

# *Dinámicas de gestión basadas en las personas*

Competitividad por innovación, creatividad  
y conocimiento a través del despliegue del trabajo cognitivo  
y la transformación organizativa



**Edita:** Innobasque - 2010  
Agencia Vasca de la Innovación  
Parque Tecnológico de Bizkaia  
Laida Bidea 203, 48170 Zamudio

**Depósito Legal:** BI-1002/2010



Los contenidos de este libro, en la presente edición, se publican bajo la licencia:  
Reconocimiento–No comercial–Sin obras derivadas 3.0 España de Creative Commons  
(más información [http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.es\\_CO](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.es_CO))

**Diseño:** Doble Sentido

**Impresión:** Tecnigraf

**Personas participantes en el i-Talde I**

Ane Aguirre, Sabin Azua (Líder i-Talde I), Mercedes Aja,  
Adolfo Arejita, Aitor Barinaga, Alberto Barrios,  
Xavier Berasategi, Sonsoles Castrillo, Ángel Castrillo,  
Maite Dárceles, Tomás Elorriaga, Agustín Garmendia,  
Laura Garro, José Antonio González, Sonia Díez,  
Dionisio Horrillo, Manuel Iraolagoitia, José Luis Lafuente,  
Javier Lertxundi, Edurne León, Juan Manuel Moreno,  
M<sup>a</sup> Teresa Moreno, Juan Manuel Seco, Gonzalo Serrats,  
Jorge Petralanda, Ana María Reoyo, Javier Riaño,  
Susana Rodríguez (Co-Líder i-Talde I), Koldo Saratxaga,  
José Manuel de la Sen, Imanol Ulacia, Alfonso Vázquez,  
Javier Zarrabeitia, José Ignacio Zudaire y Olatz Zubillaga.

**Organizaciones representadas en el i-Talde I**

ADEGI, B+I STRATEGY, BANPRO, CENTRO FORMACIÓN SOMORROSTRO,  
FONDO FORMACION EUSKADI, FRUTAS DIONI, FUNDACIÓN LEIA-  
CENTRO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO, FUNDACIÓN TEKNIKER,  
FVEM FEDERACIÓN VIZCAINA DE EMPRESAS DEL METAL,  
GRUPO GUREAK, GRUPO TTT, HOBEST CONSULTORES, HUMAN,  
IMH INGRESS, INNOBASQUE, INSTITUTO DIOCESANO LABAYRU, ITZA-  
RRI-GESTION DEL CONOCIMIENTO, K2K EMOCIONANDO,  
MAS INNOVACIÓN, MERCAGENTES, MICRODECO,  
MONDRAGON CORPORATION, NAIPES HERACLIO FOURNIER,  
NORBOLSA, OPE CONSULTORES, PETRONOR,  
SYCOM TRAINING SYSTEMS, TORNIPLASA,  
UNIVERSIDAD DEUSTO-COMERCIAL, VESPER SOLUTIONS  
Y ZUBIZARRETA CONSULTING

**Personas y Empresas del Contraste**

Mikel Daquinta, Lorenzo Mendieta, Ruben de la Peña  
y Josu Sanchez de ALCORTA  
Jon Agirre, Ignacio Estensoro y Asier Oyarbide de AMPO  
Inazio Iribar y Ana Larrea de ARTECHE  
Álvaro Beraiz, Iñaki Garmendia Ajuria, Iñaki Garmendia Urkizu,  
Jesús Jiménez y Eduardo Urizar de EGA MASTER  
José Casas, Jose Luis Gómez, Guadalupe González  
y Félix Villanueva de FINESSE RECTIFICADOS  
Jesús Bahillo, Jorge Darpont, David Marqueta  
y Victor Picó de INGEMAT  
Tasio Antúnez, José Luis Aramburu, Maribi Jérez, Unai Mendikote  
y Javier Salcedo de LANCOR  
Aroa Agirrezabal, Miguel Angel Agirrezabal  
y Miguel Lazpiur de LAZPIUR  
Miguel Bernar de WALTER PACK

**Secretaría Técnica del i-Talde I del Área  
de Transformación Empresarial**

Olga Gómez, José Luis Jiménez Brea y Carlos Peña

A todas las personas y organizaciones que habéis colaborado confiamos que el tiempo, dedicación, emociones y conocimientos que habéis volcado en este proyecto os hayan aportado valor y hayan contribuido a la reflexión profunda sobre la realidad presente y futura de nuestras organizaciones y el papel que las personas jugamos en ellas.

<b>Prólogo</b>	12
<b>Presentación</b>	16
<b>Introducción</b>	20
0.1. Contextualización del documento	21
0.2. Una orientación práctica	21
0.3. Estructuración del documento	23
0.4. Esquema de lectura	24
0.5. Una reflexión conjunta.	
Composición de los grupos de trabajo	25
<b>NIVEL 1 Conocimiento = Pensamiento + Emoción + Acción</b>	28
<b>1. Conceptualización de Dinámicas de gestión basadas en personas</b>	29
1.1. Trabajo abstracto (o impersonal)	29
1.2. Trabajo cognitivo (o trabajo del conocimiento)	30
1.3. Del trabajo abstracto al trabajo cognitivo	30
1.4. Cambios en el plano de las personas	31
1.5. Cambios en el plano organizativo	32
<b>2. Aprendizaje Emocional para el despliegue del trabajo cognitivo</b>	37
2.1. La Inteligencia Emocional: Competencias intrapersonales e interpersonales	37
2.2. Relación entre las Competencias Emocionales y los Conceptos-Guía	39
2.3. Los procesos de cambio organizativo y el aprendizaje emocional	41
<b>3. Contraste con empresas</b>	42
3.1. Las 9 Empresas de contraste seleccionadas	43
3.2. Claves comunes de los modelos de gestión	44
3.3. Dinámicas de gestión	46
3.4. El tránsito hacia modelos de gestión basados en las personas	56

<b>NIVEL 2 Conocimiento = Pensamiento + Emoción + Acción</b>	60
Capítulo 1:	
Conceptuando sobre la transformación organizacional	60
<b>o. Introducción</b>	61
<b>1. Diagnóstico de la situación: necesidad de tránsito</b>	62
1.1. Los cambios que se están produciendo y nuestra posición ante ellos	62
Ante la quiebra de un paradigma	62
¿El cambio está ya o lo tenemos que impulsar?	63
1.2. La esencia del trabajo en el modelo imperante	64
El trabajo abstracto versus el potencial del trabajo cognitivo	64
Enfoque clásico de organización: ya no efectivo	71
A modo de síntesis	72
1.3. ¿Qué entendemos por activar el conocimiento?	73
¿Bajo qué condiciones se activa el conocimiento?	75
Aprender	78
1.4. Concepto de tránsito	78
<b>2. Conceptos guía para el tránsito</b>	80
2.1. Bloque I: Ideas fuerza para la intervención	80
1° Concepto-guía. Comunicación y cooperación: hacia el talento interdependiente y la innovación	80
No hay cooperación sin comunicación	81
Máxima intensidad en flujos de comunicación	83
¿Hasta dónde conviene articular?	86
2.2. Bloque II: Nuevos conceptos para nuevas realidades	90
2° Concepto-guía. Deseo	90
3° Concepto-Guía. Poder	92
2.3. Bloque III: Nuevos roles para nuevas realidades	93
4° Concepto-Guía. Liderazgo	93
5° Concepto-Guía. Propiedad	94

<b>3. Favoreciendo el tránsito</b>	95
3.1. El efecto multiplicador	95
3.2. Focos de intervención	97
Intervención polinizada	97
Intervención social o difusora	98
3.3. De las pautas y metodologías a los conceptos	98
<b>4. Epílogo</b>	104
Contribuciones y bibliografía	105
Capítulo 2:	
Aprendizaje Emocional para el despliegue del trabajo cognitivo	106
<b>1. Introducción</b>	107
<b>2. La Inteligencia Emocional:</b>	
<b>Competencias intrapersonales e interpersonales</b>	108
<b>3. Relación entre las Competencias Emocionales y los 7 Conceptos-Guía</b>	111
<b>4. Los procesos de cambio organizativo y el aprendizaje emocional</b>	116
Casos de gestión emocional en la práctica	117
Caso 1. Emoción y liderazgo. Transito emocional de un equipo de dirección y reenfoque de su papel	117
Caso 2. Las emociones en la construcción de un proyecto empresarial de estrategia compartida	118
Caso 3. La importancia de las emociones en la comunicación interna y externa	118
Caso 4. La gestión de las emociones en un equipo de innovación	119
Caso 5. Conciencia emocional, empatía y negociación ganar-ganar para un nuevo contrato persona-empresa	120
Caso 6. Contagio emocional en las dinámicas de cambio y transformación	121
Conclusiones y recomendaciones	122
<b>4. Bibliografía y algunas lecturas de interés para el aprendizaje emocional</b>	126
Anexo 1: Mosaico Emocional	126

## Capítulo 3:

Contraste con empresas	130
<b>0. Introducción</b>	131
<b>1. Las 9 Empresas de contraste seleccionadas</b>	131
<b>2. Claves comunes de los modelos de gestión</b>	136
Clave 1: Cercanía y orientación al CLIENTE,	136
Clave 2: TODAS las PERSONAS a través de los equipos desarrollan TODAS sus capacidades creativas y relacionales	138
<b>3. Dinámicas de gestión</b>	138
Dinámica 1: Construcción de un «Proyecto Empresarial de Estrategia Compartida»	138
Dinámica 2: Diseño de una «Estructura Organizativa orientada al Cliente»	139
Dinámica 3: Desarrollo de dinámicas de Información y Comunicación	139
Dinámica 4: Reinención de los mecanismos de planificación y estrategia por lo que toda la organización visualiza el futuro	146
Dinámica 5. Creación de contextos para la INNOVACIÓN y la COOPERACIÓN	149
Dinámica 6. Reinterpretación de la internacionalización: VISIÓN GLOBAL	151
Dinámica 7. Formulación de un nuevo CONTRATO PERSONA-EMPRESA ligado al proyecto empresarial y personal	152
Dinámica 8. REFORMULACIÓN del papel de las ESTRUCTURAS TRADICIONALES	155
Dinámica 9. Interiorización de la Responsabilidad Social	158
Dinámica 10. Transparencia y acciones ante la crisis	159
Dinámica 11. Proactividad hacia el cambio y la renovación	161

<b>4. El tránsito hacia modelos de gestión basados en las personas</b>	163
<b>Anexo 1:</b> Personas y organizaciones participantes en el i-Talde I del Área de Transformación Empresarial de Innobasque	168
<b>NIVEL 3: Documentos complementarios de interés</b>	170
<b>Anexo 1:</b> Notas de las visitas a las empresas de contraste	170
Personas y organizaciones colaboradoras	171
Equipo de contraste	171
Empresas y personas participantes en el contraste	171
Características y análisis de las empresas visitadas	172
1. NOTAS VISITA A ALCORTA FORGING GROUP (20 de mayo de 2009)	173
2. NOTAS VISITA A AMPO (6 de mayo de 2009)	180
3. NOTAS VISITA A ARTECHE (27 de mayo de 2009)	188
4. NOTAS VISITA A EGA MASTER (24 de junio de 2009)	198
5. NOTAS VISITA A FINESSE RECTIFICADOS (3 de junio de 2009)	207
6. NOTAS VISITA A INGEMAT (28 de abril de 2009)	210
7. NOTAS VISITA A LANCOR (22 de abril de 2009)	217
8. NOTAS VISITA A LAZPIUR (8 de junio de 2009)	222
9. NOTAS VISITA A WALTER PACK (18 de mayo de 2009)	232
<b>Anexo 2:</b> Opiniones de 35 expertos mundiales bajo el lema «Reinventar el futuro hoy»	238
<b>Anexo 3:</b> Relación de documentos y artículos elaborados en la etapa de reflexión del i-Talde I	244
1. Relación de documentos elaborados específicamente para el equipo de conceptualización	245
2. Relación de documentos elaborados con anterioridad para el i-Talde I	245
3. Relación de otros documentos	246
4. Más información, documentos y reflexiones generados durante el proceso de reflexión	247



## **Prólogo**

**GUILLERMO ULACIA**

*Presidente de Innobasque*

### De tú a tú

Hay mil citas que darían brillo a este prólogo, muchas de ellas las conocerás mejor que yo, querido lector. Como aquella que se atribuye a Einstein: «Si buscas resultados distintos...», o una sin derechos de autor, como «Las empresas no innovan, lo hacen las personas». Frases geniales que se utilizan para inspirar el binomio *innovación-personas*. Pero, allá va mi primera duda, ¿se trata de dos unidades separadas, o son dos caras de la misma moneda?

Creo que si respondiera a esta pregunta me adentraría en la materia del libro, y temo que no haría sino una explicación reduccionista de ideas y conceptos a los que otras personas han puesto palabras precisas. Así que voy a utilizar este espacio para compartir contigo algunas «reflexiones» de lo que me ha sugerido este texto. Simplemente de lector a lector (o lectora), que por alguna razón, quizá no tan extraña, estamos mirando en la misma dirección.

Desde Innobasque hemos hablado en numerosas ocasiones de la necesidad de desarrollar un nuevo modelo económico-social basado en la innovación. En primer lugar, y aunque a estas alturas sea redundante, hay que repetirlo «trabajar en innovación es trabajar con personas». En Innobasque siempre hemos tenido muy claro que no podríamos hacer nada sin implicar a todos los agentes y a todas las personas del entorno innovador. No hay innovación sin todo un tejido económico y social detrás de ella, impulsándola y promoviéndola.

La Innovación es una función compleja de definir, pero que reconocemos. La vemos en las hibridaciones de diferentes ideas que las personas transformamos en nuevas y estimulantes empresas, nuevos productos o mejores procesos. Para llegar a estos resultados debemos gestionar la innovación mirando con mucha atención la relación entre innovación, persona y organización. Y ninguna empresa puede ser innovadora si no crea los contextos donde la persona se pueda apropiarse del proyecto y desplegar sus capacidades creativas y relacionales.

La primera crisis del siglo XXI ha puesto en evidencia que la nueva economía está abriendo un escenario que requiere soluciones con múltiples operadores. No hay una única respuesta, lo mismo

que no hay un único agente. ¿Será el conocimiento colectivo el fluido que nos ayudará a encontrar nuevas vías? El conocimiento es el recurso más innovador y accesible del que disponemos. Está en todas las personas y en todas las organizaciones.

Esto me lleva a otra reflexión: la necesidad de la cooperación, la comunicación, y de ponernos a trabajar en equipo. El conocimiento, materia prima de la innovación, surge y se multiplica «en» las relaciones entre personas, en sus interacciones. Este libro nos sugiere dinámicas. Identifica barreras, y muestra algunas experiencias que generosamente sirven de punto de referencia.

A esta generosidad quiero corresponder con agradecimiento, en nombre de Innobasque, y también en tanto que ciudadano de esta comunidad. Gracias, y también mi enhorabuena, a cada una de las personas que han participado en la elaboración de este texto, por su aportación, su esfuerzo y sus resultados.

Tienes en tus manos un libro que ha surgido en coherencia con su propósito de forma colectiva y estoy seguro de que va a expandir sus beneficiosos efectos más allá del colectivo que lo ha visto nacer.



## **Presentación**

**TXOMIN GARCIA**

**JOSÉ LUIS JIMÉNEZ BREA**

**CARLOS PEÑA**

**OLGA GÓMEZ**

En esta breve introducción al presente documento, el equipo del Área de Transformación Empresarial de Innobasque, quisiéramos destacar los siguientes aspectos:

- Se trata de una obra colectiva en la que han participado más de 80 personas que, con mayor o menor intensidad y desde diferentes ópticas, han aportado con entusiasmo y generosidad sus conocimientos y experiencias sobre el tema de «*Dinámicas de gestión basadas en las personas*».
- Es ésta una materia que ya desde el Cluster del Conocimiento se venía abordando y que, con la integración en Innobasque, se ha trabajado de forma más específica a lo largo de los años 2008 y 2009.
- Estamos convencidos de la importancia del tema en la medida en que la «competitividad» de nuestro entramado empresarial, pasa por el desarrollo de la innovación a todos los niveles, y en todos los ámbitos de nuestro entorno social.
- En esta línea, recogemos dos informaciones del estudio de Nesta ‘The innovation Index’<sup>1</sup> de 2009, que avalan la importancia de los cambios organizativos basados en las capacidades creativas y relacionales de las personas.
  - a) La inversión en innovación del sector privado de Reino Unido en el año 2007, ha sido de 133.400 M£, de las cuáles el 40% han sido en «el desarrollo de competencias de las personas», (Training & Skills Development – 32.100 M£) y mejoras organizativas, (Organisational Improvement – 26.100 M£).
  - b) La productividad en Reino Unido ha crecido un 2,7% de media anual en el período 2000-2007. De este porcentaje, el 67% corresponde a la inversión en intangibles como: desarrollo de conocimientos, mejoras y cambios organizativos, cualificación de las personas, diseño...

