



2.3.3

“

En Directiv@21 - Acción Cluster se trabajan las competencias que más me interesan: las personas y los modelos organizativos como elementos clave del éxito en las organizaciones y el liderazgo basado en valores”

”

Txetxu Sáenz de Ormijana
Ente Vasco de Energía
Director de Estudios y Planificación

SEGUNDA PARTE: LOS VALORES

En el apartado referido a las diferencias existentes entre el liderazgo y la gestión decíamos que liderar es, entre otras cosas, **“disponer y practicar una serie de valores que supongan la posibilidad de que los colaboradores confíen en el líder”**. En realidad diríamos que cualquier estilo de dirección es la manifestación de los valores que se disponen y se practican pero que no cualquier valor es bueno para la generación de confianza, de influencia diferencial, de liderazgo.

Consecuentemente, podemos afirmar que existen unos valores que son eminentemente gestores y otros que son especialmente líderes.

Antes de seguir, tal vez debamos responder previamente a algunas preguntas iniciales y básicas para adentrarnos, si quiera brevemente, en el mundo de los valores: ¿Qué son los valores? ¿Cómo se generan? ¿Guardan alguna estructura, algún orden? ¿Se pueden cambiar? Y, si se pueden, ¿Cómo?

En primer lugar, entenderemos por valores a aquellos ideales, más o menos elegidos por la persona, que actúan como criterios de prioridad condicionando el comportamiento y dando sentido a la vida. Son, por tanto, ideales practicados. La práctica es la que otorga la calidad de valor a un criterio de elección. En este sentido, los ideales son criterios deseados, los valores, criterios practicados. Es con éstos con los que nos comportamos, con los que manifestamos nuestro estilo directivo.

El hecho de que los valores sean prácticas determina que su manifestación supone, además de contar con unos valores concretos, la disposición de unas determinadas capacidades que los hagan realidad y de unos contextos que los hagan posibles. Valores, capacidades y contextos configuran un todo único e inseparable.

Los valores que cada persona dispone se van conformando a lo largo de la vida como **consecuencia de las innumerables experiencias que se van teniendo en el proceso de expresión del yo interno en relación con el mundo exterior que le rodea**. Aquellos criterios que en esa relación se manifiestan como positivos, se refuerzan, en tanto que los que no producen esos resultados favorables son anulados. Consecuentemente, **el entorno situacional** se convierte una vez más, en factor clave para el surgimiento de los valores.

Así, todo cambio de valores exige de cambios en las capacidades y en los contextos y de desaprendizajes de los valores anteriormente practicados y ahora en proceso de anulación.

Más precisamente, el cambio de valores; es decir, el desarrollo directivo supone una revisión de las experiencias del pasado, de los valores actualmente dispuestos, de las capacidades, habilidades y conocimientos, del contexto y de las expectativas futuras.



2.3.3

Concluyendo, diríamos que mejorar nuestro estilo directivo requiere de un armónico cambio y desarrollo de nuestra estructura de valores.

CONCLUSIONES PRIMERA PARTE

Los tiempos actuales, enormemente cambiantes, suponen un gran consumo de energía para los líderes; una energía que sólo puede proceder de un liderazgo transformador que utiliza una motivación inspiradora, ilusionante, de sentido.

Las investigaciones demuestran que el liderazgo transformador es generador, no sólo de una mayor eficacia, sino también de una mayor satisfacción y de una mayor disposición a aportar un esfuerzo extra, a conseguir vinculación.

Se desarrolla mediante prácticas de consideración personalizada, de cercanía física y afectiva, de estimulación de la capacidad intelectual de los colaboradores, de positivismo y de motivación por sentido, de credibilidad vía profesionalidad y ética.

Todas esas prácticas únicamente son posibles si el directivo está convencido de que el colaborador es una persona, más allá de un recurso, y que constituye el activo fundamental de la empresa.

Si bien el estilo transformador es un estilo que alcanza resultados superiores a los estilos gestores, el liderazgo transformador **sólo es duradero en el tiempo si se ve acompañado de una sólida gestión** que garantice las bases sobre las que construir el liderazgo.

CONCLUSIONES SEGUNDA PARTE

Las personas nos comportamos en función de nuestros valores. Consecuentemente, el comportamiento directivo, es decir, el estilo, depende de los valores con que se cuenta. Por tanto, existen valores gestores y valores líderes.

Pasar de un estilo gestor a otro líder supone cambiar de valores.

Este cambio no es únicamente volitivo. Requiere cumplir una serie de requisitos: conocer cuáles son los valores disponibles, decidir cuáles eliminar, determinar qué hay que desaprender, qué valores hay que incorporar según la ruta correspondiente, qué nuevas capacidades hay que incorporar, qué nuevos contextos hay que configurar que permitan expresar a los nuevos. El cambio no se da, por tanto, de manera automática.

“Directiv@21 - Acción Cluster cambia la forma de aproximarse a los problemas, te hace ser más participativo e innovador en las soluciones”

Fernando Cubero
Aernnova Aerospace
Director de Programas



2.3.4

Estrategia en personas



Alberto Barrios,
Socio-director
Human Management
Systems

UN DÍA "NORMAL"

Hoy, como cada mañana, he acudido a trabajar, con la puntualidad que me caracteriza. A veces, tengo la sensación de estar viviendo en aquella película de "El día de la Marmota", todos los días lo mismo.

Cruzo media planta antes de llegar a mi despacho. Saludo a los que tienen la costumbre de llegar a la hora, como yo, que suelen ser los mismos todos los días, o eso me parece a mí.

Dependiendo de mi humor y, sobre todo, de mis preocupaciones profesionales, algunas veces, me paro y pregunto a alguien a ver qué tal está, pero creo que suelo preguntar a los mismos. Eso sí, las respuestas ya me las sé, siempre son las mismas y antes de que me lo cuenten por completo sigo avanzando. Tengo prisa.

Me siento en mi despacho y me pongo a trabajar. Soy el Gerente.

(Continuará...)

EL PUNTO DE PARTIDA

La Estrategia en Personas se entiende desde dos sentidos:

- Por un lado, se desarrolla desde el punto de vista de la definición de un camino o rumbo que la organización fija sobre el "elemento" Personas, dentro de la Estrategia de empresa, por lo tanto, dentro de un espacio macro.
- Y por otro lado, se plantea como un elemento a incorporar en el día a día, en los comportamientos. Este "elemento" a incorporar se centra en acciones minúsculas y cotidianas (es decir, las relaciones de todos los días) sobre la base de principios de valor de las personas. Esto significa que lo que se hace (minúsculo y cotidiano), desencadena "muchas e importantes" consecuencias; por lo tanto, se debe "pensar" lo que se hace, para llevarlo a cabo de manera intencionada y con una perspectiva de largo plazo. Y esa será la base de estrategia en personas.



2.3.4

Partiendo de ese segundo punto de vista, la Estrategia en Personas podría tener varios títulos y entre ellos, podemos destacar dos que resultan especialmente interesantes:

1. El juego del ajedrez.
2. El tratamiento de los matices.

Vamos a desarrollar estos dos títulos e intentaremos establecer sus relaciones con la Estrategia en Personas.