1 Nesta. Index report. November 2009. The Innovation Index. Measuring de UK’s investment in innovation and its effects.

En el libro se aborda con profundidad lo que supone para la empresa el crear las condiciones ambientales, organizativas y culturales que permitan el despliegue de las capacidades creativas, relacionales, cognitivas, afectivas... de las personas. Personas movidas por el deseo de pertenecer y desarrollar un determinado proyecto empresarial.

Nos sentimos orgullosos de este trabajo colectivo y estamos convencidos de que, con él, estamos dando un paso más para pensar diferente, sentir diferente y actuar diferente, esperando contribuir a que nuestras organizaciones se transformen en espacios competitivos.



## **Introducción**

### 0.1. Contextualización del documento

El objeto de este documento es el de aportar, desde uno de los grupos de trabajo de Innobasque, nuestra propia reflexión sobre **las dinámicas organizativas y principios de gestión** que entendemos caracterizarán a la empresa del siglo XXI, orientados a aprovechar las capacidades creativas y relacionales de todas las personas que la componen.

De ahí el título **DINÁMICAS DE GESTIÓN BASADAS EN LAS PERSONAS**.

Los países y regiones más avanzados, el País Vasco entre ellos, hemos venido disfrutando de unos niveles de riqueza y bienestar fundamentados en la **competitividad de nuestras empresas**. Esta competitividad se basó primero en los costes, después en la calidad de nuestros productos y servicios, y ahora necesariamente tenemos que dar el paso hacia la **innovación**, como elemento que permita a nuestras empresas diferenciarse, en una economía abierta y globalizada, frente a las de otras regiones y países.

**LOS PAÍSES POBRES COMPITEN EN COSTES.**

**LOS PAÍSES INTERMEDIOS COMPITEN EN CALIDAD.**

**LOS PAÍSES RICOS COMPITEN EN INNOVACIÓN.<sup>1</sup>**

En esta misma línea, la Comisión Europea se plantea definir los siguientes objetivos en la futura Estrategia «UE 2020»<sup>2</sup>, que sucederá a la actual Estrategia de Lisboa:

*«El objetivo de la Comisión es que Europa ejerza liderazgo, compita y prospere como una economía basada en el conocimiento, conectada, más respetuosa del medio ambiente y más inclusiva, capaz de crecer de forma rápida y sostenible y de generar altas tasas de empleo y de progreso social. Para ello, Europa ha de disponer de una base industrial sólida y competitiva, de un sector de servicios moderno y de una agricultura, una economía rural y un sector marítimo prósperos».*

<sup>1</sup> Xavier Sala i Martín, Catedrático de Economía de la Columbia University en New York.

<sup>2</sup> «Documento de trabajo de la Comisión. Consulta sobre la futura Estrategia «UE 2020»». Noviembre 2009

### 0.2. Una orientación práctica

En este documento se parte de un desarrollo conceptual sobre lo que significa la sociedad del conocimiento. Desde ahí se diseñan pautas concretas, a partir de prácticas existentes, con objeto de

incitar a nuestras empresas a que comiencen sus propios **procesos de transformación**. Para ello, deben evolucionar desde sus modelos tradicionales, basados en el control, hacia modelos que faciliten la innovación por todas las personas que las componen. **Innovan las personas**, no las organizaciones, ni los sistemas, pero éstos pueden facilitar o impedir su desarrollo.

Este documento busca también difundir estos principios e ideas sobre organizaciones plenamente basadas en personas, de forma que se propicie el debate y se inicie la reflexión, siendo conscientes de que nos encontramos todavía en el inicio de un **cambio en nuestro modelo productivo**, hacia una sociedad más **sostenible e innovadora** basada en el **conocimiento**.

La facultad de **innovar** es algo **inherente a la persona**, que lo ha hecho de forma natural a lo largo de la historia, evolucionando y sobreviviendo a ambientes hostiles. Sin embargo, algo ocurre en nuestras empresas actuales, que no potencia suficientemente la producción y propagación de los hechos innovadores, y donde parece que la persona hubiera perdido sus capacidades creativas.

Durante las últimas décadas, hemos gestionado nuestras empresas utilizando unos principios derivados del «**tradicional management**», el mismo que acompañó el nacimiento de la sociedad industrial, a principios del siglo XX. Estandarización, especialización, jerarquía, alineamiento, planificación y control, motivación extrínseca...son ejemplos de estos principios tradicionales, que sirvieron en su día para lograr la eficiencia y fiabilidad en nuestras empresas, asegurando de este modo las operaciones y procesos más mecánicos y repetitivos.

Tras décadas de utilización intensiva y afinamiento de estos modelos de gestión tradicionales en nuestras empresas, hemos conseguido que las personas se adapten a lo establecido, que sigan las normas y procedimientos existentes, que sean previsibles y disciplinadas, pero a cambio hemos perdido la capacidad de ilusionar, de conseguir que desarrollen sus capacidades más creativas y relacionales, que es lo que precisamente se demanda en la actual **economía del conocimiento**. Se trata ahora, por tanto, de cambiar nuestra forma de organizar y gestionar las empresas, para

recuperar y proyectar en nuestras organizaciones la capacidad de conocimiento y creatividad de las personas.

En esta línea consideramos el **conocimiento** como la combinación indisoluble entre **pensamiento, emoción y acción**, de forma que los flujos de conocimiento se producen como resultado de la interacción del individuo con su entorno. Esto implica contemplar a la persona en toda su «complejidad», es decir, con todas sus capacidades físicas, cognitivas, emocionales y afectivas, relacionales, de autoorganización, etc.

CONOCIMIENTO = PENSAMIENTO + EMOCIÓN + ACCIÓN<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Hemendik atera dugu formula hori:

Alfonso Vázquez,

«La imaginación Estratégica», Granica 2000

### 0.3. Estructuración del documento

Utilizando la definición de conocimiento del apartado anterior, los contenidos de este documento se agrupan en 3 ejes principales:

- 1). Partimos de la reflexión conceptual sobre la sociedad del conocimiento, para comprender el cambio que está sucediendo en nuestra realidad. Cómo está cambiando la **esencia del trabajo**, pasando de trabajo abstracto e impersonal (característico de la sociedad industrial) a trabajo cognitivo y personalizado, de forma que el conocimiento se ha constituido como nuevo factor masivo de producción. Estas ideas se recogen en el **capítulo 1** sobre '**Conceptuando sobre la transformación empresarial**', que de esta manera aborda las causas que explican la necesidad de cambio y de transformación en nuestras empresas. Así innovar en los modelos de gestión y humanizar las empresas implicará renunciar a muchos de los dogmas heredados, adoptando nuevos principios y contenidos de los **7 conceptos-guías** que entendemos cobran fuerza en el modelo de gestión emergente. Como posible referencia se han definido:
  - a) Contextos creativos; b) Cooperación y comunicación; c) Talento interdependiente; d) Deseo; e) Poder; f) Liderazgo y g) Propiedad.

Con estas ideas estamos abordando el eje del **Pensamiento**.

- 2). Continuamos con una reflexión sobre las personas y las emociones que se ponen en juego a la hora de aportar su talento y

participar en la construcción de un proyecto común. De esta manera en el **capítulo 2** sobre ‘**Aprendizaje Emocional para el despliegue del trabajo cognitivo**’ se recoge el concepto de la **Inteligencia Emocional** y su contribución a los 7 conceptos guías mencionados en el apartado anterior. De esta forma se podrán integrar y aprovechar nuestras emociones en favor de los referidos procesos de despliegue del trabajo cognitivo.

Con esta reflexión nos situamos en el eje de la **Emoción**,

- 3). Se completa el círculo con la experiencia de 9 empresas de nuestro entorno para movilizarse, transformarse y transitar de organizaciones donde predomina el control a otras donde predomina el despliegue del talento y la creatividad por todas las personas de la empresa. Así en el **capítulo 3** de ‘**Contraste con empresas**’ recogemos la experiencia de estas organizaciones que han comenzado sus propios procesos de transformación. La fuerte cultura empresarial y visión a largo plazo, junto con el apoyo externo de empresas de servicios profesionales ‘avanzados’, han ayudado así a situar a Euskadi como referente de la teoría y práctica de estos modos de intervención.

Con la explicitación de estas 9 experiencias avanzamos por el eje de la **Acción**.

Concluiremos nuestra reflexión hablando de la importancia de los **procesos de difusión** de estas nuevas ideas, de forma que se facilite su implantación en el resto de las empresas vascas. Tal difusión se ve avalada por el **amplio número de personas y organizaciones** que han participado en la elaboración de este documento, integrados en el equipo de trabajo de Innobasque y que han contribuido aportando su experiencia y esfuerzo. **Agradecemos**, por tanto, su colaboración a las **más de 80 personas** que han participado en este proyecto, en representación de **más de 40 organizaciones**, sin cuya colaboración no habría sido posible alcanzar estos resultados.

#### **0.4. Esquema de lectura**

Para facilitar la comprensión de este documento se han organizado los contenidos en 3 niveles, convenientemente diferenciados, que permitirán seleccionar los contenidos de forma que se pueda

dedicar más o menos tiempo a su lectura, en función del grado de profundización buscado.

- N1). En el **primer nivel** se presenta la introducción y resumen de los diferentes capítulos, de forma que un lector que busca una comprensión general de las ideas y principios expuestos, pueda limitarse a leer esta parte, profundizando luego en aquellas otras que sean también de su interés.
- N2). En el **segundo nivel** se recoge más en detalle el trabajo que se ha desarrollado en cada uno de los capítulos por parte de diferentes equipos de expertos, lo que explica los diferentes estilos de lenguaje utilizados en cada caso.
- N3). En el **tercer y último nivel** se encuentran los informes individuales referidos a las 9 empresas visitadas y una relación con las referencias<sup>4</sup> a reflexiones y documentos generadas durante la fase de reflexión del i-Talde I.

4 En la wiki de trabajo del i-Talde I se puede acceder a todos los documentos y detalles de la actividad realizada <http://consejo-transf-empres.innobasque.wikispaces.net>

## 0.5. Una Reflexión Conjunta.

### Composición de los grupos de trabajo

En mayo de 2008 se constituyó el grupo de trabajo (i-Talde I) del área de Transformación Empresarial de Innobasque denominado «Conceptualización de modelos de gestión basados en las personas», que trataba de impulsar la reflexión conjunta, la propuesta y difusión de nuevos modelos organizativos acordes con la Sociedad del Conocimiento.

Este grupo de trabajo ha venido desarrollando su actividad a lo largo de más de año y medio, contando con la participación de 34 personas procedentes de diferentes ámbitos públicos y privados de nuestro entorno económico y social.

Tras un periodo inicial, donde se estableció la estrategia y se alumbraron los 7 conceptos-guía, se procedió a formar 3 equipos de trabajo, cada uno a cargo de elaborar las diferentes partes que han constituido este documento. A continuación se describe cada grupo y sus objetivos:

1. **Equipo de desarrollo conceptual**, encargado de elaborar y explicar los principios de los llamados modelos de gestión basados en personas y los 7 conceptos-guía, para lo que se contó con la colaboración de Hobest Consultores.

5 Consorcio Inteligencia  
Emocional :  
[http://www.consorcioin-  
teligenciaemocional.  
com](http://www.consorcioin-<br/>teligenciaemocional.<br/>com)

2. **Equipo de aproximación a los 7 conceptos guía desde el enfoque de la «Inteligencia Emocional»<sup>5</sup>**, formado por un conjunto de personas del Consorcio de Inteligencia Emocional.
3. **Equipo de contraste con empresas**, para confrontar los principios anteriores con la realidad de algunas organizaciones avanzadas en el entorno de la CAPV. Este equipo estaba formado por un conjunto de profesionales y representantes de empresas, actuando Innobasque como Secretaría Técnica. Las 9 empresas seleccionadas por el i-Talde (entre otras que se podrían haber seleccionado) fueron: Alcorta Forging Group, Arteché, Ampo, Egamaster, Finesse Rectificados, Ingemat, Lancor, Lazpiur y Walter Pack.



## NIVEL 1

Conocimiento = Pensamiento + Emoción + Acción

## 1. Conceptualización de Dinámicas de gestión basadas en personas

Las empresas y organizaciones vascas, como las de otros países desarrollados, hemos venido compitiendo en un entorno de bonanza y crecimiento económico estable que se ha extendido durante las 2 últimas décadas.

La **globalización de la economía**, que multiplica la oferta y las posibilidades de deslocalización a países con menores costes, ha llevado a la necesidad de promover el **talento** y la **creatividad**, como única manera de conseguir el grado de innovación necesario para diferenciarse en el mercado. Es por ello que decimos que el **conocimiento** se ha convertido en **factor masivo de producción**.

La emergencia de la **sociedad del conocimiento** se ha visto reforzada por el papel predominante de las tecnologías de la información e Internet, que han potenciado la comunicación instantánea y globalizada, la información accesible universal, la explosión de redes sociales cuya capacidad relacional pronto llegará a la empresa... por lo que entendemos que estamos en el inicio de una gran transformación cuyos mimbres se van entretejiendo poco a poco.

La **crisis actual** no ha hecho sino poner de manifiesto, con más fuerza si cabe, los cambios reseñados, de forma que cada vez somos más conscientes de que estamos viviendo un cambio de paradigma o, cuando menos, la quiebra del paradigma vigente.

Todo lo anterior nos lleva a la necesidad de **transformar** las organizaciones para facilitar la emergencia del trabajo del conocimiento, que en este documento lo identificamos como el **trabajo cognitivo** o personalizado, donde las personas son capaces de desplegar todo su potencial innovador, frente a un modelo de **trabajo** más **abstracto** o impersonal, donde las personas suponen apenas un factor más de producción.

### 1.1. Trabajo abstracto (o impersonal)

En el modelo de organización tradicional, con estructuras organizativas jerarquizadas y departamentalizadas (estancas), el trabajador pierde la visión del cliente final y del uso y utilización de los resultados de su trabajo. La forma de trabajo se basa en el **alquiler**

**de la fuerza de trabajo a cambio de una retribución.** La fuerza de trabajo puede ser física, intelectual o, más frecuentemente, mixta. Por eso decimos que el trabajo le es ajeno al trabajador, es abstracto para él.

El acto de trabajar se reduce así a mera mercancía, donde lo que se hace tiene poco significado en sí mismo, salvo por el salario recibido en el intercambio. Así la única recompensa para el trabajador es el salario y la posibilidad de aspirar a ascender, escalando en la jerarquía profesional. A esto es a lo que denominamos **trabajo abstracto**.

La forma de trabajo abstracto exige una división entre aquellas personas trabajadoras que diseñan, organizan, planifican, controlan el proceso productivo (que denominábamos como «los que piensan») y aquellos otros que ejecutan las tareas («los que hacen»). Un ejemplo extremo sería el trabajador de la cadena de montaje que se limita a hacer movimientos repetitivos cual una extensión de la máquina.

### 1.2. Trabajo cognitivo (o personalizado)

El **trabajo cognitivo**, de forma opuesta al abstracto, viene caracterizado porque **la persona aprende de la actividad que desarrolla, despliega su conocimiento en ella y tiene libertad y poder para definirla**, al menos en parte. Todo esto hace que el trabajo cognitivo confiera a la persona que lo realiza la potencialidad de dotarlo de sentido y significado, potencialidad de la que carece el trabajo abstracto.

Esta concepción del trabajo cognitivo implica la organización de la empresa en base a **equipos de trabajo**, con grados amplios de libertad y autonomía para decidir objetivos y la forma de lograrlos, y en contacto pleno con los clientes. De esta forma el trabajador se adueña de su trabajo, lo hace suyo, pudiendo aplicar sus conocimientos, habilidades y talento creativo para mejorarlo o reinventarlo, según las necesidades del cliente al que se sirve.

### 1.3. Del trabajo abstracto al trabajo cognitivo

Como síntesis de los dos puntos anteriores, se recoge en el cuadro siguiente la diferencia entre el trabajo abstracto y el trabajo cognitivo,

desde el punto de vista de la organización de la empresa, las tareas de las personas y los objetivos individuales.

<b>Avance del Trabajo Abstracto..... (Trabajo impersonal)</b>	<b>.....al Trabajo Cognitivo (Trabajo personalizado)</b>
Organización por departamentos estancos, donde predominan objetivos parciales sin relación directa con el cliente.	Organización por unidades de negocio y unidades de apoyo, con amplios márgenes de libertad y autoorganización
Reglas de juego internas derivadas de las relaciones de poder endogámicas.	Reglas de juego derivadas de la relación directa con el cliente.
Parcelación del trabajo en tareas o funciones, con pérdida del objetivo del mismo y del cliente final.	Actividad y trabajo en equipo orientados al cliente y visión completa del proceso de creación de valor.
Limitaciones a las iniciativas creativas y relacionales de las personas.	Despliegue de las capacidades creativas y relacionales.
Objetivos de la persona: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La retribución y el escalamiento en la jerarquía profesional.</li> <li>• Desarrollo de estructuras informales donde se despliega la capacidad relacional en base a afinidades de carácter, deportivas, culturales....</li> </ul>	Objetivos de la persona, más allá de la retribución y el escalamiento jerárquico : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender de la actividad y desarrollarse profesionalmente.</li> <li>• Participar y liderar iniciativas más ambiciosas en relación con clientes.</li> <li>• Desplegar el conocimiento y las relaciones a través de redes de cooperación (trabajo en equipo).</li> </ul>

Para que estos cambios de pensamiento y actuación sobre las formas de trabajo y de organización sean efectivos, debemos focalizarlos en dos planos principales, las personas y la organización.

#### 1.4. Cambios en el plano de las personas

Pensar diferente respecto al papel de las personas en las organizaciones supone:

- Entender que el Conocimiento se activa desde el Deseo y la Libertad. Cuando hablamos de activar el conocimiento contenido en la organización, hablamos de desarrollar este potencial de despliegue del conocimiento de todas y cada una de las personas de la organización. Para ello todas las personas deben poder actuar desde su propio conocimiento, de forma constructiva y positiva, aprendiendo de lo que hacen y desde lo que quieren o desean. Este concepto de motivación intrínseca, enmarcado en un proyecto compartido ilusionante de empresa, tendrá mucho mayor potencial innovador que el tradicional ligado a la motivación extrínseca (utilizar incentivos y/o castigos para tratar de influir en el comportamiento de las personas).
- Ser consciente de que las personas innovan en interacción con su entorno, cooperando con otras personas de dentro y fuera de su organización. La innovación significa acción, que se ve multiplicada cuando se canaliza a través de equipos y redes, trabajando conjuntamente en busca de los objetivos. En los equipos las diferentes capacidades y habilidades de las personas se combinan para obtener más que la suma de las partes, logrando sinergias y resultados excelentes.
- Tener en cuenta a las personas como seres «complejos» y con todo el potencial de sus capacidades:
  - físicas,
  - creativas,
  - relacionales,
  - emocionales y afectivas,
  - de autoorganización y automotivación, etc.

Se trata de personas con un deseo natural de crear y de dotar de sentido a su propia existencia y a las que la empresa, como organización, debe procurarles las condiciones ambientales que ayuden al despliegue de su talento y creatividad.

### 1.5. Cambios en el plano organizativo

Pensar en la organización de forma diferente implica que, más allá de modelos dirigidos a estandarizar y asegurar la eficiencia operativa, se propone apoyarse en todas las capacidades de las personas,

organizadas en base a 7 Conceptos-Guía que a título orientativo se explican a continuación:

1. Contextos creativos. Se trata de facilitar los espacios para las aportaciones individuales de las personas, la generación de redes de colaboración eficaces (dentro y fuera de la organización), la potenciación de causas comunes (proyectos ad-hoc) para desarrollar el talento y conocimiento individual y colectivo, etc.
2. Cooperación y comunicación. No hay cooperación sin comunicación. Pero mientras los flujos de información son en gran parte planificables y articulables, la comunicación es una de las formas de activación del conocimiento. Para ello se requieren contextos con máxima intensidad en flujos de comunicación. Intensidad no es volumen de mensajes, sino calidad (indicadores comunes), relevancia, oportunidad... La clave aquí está en activar el conocimiento.
3. Talento interdependiente. El paso del talento individual al colectivo requiere ser capaces de dar un sentido común a la actividad que se realiza, para lo que se interactúa entre las personas a través de los equipos y las redes de cooperación.
4. Deseo. Ya no se trata tanto de motivar a las personas a participar en un proyecto ajeno de empresa, sino de crear, de forma colaborativa, un proyecto compartido e ilusionante que atraiga a los mejores profesionales, que de esa manera quieren formar parte del mismo, ya que el conocimiento se activa desde la libertad.
5. Poder. Del concepto de unos pocos que piensan, dirigen, controlan y están ilusionados por el proyecto de empresa, debemos transitar a otro donde todas las personas de la organización aportan su talento y creatividad en beneficio del proyecto común. Esto significa pasar de un poder entendido como excluyente y ejercido sobre alguien o algo, a entender el poder como poder para hacer, poder generativo a través de la cooperación y el consenso.
6. Liderazgo. En una organización en red, todas las personas deben aprender a liderar nodos y a colaborar con otros nodos. A medida que avanza el proceso de transformación, todas las

personas y grupos deben ir asumiendo un mayor liderazgo, lo que refuerza el concepto del poder compartido. En este cambio de roles, el papel de los responsables en la organización será facilitar y promover esta asunción del liderazgo por cada vez más personas.

7. **Propiedad.** En las organizaciones del conocimiento, hemos definido el factor crítico de producción y competitividad como el pensamiento que, junto al factor del capital y a otros, permiten el desarrollo de este tipo de empresas. Por tanto, nuevas formas de relación y alianza han de ser construidas entre los propietarios del capital y los propietarios del conocimiento, para poder avanzar con decisión en estos nuevos escenarios.

A partir de todo lo anterior concluimos afirmando que, en la sociedad actual del conocimiento, el enfoque clásico de organización ya no es efectivo, ni para afrontar la realidad actual y competir en entornos globales y complejos, ni mucho menos para organizarnos con éxito de cara al futuro. Hay que reinventar la organización para adecuarla a los nuevos tiempos, generando nuevos contextos y entendiendo esta **transformación organizacional** como un **proceso de tránsito hacia una organización no basada en el control, con un mayor componente de trabajo cognitivo en detrimento del trabajo abstracto.**

6 Adaptación de Maite Dárceles del documento elaborado por Tomas Elorriaga y equipo de Banpro para el equipo de conceptualización,

16/04/2009

Para ilustrar las ideas anteriores, en la tabla<sup>6</sup> siguiente se muestra un conjunto de prácticas organizativas abordadas desde la doble perspectiva de la empresa tradicional y la empresa basada en las personas.

CONCEPTO-GUÍA	CONTEXTOS Y PRÁCTICAS ORGANIZATIVAS RELACIONADOS CON EL TRABAJO ABSTRACTO EN LAS EMPRESAS TRADICIONALES	CONTEXTOS Y PRACTICAS ORGANIZATIVAS RELACIONADOS CON EL POTENCIAL DEL TRABAJO COGNITIVO EN LAS EMPRESAS CON MODELOS DE GESTIÓN BASADOS EN LAS PERSONAS
<b>Contextos creativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedicación escasa al trabajo reflexivo</li> <li>• Contextos de intercambio de conocimiento y de creatividad al margen de la Dirección-organización</li> <li>• Procesos de mejora continua</li> <li>• Énfasis en la formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedicación alta al trabajo reflexivo.</li> <li>• Contextos de intercambio de conocimiento y de creatividad favorecidos por la organización</li> <li>• Procesos y proyectos innovadores.</li> <li>• Énfasis en el aprendizaje</li> </ul>
<b>Comunicación y cooperación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de comunicar como envío de un mensaje en un soporte con emisor y receptor</li> <li>• Comunicación escasa y teledirigida</li> <li>• Espacio físico en «cubiletes»</li> <li>• Sólo unos pocos tienen relaciones externas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de comunicar orientado a hacer cosas conjuntamente</li> <li>• Comunicación abierta, multidireccional (vertical, horizontal...)</li> <li>• Espacios físicos abiertos</li> <li>• Muchos tienen relaciones externas</li> </ul>
<b>Talento interdependiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado al puesto de trabajo principalmente. Casilla</li> <li>• Escasos espacios de intercambio de conocimiento</li> <li>• Relaciones de dependencia con la jerarquía</li> <li>• Falta de equipos integrando a agentes externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado a equipos de proyectos. Interacciones</li> <li>• Espacios de captación, generación y explotación de conocimiento</li> <li>• Relaciones de interdependencia entre todos</li> <li>• Equipos que integran personas u organizaciones externas</li> </ul>
<b>Deseo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa participación o participación en el hacer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos niveles de participación en el plan, hacer, chequear, mejorar...</li> </ul>

CONCEPTO-GUÍA	CONTEXTO Y PRÁCTICAS ORGANIZATIVAS RELACIONADOS CON EL TRABAJO ABSTRACTO EN LAS EMPRESAS TRADICIONALES	CONTEXTO Y PRÁCTICAS ORGANIZATIVAS RELACIONADOS CON EL POTENCIAL DEL TRABAJO COGNITIVO EN LAS EMPRESAS CON MODELOS DE GESTIÓN BASADOS EN LAS PERSONAS
<b>Deseo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto impuesto o no compartido</li> <li>• Baja libertad individual. Alto control</li> <li>• Nivel de compromiso y de responsabilidad bajos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto compartido</li> <li>• Alta libertad individual. Autocontrol</li> <li>• Nivel de compromiso y de responsabilidad altos</li> </ul>
<b>Poder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder de decidir en el equipo directivo</li> <li>• Distancia entre poder y acción</li> <li>• Decide alguien lejano a la acción</li> <li>• Responsabilidad en las jerarquías</li> <li>• Se desea obediencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder de decidir en los equipos</li> <li>• Acercamiento entre el poder de decidir y la acción.</li> <li>• Decide alguien cercano a la acción</li> <li>• Responsabilidad compartida</li> <li>• Se desea iniciativa autónoma</li> </ul>
<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los directivos son los «líderes»</li> <li>• Liderazgo impuesto</li> <li>• Pocos líderes y en las cúspides</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las personas tendrán que liderar algo o liderarse</li> <li>• Líderes elegidos por compañeros</li> <li>• Muchos líderes y por toda la organización</li> </ul>
<b>Propiedad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo sentido de pertenencia</li> <li>• Retribución para el capital principalmente</li> <li>• Stock options sólo para personas directivas</li> <li>• Muchos niveles retributivos cooperación (trabajo en equipo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto sentido de pertenencia</li> <li>• Retribución al capital y al trabajador</li> <li>• Retribución por resultados a todos de forma equitativa</li> <li>• Pocos niveles retributivos</li> </ul>

## 2. Aprendizaje Emocional para el despliegue del trabajo cognitivo

DESARROLLO EMOCIONAL: PALANCA PARA LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZATIVA Y LOS MODELOS DE GESTIÓN BASADOS EN LAS PERSONAS

En el capítulo anterior hemos definido el proceso de transformación organizacional como un proceso de tránsito hacia una organización no basada en el control, con un mayor componente de trabajo cognitivo en detrimento del trabajo abstracto. Esto implica adoptar nuevos pensamientos, sistemas, políticas y prácticas organizativas que favorezcan el despliegue de este trabajo del conocimiento, contemplando a la persona en toda su complejidad. Todo ello implica cambios, cambios muy profundos.

Cuando analizamos las dinámicas a poner en marcha y los retos que se plantean las organizaciones que inician procesos de transformación, nos encontramos como denominador común que somos **LAS PERSONAS, con nuestras actitudes, emociones y respuestas ante los cambios** los principales protagonistas y responsables de facilitar o entorpecer estos procesos. Por lo tanto, es inevitable hablar de emociones como palancas o frenos, como estímulos u obstáculos para la innovación, el cambio y la transformación. Las emociones no se pueden aparcar, como el coche, a la puerta de la empresa, cuando entramos a trabajar cada mañana. Nos acompañan, sin embargo, en nuestro trabajo e influyen, decisivamente, en todas las decisiones que tomamos y acciones que desarrollamos, aunque no seamos conscientes de ello.

### 2.1. La Inteligencia Emocional:

Competencias intrapersonales e interpersonales

Si queremos abordar con éxito un proceso de transformación organizativa, tendremos que aprender a **identificar y gestionar adecuadamente nuestras emociones en nuestras organizaciones y equipos**, y eso empieza en la **persona**, «la transformación empieza desde y por **uno mismo**».

La **Inteligencia Emocional**, como disciplina o cuerpo de conocimiento (conceptual y práctico), aporta una de sus mayores contribuciones a los procesos de transformación, tanto personal

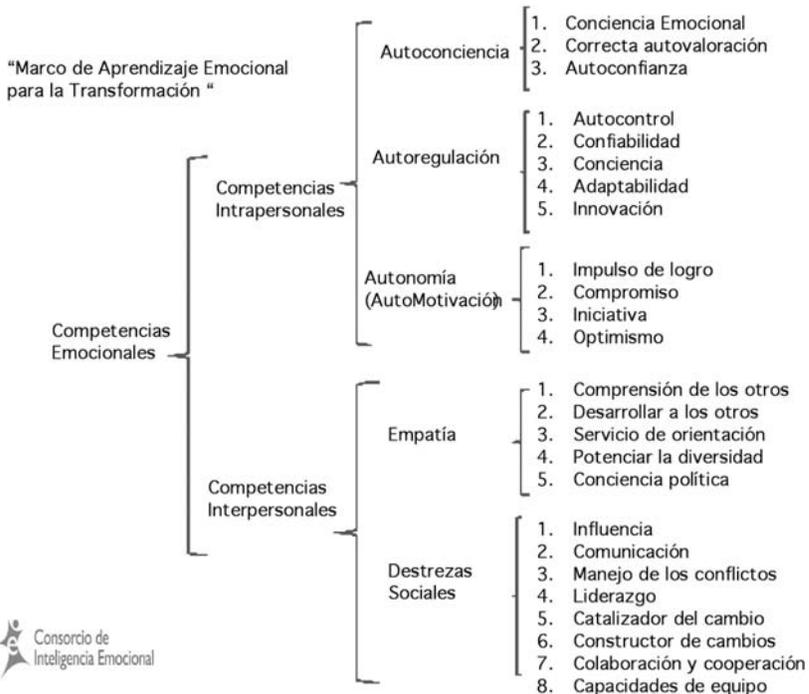
como organizativa. La Inteligencia Emocional es, por tanto, la «aliada estratégica» que favorece el «Aprendizaje Emocional», a través del cual se desarrollan las competencias socio-emocionales de forma dinámica y permanente en el tiempo.

Podemos definir la Inteligencia Emocional, «**como la capacidad de comprender y gestionar adecuadamente las emociones propias y ajenas**». Ahora bien, más allá de la propia definición, uno de los avances más importantes dentro de la Inteligencia Emocional es que ya están identificadas y definidas las distintas competencias que la componen.

Desde el punto de vista conceptual, el Equipo del Consorcio de Inteligencia Emocional ha tomado como referencia el siguiente marco de competencias socioemocionales y competencias y habilidades laborales asociadas, al que se ha denominado «**Marco de Aprendizaje Emocional para la Transformación**»<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Elaborado a partir del «Mosaico Emocional» del Consorcio de Inteligencia Emocional. «La empresa emocionalmente inteligente». 2005. Cluster del Conocimiento.