1. EL JUEGO DEL AJEDREZ

Este “sencillo” juego tiene algunas características que lo hacen interesante como símil en la Estrategia en Personas:

- Se desarrolla en un tablero de casillas limitadas, en un medio establecido.
- El número de piezas es limitado.
- Cada pieza tiene sus capacidades de movimiento (y su potencia).
- Existen unas reglas comunes para los jugadores.
- Los jugadores tienen el mismo número de fichas y con las mismas capacidades. La diferencia radica en quién inicia la partida o de quién parte la iniciativa.
- Los movimientos de un jugador afectan, siempre e irremediablemente, a los movimientos del otro jugador.
- Un buen jugador, antes de realizar una jugada, valora y piensa en una serie de movimientos que le posicionen en el tablero de manera favorable.
- En estas series de movimientos, el buen jugador piensa en sus movimientos y en las reacciones que va a provocar en el otro jugador, para determinar por qué acción se decanta.
- Cada movimiento es importante, ya que repercute en los siguientes movimientos de ambos jugadores, tanto del que ejecuta el movimiento como del otro y afecta, en última instancia, al resultado de la partida.
- Y en este escenario (o en estos múltiples escenarios) a veces, sucede lo que uno ha pensado y otras muchas veces, no.
- A veces, algunos movimientos y sus respuestas son los imaginados, los “previstos” y en otras muchas ocasiones nos sorprenden, no tenemos claro su fin, nos confunden, etc.
- Un buen jugador, por tanto, “juega” muchas partidas (las imagina, las piensa, las visualiza), en cada movimiento está jugando una “nueva partida”, pero realmente sólo se ejecuta una única.
- Las opciones de jugadas son aparentemente ilimitadas, con las limitaciones menciona-



2.3.4

das de tablero (escenario) y fichas (elementos intervinientes).

- Un buen jugador aprecia el valor de las fichas, independientemente de su capacidad de movimiento, en función del estado de la partida y del posicionamiento del resto de fichas en el tablero, con funciones de apoyo, defensivas u ofensivas.
- Un mal jugador o neófito identifica a las fichas por sus movimientos. Cree que un peón avanza hacia delante una casilla y puede “comer” a otra ficha en diagonal y no tiene en cuenta otros factores.

Por tanto, el valor de las fichas viene determinado por sus capacidades y por su ubicación en el tablero en un momento concreto. Y este valor varía a lo largo de la partida, por el desarrollo de la misma.

No nos sirven en este símil dos elementos que lo “afean” y que son, por un lado, que puede haber un ganador y un vencedor y, por otro lado, que una mano lo mueve todo. Son contrarios a lo que tiene que ver la estrategia de personas y las formas de cómo se tiene que llevar a cabo.

Y lo más importante de todo, en cada momento del día y en cada relación con otra persona dentro de la organización estamos “jugando al ajedrez” como excelentes o pésimos jugadores, y lo que aún es más determinante, las “partidas de ajedrez”, en este contexto, se juegan lo queramos o no, simplemente porque estamos en relación.

2. EL TRATAMIENTO DE LOS MATICES

Y el segundo título posible, el tratamiento de los matices (podría haberse denominado la gestión de los matices, pero el concepto “gestión” puede tener demasiadas interpretaciones y alguna no interesante) la podríamos entender:

- Aceptación 1ª de la palabra “matiz” del Diccionario de la RAE: rasgo poco perceptible que da a algo un carácter determinado.
- Aceptación 2ª de la palabra “matiz” del Diccionario de la RAE: cada una de las gradaciones que puede recibir un color sin perder el nombre que lo distingue de los demás.
- Aceptación 1ª de la palabra “tratamiento” del Diccionario de la RAE: modo de trabajar ciertas materias para su transformación.

Todos hemos podido creer desde nuestra perspectiva occidental, antes de estar en China y tener una estancia mínima a una semana, que todos los chinos eran iguales.

Después de esa semana de estancia, incluso hemos sido capaces de distinguirlos de los japoneses y de los vietnamitas, por ejemplo.



2.3.4

También hemos podido creer/pensar que un “buzo azul” convierte en “chinos” a todos los que lo llevan; eso sí, antes de estar en China.

Los matices tienen que ver con la cercanía, con la capacidad de apreciar y valorar a quienes tenemos enfrente, sus diferencias. Para ser capaz de observar matices, hay que comprender y así tener una idea precisa de las “cosas”. Esta capacidad de captar los matices puede conllevar a la personalización, a un tratamiento individualizado de las personas, porque las diferencia y porque maneja esas diferencias.

Con los clientes externos se practica el tratamiento de los matices; en numerosas ocasiones nos vemos forzados a ello.

Al cliente externo le escuchamos y le preguntamos para conocerle más, entenderle mejor y comprenderle a él y a su problemática, le ofrecemos y le proponemos soluciones (a poder ser las que necesita en ese momento y a futuro), estamos cerca para resolverle los problemas o para apoyarle o darle soporte en su resolución, para anticiparnos a sus necesidades y problemáticas, buscamos la diferenciación de cada cliente, con la relación, con los servicios, con los productos, etc.

La **metodología del tratamiento de matices la “dominamos”**, porque ya la ponemos en práctica con la personalización y el tratamiento a nuestros clientes externos.

El reto comienza con la posibilidad de transferir la metodología del tratamiento de los matices, que se aplica a los clientes externos, hacia las Personas de la Organización.

Si el matiz es un elemento de gradación o un rasgo poco perceptible, se proponen acciones del “mismo tamaño”, microcambios, que se integren en las rutinas y en las formas de hacer de las personas de la organización, que supongan dosis asimilables y sean “razonables y racionales” propuestas de cambio, para que se conviertan en cambios reales.

Al igual que en el juego del ajedrez, en nuestras relaciones existen los matices, los queramos o no, los veamos o no, los percibamos o no; independientemente de nuestra capacidad y de nuestra voluntad, están.

El objetivo a lograr es convertirse en buenos jugadores de ajedrez y ser capaces de percibir los matices en las personas para que el tratamiento y la estrategia de estas personas se convierta en uno de los ejes necesarios de la innovación.

“Directiv@21- Acción Cluster me ha dado una oportunidad para volver a escuchar voces interiores que el ruido del día a día acaba apagando, y ángulos de visión distintos. Además, hemos conseguido anclar una cultura común con los compañeros de nuestra empresa que han compartido las sesiones”

Philippe Roulet
DMP
Director Comercial



2.3.4

ESTRATEGIA EN PERSONAS

Desde este enfoque, la Estrategia en Personas se estructura en:

- a. La necesidad de comprender a las personas: el cambio y la estrategia.
- b. La consistencia del modelo organizativo: contexto para el liderazgo, los equipos y la creatividad.
- c. Aspectos emocionales: las relaciones, el rendimiento y la motivación.

Lo que funciona en una empresa no tiene por qué dar resultados en otra y lo que es válido y aplicable para unas personas, no tiene por qué serlo para otras. Esta obviedad deja entrever que los enfoques de soluciones generales, de recetas y de esquemas no son aplicables ni con relación a las empresas ni con relación a las personas.

Llevamos años trabajando en las organizaciones con las personas y nuestra comprensión de su realidad es escasa, desde todos los puntos de vista que consideremos, psicológicos, emocionales, grupales, sociales, etc. y este conocimiento relativo hace que la forma de abordar actuaciones con relación a las personas no siempre sean exitosas.

La realidad de las personas es compleja y su análisis (en el intento de su comprensión) obliga a utilizar un método que pueda estar a la altura y refleje en alguna medida esa complejidad. El planteamiento de abordar el tema de personas desde un enfoque sistémico facilita entender esa realidad.

En este contexto, los procesos de cambio con relación a las personas (que son todos los procesos de cambio que suceden en las organizaciones) requieren de tiempo, dedicación, esfuerzo y perseverancia para el logro de resultados. Y los resultados con personas llegan con retardo: pocas veces (o ninguna) estas acciones tienen una visualización inmediata.

En estas situaciones, el aprendizaje se convierte en una herramienta clave, ya que se trata de una transformación personal permanente, intencionada o no, voluntaria o no. Pero para que se dé esa transformación de manera cualitativa y orientada se tienen que generar en la persona:

- Autocrítica: que permite mirarse con espíritu de mejora, entendiendo los éxitos y los fracasos como partes de la realidad.
- Pedir opinión: de tal manera que complemente la información de la autocrítica.
- Escuchar a los demás: hacemos el aprendizaje con ida y vuelta.
- Mentalidad abierta: abrirse a la posibilidad de que existen formas distintas de hacer, de pensar, etc.

“Yo creo que al final la flexibilidad y la capacidad de adaptarse al cambio son los elementos imprescindibles de toda organización”

Aitziber Larrañaga
Munksjo Paper Decor
Responsable Financiera



2.3.4

La inquietud del aprendizaje permanente como parte de la cultura organizacional genera contextos organizativos más flexibles y con mayor capacidad de adaptación, siendo capaces de dar respuesta de manera más ágil y más efectiva.

Por ello, entornos empresariales que estimulen el trabajo en equipo efectivo, la creatividad, la mentalidad positiva, la confianza, **que admitan los errores** y que trabajen sobre los problemas y las formas de resolverlos, generan el ambiente adecuado para el aprendizaje.

El cambio se debe entender desde el punto de vista:

- ➡ Personal: *si las personas no cambian, no se va a producir ningún cambio dentro de la organización.*
- ➡ Organizacional: en este nivel se tienen que producir los cambios oportunos que favorezcan la consolidación de los otros dos niveles. Los aspectos clave en este nivel son el clima organizacional y los comportamientos de la dirección.

En el ámbito de personas, se deben producir *cambios de manera complementaria* en estos niveles para que realmente sean efectivos.

La estrategia basada en personas tiene por objeto satisfacer a las personas (a través de su desarrollo, de su participación, de su implicación, etc.) y facilitar la consecución de resultados sostenibles de la organización.

“El arte de la ventaja” puede venir por el análisis (y su posterior puesta en valor) de:

- ➡ Las capacidades y el potencial de las personas en función de su capacidad de sustentar las ventajas competitivas.
- ➡ Las prácticas (planes de acción) más adecuadas a la estrategia que conduzcan a la creación de competencias organizativas distintivas.

La organización operativa es la forma en que se ordenan, reparten y coordinan las tareas, decisiones y responsabilidades de las personas así como los recursos materiales para el desarrollo de las operaciones o actividades habituales de la organización.

Tanto la naturaleza de la actividad de la organización desde el punto de vista de los productos y servicios que facilita a los mercados, como la de las tareas desempeñadas y tecnologías de producción empleadas, e incluso la disponibilidad y distribución del espacio físico, son factores que condicionan el tipo organizacional que se puede adoptar y, en consecuencia, pueden suponer limitaciones al nivel de participación de las personas en el proyecto empresarial.



Participar en
Directiv@21 - Acción Cluster
me ha permitido además de tener
contacto con otros profesionales
y sus experiencias, conocer otras
formas de dirigir y gestionar las
relaciones con los operarios y
ganar nuevos conocimientos y
habilidades de liderazgo”

Juan José Odriozola
Munksjö Paper Decor
Responsable de Producción



2.3.4

“
Directiv@21 - Acción Cluster
me ha abierto la mente a nuevas
formas de ver las relaciones
interpersonales en el trabajo, así
como nuevos conceptos de jefe/
subordinado –trabajo en equipo-
que promueven la iniciativa
y la creatividad de todos los
integrantes de la compañía, con
las ventajas que esto conlleva”

Aitziber Larrañaga
Munksjo Paper Decor
Directora Financiera

Es en el marco de la organización operativa donde las personas desempeñan sus actividades. La organización operativa debe asegurar:

- Que se estimulen las capacidades existentes y los potenciales de las personas.
- Que se facilite el aprendizaje y el trabajo en equipo.
- Que se despliegue un liderazgo transformador para las personas.
- Que se tomen las decisiones de manera acertada y en tiempo.
- Que las pautas establecidas para la toma de decisiones encaucen eficazmente tanto la autonomía personal como el trabajo en equipo.
- Que la propia organización tenga capacidad de adaptarse a los cambios del entorno.
- Que la organización cuente con una propia dinámica innovadora y de mejora de los procesos que gestiona.

En este contexto, ser capaces de identificar las características de la organización con relación a la creatividad resulta importante para desarrollar acciones que la fomenten.

	ORGANIZACIÓN NO CREATIVA	ORGANIZACIÓN CREATIVA
Cultura de Trabajo	<input type="checkbox"/> Productividad <input type="checkbox"/> Calidad	<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo <input type="checkbox"/> Flexibilidad <input type="checkbox"/> Mejora continua <input type="checkbox"/> Eficacia <input type="checkbox"/> Iniciativa <input type="checkbox"/> Comunicación <input type="checkbox"/> Desarrollo y motivación de los trabajadores
Estructura	<input type="checkbox"/> Jerárquica <input type="checkbox"/> Departamentalizada y excesivamente centralizada	<input type="checkbox"/> Plana o semiplana <input type="checkbox"/> Con gran importancia de los equipos de trabajo interdisciplinarios
Estilo de liderazgo	Muy centrado en la tarea y los resultados obtenidos Competencias de los líderes: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Competencia técnica (experto) <input type="checkbox"/> Orientado a la productividad y al cumplimiento de objetivos <input type="checkbox"/> Organización y control de equipos <input type="checkbox"/> Resolución de conflictos personales 	Muy centrado en el desarrollo de cada una de las personas de su equipo Competencias de los líderes: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Orientación a resultados <input type="checkbox"/> Desarrollo de equipos <input type="checkbox"/> Entrenamiento y desarrollo de personas (coaching) <input type="checkbox"/> Flexibilidad <input type="checkbox"/> Iniciativa



2.3.4

Rol de las personas	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Trabajadores con poco nivel de autonomía e iniciativa ❑ Escaso nivel de participación en grupos de trabajo ❑ Poca intervención en la resolución de problemas ❑ Muy centrados en su área o departamento ❑ Muy orientados a la productividad y calidad del trabajo realizado ❑ Desconocen los resultados de su trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Alto nivel de iniciativa y autonomía ❑ Intervienen en varios equipos de trabajo interdisciplinarios ❑ Se anticipan a los cambios ❑ Motivados por su propio desarrollo y su progreso en la organización ❑ Conscientes tanto de los procesos como de los resultados de su trabajo
----------------------------	---	---

Hablando de personas, aun en un contexto organizacional, es difícil imaginarse una vida sin emociones.