Tabla 1.  
«Marco de Aprendizaje Emocional para la Transformación»



Este marco de referencia considera las competencias socioemocionales en dos planos: el intrapersonal y el interpersonal. En cada plano existe un conjunto de competencias, y a cada una de ellas se le asocia una serie de competencias y habilidades laborales:

**Competencias intrapersonales.** Competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos:

1. **Autoconciencia (Conciencia de uno mismo).** Se le asocian competencias laborales como la confianza en sí mismo, el uso adecuado de los juicios de valor y un comportamiento proactivo.
2. **Autoregulación emocional.** Se le asocia el manejo de situaciones emocionalmente difíciles, la integridad personal y la adaptabilidad al cambio continuo.
3. **Motivación (Autonomía emocional).** Se le asocia la orientación al logro, la automotivación, el compromiso, la iniciativa y el optimismo.

**Competencias interpersonales.** Competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con los demás:

4. **Empatía (Conciencia social).** Se le asocian competencias laborales como la comprensión de los demás, la orientación hacia el servicio y hacia las personas, y el aprovechamiento de la diversidad.
5. **Destrezas sociales (Gestión de las relaciones y su relación con las habilidades de vida y bienestar).** Se le asocia las relaciones interpersonales saludables, el desarrollo del poder de influencia, el liderazgo, las habilidades de equipo y el uso eficaz del feedback. También la gestión de conflictos, el trabajo en función de metas y el desarrollo de planes de acción.

## 2.2. Relación entre las Competencias Emocionales y los Conceptos-Guía

A partir de este «Marco de Aprendizaje Emocional para la Transformación», el Equipo del Consorcio de Inteligencia Emocional ha analizado la vinculación entre las **5 Competencias Socioemocionales** y los **7 Conceptos-Guía** asociados al despliegue del trabajo del conocimiento. Se ha tratado de considerar un enfoque sistémico, ya

que todos los conceptos están interrelacionados y son interdependientes en mayor o menor grado.

Como conclusión del trabajo de análisis, se puede afirmar que, **existe una clara vinculación** entre las **competencias socio-emocionales** y los **7 Conceptos-Guía**.

Algunos ejemplos de la vinculación directa e intensa entre la Inteligencia Emocional y los 7 Conceptos-Guía son:

- **Contextos creativos colaborativos.** Vienen alentados por las buenas ideas, que despiertan emociones. Los estados emocionales positivos alientan la creatividad y favorecen la resolución de problemas complejos.
- **Cooperación y comunicación.** Es preciso tomar consciencia de las incompetencias propias y de nuestra complementariedad con los demás. Esto exige el desarrollo de competencias socioemocionales como la autoconciencia, la autorregulación, la empatía y las destrezas sociales.
- **Talento interdependiente.** Requiere interacciones entre personas, esto es, del desarrollo de competencias interpersonales, que, sin embargo, se ven coartadas por la emoción del miedo presente en organizaciones muy jerarquizadas.
- **Deseo.** Mueve a la acción y es puramente emocional. No mueve la razón sino la emoción. Algunas personas se comprometen impulsadas por la autoridad moral del líder.
- **Poder.** Implica la capacidad para decidir, al menos en parte, nuestro futuro, de forma que el profesional es el dueño de su pensamiento, emoción y acción. Es responsable, por tanto, de sus emociones y actos, haciéndose cargo de sí mismo.
- **Liderazgo.** Implica valores, ética y coherencia, pero el liderazgo es emocional, se contagia desde los propios líderes, genera optimismo y propicia la asunción controlada de riesgos.
- **Propiedad.** Entendida como el conjunto del capital y el conocimiento, tiene que fomentar el establecimiento de otros lazos de pertenencia ligados al liderazgo, la participación, la emocionalidad positiva...

Ahora bien, la gestión emocional debe pasar a la acción y aplicarse en el día a día de las organizaciones. A partir de experiencias prácticas del manejo inteligente de las emociones en situaciones

concretas, se observa la contribución de la Inteligencia Emocional en las organizaciones. Esto permite transitar con mayor facilidad hacia estados emocionales positivos, que facilitan los procesos de innovación y transformación, en línea con el despliegue del trabajo cognitivo y los modelos de gestión propuestos basados en personas.

### 2.3. Los procesos de cambio organizativo y el aprendizaje emocional

A partir del trabajo de análisis realizado y de las experiencias analizadas, que se verán en el Nivel 2, se ha llegado a las siguientes **conclusiones sobre los procesos de cambio organizativo y el aprendizaje emocional** que los posibilita:

- Todos los procesos de cambio generan incertidumbre, es decir, son procesos emocionales. En todos los procesos de cambio afrontamos situaciones nuevas, inciertas y complejas. Son, por tanto, procesos emocionales.
- Inteligencia Emocional no es sinónimo ni de resignación, ni represión ni tampoco explosión emotiva. Es, por el contrario, motor de transformación de relaciones y de la organización.
- Hay una clara relación entre Inteligencia Emocional y resultados, pero dicha relación es indirecta ya que la inteligencia emocional aporta las habilidades y capacidades fundamentales para afrontar con éxito los retos del día a día:
  - Equilibrio personal.
  - Mejores relaciones interpersonales.
  - Asunción de retos y riesgos.
  - Capacidad de liderazgo.
  - Trabajo en equipo.
  - Tolerancia a la frustración
  - Creatividad y la innovación.
- La estructura organizativa tradicional y su cultura y prácticas asociadas son obstáculos al desarrollo emocional de las personas. Es necesario crear entornos de emocionalidad positiva.
- Es importante que la transformación organizacional se produzca simultáneamente y en coherencia con el desarrollo de las personas. Es necesario trabajar ambos el contexto y la persona

para obtener mejores resultados. El desarrollo de la Inteligencia Emocional requiere más que una formación, una intervención global, integral, continua. Exige una transformación profunda de personas y organizaciones.

- Las competencias socioemocionales incumben a todas las personas de la organización. El papel del equipo directivo es clave: debe comprometerse, implicarse y ser protagonista del cambio. Optimismo, actitud positiva, sentido del humor son ingredientes importantes para la transformación organizacional.
- El manejo inteligente de las emociones es una competencia clave para la innovación, el cambio y la transformación organizativa. En los procesos de transformación y desarrollo de modelos de gestión basados en las personas, en los que pasamos de desarrollar procesos repetitivos a involucrarnos en procesos relacionales y creativos se hace necesario disponer de conocimientos y herramientas que nos permitan gestionarlos adecuadamente. La Inteligencia Emocional ofrece conocimiento y herramientas útiles para ello.

### 3. Contraste con empresas

En los dos capítulos anteriores hemos profundizado en una serie de conceptos que propician la transformación de nuestras organizaciones, centrados en:

- La necesidad del desarrollo de la competitividad por innovación, creatividad y conocimiento.
- El cambio en la esencia del trabajo, de **abstracto** a **cognitivo**, que ha convertido al **conocimiento** en el **factor masivo** de producción.
- El conocimiento reside en las personas, que lo despliegan desde el **deseo** y en **libertad**, en interacción con otras personas.
- El enfoque clásico de organización ya no es efectivo. Tenemos que construir **nuevos modelos**, por lo que se han propuesto los **7 Principios-Guía**.

Así entendemos la **transformación en las organizaciones** desde un nuevo significado, como la **adopción de principios y prácticas organizativas que favorecen el despliegue del trabajo cognitivo**.

Esto favorece que las personas **doten de sentido a su trabajo** y la construcción de un **proyecto compartido** de empresa.

En este capítulo, con un enfoque eminentemente práctico, vamos a acercarnos a un **colectivo de empresas** de nuestro entorno (siendo conscientes de que podrían haber sido muchas otras) que han puesto en práctica este tipo de procesos de transformación y que, por tanto, podemos calificar como ‘avanzadas’ en sus modelos de gestión basados en personas.

Estos casos ilustran cómo se han desplegado los 7 Principios-Guía en unas organizaciones y en unas situaciones concretas que, sin embargo, no se deben tomar como buenas prácticas universales o patrones únicos de actuación a imitar. Para abordar estos tránsitos no hay recetas mágicas. Cada organización tiene que buscar su propia manera de afrontar la transformación dependiendo de su historia, la capacidad de sus líderes, las relaciones de poder, su situación de mercado, etc.

### 3.1. Las 9 Empresas de contraste seleccionadas

Las siguientes empresas fueron nominadas (entre otras que se podrían haber seleccionado) por el i-Talde 1 del área de Transformación Empresarial de Innobasque como casos ‘avanzados’ en sus modelos de gestión:

**ALCORTA GROUP, AMPO, ARTECHE,  
EGA MASTER, FINESSE RECTIFICADOS, INGEMAT,  
LANCOR, LAZPIUR Y WALTER PACK.**

Este panel de empresas se puede caracterizar de la forma siguiente:

- Todas pertenecen al sector industrial: 5 de auxiliar de automoción y 4 de bienes de equipo.
- Su tamaño es variado, entre 14 y 620 personas, así como su antigüedad, entre 10 y 98 años.
- La forma jurídica es diversa: cooperativas, sociedades limitadas, sociedades anónimas y empresas familiares.
- Las visitas se han realizado entre los meses de abril a julio de 2009, en plena situación de crisis. Esto aporta un valor adicional en el sentido que son empresas que han mantenido

sus principios y modelos de gestión basados en las personas, aún en épocas de dificultad.

En cuanto al proceso de transformación sobre el que se ha profundizando, es preciso subrayar que:

- El inicio del proceso de cambio se remonta en algunos casos hasta 1995, mientras que en otros es más reciente, en 2008.
- El cambio hacia una organización basada en las personas en algunos casos se produce de forma evolutiva, desde la calidad y el EFQM. En otros casos se plantea como un tránsito radical en un momento de crisis. También se han visto procesos originados por convencimiento propio y como una apuesta de personas relevantes en la empresa.
- Los resultados económicos de las empresas están teniendo un vuelco espectacular desde la aplicación de estas dinámicas, tanto en volumen de negocio como en cambio de trayectoria en los principales indicadores. En todas ellas por la necesidad de buscar fórmulas de reforzar la competitividad.
- Se ha observado que se trata de organizaciones con un proyecto a largo plazo y con una fuerte ética empresarial.

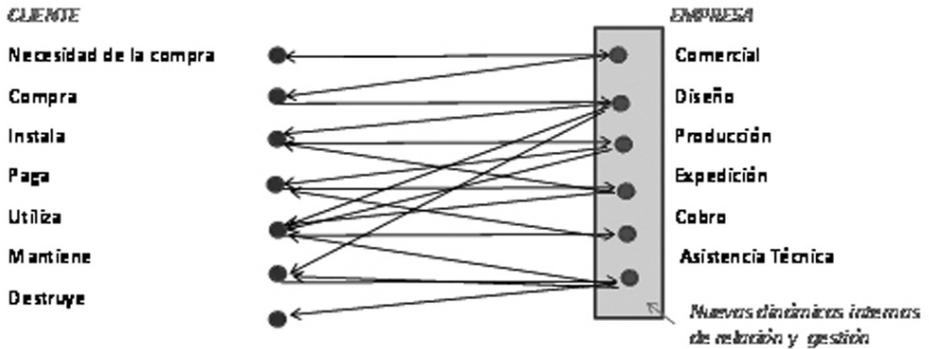
Las visitas de contraste fueron efectuadas por un grupo de profesionales con amplio criterio y experiencia industrial. A partir de las 9 visitas, tratamos de resumir las principales claves identificadas y las dinámicas organizativas, en forma de dinámicas de gestión basadas en personas que configurarían modelos de gestión singulares en cada organización, donde se integran los 7 Conceptos-Guía y se tiene en cuenta el desarrollo de contextos que favorecen la emergencia del trabajo cognitivo, la creatividad y la innovación del capítulo 1 y las emociones esbozadas en el capítulo 2.

### 3.2. Claves comunes de los modelos de gestión

Dos pilares comunes formarían la base de los modelos de gestión y constituyen así las claves fundamentales para entender cómo funcionan estas empresas avanzadas en gestión:

## 2 Claves Organizativas

Clave 1: Cercanía y orientación al CLIENTE (Vivir al cliente)



Clave 2: Todas las personas

1. Cercanía y orientación al CLIENTE, entendidas éstas como **VIVIR AL CLIENTE** por parte de **TODAS** las personas de la empresa.
  - ¿Quién es el cliente para estas empresas? El cliente se identifica con todas las personas que tienen relación con el producto o servicio vendido: el que plantea la necesidad, el que compra, el que instala, el que paga, el que lo utiliza, el que lo mantiene, el que lo destruye...
  - ¿Quién se relaciona con el cliente? En las organizaciones visitadas, las personas que se relacionan (directa o indirectamente) con los diferentes perfiles de cliente definidos en el apartado anterior provienen de múltiples funciones: comercial, diseño, producción, expedición, cobro, asistencia técnica, etc.

Frente al esquema tradicional, donde el área comercial mantiene la exclusiva de la relación con el cliente, ahora se descentraliza y generaliza este mapa de relaciones, involucrando a más personas de ambas partes.

EN MUCHAS DE LAS EMPRESAS VISITADAS,  
MÁS DEL 50% DE LAS PERSONAS TIENEN UNA RELACIÓN  
DIRECTA CON EL CLIENTE

**2. TODAS las PERSONAS, a través de los equipos, desarrollan sus capacidades creativas y relacionales.**

Las relaciones externas con el cliente y sus mercados, junto con los tipos de productos y servicios intercambiados, configuran unas dinámicas de trabajo y unas reglas de juego internas, que marcarán los desarrollos organizativos de la empresa. La actividad y el trabajo se organizan alrededor de equipos con altos grados de libertad y con visión completa del proceso de creación de valor. La organización, como estructura generadora de cultura, sistemas y dinámicas, facilita los contextos y establece las condiciones que permitan el despliegue de todo el potencial de sus personas.

Estas dos claves (orientación al cliente y desarrollo de las capacidades de todas las personas) impregnan toda la organización y se interrelacionan continuamente en un clima de CONFIANZA, generando nuevas dinámicas y relaciones dentro de la empresa adaptadas al cliente. La organización y los sistemas implantados en la empresa pueden ayudar o retrasar el despliegue de las dos claves anteriores, así como de las nuevas dinámicas.

**3.3. Dinámicas de gestión**

Las dinámicas que caracterizan estos modelos de gestión orientados al cliente y basados en las personas, se pueden resumir en:

**Dinámica 1: Construcción de un «Proyecto Empresarial de Estrategia Compartida»**

Partiendo del concepto anterior de relaciones amplias con el cliente, se explicita un PROYECTO EMPRESARIAL caracterizado por:

- Unas reglas de juego internas y externas conocidas por todas las personas, que vienen marcadas por las relaciones de producto • servicio con los clientes. Reglas claras y transparentes horizontal y verticalmente.
- Estas reglas de juego se desarrollan y modifican en el tiempo con la contribución y participación de todas las personas y de

forma acorde a los cambios en el entorno, los mercados y los clientes.

- Un desarrollo estratégico compartido.

En adelante esto se definirá como **PROYECTO COMPARTIDO**.

### **Dinámica 2: Diseño de una «Estructura Organizativa orientada al Cliente»**

Para garantizar la orientación al cliente, estas organizaciones se estructuran en:

- **Unidades de negocio** por nichos específicos orientados a la relación con los clientes del nicho. Estas unidades de negocio se articulan en **equipos de trabajo** reducidos (10-12 personas) que visualizan todo el proceso y las relaciones con el cliente.
- **Unidades de apoyo** (administrativa, financiero, informática, social...) que dan soporte y apoyan los procesos de las unidades de negocio.

La relación entre Unidades de Negocio y Unidades de Apoyo se articula en función de las características de los productos y sus cadenas de valor, de forma que todas ellas tienen claro el objetivo común de servicio al cliente. Cada unidad es un nodo, y de las interacciones entre los nodos se va configurando la RED de relaciones (internas y externas) y los procesos que estructuran la empresa.

A este tipo de estructura organizativa la denominamos **ORGANIZACIÓN EN RED**.

La unidad organizativa fundamental en este tipo de empresas es el **Equipo de Trabajo**. Los equipos de trabajo conectan a las personas con la organización y presentan las siguientes características:

- Las personas conocen el papel que juegan en su equipo y en el «**Proyecto Compartido**». Conocen sus límites, sus complementariedades y solapamientos con otras unidades y equipos de la organización.
- Parten de una planificación y compromiso (semanal o de un determinado ámbito temporal) que exige la cadena de valor. Manejan sus propios indicadores y se autoorganizan.
- Comparten y construyen conocimiento, se relacionan con otros nodos de la red y favorecen el desarrollo del liderazgo.