- La organización constituye el entorno donde desarrollan su actividad las personas que trabajan en ella. Ello da lugar a una percepción de dicho entorno por parte de esas personas.
- Esta percepción estará por lo general moldeada por los filtros mentales y las ideas preconcebidas de los receptores, es decir, de las personas que trabajan en la organización.
- Las circunstancias de todo tipo serán percibidas e interpretadas por las personas de la organización.
- Esta percepción filtrada y moldeada puede actuar como desencadenante de reacciones emocionales. La respuesta emocional dependerá de la interrelación de la percepción con las circunstancias de la persona perceptora (perfil de personalidad, valores, expectativas y objetivos, sensibilidades, etc.) y de sus habilidades emocionales (derivadas de sus inteligencias intrapersonal e interpersonal).
- La reacción emocional influye en las capacidades de las personas (por ejemplo, su eficiencia en los procesos de aprendizaje, su habilidad para aplicar sus conocimientos, su creatividad, etc.). Esta influencia puede ser positiva o negativa, dependiendo del tipo de reacción emocional.
- De forma similar, esta reacción incide también en las actitudes y comportamientos, que pueden igualmente inclinarse hacia el lado positivo o hacia el negativo, dependiendo de las características de la emoción.
- Tanto las alteraciones de las capacidades como de los comportamientos, inciden en la eficiencia empresarial y en el clima.
- Las variaciones en la eficiencia y en el clima pueden dar lugar a que la organización experimente una reacomodación, lo que a su vez dará lugar a que la percepción por



2.3.4

parte de las personas colaboradoras sufra también alguna variación, iniciándose un nuevo ciclo. En la medida en que se tenga una buena visión de la organización en su globalidad, será más fácil entender cómo reacciona la organización, cómo se producen estos ciclos de realimentación y qué aspectos de la actividad empresarial son los que resultan más afectados.

- Y, además de todo esto, *las reacciones emocionales de las personas de la organización vienen influidas por aspectos que poco o nada tienen que ver con su actividad empresarial, pero que contribuyen a configurar la situación emocional de una persona.*

El diálogo es uno de los sustentos de la organización debido a que favorece la conexión entre:

- La estrategia y las acciones.
- Los líderes y sus colaboradores.
- Los pensamientos y las acciones.
- Las percepciones y los comportamientos.
- ...

El diálogo está en todo:

- En el desarrollo.
- En la satisfacción.
- En el clima.
- En la calidad y calidez de las relaciones.
- En la implicación.
- En la participación.
- ...



2.3.4

CONCLUSIONES

**“Todo niño es un artista.
El problema es cómo seguirá siendo un
artista cuando crezca”**

Picasso

En buena medida, desde la posición directiva está en nuestra mano contribuir al desarrollo de “artistas” entre las personas que integran la organización.

Y esto parte de que pensemos en ello, en su desarrollo y su potencial, en sus matices como personas y, sobre todo, en una estrategia cotidiana que permita orientar las acciones a la doble finalidad de cubrir el aspecto Personas y el aspecto Organización en todas sus dimensiones.

Como el enfoque está basado en los sistemas, resulta que todo sistema funciona tan bien como su vínculo más débil. Con el símil de un viaje, la velocidad del mismo dependerá de los tramos más lentos.

Podemos ponernos a pensar en grandes revoluciones como vía de transformación, pero la realidad no forzada ni impositiva necesita de MICROCAMBIOS para llevarse a la práctica, para que las personas quieran y puedan desarrollar esos cambios y éstos, por la propia dinámica, irán generando otros, como sucede habitualmente, pero en este caso, de manera intencionada.

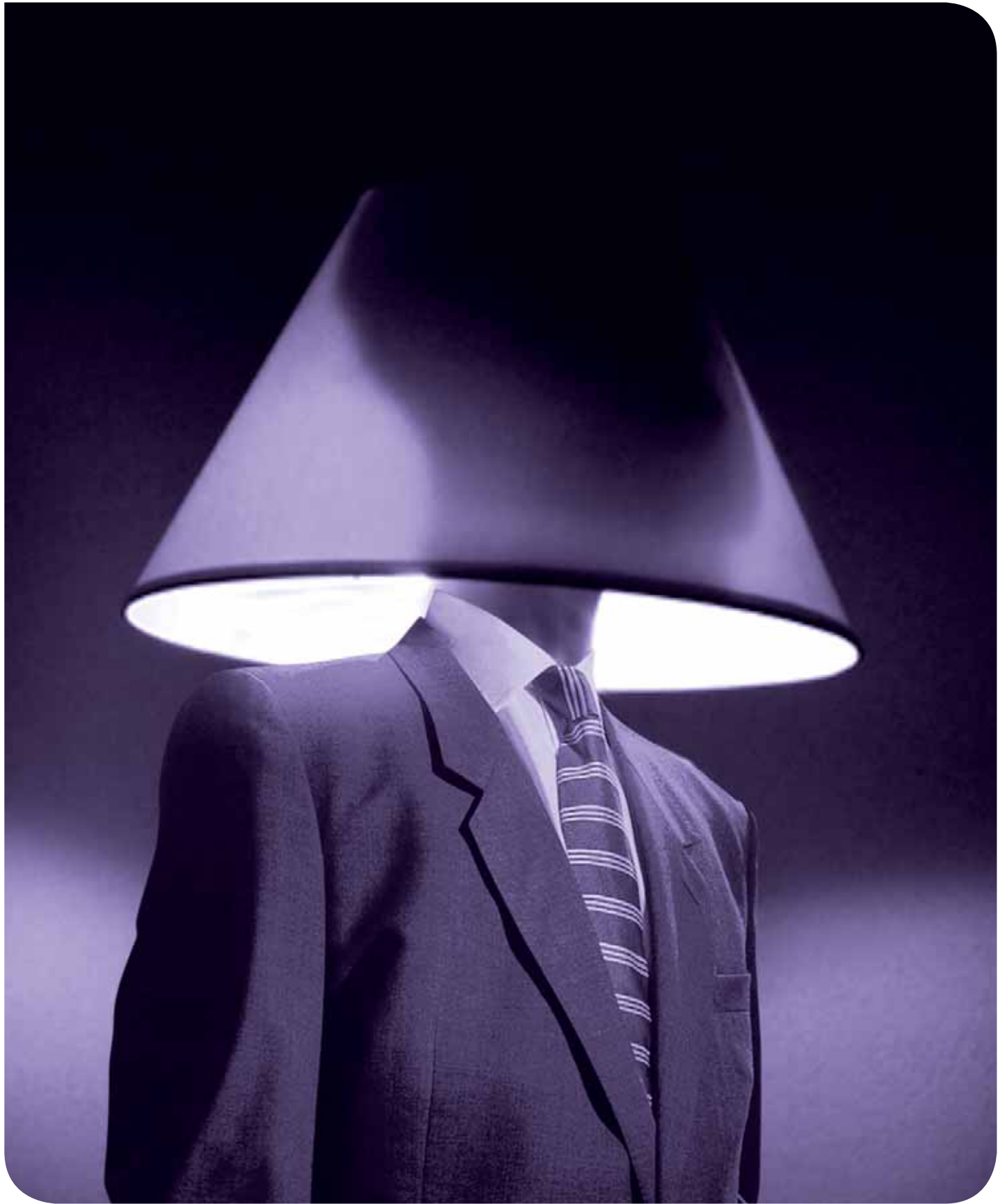
Sólo nos queda percibir los matices y jugar al ajedrez como buenos jugadores.