### **Liderazgo compartido: Muchas personas liderando equipos**

El papel del liderazgo se reinterpreta en estas organizaciones partiendo de la idea de que todas las personas deben aprender a liderar nodos y colaborar con otros.

El liderazgo que se desarrolla en este tipo de organizaciones se caracteriza por:

- Dada la formación de múltiples equipos de trabajo se potencia la existencia de líderes que coordinan y facilitan el desarrollo de los equipos.
- El estilo del líder busca el desarrollo emocional e intelectual, no sólo profesional de las personas de los equipos, les trata con consideración personalizada, convoca las reuniones, ayuda a limar las tensiones. No ejerce un liderazgo directivo en el equipo, sino que promueve que los demás hagan, participen y asuman sus responsabilidades.
- Existen diferentes tipos de líderes en función de los equipos: «líderes formales» asociados a equipos estables, «líderes de proyectos ad hoc», «líderes informales» que motivan ilusionando, proponen nuevas iniciativas y que consiguen atraer personas y recursos creando un entorno positivista y confiado en sus propias capacidades.
- Se observa un cambio en el estilo de liderazgo. Se pasa de un liderazgo ejecutivo a uno más facilitador, cooperativo y especialmente transformador de las personas y la organización, desplegado por toda la organización, a lo que denominamos LIDERAZGO COMPARTIDO generador de más líderes.

### **Dinámica 3: Desarrollo de dinámicas de Información y Comunicación**

No hay cooperación y trabajo en equipo sin información y comunicación. Como hemos visto, desplegar el talento interdependiente de las personas y su capacidad innovadora en cooperación requiere contextos con máxima intensidad en flujos de comunicación. Intensidad no es volumen de mensajes, sino calidad, relevancia, oportunidad... Conscientes de ello, en estas organizaciones se observa que las estructuras organizativas se apoyan en las siguientes dinámicas de información y comunicación:

- **Sistema de Información sencillo y transparente.** Todas las personas de la organización conocen el sistema y lo utilizan.
- **Utilización de Indicadores** que relacionan la actividad del Equipo de Trabajo con el Cliente y la aportación al proyecto compartido (pedido con plazos, contribuciones al margen, horas...). El ámbito temporal de los indicadores puede ser diario, semanal...según las necesidades de la cadena de valor.
- Con esta base de información se genera una **dinámica de reuniones muy frecuentes** (diarias, semanales) aunque de corta duración, donde los equipos revisan planificaciones, revisan desviaciones, toman decisiones y se relacionan con otras unidades.

Estas dinámicas de información fluyen de forma transversal alineadas a la Cadena de Valor y permiten alimentar los indicadores de gestión, que se relacionan directamente con los sistemas de gestión estándares tradicionales (cuenta de explotación y balance). Pero con la ventaja de un seguimiento más inmediato, de forma que los equipos pueden analizar rápidamente las desviaciones y tomar las acciones oportunas.

#### **Dinámica 4: Reinención de los mecanismos de planificación y estrategia por lo que toda la organización visualiza el futuro**

Los equipos de trabajo, además de participar activamente en la operativa diaria, también se conectan con la planificación y estrategia generales de la empresa. De esta forma, todas las personas de la organización aportan y conocen la estrategia y, más importante, se comprometen con las acciones para desplegarla.

**Los actores** ¿Quiénes participan en la formulación de la estrategia y la elaboración de la planificación?

- Equipo de dirección o pilotaje
- Líderes de los equipos de trabajo
- Consejo Administración/Junta Rectora
- Comité de Empresa/Consejo Social

**La dinámica** ¿Cómo se elabora la estrategia y la planificación y cómo se interrelacionan las diferentes personas de la organización para ello?

- Es una planificación estratégica orientada a incorporar los cam-

bios en el entorno-mercado e integrar las nuevas necesidades de los clientes.

- El equipo de dirección, junto a los líderes de los equipos de trabajo, revisan, diseñan o modifican las estrategias concretas por unidades de negocio, redefiniendo así las «reglas del juego» internas o externas.
- Para ello cuentan con información y aportaciones de todas las personas de la organización, por lo que se produce una cadena de información y un reforzamiento del proyecto compartido.
- En este proceso se involucra a otros órganos de poder (consejo de administración/junta rectora y comité de empresa). En algunos casos se decide en una reunión en la que participan todas las personas.

La planificación se despliega por la organización a través de planes anuales consensuados con los equipos. Como consecuencia de todo ello se piensa en el futuro de forma participativa, se generan nuevas reglas de juego y se consensuan nuevos compromisos.

### **Dinámica 5. Creación de contextos para la INNOVACIÓN y la COOPERACIÓN**

En estas organizaciones, la «innovación es cosa de TODAS las personas». Forma parte del ADN organizativo. Lo que se hace es facilitar y generar las condiciones y los entornos para que las personas puedan desplegar su conocimiento e innovar en cooperación, tanto en el día a día, como en el medio y largo plazo.

No se trata de una innovación sin foco, sino que gira alrededor de las necesidades de los clientes y de los mercados.

De esta forma se fomenta la apertura de la empresa, de sus personas, que buscan problemas externos a los que enfrentar las capacidades internas.

Por lo tanto, la innovación se produce:

- **En el día a día:**

Se innova en los procesos permanentemente partiendo de la relación continua con los clientes, los indicadores, las formas de trabajo en los equipos etc.

- **En el medio y largo plazo:**

En función de necesidades de clientes u oportunidades de

mercado se generan equipos específicos, multidisciplinares, con un encargo más complejo, que abordan «proyectos de innovación» con mayor riesgo en casos de:

- Nuevos productos
- Apertura de nuevos mercados
- Incorporación de nuevas tecnologías
- Cooperación compleja con los clientes
- Cambios organizativos internos

### **Proyectos de innovación en cooperación**

Los proyectos de innovación más complejos exigen la colaboración de centros tecnológicos, proveedores, clientes, universidades, competidores....

### **Dinámica 6. Reinterpretación de la Internacionalización:**

#### **VISIÓN GLOBAL**

Estas empresas abordan la internacionalización desde diferentes focos, reinterpretando el entorno global. Para ellas las barreras geográficas no suponen un límite, sino una oportunidad para:

- Captar nuevos clientes o abordar nuevos mercados.
- Conseguir nuevos proveedores.
- Multilocalizar sus plantas productivas en razón de su estrategia. En este punto se hace necesaria una reflexión sobre cómo trasladar los modelos de empresas basadas en las personas a otros contextos culturales.

### **Dinámica 7. Formulación de un nuevo CONTRATO**

#### **PERSONA-EMPRESA ligado al proyecto empresarial y personal**

Se observa que el Contrato Persona-Empresa es un contrato amplio que contempla el sistema retributivo, el desarrollo profesional y la conciliación de la vida laboral-personal:

#### **Respecto al sistema retributivo:**

- Existen unas diferencias salariales reducidas
- Predomina la transparencia del sistema retributivo, todo el mundo conoce las reglas del juego.
- **Se basa en:**

- Retribución fija, ligada a pocas escalas salariales y conocidas por todas las personas.
- Retribución variable, donde priman los resultados de equipo y del proyecto compartido frente a los resultados individuales.
- Participación en beneficios que, en muchos casos, se liga a la retribución variable y/o la participación en el capital.

**Desarrollo profesional ligado al desarrollo del proyecto,** entendido como:

- Un incremento de capacidades técnicas.
- Aprendizaje en la gestión de compromisos y relaciones, tanto a nivel interno como externo, capacidades de gestión, visión global....
- Implicación en nuevos retos y soluciones creativas.

### **Conciliación de la vida profesional y personal**

- Partiendo de un marco general, éste se adapta a las situaciones personales que se le presentan a las personas a lo largo de su vida. Esto implica soluciones de horarios flexibles, teletrabajo, polivalencia, análisis de la vida profesional de cada uno, trabajar por objetivos, apuesta a largo plazo por las personas etc...

Se trata de un nuevo CONTRATO PERSONA-EMPRESA en sintonía y coherencia con la emergencia del trabajo cognitivo, el proyecto de empresa compartido y el desarrollo de modelos de gestión basados en las personas.

### **Dinámica 8. REFORMULACIÓN del papel de las ESTRUCTURAS TRADICIONALES**

Se ha visto la actuación y transformación de tres estructuras clave tradicionales: Consejo de Administración, Comité de Dirección y • Comité de Empresa, que, en las cooperativas visitadas se podría traducir por Junta Rectora, Comité de Dirección y Consejo Social.

- **Consejo de Administración**, que apoya cambios en las reglas de juego y los modelos de gestión:
  - Voluntad de rentabilidad y proyecto a largo plazo asociado

al desarrollo de empresa y sus personas en el tiempo. Ética y visión compartida.

- Participación del poder y la toma de decisiones con las personas de la empresa, lo que supone reconocer de hecho que la propiedad está compuesta, no solo por el capital económico, sino también por el del conocimiento.
- Reuniones fluidas y basadas en el mismo sistema de información transparente y coherente utilizado en el resto de la empresa.
- Nuevos modos de actuación: reparto de acciones, limitaciones a la actuación del capital económico (ESOPs-Employee Stock Ownership Plan<sup>8</sup>), pacto de accionistas...aunque se hace necesario profundizar y buscar fórmulas jurídicas que articulen y amparen estos procesos de participación en el capital desde lo legal, lo fiscal, la toma de decisiones...

<sup>8</sup> [www.esopassociation.org](http://www.esopassociation.org)

org

- **Comité de dirección**, que debe adquirir una nueva orientación, diferente a la predominante (basada en la dirección, la supervisión y el control), para apoyar el desarrollo de los nuevos modelos:
  - Se transforma en un comité de pilotaje del proyecto, con una visión a largo plazo, es decir, en operador de la Organización en RED.
  - Al descentralizarse la toma de decisiones y el control diario de las operaciones, se sale del día a día y adopta nuevos roles:
  - Facilitar que la cadena de valor y los sistemas funcionen con esta orientación al cliente.
  - Actuar como nodo de interconexión entre los diferentes centros de decisión de la empresa: consejo de administración, comités de empresa, unidades de apoyo y unidades de negocio.
  - Conectarse con otras redes externas: banca, administración, asociaciones, clúster, universidad.
  - Centrarse en las personas de la empresa y el cambio cultural.

De «Comité de Dirección» a «EQUIPO FACILITADOR, INTEGRADOR y ABIERTO»

- **Comité de Empresa**, que ha sido la principal estructura de defensa de los intereses de las personas trabajadoras en las organizaciones clásicas, caracterizadas por el modelo taylorista

y el trabajo abstracto. Sin embargo en los modelos de gestión basados en las personas, emerge una nueva forma de relación entre las personas de la empresa basada en el diálogo, la participación, la confianza y la transparencia. Por ello, el Comité de Empresa debe repensar su rol para adecuarse a la nueva realidad.

Como se ha visto en las organizaciones del panel de contraste:

- Las relaciones entre el comité de empresa y el comité de dirección se hacen desde la transparencia, el diálogo permanente y la negociación de un contrato persona-empresa adecuado a la emergencia e importancia del trabajo cognitivo.
- En algunos casos el comité de empresa participa en el proyecto representando a parte de las personas y creando opinión entre sus afiliados.
- En algunas empresas incluso desaparece la representación sindical tradicional, dando paso a otras estructuras de participación.

### **Dinámica 9. Interiorización de la Responsabilidad Social**

Todo lo anterior, analizado desde la Responsabilidad Social, evidencia un alto grado de compromiso de estas empresas con su entorno social y económico que se traduce en:

- Fuerte orgullo de pertenencia por parte de las personas que forman parte de la empresa.
- Imagen positiva en el entorno, lo que las convierte en empresas atractivas para trabajar en ellas, lo que atrae a los mejores profesionales.

Estas empresas han sentado las bases en lo medioambiental y lo social, que, junto a lo económico, son los ejes de la sostenibilidad futura.

### **Dinámica 10. Transparencia y acciones ante la crisis**

Dadas las fechas en las que se han realizado las entrevistas, la forma de encarar la crisis ha puesto de manifiesto la importancia de haber mantenido una cultura de transparencia que ha permitido desarrollar las siguientes líneas de actuación:

- Toma de conciencia clara de la situación a todos los niveles.

- Planteamiento de escenarios de solidaridad y mantenimiento del empleo:
  - Integración de la subcontratación.
  - Desarrollo de actividades de mantenimiento.
  - Rotaciones de personas, polivalencia y equilibrio de cargas de trabajo.
- Prepararse para la salida:
  - Desarrollo de programas de formación y capacitación.
  - Desarrollo de mejoras internas.
  - Lanzarse al mercado: Ampliar el contacto con los clientes y buscar otros nuevos para lograr más pedidos, proyectos...
  - Crear bolsas de horas y flexibilidad para mejora de plazos.

Estas empresas adoptan el principio de que las personas son su mayor valor, por sus conocimientos, experiencias y relaciones, por lo que sacarlas del proyecto se contempla como un despilfarro y una pérdida de activos.

### **Dinámica 11. Proactividad hacia el cambio y la renovación.**

Al igual que hay personas propensas al cambio, que lo buscan y lo provocan, las organizaciones del panel de contraste se caracterizan por una propensión al cambio y la renovación.

El proceso de transformación abordado por estas empresas trata de responder a tres preguntas:

- ¿Por qué?
  - Por la inquietud y voluntad del líder de la empresa.
  - Por la evolución del proyecto desde la calidad y la orientación al cliente.
  - Por búsqueda de alternativas para enfrentarse y darle la vuelta a una crisis interna o económica de la propia empresa.
- ¿Quién lo lidera?
  - Los propios líderes de las organizaciones por convencimiento.
  - Nuevos líderes que surgen dentro de la empresa.
  - Líderes externos que provocan un cambio radical en las reglas de juego.

- ¿Cómo se aborda?
  - De forma evolutiva o «mancha de aceite» impulsada por un equipo que diseña el cambio y lo van transmitiendo.
  - De forma radical, por el diseño de un proyecto y su aprobación en una asamblea a partir del cual se inicia el cambio.

Cada empresa representa una experiencia singular surgida en un contexto y tiempo dados, donde la decisión de cambio viene condicionada por la historia de la organización, sus personas y la situación de los mercados y productos en ese momento. De esta forma, cada caso supone una evolución particular que ilustra el tránsito hacia un modelo de empresa basado en las personas.

### 3.4. El tránsito hacia modelos de gestión basados en las personas

Como ya se habrá podido deducir, la integración de las claves y dinámicas anteriores en las organizaciones y su transformación hacia modelos de gestión basados en las personas no es un camino sencillo. Las dificultades que se han encontrado las empresas visitadas, y que seguramente se encontrará cualquier empresa que inicie cambios similares, han tenido que ver principalmente con:

- Las personas, sus actitudes y las resistencias al cambio.
- Los sistemas, estructuras, jerarquías y prácticas vigentes y la necesidad de adecuarlos a las nuevas realidades.
- La gestión de la incertidumbre.

Las empresas visitadas han tenido que enfrentarse a retos y dificultades en todas estas áreas referidas anteriormente. Para ello, se ha necesitado perseverancia y tiempo, así como confianza, coherencia y respeto mutuo, lo que se ha traducido en un cambio de las reglas de juego y los valores.

Cuando no se produce tal **cambio de valores** y sólo se intenta cambiar a nivel superficial, el proyecto peligra y se podría abortar ante los imprevistos que surjan en el camino (por resultados, por conflictos de poder interno, resistencias al cambio, etc.), recurriéndose a tópicos como el descontrol, la descoordinación, la falta de toma de decisiones, la falta de involucración, etc. Es por tanto necesario apuntalar el proceso de transformación con mucha

**comunicación, transparencia** y actuando **pedagógicamente**, para ayudar así a que se produzca el cambio de manera natural.

Sin lugar a dudas, en las empresas que avanzan en el tránsito, el elemento diferenciador es que las dificultades comentadas, lejos de convertirse en factores paralizantes, se han convertido en **retos motivadores** para seguir avanzando en el proceso de transformación.

### **Iniciando el proceso de transformación**

En este capítulo se ha mostrado el ejemplo de 9 empresas (si bien se podrían haber seleccionado algunas otras) que en su día decidieron transformar sus modelos de gestión, buscando mejorar su competitividad desde la potenciación de la innovación, la creatividad y el conocimiento de todas sus personas.

No fue un proceso fácil. Nunca lo es para las personas u organizaciones que se adentran en terrenos nuevos e inexplorados, enfrentándose, por ello, a inercias organizacionales y sociales, derivadas de los modelos ya establecidos. Sin embargo y como se ha visto en los ejemplos anteriores, el esfuerzo ha merecido la pena, alcanzándose resultados tangibles tanto en los indicadores de negocio, como en las nuevas dinámicas de relaciones externas e internas generadas.

Estas empresas pioneras, han sabido captar y poner en marcha los cambios que la sociedad del conocimiento nos demanda de forma urgente. Se trata, como hemos visto a lo largo del documento, de crear las condiciones ambientales que favorezcan el despliegue del trabajo cognitivo, descentralizando la toma de decisiones y cediendo poder, organizándose en equipos orientados al cliente con mayores cotas de autonomía y de autoorganización, diseñando sistemas sencillos y transparentes de información y comunicación, etc.

Consideramos además que hoy y aquí, en Euskadi, es el momento y lugar adecuados para que muchas empresas se sumen a este movimiento de transformación, porque disponemos de:

- Una rica cultura de cooperación y asociacionismo que, de alguna manera, puede facilitar la adopción de estos nuevos modelos de gestión orientados hacia las personas.
- Un conjunto de administraciones cercanas que están favore-

ciendo y apoyando estos proyectos de innovación en gestión, de innovación organizacional, con vocación de servir de palanca para la modernización y diversificación de nuestro tejido empresarial.

- Unas organizaciones con las personas más preparadas y más informadas de toda su historia, fruto de la madurez y desarrollo de una sociedad avanzada.

Los nuevos modelos de gestión propuestos se alinean también con los objetivos y estrategias marcadas por los países más avanzados, que responden a los nuevos retos globales (cambio climático, sostenibilidad, escasez de materias primas, cambios demográficos, pobreza...) y al proceso de transformación que está sufriendo la sociedad actual, marcada por la globalización y el acceso inmediato a la información por el impulso de las tecnologías de información y comunicación.

Así la Comisión Europea, en su documento borrador de la futura **Estrategia «UE 2020<sup>9</sup>»**, en Europa y al que ya nos hemos referido anteriormente, señala las siguientes prioridades:

1. Crear valor basando el crecimiento en el conocimiento.
2. Potenciar el papel de los ciudadanos en sociedades inclusivas.
3. Crear una economía competitiva, conectada y más respetuosa con el medio ambiente.

Los modelos de gestión propuestos y la conceptualización a partir del despliegue del trabajo cognitivo, se alinean también con las tendencias de innovación en gestión propuestas por los **35 principales expertos<sup>10</sup> en gestión**.

Los nuevos modelos de gestión basados en personas, sobre los que hemos profundizado a lo largo de este documento (caracterizados por los 7 Conceptos-Guía, las consideración de la dos claves comunes y las dinámicas de gestión propuestas) contribuirán significativamente a los objetivos anteriores, porque permitirán el desarrollo efectivo de la innovación y el conocimiento de las personas en el entorno de nuestras actuales empresas y organizaciones, ayudando así a mejorar su competitividad, de forma conectada (concepto de organización en red), duradera (la innovación en gestión es más difícil de imitar) y sostenible (empresas responsables con el entorno social y medioambiental).

<sup>9</sup> Documento de trabajo de la Comisión. Consulta sobre la futura Estrategia «UE 2020». Noviembre 2009

<sup>10</sup> 35 expertos mundiales bajo el lema de «reinventar el futuro de la gestión» han seleccionado 25 ideas para definir el Management 2.0. (Fuente: Innobai nº 13). Ver Anexo 2.



## NIVEL 2

Conocimiento = Pensamiento + Emoción + Acción

### Capítulo 1

Conceptuando sobre la transformación organizacional  
Hacia un tránsito del «trabajo abstracto» al «trabajo cognitivo»

#### Autora

Maite Dárceles HOBEST Consultores

#### Colaborador

Alfonso Vázquez HOBEST Consultores

#### Contraste

Todas las personas y organizaciones participantes  
en el i-Talde I del Área de Transformación Empresarial  
de Innobasque (Ver Anexo 1)

## 0. Introducción

Esta elaboración se origina en la necesidad de dotar de contenido a los siete conceptos-guía definidos por el i-Talde 1 y de conectarlos al efecto e impacto que tienen en los **procesos de transformación organizacional**, contenido que a la vez que debe contribuir a la construcción de un discurso consistente sobre este tema, ha de tener potencial transformador.

En sus más recientes elaboraciones Alfonso Vázquez viene argumentando que el cambio de calado trascendental que no estamos siendo capaces de captar y poner en valor suficientemente es el cambio en la naturaleza del trabajo. Decidimos, por tanto, conectar la necesidad de referir los conceptos guía a un cierto eje de referencia y consistencia, precisamente, con el cambio en la naturaleza del trabajo sobre el que Vázquez viene elaborando. Referir los conceptos guía a este cambio supone, por tanto, dotar al discurso de un elevado potencial transformador, ya que se parte de un cambio que se está produciendo ofreciéndonos muchas oportunidades, que sin embargo no estamos siendo capaces de aprovechar.

Podemos decir que la tesis principal de este documento es la definición de **transformación organizacional** como *tránsito hacia una organización con mayor componente de trabajo cognitivo en detrimento de trabajo abstracto*; de ahí el subtítulo: «*Hacia un tránsito del trabajo abstracto al trabajo cognitivo*». Las líneas siguientes son, por tanto y en primer lugar, un intento de explicar y desarrollar esa tesis principal.

La comprensión del texto requiere muy especialmente de una interpretación correcta •queremos decir, acorde al significado con que se manejan en este texto• de los conceptos de *trabajo abstracto* y *trabajo cognitivo*. Por tanto, animamos a prestar especial atención a los ejemplos y matices que traten de aportar luz a ello, ya que lo que estas palabras evocan *de primeras* a muchas personas no se corresponde con el sentido preciso que se les confiere en el texto.

En esta elaboración partiremos de la contradicción que se produce entre la necesidad del sistema productivo de hacer emerger el trabajo cognitivo y su no encaje en las formas imperantes de trabajo que se dan en la inmensa mayoría de las organizaciones. Estas son otras dos de las tesis principales del texto.

A partir de aquí, trabajaremos sobre los conceptos-guía. Trataremos de destacar los aspectos más relevantes para que se traduzcan en la elaboración de conceptos e ideas fuerza que ayuden a la transformación o tránsito de las organizaciones hacia una mayor emergencia del trabajo cognitivo.

Debemos hacer hincapié en que el objetivo de este texto no es el de ofrecer un modelo ideal, ni una metodología para la transformación. Creemos rotundamente que elaborar ese, quizá ansiado, texto de *pautas a seguir* no es posible y, si lo pretendiéramos, sólo conseguiríamos crear falsas expectativas y efectos contraproducentes.

Es necesario transmitir que estos tránsitos incorporan mucho trabajo, conocimiento y sabiduría y no surgen de la aplicación sistemática de ningún método. Dicho de otra forma, estamos convencidos de que trabajar los conceptos e ideas fuerza que pueden facilitar estos procesos, para interiorizarlos e intervenir *pegados a la realidad*, con un alto grado de coherencia, es la forma más eficaz y directa de ayudar a las organizaciones a abordarlos.

Comenzamos con el siguiente capítulo haciendo un diagnóstico de la situación en términos de las formas de trabajo heredadas y las potencialmente emergentes, para poner de manifiesto la gran contradicción que hoy estamos viviendo, fuente continua de malestar.

## **1. Diagnóstico de la situación: necesidad de tránsito**

1.1. Los cambios que se están produciendo y nuestra posición ante ellos

### **Ante la quiebra de un paradigma**

Cada vez con mayor claridad y contundencia se habla de que estamos viviendo un cambio de paradigma o, cuando menos, la quiebra del paradigma vigente. Las verdades que eran incuestionables han estallado en burbujas financieras, inmobiliarias, ... de múltiples formas y dimensiones. Obviamente, ya no son tan incuestionables... pero nos falta hábito de entrar en este cuestionamiento tras tantos años de tratar de ingenuo a quien lo hacía, porque «la lógica económica es la lógica económica»; sobre todo, nos faltan armazones conceptuales en los que basar este cuestionamiento de una forma consistente y constructiva.

Podemos decir que las circunstancias que generaron las claves y lógicas que subyacen *aún* a todo, han cambiado. Y esto hace que nuestros enfoques y soluciones «del pasado» ya no sean eficaces; pero, ¿tenemos otros? Necesariamente, los tenemos que construir. Tenemos que construir nuevos conceptos y enfoques que sean acordes a las nuevas realidades. Pero si tratáramos de construir «el *paradigma teórico ideal*» como alternativa al vigente nos equivocaríamos completamente. En las transformaciones sociales no se avanza desde un planteamiento teórico inicial como meta, sino desde la quiebra de creencias viejas, la construcción de conceptos y las prácticas y experiencias de nuevo cuño, todo ello realimentándose entre sí.

Por tanto, de forma inminente tenemos que dejar de operar ciegamente en función de los enfoques y conceptos de este paradigma agotado. Cuestionar los enfoques del paradigma imperante automáticamente derriba ciertas barreras y nos hace abrir nuevos caminos de exploración.

En este empeño, poner la mirada en el cambio de la esencia del trabajo puede ser un buen punto de partida, por un lado, para entender el alcance de la quiebra del paradigma y, por otro, para ver las formas en que podemos intervenir para acelerar el cambio y/u orientarlo hacia contextos más constructivos (libres, humanos, justos...). Este es el eje en el que el planteamiento de este texto va a basarse. Vamos a reflexionar sobre todo ello...

### **¿El cambio está ya o lo tenemos que impulsar?**

Decimos, como lo hemos dicho en otras ocasiones, que el conocimiento se está constituyendo en factor masivo y crítico de producción y de competitividad. Mientras tanto, desde distintos enfoques y discursos, hoy se habla mucho del trabajo del conocimiento.

Cuando un concepto se empieza a utilizar de forma profusa, corremos el riesgo de que se confundan los planos de lo que sería ideal o deseable con lo que realmente está sucediendo. Por ello, algunas afirmaciones y discursos nos pueden hacer pensar que el cambio viene sólo, que se está produciendo de forma espontánea como una evolución natural. Pero, ¿es esto así? ¿estamos haciendo

simplemente una constatación de la realidad? o ¿tenemos que adoptar una posición activa de impulso a este tránsito?

Lo que ocurre es que hay una profunda **contradicción** entre la *esencia del trabajo imperante en el sistema* y el *trabajo cognitivo*. Esta contradicción no tiene solución, no hay forma de hacer encajar el trabajo cognitivo en la concepción de trabajo imperante en nuestro sistema; argumentaremos sobre esto en las siguientes líneas. Por tanto, o bien el sistema de trabajo mutila la capacidad cognitiva que existe en la sociedad, despilfarrando su capacidad productiva y de generación de riqueza; o bien, el trabajo cognitivo se constituye en potencia, emerge de verdad, y hace quebrar el sistema de trabajo imperante, dando lugar a una nueva esencia de trabajo. Por tanto, si esto es así, no cabe ninguna duda: no podemos quedarnos de brazos cruzados, sino apostar decididamente por la opción de tratar de favorecer la emergencia del trabajo cognitivo.

Luego en este planteamiento hay una doble intención: por un lado, se trata de reflexionar sobre lo que está sucediendo y, por otro lado, se trata también de ver cómo podemos impulsar el tránsito a una nueva esencia del trabajo.

### 1.2. La esencia del trabajo en el modelo imperante

#### **El trabajo abstracto versus el potencial del trabajo cognitivo**

Los planteamientos de este texto requieren que se distinga claramente entre concepto de *trabajo abstracto* y *trabajo cognitivo*. Por ello, a la hora de definirlos, lo haremos en su versión extrema, que, sin embargo, nunca encontraremos en la realidad. En la realidad encontraremos trabajos (y enfoques organizacionales) con mayor o menor componente abstracto y cognitivo, pero nunca los extremos puros. No obstante, como veremos, orientar una organización hacia una u otra forma de trabajo da como resultado organizaciones radicalmente distintas.

La cuestión es que no estamos hablando de tipos de actividad, sino de *formas de trabajo*. Y las formas de trabajo están implícitas en las formas de organización, de gestión, de dirección, de relación, de poder,... Por ello, transitar hacia otra forma de trabajo (o un mayor componente de otra forma de trabajo) implica una profunda transformación a distintos niveles.

Hechas estas matizaciones, en las siguientes líneas trataremos de dar alguna explicación sobre estos dos conceptos clave.

### ***Trabajo abstracto***

Denominamos ***trabajo abstracto*** a la forma de trabajo que se basa en el *alquiler de la fuerza de trabajo* a cambio de una retribución; fuerza de trabajo que puede ser física, mental o, más frecuentemente, mixta. Siendo más precisos en la definición, lo caracterizan la *dependencia* de la fuerza de trabajo respecto de alguien o algo y su *alienación* del producto o servicio producido. El acto de trabajar se reduce a mera mercancía. Se espera del trabajador que realice unas determinadas tareas (con un grado de explicitación mayor o menor según el caso), y esta realización es la mercancía que vende, intercambiándola por su retribución a fin de mes, o por horas, etc. Pero no pensemos que el trabajo abstracto aplica sólo a tipos de trabajo con tareas cerradas como las de los operarios de una anticuada cadena de montaje; no es así, sino que aplica a todo tipo de trabajo. Si pensamos en un directivo, por ejemplo, donde decíamos tareas deberemos hablar de objetivos que se le hayan marcado mediados por los procedimientos y herramientas que se le insta a utilizar para alcanzarlos.

En las manifestaciones más extremas de esta forma de trabajo el significado de aquello que hace, salvo rara vez, queda para el trabajador totalmente restringido a la retribución económica y a la posibilidad de promoción y al estatus que todo ello confiere. Es decir, lo que hace en sí no tiene significado para él, sino sólo en tanto lo intercambia por el salario y recibe otras compensaciones; porque el producto del trabajo ha quedado abstraído del acto de trabajar y del trabajador. Lo que hace le es ajeno, es abstracto para él, sólo *le toca* y se le revierte en su retribución monetaria y otras compensaciones ajenas al producto y acto del trabajo.

El trabajo abstracto, en su expresión más extrema, supone que éste carece de componente cognitivo (entendido como la *interacción indistinguible* entre pensamiento, emoción/deseo y acción). Por supuesto, la persona que está realizando un trabajo de esta naturaleza tiene emociones, tiene deseos y tiene pensamientos; obviamente, también en ese momento, como en cualquier otro. Pero éstos no intervienen en el acto del trabajo. O, dicho de otra

forma, si intervinieran, sería una interrupción –para bien o para mal– del curso normal del trabajo. No sería lo natural o esperable a esta forma de trabajo. El aspecto clave en el desarrollo del trabajo abstracto no es esta interacción indistinguible, sino la realización de unas determinadas tareas o la consecución de unos objetivos.

Un ejemplo muy visual de ello sería el trabajador de la cadena de montaje que se limita a hacer movimientos repetitivos cual una extensión de la máquina. La forma de trabajo abstracto exige una división de aquellas personas trabajadoras que diseñan, organizan, planifican, controlan el proceso productivo (que denominábamos como «los que piensan») y aquellos otros que ejecutan las tareas («los que hacen»). Si el trabajador de la cadena desea introducir cambios en el proceso, deberá ingeniárselas para conseguir convencer de ello a los responsables, y lo deberá hacer por cauces que él mismo deberá abrir. Nótese que si el trabajo –abstracto– sí contemplara este cauce para proponer mejoras, esto se traduciría en que las tareas a realizar incluirían, por ejemplo, rellenar cada cierto tiempo algún cuestionario sobre incidencias y propuestas de mejora. Pero, nuevamente, el producto de esa tarea resultaría ajeno al trabajador, ya que éste quedaría desvinculado de ello una vez anotada la sugerencia.

La cadena de montaje es, como decimos, el ejemplo más visual de esta idea, pero si observamos la realidad que nos rodea veremos que prácticamente todo tipo de trabajo, desde los puestos altos de las jerarquías, hasta los más bajos, desde los que requieren de esfuerzo físico, a los que requieren de esfuerzo mental, cumplen en mayor o menor medida con los rasgos característicos del trabajo abstracto.