UN DÍA NORMAL (Continuación)

Mañana, volveré a trabajar.

“El día de la Marmota”. The end.







3

PARTE II

Directiv@21, competencias directivas para la innovación



¿QUÉ OBJETIVOS PERSIGUE EL PROCESO FORMATIVO DIRECTIV@21?

El proceso formativo tiene como objetivo facilitar las competencias directivas necesarias para afrontar con éxito los procesos de innovación en las organizaciones.

El entorno económico y empresarial se encuentra en constante movimiento, experimentando un continuo proceso de transformación en el que es imprescindible que los directivos dispongan de las competencias necesarias.

La capacitación de los directivos es una garantía para lograr empresas competitivas, preparadas para afrontar el futuro.

¿A QUIÉNES SE DIRIGE?

A directivos/as de empresas con centro de actividad en la CAPV, que hayan participado en los programas de innovación de Gobierno Vasco y SPRI.

¿CUÁLES SON LOS CONTENIDOS CONCRETOS DEL PROCESO FORMATIVO?

Se compone de tres módulos que agrupan los ámbitos de conocimiento que conforman los aspectos nucleares de la innovación:

Gestión de la innovación

Los asistentes son instruidos sobre la manera de gestionar la innovación desde un enfoque sistémico. Solamente aquellas empresas que sepan diferenciarse permanentemente pueden ser competitivas en un entorno globalizado en el que las empresas no compiten únicamente en costes, sino también en calidad de producto/servicio, valor añadido, novedad, etc. La innovación, por tanto, debe ser un proceso debidamente sistematizado en las organizaciones.

Estrategia e innovación sistémica

El módulo ofrece un conjunto de principios y herramientas para la definición, desarrollo e implantación de la estrategia de innovación en las empresas, que permita generar, desarrollar o sostener sus ventajas competitivas. Asimismo, ayuda a determinar cómo crear y/o explotar las oportunidades del entorno, con el fin de asegurar la rentabilidad futura de la empresa.

Gestión del cambio a través de las personas

Facilita a las personas que ocupan cargos de dirección en las empresas las claves sobre cómo aumentar el rendimiento, motivación y participación de las personas en las organizaciones y mejora su capacitación para liderar equipos eficaces y eficientes. El módulo aborda el concepto de liderazgo transformador, la gestión de equipos, la gestión del cambio y la resolución de conflictos.



Directiv@21 - Acción Cluster

¿Cuál es el objetivo de Acción Cluster?

Tiene como misión dotar a los directivos de la CAPV de las competencias necesarias para afrontar con éxito el reto de la innovación, con el objetivo final de generar unas organizaciones más competitivas.

La experiencia formativa Acción Cluster se enmarca dentro del programa Directiv@ 21 y ha sido diseñada bajo el prisma de la polivalencia, teniendo en cuenta la diversidad de competencias que existen entre los directivos de los clusters vascos para poder ajustarse a cada uno de ellos.

¿Por qué participar?

Los participantes acceden a una fuente de conocimiento de alta calidad mediante las imparticiones de profesionales de amplio reconocimiento, líderes todos ellos en cada uno de sus ámbitos.

El conocimiento adquirido en el proceso formativo es aplicable en las empresas en función de las necesidades personales y los requerimientos organizativos, bien de forma inmediata, bien permitiendo identificar las claves para implantarlo en la nueva estrategia de su organización a medio o largo plazo.

¿Qué tipo de actividades organiza?

Tiene un enfoque eminentemente práctico. El conocimiento se genera a partir del desarrollo de experiencias prácticas para asimilar diferentes competencias, agrupadas en seis módulos didácticos: Visión Global, Personas, Liderazgo, Equipos, Estrategias y Procesos de Innovación.

¿A quién se dirige?

El programa se dirige a las personas que ocupan cargos directivos en las empresas pertenecientes a los clusters del País Vasco.



21 Sarea

La red de personas directivas innovadoras

➤ ¿Cuál es el objetivo de 21 Sarea?

El objetivo es generar una red social que facilite la creación de una comunidad de conocimiento en el ámbito de la innovación empresarial.

Nace con el fin de contribuir a que Euskadi disponga de directivos preparados y motivados para transformar las organizaciones según el nuevo marco competitivo.

21 Sarea es una iniciativa que se enmarca dentro de la estrategia Euskadi+Innova, cuyo origen es el Plan de Competitividad Empresarial e Innovación Social del País Vasco 2006-2009.

➤ ¿Por qué participar?

Participar en 21 Sarea es una experiencia que facilita la preparación de los directivos/as para afrontar con garantías de éxito los retos de futuro.

Asimismo, permite formar parte de una red compuesta exclusivamente por personas con funciones directivas en empresas vascas y participar en las actividades organizadas exclusivamente para los directivos miembros de la red.

➤ ¿Qué tipo de actividades organiza?

21 Sarea organiza jornadas, encuentros, procesos formativos o viajes de carácter profesional destinados a crear una comunidad de conocimiento en el ámbito de la innovación empresarial.

➤ ¿A quién se dirige?

Directivos/as y personas que ocupan puestos de responsabilidad de empresas con centros de actividad en la CAPV.

➤ ¿Cómo ser miembro?

Asistiendo a un proceso formativo "Directiv@21": Competencias Directivas para la Innovación".







4

PARTE III

Opinión de los participantes



¿Qué te ha aportado la participación en el proceso formativo Acción Cluster?

Sobre todo, la posibilidad de salir del día a día y ver con otros ojos la realidad de mi empresa. Entender la innovación como un proceso que abarca todos los ámbitos de la empresa, como la definición del negocio o las relaciones con los clientes.

Javier Ruiz de la Hera
Celulosas de Hernani, S.A.
Gerente

Lo principal, nuevos conocimientos y nuevos puntos de vista en temas ya conocidos. Además, da la oportunidad de conocer en persona a ponentes y personalidades de gran renombre. Y sin duda, nuevas amistades.

Pedro A. Laperal
Burulan, S.A.
Responsable de Calidad

El proceso me ha mostrado nuevas formas de ver las relaciones interpersonales en el trabajo, que sobre todo promueven la iniciativa y la creatividad.

Aitziber Larrañaga
Munksjö Paper Decor, S.A.
Directora Financiera

La participación en este proceso me está aportando:

1. La oportunidad de recibir una formación de vanguardia, en algunos casos con consultores de muy alto nivel.
2. Una reflexión sobre nuevas formas de entender los problemas, enfocar las soluciones y mejorar la gestión de las organizaciones.
3. El compartir visiones cruzadas y complementarias, así como las problemáticas de otros directivos en sus empresas.
4. Un conocimiento más directo, personal y de alta valoración de los directivos con los que estoy compartiendo el proceso de formación.
5. La puesta en marcha de nuevas sistemáticas dentro del área de gestión.

Txetxu Sáenz de Ormijana
Ente Vasco de Energía
Director de Estudios y Planificación



¿Qué dirías a otros empresarios/ gerentes sobre esta acción formativa?



Les diría que constituye una buena oportunidad para identificar y poner en marcha nuevas prácticas de gestión, más avanzadas, dentro de su organización. El sistema de participación activa llevado a cabo junto con otros directivos compartiendo las experiencias, visiones y enfoques de otras empresas en cada uno de los aspectos de gestión analizados proporciona un marco enriquecedor adicional.