El concepto mismo de management que entiende a las *personas como recursos a gestionar* hacia la consecución de determinados fines (los de la organización, los de las personas que ostentan el poder...), por mucho que se las quiera gestionar de una forma paternalista y humanista, sólo cabe en la concepción de trabajo abstracto. Otra característica de la forma de trabajo abstracta, es que nos referimos a ella con expresiones como: «busco trabajo», «he perdido mi empleo», «tengo un buen trabajo»...

Pues bien, a pesar de que cuando decimos «trabajo» la idea mental que nos hacemos es la de «trabajo abstracto», y puede que

ni seamos capaces de concebir otra forma, debemos tener claro que este enfoque del trabajo es relativamente nuevo si lo observamos desde la perspectiva histórica de la humanidad: El artesano, el agricultor, el comerciante preindustriales no trabajaban de esa manera, su actividad no les era lejana, no les era abstracta...

En las líneas siguientes vamos a tratar de exponer cuáles serían las características e implicaciones de una forma de trabajo distinta, que denominamos *trabajo cognitivo* o *trabajo del conocimiento*:

### ***Trabajo cognitivo (o trabajo del conocimiento)***

Una falta de profundización en el tema nos podría hacer pensar erróneamente que el ***trabajo cognitivo*** está caracterizado por utilizar la mente frente a manos o esfuerzo físico. Esto no es así. Su opuesto, como venimos insistiendo, es el trabajo abstracto.

Hablamos más del continente que del contenido del trabajo. Gorz dice: «*los empleos tienden a «intelectualizarse» (es decir, a recurrir más a operaciones mentales que manuales) sin estimular ni desarrollar por ello las capacidades intelectuales<sup>11</sup>*». La forma de trabajo de estos empleos a los que se refiere Gorz se acerca más a trabajo abstracto que al cognitivo, ya que no estimulan ni desarrollan sus capacidades intelectuales, aunque recurran más a operaciones mentales que a manuales.

Entonces, ¿qué es lo que caracterizaría a la forma de trabajo cognitiva? Pues bien, en el trabajo cognitivo la persona<sup>12</sup>:

- Aprende de la actividad que desarrolla
- Despliega su conocimiento en la actividad que desarrolla
- Tiene libertad y poder para definir, al menos en parte, la actividad que desarrolla

Y todo esto hace que el trabajo cognitivo confiera a la persona que lo realiza la potencialidad de dotarlo de **sentido y significado**, potencialidad de la que carece el trabajo abstracto en su versión más extrema o pura de mera mercancía o alquiler de fuerza de trabajo.

11 Joaquín Valdivieso: «Crítica de la razón productivista», Libros de la Alcántara, 2008

12 MAITE Darceles: «Guías para la transformación», BAI-BFA, 2009

**Ejemplo 1: Profesional de alto nivel<sup>13</sup>**

13 Maite Darceles:  
«Profesional de alto  
nivel», 2-08-09,  
<http://maitedarceles.blogspot.com/2009/08/profesional-de-alto-nivel.html>

Relato un ejemplo que puede ayudar a ilustrar las diferencias entre trabajo abstracto y trabajo cognitivo: Necesitaban una persona para cubrir un nuevo puesto en el taller, un taller que da empleo a personas con discapacidades. Se trataba de un puesto para dar apoyo a las personas en su proceso de desarrollo personal y profesional dentro del Programa de Apoyo a Personas. Un nuevo campo de trabajo o, al menos, se abordaba con una apuesta más decidida; un reto ambicioso y, sin duda, de vital importancia. El responsable relataba así cómo explicó lo que se esperaba de ella a la persona recién incorporada al nuevo puesto: *«Aquí no estamos para dos días. Quiero que te hagas **una profesional de alto nivel** en este tema; no te lo tomes como un trabajo más: tus ocho horitas, cumples y ya está... Te voy a dar tiempo, formación, medios... te voy a dar todo lo que me pidas y pueda para ayudarte a convertirte en una profesional de alto nivel. Porque eso es lo que nuestras personas necesitan.»*

- Este responsable •aunque no lo exprese así- tiene claro que no quiere una trabajadora abstracta para ese puesto (*«no te lo tomes como un trabajo más, tus ocho horitas, cumples y ya está»*) y muestra que está dispuesto a poner las condiciones necesarias para conseguirlo (*«Te voy a dar tiempo, formación, medios... te voy a dar todo lo que me pidas y pueda»*).
- Tiene claro que llegar a tener una profesional de alto nivel no consiste en salir al mercado y agarrarla; sino que será **el desarrollo del propio trabajo**, con medios (que está dispuesto a poner), valía (el proceso de selección previo acredita los mínimos) y una dosis de entusiasmo, lo que convertirá a la persona en una profesional de alto nivel. Esta es la esencia misma del concepto de trabajo cognitivo, en total contraste con el trabajo abstracto. En el enfoque de trabajo cognitivo ponemos el énfasis en generar un contexto de trabajo adecuado que potencie su propio desarrollo, mientras que en el trabajo abstracto nos orientamos a realizar una correcta especificación del puesto. Una profesional de alto nivel es el *resultado* del desarrollo de un trabajo. La forma de trabajo abstracto lo delimita tanto que no deja margen para el desarrollo, mientras que el cognitivo le pone alas.

- Resulta bastante obvio que un trabajo de esta índole difícilmente puede llevarse a cabo por personas que actúan bajo parámetros de trabajo abstracto: *«yo te digo lo que tienes que hacer, tú lo haces»*. Pensemos por un momento en esta profesional entrevistándose con una persona con discapacidad intelectual en el ejercicio de su trabajo. Opción 1: trata de interpretar por todos sus medios posibles las señales que recibe de esta persona para poder entenderla, conocerla y ayudarle en su desarrollo profesional y personal, para proponerle fórmulas de avance, etc. Opción 2: la supuesta profesional se limita a rellenar un cuestionario con las respuestas a sus preguntas, mientras está pensando en lo que va a hacer en cuanto salga del trabajo. De forma caricaturescamente exagerada, ésta sería la diferencia entre trabajo cognitivo y abstracto. Huelga decir cuál de los dos tipos aporta más valor a su entorno cercano (clientes, miembros del equipo, colaboradores, proveedores, etc.) y, por extensión, a la sociedad. El trabajo cognitivo tiene un potencial de **aportación de riqueza social** infinitamente superior al trabajo abstracto.
- La concepción de trabajo abstracto tiende a identificar la formación con algo exterior a la actividad que se desarrolla. Siempre que se observa necesidad de mayor conocimiento se piensa en cursos o formación específica. En el trabajo cognitivo, sin descartar la formación específica, se es consciente de que la **formación** es una consecuencia directa del desempeño. Este responsable dice: *«quiero que te hagas una profesional de alto nivel»*. Sabe que pretender que lo fuera en el momento cero, sería ilusorio. Además, le plantea que sea ella quien pida formación. En el trabajo cognitivo la formación es autogestionada, mientras que en el abstracto la formación, como todo lo demás, sigue el esquema de que unos gestionan la de otros.
- Cada profesional en determinado campo aporta, además de lo que es requerido por el puesto, su propia subjetividad. Una profesional llega así a ser *de alto nivel*, pero distinta de otras profesionales también de alto nivel. En el trabajo abstracto, las personas son números, sus competencias son reducidas a magnitudes medibles y gestionadas como si se tratara de recursos. Por mucha voluntad que pongamos en el empeño, tratar de gestionar así a las personas lleva a reducir artificialmente su complejidad y **diversidad**,

e inevitablemente se tiende a la uniformidad. En el trabajo cognitivo, sin embargo, se parte de la diferencia y se tiende a ponerla en valor.

Trabajo abstracto y trabajo cognitivo no vienen definidos – insistimos – tanto por su contenido o por su ámbito de actividad, sino que se trata de la forma, el enfoque, la concepción, la esencia, el continente... Esto es, una misma actividad puede desarrollarse como trabajo abstracto, o como trabajo cognitivo. Obviamente, los resultados serán bien distintos. Un ejemplo visual, por el innegable contenido de conocimiento de su actividad y porque es un oficio que a todos nos resulta familiar, es el caso de un profesor: ¿Qué sucede si repasamos lo dicho sobre trabajo abstracto y trabajo cognitivo en este epígrafe intentando reflejarlo en dos formas radicalmente distintas de ejercer el oficio de profesor? ¿Y si pensamos en dos médicos? ¿Y en dos ingenieros de calidad? ¿O dos diseñadores de procesos? ¿O dos personas que atienden en la ventanilla de la administración pública? Y por último, ¿y si pensamos en dos gerentes?

Si hemos hecho el pequeño ejercicio de reflexión propuesto en las líneas anteriores, habremos intuido ya probablemente que el tránsito del trabajo abstracto al trabajo cognitivo ha de ser apoyado a través de elementos estructurales y organizativos. No se trata de una opción individual, que en parte también, sino que la forma organizativa ha de permitir la superación del enfoque de trabajo abstracto para la emergencia del cognitivo. El trabajo cognitivo no puede desplegarse encajado en la forma de trabajo abstracto; no olvidemos que la forma de trabajo está implícita en la forma de organización, en las relaciones, en las formas de poder, de gestión... Sin embargo, en muchísimas organizaciones se pretende hacer desplegar al trabajo cognitivo sin superar el predominio de la forma de trabajo abstracta. Es la gran contradicción que hoy estamos viviendo: la necesidad de trabajo cognitivo del sistema, mientras que las organizaciones no están orientadas y concebidas para ello. Y hay que hacer notar que el llamamiento a las formas de trabajo cognitivas sin dar pasos hacia la superación del enfoque organizativo en ese mismo sentido, produce un **malestar** muy superior al que pueda producir el trabajo abstracto más puro, por su grado de alienación.

En las líneas siguientes, por tanto, vamos a reflexionar sobre el **modelo de organización imperante**, éste que da cobijo a formas de trabajo abstractas.

### **Enfoque clásico de organización: ya no efectivo**

La concepción habitual de la organización es la de un mecanismo que ha de organizarse y controlarse *desde algún punto*. Por tanto, nos referimos a la gestión y al control ejercido desde la cúpula jerárquica, pero podríamos referirnos también a una Asamblea de Cooperativistas o al patronato de una fundación, por poner algún ejemplo.

En el enfoque clásico o más extendido de organización se entiende que el máximo responsable (Director General, Gerente, Presidente, etc.) y su equipo próximo (equipo directivo, cuadro de mandos, etc.) tiene –o debe tener, ya que ésta se considera su función– no sólo la obligación, sino también la capacidad de analizar, planificar, organizar y controlar *toda la actividad* de la organización, sea de forma directa o a través de personas y procesos intermedios. En este enfoque, todo aquello que se haga en la organización debe tener un sentido y un significado dentro de la lógica de actuación de sus máximos responsables. Ellos son los únicos que tienen potestad para dar significado a lo que se está haciendo y a lo que se quiere hacer. Lo demás (una iniciativa que escapa al control de la dirección o que simplemente no haya sido impulsada por ella, o una posición crítica, etc.) es ruido que interfiere en la *buena marcha* de la gestión organizacional. En este enfoque sólo a la dirección corresponde la función de definición de la estrategia. En este enfoque se desvirtúa el concepto de comunicación para convertirlo en un proceso de aleccionamiento que persigue que todos en la organización *entiendan* lo mismo cuando se habla de tal o cual concepto.

Pero el conocimiento como factor masivo de producción ha introducido cambios en las necesidades organizativas y relacionales que hacen que este enfoque ya no sea efectivo. Argumentémoslo:

Podemos decir que la iniciativa, el conocimiento y la ilusión de las personas que emprendían un proyecto empresarial, tanto en su momento inicial como en su desarrollo, ha sido siempre crucial. No hay empresa digna de mención que no tenga detrás una historia de

personas, de vivencias, de ilusiones, de retos... Por tanto, siempre el aspecto subjetivo, el factor «persona», ha jugado un papel muy importante en el emprendizaje. Esto no es ninguna novedad.

Lo que hoy cambia es que no sólo es relevante la iniciativa, el conocimiento, la ilusión, en definitiva, toda la parte más subjetiva *de aquellos que emprenden un proyecto, sino la de todas las personas que integran la organización.*

Si esto es así, nuestra capacidad productiva y competitiva como organización dependen en gran medida de nuestra capacidad como organización para **activar el conocimiento, los conocimientos** de cuantas más personas mejor.

Y, por todo lo ya dicho y por otros argumentos que expondremos más adelante, es obvio que el despliegue del conocimiento no puede producirse en un sistema organizativo que pretende estar organizado y controlado *desde algún punto*. Este enfoque no es efectivo para el despliegue extendido y masivo del conocimiento.

### **A modo de síntesis**

Uno de los conceptos clave es el siguiente: pasar de un trabajo que no tiene significado en sí, sino sólo en su intercambio monetario, a un trabajo que sí tiene significado en sí.

El *trabajo abstracto* es una forma de trabajo diseñada para producir algo cuya conversión a valor monetario ha de ser inmediata: mercancías de todo tipo, incluidos todo tipo de servicios, por supuesto. Pensemos en cualquier tipo de trabajo y veremos que su componente de trabajo abstracto es altísimo. Así mismo, el propio trabajo es mercancía. (Nota: Si pensamos en el sector público, sustituiríamos la cuantificación monetaria por otro tipo de cuantificaciones, pero el esquema sigue siendo el mismo.)

El trabajo cognitivo, en cambio, tiene significado en sí, produce mucho más que mercancías monetarizables: produce aprendizaje en uno mismo y en las personas con las que se relaciona; produce afectos, ilusiones, pasiones; produce una reproducción del conocimiento; produce, en definitiva, muchos elementos *de vida y creación.*

**Apunte 1:**

Como todo en la vida, no existen los extremos, sino un continuo de variedades y tonalidades.

No existe el trabajo abstracto *puro*, porque siempre habrá alguna excepción; tomemos el siguiente ejemplo: «*Me gusta hablar con determinados clientes, con los que tengo una relación bastante afectuosa. El resto de mi trabajo es gris, aburrido, mecánico y no me aporta nada más que el salario a fin de mes. La relación con mi jefe es horrible, en cuanto le veo se me hace un nudo en el estómago*».

Tampoco existe el trabajo cognitivo *puro* ya que, evidentemente, habrá muchos elementos que condicionen la libertad de una persona para ejercer su actividad desde el deseo.

Por tanto, cuando hablamos de tránsito hablamos de que el trabajo vaya avanzando de su realidad más abstracta a una mayor presencia de trabajo cognitivo.

En nuestra búsqueda de aportar a la elaboración conceptual de formas organizativas que sí permitan este despliegue del conocimiento, en el siguiente epígrafe, vamos a reflexionar sobre los contextos y condiciones que lo pueden favorecer.

**1.3. ¿Qué entendemos por activar el conocimiento?**

Todas las personas poseemos un gran potencial de conocimiento que, si se dieran las condiciones adecuadas, podríamos desplegar; y, más aún, en la medida en que el conocimiento se expande a través de múltiples formas de aprendizaje, este potencial es también expansivo.

Cuando hablamos de activar el conocimiento contenido en la organización, hablamos, evidentemente, de desarrollar este potencial de despliegue del conocimiento de todas y cada una de las personas de la organización, porque todas, sin excepción, tenemos un cierto potencial para su despliegue inmediato ahora mismo y tenemos un gran potencial de expansión que podría desplegarse en el futuro.

Entonces, el desarrollo de este potencial de puesta en valor del conocimiento depende básicamente de dos cuestiones:

- Por un lado, depende de las posibilidades que tenemos de actuar desde nuestro propio conocimiento (Apunte 2), o dicho de otro

modo, de poner en valor nuestro potencial **activando nuestro conocimiento**.

### **Apunte 2:**

En realidad, **siempre actuamos desde nuestro conocimiento**. Cada decisión que tomamos, la tomamos en función de nuestra percepción de los hechos y de la situación. Cuando callamos por miedo, a pesar de tener algo que decir, estamos actuando desde nuestro conocimiento: de la valoración (subjetiva, claro) que hacemos entre los beneficios de aportar nuestra opinión y los riesgos que conllevaría hacerlo. Cuando inhibimos toda capacidad de iniciativa, sucede exactamente lo mismo. Por tanto, este punto se debe entender como las **posibilidades que tenemos de actuar desde nuestro propio conocimiento de forma constructiva y positiva**: aportando valor a las personas con las que cooperamos, participando en formas ricas de comunicación y cooperación, construyendo un cierto talento interdependiente, desplegando todo nuestro potencial en aquello que hacemos y creamos, etc.