Txetxu Sáenz de Ormijana

Ente Vasco de Energía

Director de Estudios y Planificación

Esta acción formativa permite a los empresarios, por lo menos durante ocho horas al mes, aprender y reflexionar al margen de su trabajo diario así como recibir una serie de ideas nuevas que les van a permitir transformar su organización.

Iñaki Ugarte

Asociación Cluster del Papel de Euskadi

Director Gerente

Creo que es un regalo poder dedicar un tiempo a reflexionar y trabajar con expertos, porque una cosa es el día a día y otra cosa es tomar conciencia de las enormes transformaciones que se están produciendo y las posibilidades que tenemos de adaptarnos y de prepararnos para hacer frente a todos estos retos.

Juan Luis Moragues

Mas Abogados, S.A.

Socio Director

La oportunidad depende de la confianza que tenga la propia empresa en los medios. Hay que estar preparado; la innovación creo que puede ser un aporte importante para que el reto se transforme de verdad en una oportunidad.

Juan María Aduriz

Consultores Sayma

Director Calidad, Prevención y Medio Ambiente





¿Cuáles de las competencias directivas trabajadas durante el proceso formativo Directiv@21 - Acción Cluster resaltarías como más interesantes o útiles?

- *Visión global para definir el negocio y la estrategia empresarial.*
- *Claves de los modelos de negocio en un mundo cada vez más cambiante, globalizado y complejo.*
- *Liderazgo y estilos de dirección como elementos clave del éxito en las organizaciones.*
- *Gestión de la innovación en la empresa.*

Txetxu Sáenz de Ormijana

Ente Vasco de Energía

Director de Estudios y Planificación

La combinación de varias con un enfoque sistemático. Me parece importante la suma de competencias de liderazgo con una buena estrategia, acompañada en el tiempo por una sistemática global.

Philippe Roulet

Desarrollos Mecánicos de Precisión

Director Comercial

Destacaría las competencias relacionadas con las personas, en parte por ser competencias que no hemos trabajado en sistemas anteriores más orientados a procesos, y en parte porque la innovación está basada en actitudes de personas.

Fernando Cubero

Aernnova Aerospace, S.A.

Director de Programas





Muy interesantes las ponencias de visión global, las relativas a personas y equipos de alto rendimiento. Considero apasionante el tema del liderazgo transformador expuesto por Miguel Ayerbe.

Juan Andueza
Desarrollos Mecánicos de Precisión
Director Industrial

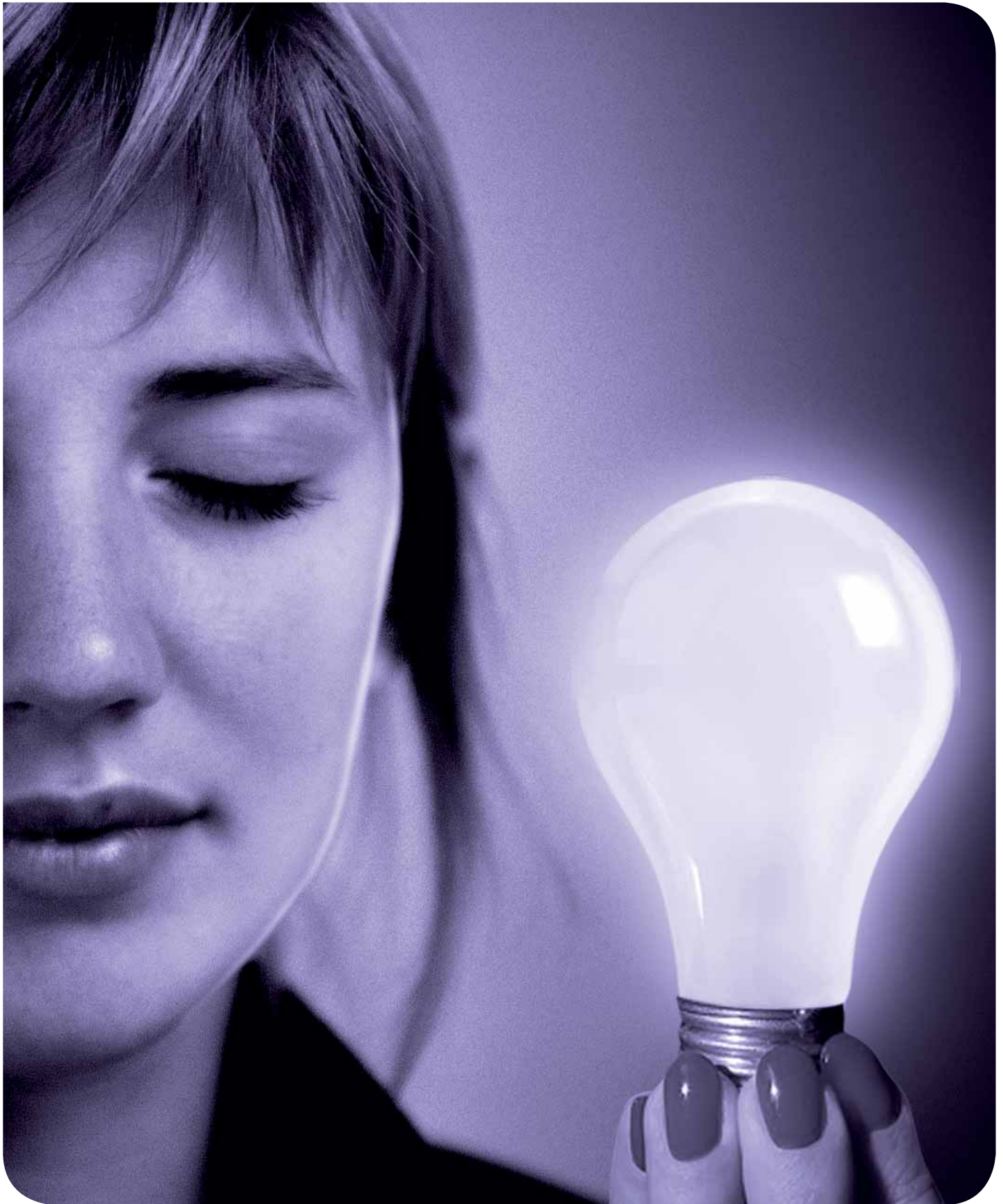
Sin duda, la parte que más me ha impactado ha sido la estrategia de personas y ver la importancia que tienen éstas en el proceso de innovación.

Francisco Javier López
Smurfit Kappa Nervión
Jefe Departamento Madera, Pasta y recuperación

En general, todos son interesantes, pero principalmente los aspectos relativos a las personas y a las formas de liderazgo. Particularmente creo que este aspecto me va a ser muy útil.

Eduardo Junkera
Desarrollos Mecánicos de Precisión
Director





5

Conclusiones

Las PYMES se están enfrentando a **un reto**: la transformación constante para poder mantener su competitividad en el mercado. "Nos encontramos ante una situación nueva donde las actuaciones que han hecho que una empresa haya tenido éxito en el pasado ya no garantizan que lo vaya a tener también en el futuro. Por eso, hay que caminar hacia una nueva transformación empresarial en la que el pilar central sea la innovación", como afirma el Viceconsejero de Innovación y Energía del Gobierno Vasco, José Ignacio Zudaire.

La clave para este cambio son las

- ➔ Personas preparadas.
- ➔ Personas comprometidas.
- ➔ Personas inquietas.

El programa formativo **Acción Cluster**, encuadrado dentro del Programa Directiv@21, tiene como misión dotar a quienes dirigen las empresas integradas en las asociaciones cluster del País Vasco de las competencias necesarias para afrontar con éxito los procesos de innovación en las organizaciones. La acción formativa se centra en tres aspectos fundamentalmente:

1º GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

La innovación no se produce por sí sola. Se trata de un **proceso creativo** que debe suceder muchas veces, y no de forma reactiva, sino proactiva; no de cualquier manera, sino de forma **organizada, medible, gestionable**.

Esto implica organizar un proceso, una serie de rutinas/actividades orquestadas de acuerdo a unos objetivos, con un plan, con unos recursos adecuados y con personas colaboradoras.

El objetivo es precisamente promover organizaciones innovadoras, basadas en modelos de gestión que generen entornos creativos y permitan transformar las ideas en productos y servicios de la forma más eficiente posible. Personas colaboradoras que trabajen implicadas y aporten lo mejor de sí a sus organizaciones.

Y ahí es donde juegan un papel decisivo los directivos, ya que gerentes y líderes de proyecto son quienes tienen que mover a su equipo hacia las nuevas ideas y la innovación.

2º ESTRATEGIA E INNOVACIÓN SISTÉMICA

En este módulo "Directiv@21-Acción Cluster" ofrece un conjunto de principios y herramientas para la definición, desarrollo e implantación de la estrategia de innovación en las empresas.

Para promover la innovación como elemento estratégico de la organización los directivos deben:



- **Generar la Visión** y atraer a quienes trabajan en la organización a la obtención de la misma.
- **Comprometer a las personas** de la organización con un objetivo común que considere la innovación de manera central.
- Promover la **búsqueda sistemática de nuevas oportunidades** de mercado y tecnologías.
- Mantener una **apertura permanente**.
- Favorecer un concepto de **innovación abierta**, considerando tanto la innovación tecnológica como la no tecnológica.

Para Eduardo García Erquiaga, el primer paso que tendrán que dar las personas ante la presión del mercado será el de convertirse en generadoras de nuevas ideas que proporcionen visiones distintas y que permitan poner en práctica acciones que diferencien a la empresa en la que trabajan de las del resto del sector.

Como indica Tomás Elorriaga, el modelo tradicional que asigna las responsabilidades de innovar a un solo departamento es insostenible y convierte a muchas personas en mirones pasivos de la innovación, lo que evidencia un liderazgo mediocre. El enfoque de la innovación en la organización debe ser multidimensional, no monodimensional o parcial.

Muchos de los casos más conocidos de innovación han sido **enfoques multidimensionales** porque la innovación tiene su dimensión estratégica, marketiniana, humanística, organizativa, de procesos, tecnológica, etc.

3º GESTIONAR EL CAMBIO A TRAVÉS DE LAS PERSONAS

Finalmente, la gestión del cambio a través de las personas pretende facilitar a quienes ocupan cargos de dirección en las empresas las claves sobre cómo aumentar el rendimiento, motivación y participación de las personas en las organizaciones y mejorar su capacitación para liderar equipos eficaces y eficientes.

Para liderar el cambio los directivos deberán:

- Promover la innovación como elemento estratégico de la organización.
- Capacitar a las personas para la innovación.
- Promover una cultura de innovación.
- Fomentar las colaboraciones y alianzas para la innovación.
- Proporcionar una organización y procesos para la innovación.
- Motivar, apoyar y reconocer a las personas y equipos por sus ideas y acciones innovadoras.

Por tanto, para gestionar el cambio los cargos directivos precisan de una serie de iniciativas que les permitan prepararse para gestionar el nuevo entorno y en Directiv@21-Acción cluster se proporcionan las bases para explotar al máximo las capacidades directivas con vistas a ejercer un nuevo liderazgo: el liderazgo transformador.

“El liderazgo y la estrategia han de ir en paralelo. Una estrategia fracasará si no existe un liderazgo efectivo, y el mejor líder también fracasará si no ha sabido definir y comunicar bien la estrategia que debe llevar a cabo su equipo”

Mercè Sala
“El encanto de Hamelín”



Las opiniones de los directivos de empresas vascas pertenecientes a ocho clusters de Euskadi que han asistido al proceso formativo Acción Cluster reflejan su satisfacción con Directiv@21:

“Después de participar en Directiv@21 - Acción Cluster involucramos a todo el personal en el proyecto de ORNI y hacemos que todas las estrategias sean coherentes con el proyecto de la empresa”.

José Ángel Aperribay
Orni
Gerente

“Por mi trabajo como gerente del cluster intento transmitir a las empresas la importancia de trabajar sobre los aspectos que vimos en Directiv@21 - Acción Cluster: Personas, Liderazgo, Estrategia, Internacionalización y Trabajo en equipo, entre otros”.

Iñaki Ugarte
Asociación Cluster del Papel de Euskadi
Director Gerente

“Después de participar en Directiv@21 - Acción Cluster ahora trato de eliminar en mi empresa las barreras jerárquicas en la relación entre las personas y potenciar la autoestima de las mismas”.

Francisco Javier López Pérez
Smurfit Kappa Nervión
Jefe Departamento Madera, Pasta y Recuperación

“Llegas a Directiv@21 - Acción Cluster con la idea de que la innovación se produce únicamente en el proceso productivo y acabas teniendo una visión más global de que la innovación es aplicable en todos los ámbitos de la empresa”.

Javier Ruiz de la Hera
Celulosas Hernani
Gerente





“Gracias a Directiv@21 - Acción Cluster hemos potenciado los Equipos de Alto Rendimiento y los Comités de Innovación y de Diseño. Además, hemos introducido nuevos procesos en la empresa:

- Comercial innovador (enero-junio 2008): “DESPEGUE” (EAR).
- Agenda de Innovación (marzo-julio 2008).
- Revisión Participativa del Plan Estratégico (septiembre-diciembre 2008)”.

Juan Luis Moragues

MAS Abogados

Socio Director

“Con Directiv@21 - Acción Cluster he adquirido conocimiento a distintos niveles:

A nivel personal:

- Análisis del estilo de dirección personal, identificación de áreas de mejora y plan de acción.
- Mejora de la agenda de gestión del tiempo.

A nivel del Departamento:

- Motivación intelectual: revisión de productos y/o servicios; cambios y reorganización de tareas; potenciación de la colaboración interna y externa; participación en grupos de trabajo, y cambios en las reuniones del Departamento.
- Mejora de la atención personalizada: competencias individuales, reuniones individualizadas, información personal.

A nivel global de la empresa:

- Reflexión estratégica anual, nuevas áreas de actuación.”

Txetxu Sáenz de Ormijana

Ente Vasco de Energía

Director de Estudios y Planificación

El éxito de esta iniciativa se ha trasladado a otros ámbitos y ha dado lugar al desarrollo de tres nuevas iniciativas:



Lider21 es una iniciativa formativa dirigida a mandos intermedios de empresas que lideren proyectos de innovación en sus organizaciones.

Objetivo: facilitar a los líderes de equipos de personas las competencias y herramientas necesarias para dirigir y gestionar el cambio en su equipo de personas, para implantar con éxito proyectos de innovación en su ámbito de trabajo.



Directiv@21 se dirige a personas que ocupen cargos de dirección en empresas que hayan participado en los programas de innovación de Gobierno Vasco y SPRI.

Objetivo: facilitar las competencias directivas necesarias para afrontar con éxito los procesos de innovación en las organizaciones.



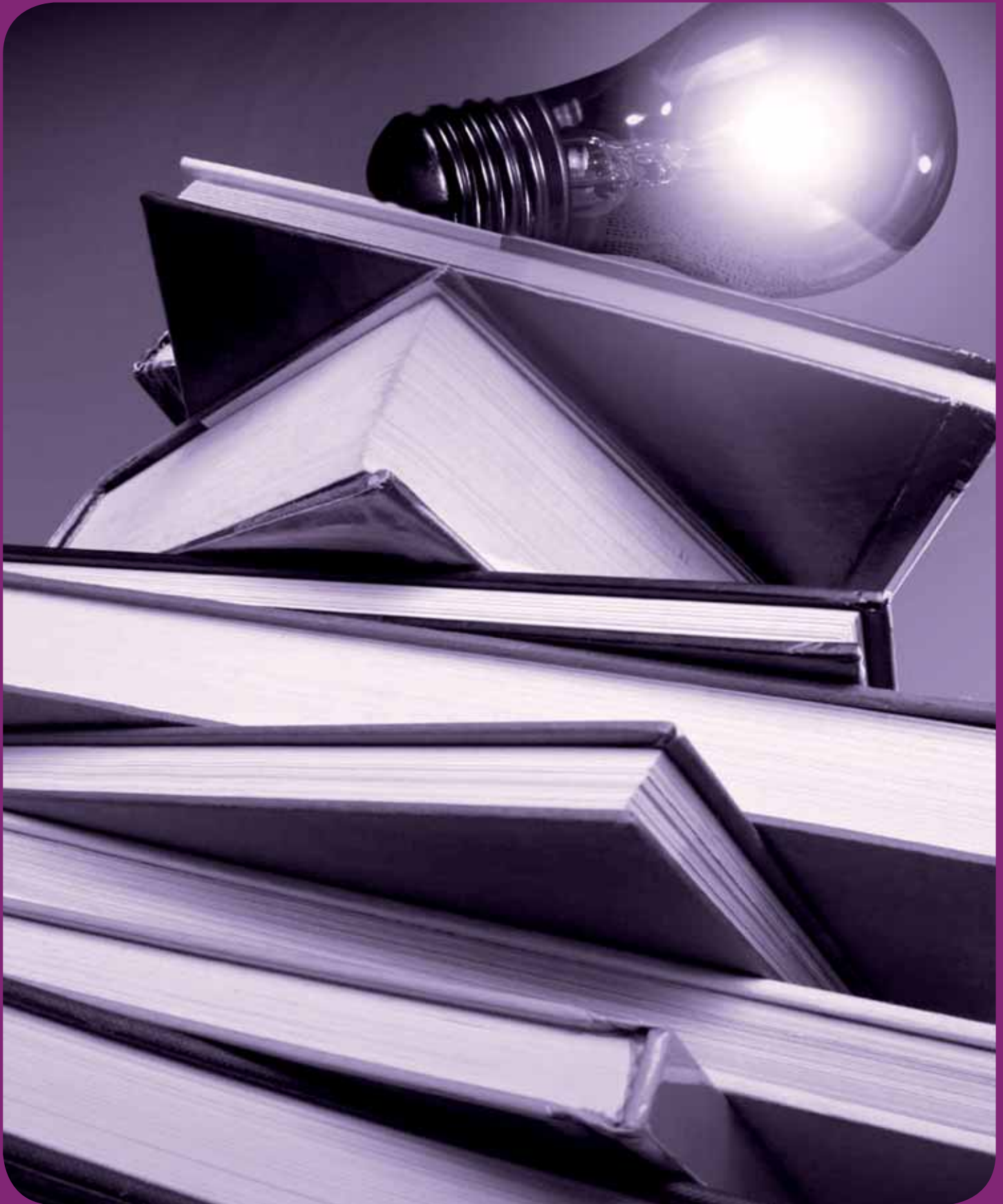
21 Sarea es un espacio de encuentro y cooperación donde se facilita el intercambio y la generación de conocimiento. Facilita a los integrantes de la red formar parte de una comunidad de conocimiento vinculada al tejido empresarial, adaptada al perfil del directivo y con posibilidades de desarrollo - escalable -.

Objetivo: crear una red de contactos activa formada por personas que desempeñan puestos clave en las organizaciones innovadoras de Euskadi para generar experiencias y reflexiones que ayuden a incrementar la competitividad de las empresas.

Requisitos: durante el desarrollo del proceso los directivos deberán participar de forma activa en el proceso formativo Directiv@21.

Todas estas iniciativas ofrecen una programación de actividades que se puede consultar a través del site www.euskadinnova.net o directamente en www.directivo21.com





Colaboradores

Con nuestro agradecimiento a todas las personas que lo han hecho posible

COORDINADOR



Alejandro Castellano
Innova Formación, SPRI

PONENTES



Juan María Aduriz
Sayma Consultores
Director de Calidad,
Prevención y Medio Ambiente



Germán Anitua
Sayma Consultores
Consultor



Miguel Ayerbe
Licenciatura de Humanidades: Empresa.
Universidad de Deusto
Coordinador



Alberto Barrios
Human Management Systems
Socio-Director



Rafael Cañadas
Universidad Pontificia de Salamanca, Campus de Madrid
Profesor



Tomás Elorriaga
Banpro Consultores
Director-Gerente



Eduardo García Erquiaga
Escuela de Negocios Caixanova
Director



Lucía Gato
Praxis LG Consultores
Socia Directora



Luis Huete
IESE Business School
Profesor



Vicente Marino
Sayma Consultores
Consultor



Ramón Tamames
Universidad Autónoma de Madrid
Catedrático



Colaboradores

COLABORADORES EN LA PUBLICACIÓN



Juan Andueza
DMP Desarrollos Mecánicos de Precisión
Director Industrial



José Ángel Aperribay
Orni
Gerente



Fernando Cubero
Aernnova Aerospace
Director de Programas



Eduardo Junkera,
DMP Desarrollos Mecánicos de Precisión
Director



Pedro A. Laperal
Burulan
Responsable de Calidad



Aitziber Larrañaga
Munksjö Paper Decor
Directora Financiera



Francisco Javier López
Smurfit Kappa Nervión
Jefe Departamento Madera, Pasta y Recuperación

Juan Luis Moragues
MAS Abogados
Socio Director



Amaia Muñoz
Munksjö Paper Decor
Adjunta al Director Comercial



Juan José Odriozola,
Munksjö Paper Decor
Responsable de Producción



Ernesto Pérez
Siegel
Director



Philippe Roulet
DMP Desarrollos Mecánicos de Precisión
Director Comercial



Javier Ruiz de la Hera
Celulosas de Hernani
Gerente



Txetxu Sáenz de Ormijana
Ente Vasco de Energía
Director de Estudios y Planificación



Iñaki Ugarte
Asociación Cluster del Papel de Euskadi
Director Gerente



directiv@21⁺ⁱ



Euskadi+iinnova