- Por otro lado, depende de las posibilidades de **aprender**, de incrementar nuestro conocimiento sobre áreas y cuestiones que puedan tener aplicación en nuestra actividad (Apunte 3). O dicho de otro modo, depende de seguir expandiendo nuestro potencial.

### **Apunte 3:**

El desarrollo del potencial del conocimiento depende ciertamente de las posibilidades de incrementar nuestro conocimiento sobre áreas y cuestiones que puedan tener aplicación en nuestra actividad. No queremos que esto se entienda de una forma restrictiva, sino todo lo contrario; ya que, en principio, absolutamente todo conocimiento podría tener, de una manera más directa o indirecta, aplicación en nuestra actividad. Porque, cuando hablamos de poner en valor el conocimiento, siempre subyace la idea de cambio, de mejora, de hacer emerger algo un poco diferente o algo genuinamente nuevo; por tanto, la vara de medir de los conocimientos que podríamos aplicar directa y estrictamente a lo que estamos haciendo, sin cambiar nada, no sirve.

Analizaremos cada una de estas cuestiones:

### ¿Bajo qué condiciones se activa el conocimiento?

El conocimiento se activa *desde lo que queremos*, se activa *en cooperación* y se activa *en libertad*<sup>14</sup>. Tenemos que ser conscientes de que si queremos que las personas pongan en acción su conocimiento no podemos dirigir de la forma convencional lo que han de hacer. Sólo cuando una persona actúa **desde lo que quiere** es capaz de activar (en sentido positivo) todo su conocimiento.

Alguien puede aplicar sus «conocimientos» en cierta materia de forma mecánica, maquina (nunca mejor dicho), pero sólo en aquello que quiere de verdad activa todo su conocimiento.

#### Ejemplo 2:

Un ejemplo de esto podría ser el profesor que revisa un examen tipo test y lo hace como si lo hiciera una máquina, ya que obtendría el mismo resultado sin leer siquiera el texto valiéndose de una plantilla perforada: número de respuestas correctas del total. Imaginemos ahora que el profesor al corregir ve más allá, activa su conocimiento, y observa cuestiones sutiles como que un alumno brillante repite el mismo error conceptual a lo largo del examen (lo que le sugiere que le convendría recibir una explicación adicional), o que todos han fallado en una misma pregunta (lo cual le hace pensar que los materiales didácticos contenían algún error), o que las preguntas de un tema concreto están siendo respondidas notoriamente peor que las del resto (lo cual le indica que ese tema no se ha entendido bien), etc. Si el examen hubiera sido de pregunta abierta quizá podríamos añadir muchísimos ejemplos más, pero vemos que, hasta en el ejemplo de tarea más maquinizable, activar o no el conocimiento nos puede dar resultados muy distintos en el desarrollo de nuestra actividad. (Parte I de 3)

Pues bien, ¿podemos «obligar» a alguien a que ponga *en acción todo su conocimiento?*, o ¿a lo sumo podríamos aspirar únicamente a que *aplique sus conocimientos de forma maquina*? Es evidente que para que uno active su conocimiento, tiene que querer

14 Alfonso Vázquez: «Trabajo cognitivo, cooperación, democracia». <http://www.hobest.es/temasinteres1/temas.html>. Editado en libro colectivo: «Democracia económica. Vers una alternativa al capitalismo», Projecte Democràcia Econòmica, 2009

activarlo, tiene que haber una ilusión, un vínculo emocional entre la actividad que está desarrollando y sus deseos. Por mucho que la persona quiera «cumplir» porque «es mi obligación», porque «me he comprometido» (Apunte 4)... si no existe esta verdadera motivación intrínseca, esta conexión emocional con la actividad que está desarrollando, no dará lo que realmente podría dar.

#### **Apunte 4: Sobre el compromiso**

La cuestión del compromiso puede generar debate. ¿Por qué lo incluyo como ejemplo? Si uno se compromete desde su libertad, sin que haya mediado ningún tipo de imposición, ello significa que ya se da una verdadera motivación intrínseca, ¿no? Mi respuesta es que sí, pero con matices.

Por un lado, aunque hablemos de compromiso libre, muchas veces, nos vemos obligadas a adquirirlos por cuestiones más cercanas a lo que podríamos denominar motivaciones extrínsecas, es decir, no nos comprometemos por el hecho de creer realmente en aquello en lo que nos comprometemos, sino por otras cuestiones: imagen, el qué dirán, «me lo ha pedido el jefe», «todos han dicho que sí», «tampoco soy capaz de ofrecer una alternativa constructiva mejor», «no quiero dar la nota», «me va a servir para...», «necesito el reconocimiento», etc.

Por otro lado, el compromiso se adquiere en un momento dado. A veces, con el paso del tiempo, nuestra percepción y visión sobre el tema en cuestión cambian, porque tenemos más información, porque ha cambiado la situación, porque hemos cambiado nosotros... Si esto sucede, puede que el compromiso nos siga atando de alguna manera, pero que de habernos hecho hoy la pregunta, nuestra respuesta hubiera sido distinta... El compromiso del matrimonio es a veces un buen ejemplo de esto.

El compromiso es un hito importante porque significa expresar a los demás la voluntad de participar en una construcción conjunta, pero tiene sus luces y sus sombras.

El compromiso al que desde una perspectiva ética una nunca debería renunciar es, quizá, el que cada una adquiere con su propio conocimiento: no cerrar los ojos, no mirar para otro lado, afrontar las situaciones, aportar, seguir aprendiendo y explorando...

**Deseo:** En el ejemplo del profesor, para que se active el conocimiento, más allá de la obligación ya asumida de la tarea de corregir los test, tiene que haber una motivación de querer mejorar en el desempeño de su trabajo, de querer aportar más a sus alumnos o algo de esta índole. (Parte II de 3)

Por otro lado, tiene que haber **libertad** para actuar desde el conocimiento. O dicho de otro modo, la convicción de que, a pesar de nuestro conocimiento, no se nos está permitido o no vamos a ser capaces de modificar el curso de los acontecimientos, anula la activación de nuestro conocimiento.

«El éxito nos da la confianza que nos permite poner en práctica aquello que hemos aprendido de nuestros fracasos». Por muy persistentes que seamos, la falta de éxito en nuestros intentos de hacer valer nuestro conocimiento va inhibiéndonos hasta que puede llegar un momento en que dejamos completamente de intentarlo: desistimos de buscar formas de **cooperación** para activar nuestro conocimiento, desistimos siquiera de poner en común nuestro conocimiento. De esta manera queda anulada cualquier posibilidad de poner en valor nuestro conocimiento.

Esta falta de libertad o de poder no anularía completamente el proceso de aprendizaje individual, pero es de suponer que la falta de comunicación deriva en un contexto de visión limitada que restringe mucho las posibilidades de aprendizaje.

**Libertad y cooperación:** Siguiendo con el ejemplo, imaginemos que el profesor titular se apoya en un ayudante para la corrección de los test y supongamos que las pocas veces que éste ha añadido algún comentario a la lista de notas, éstos han sido menospreciados e injustamente criticados por el titular. Evidentemente, el ayudante dejará de activar su conocimiento, limitándose estrictamente a la tarea encomendada, porque en este caso •como en la inmensa mayoría de los casos en el ámbito organizacional• el conocimiento se pone en valor en la cooperación. Puede que el profesor ayudante, si fuera muy obstinado e inquieto, siguiera observando y aprendiendo desde su observación, pero carecería de la suficiente visión para

un más rico proceso de aprendizaje y dejaría de comunicar sus observaciones y aprendizajes. (Parte III de 3)

### **Aprender**

En el ejemplo anterior se ha hecho referencia al concepto de visión ligado al proceso de aprendizaje: La falta de visión sobre nuestra actividad (lo que hacemos, cómo interactúa esto con el trabajo de otras personas, qué resultados globales –positivos y negativos– se están obteniendo...) restringe el proceso de aprendizaje, mientras que a mayor visión se favorece el contexto para un más rico proceso de aprendizaje. Este aspecto guarda estrecha relación con la dinámica organizativa y de trabajo.

Una gran parte –sin duda la más importante– del aprendizaje en el seno de las organizaciones tiene que ver con el aprendizaje en el propio desarrollo de las actividades (ejemplo 1). En este sentido, cuanto mayor sea nuestra libertad para desplegar nuestra actividad desde nuestro conocimiento, mayor es el potencial de aprendizaje que nuestra actividad nos proporciona. Por tanto, es crítica una cierta tolerancia del error: si no puedo equivocarme, no tengo posibilidad de aprender. Este aspecto, igualmente, guarda relación con los estilos de relación y dirección.

No obstante, el desarrollo de la propia actividad no es la única fuente de aprendizaje, sino que también pueden serlo, por supuesto, las actividades destinadas específicamente a formación; e, igualmente, todo lo que estemos viviendo tanto dentro como fuera del ámbito organizacional puede ser fuente de aprendizaje (Apunte 3).

#### **1.4. Concepto de tránsito**

Si las condiciones expuestas en las páginas anteriores son necesarias para que el conocimiento pueda expandirse y se pueda activar, la activación o el despliegue del conocimiento requiere de un contexto organizativo y de una concepción del poder y del trabajo que lo permitan. Y avanzar hacia todo ello es lo que debiera hacer una organización que quiera hacer desplegar el conocimiento de las personas que la integran. A esto llamamos proceso de transformación; es decir, a la intervención en las formas y conceptos organizativos y dinámicas de trabajo que permitan un mayor com-

ponente de trabajo cognitivo. En su correspondiente capítulo nos referiremos a ello como «*intervención polinizada*».

En el siguiente capítulo vamos a tratar de exponer una serie de conclusiones sobre algunos conceptos-guía que pueden ayudarnos a entender el significado profundo de estos tránsitos. No obstante, transitar no significa tener que transformarlo todo. El enfoque hacia el trabajo cognitivo, que en este texto reivindicamos, hay que contextualizarlo en un predominio muy notorio de la forma de trabajo abstracta. Pero muy probablemente, en toda organización y hasta en toda forma concreta de trabajo, haya de mantenerse un cierto componente de trabajo abstracto: siempre está presente eso que «hay que hacer», aunque aporte poco valor (sobre todo a la persona que lo realiza); si bien, también deberemos cuestionarnos continuamente si eso que asumimos que «hay que hacer» realmente es necesario hacer.

No se trata, pues, de romper con todo lo que se venía haciendo para nacer de nuevo, sino de intervenir con un alto grado de coherencia, de manera que los pasos, o pasitos, que se vayan dando vayan derribando las barreras que se opongan –y se oponían– a la emergencia del trabajo cognitivo. Se trata de que cada organización vaya construyendo su propio camino de avance.

Para que este tránsito pueda ser algo más que una *declaración de buenas intenciones*, habrá momentos en los que hayan de tomarse decisiones de modificar aspectos de la dinámica organizativa de la empresa. De lo contrario, todo el peso del tránsito estaría recayendo en la actitud y empuje de determinadas personas, las más ilusionadas con la idea del cambio y la asunción de mayor protagonismo, que al topar –de forma consciente o no– en la forma organizativa con la barrera para el avance –y la consiguiente sensación de impotencia– muy probablemente haría que dejaran de impulsar. Y repetimos aquí, que es mayor el malestar que se genera cuando se exige (o uno mismo se exige) trabajar desde el concepto de trabajo cognitivo en un enfoque organizativo que no se transforma, que el malestar propio del trabajo abstracto. Por ello, las personas de base que entiendan y compartan el mensaje de este documento, deberían ser conscientes de sus propias limitaciones y su marco de realidad, para no darse demasiado *en el vacío* y tratar de influir para procurar cambios organizativos que propicien ese dar.

## 2. Conceptos guía para el tránsito

En el seno del i-Talde I se han propuesto 7 Conceptos-Guía que pueden ayudar a conceptualizar sobre la transformación organizacional. Son estos:

- Comunicación y cooperación
- Talento interdependiente
- Contextos creativos
- Deseo
- Poder
- Liderazgo
- Propiedad

Para la elaboración de este documento se ha decidido referir los Conceptos-Guía y el propio concepto de transformación al cambio en la naturaleza del trabajo, tanto por la consistencia que ello daba al discurso como por el potencial transformador que le confería.

Si bien el i-Talde I mantiene los 7 Conceptos-Guía, desde esta perspectiva, éstos se podrían reagrupar y reenfocar de la siguiente manera, quedando 5 Conceptos-Guía agrupados en 3 bloques distintos:

### ***Bloque I: Ideas fuerza para la intervención***

- *1º Concepto-guía. Comunicación y cooperación: Hacia el talento interdependiente y la innovación.*

Este epígrafe comprende los conceptos-guía definidos como *Comunicación y cooperación*, *Talento interdependiente* y *Contextos creativos*. Entendemos que la dinámica organizacional desde sus contextos de cooperación-comunicación ha de estar orientada al talento interdependiente y la innovación (para lo que son necesarios contextos creativos), por lo que tratamos estas cuestiones de forma sistémica. Este epígrafe está dedicado, por tanto, al tipo de dinámicas organizacionales que debemos fomentar, es decir, cuál sería «el antes y el después» de un proceso de transformación.

### ***Bloque II: Nuevos conceptos para nuevas realidades***

- *2º Concepto-guía. Deseo.*
- *3º Concepto-guía. Poder.*

Estos dos son epígrafes conceptuales. Deseo y poder son conceptos

que han de ser enfocados de forma muy distinta a como se hace habitualmente en el mundo empresarial si queremos impulsar estos tránsitos. Por ello, los recogemos y tratamos para darles su debida importancia.

### ***Bloque III: Nuevos roles para nuevas realidades***

- 4º Concepto-guía. *Liderazgo.*
- 5º Concepto-guía. *Propiedad.*

Estos dos últimos se refieren al rol que determinadas personas han de tomar para favorecer estos procesos de tránsito.

#### 2.1. Bloque I: Ideas fuerza para la intervención

### **1º Concepto-guía. Comunicación y cooperación: hacia el talento interdependiente y la innovación**

En este concepto-guía trataremos de desvelar algunas ideas fuerza que nos puedan orientar en los procesos de intervención; sobre todo, para identificar y derribar barreras organizativas que se constituyen en freno para la emergencia del trabajo cognitivo.

Como actitud de buena práctica, cada vez que vayamos a introducir un cambio organizativo podríamos preguntarnos si este cambio se orienta al trabajo abstracto o a la emergencia del trabajo cognitivo. Seguro que este tipo de cuestionamientos es novedoso para nosotros y nos puede ayudar a orientarnos hacia donde realmente queremos.

En las líneas siguientes encontraremos muchas pistas que nos podrán ayudar en el cuestionamiento planteado.

#### **No hay cooperación sin comunicación.**

Es evidente que no habrá flujos de cooperación si no los hay de comunicación. Profundicemos en este terreno. Primeramente, distinguiremos entre flujos de información y flujos de comunicación.

Para el funcionamiento de una organización suelen ser necesarias una gran cantidad de emisiones y recepciones de informaciones, tanto internamente como con el exterior. Cuando vemos que la necesidad se repite, solemos procedimentar el flujo de la información para una mejor eficiencia. Los **flujos de información** son en gran parte planificables y articulables. Si no se hiciera así las

actividades de nuestro entorno no serían ni la décima parte de lo eficientes, productivas y competitivas que son.

Interesa que estos flujos que se repiten y no aportan valor a quien elabora la información, se automaticen al máximo, utilizando las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información y la comunicación y demás.

Pero la **comunicación** es otra cosa, es mucho más que los flujos de información articulables. La comunicación es una de las formas de activación del conocimiento, tanto en el flujo de transmisión como en el de recepción e interacción. Por tanto, le son aplicables las claves que tienen que ver con la activación del conocimiento: deseo, libertad y cooperación, que indicábamos en su correspondiente epígrafe.

Si lo que escuchamos no nos interesa, no nos llegará, no lo aprehenderemos... A su vez, sólo comunicamos aquello que queremos comunicar y lo hacemos, obviamente, desde nuestra libertad. Más obvio aún, comunicar es una forma de cooperar: Necesitamos al interlocutor, sea de la forma que sea.

### **Ejemplo 3: «Te ordeno que comuniques»**

Pensemos una organización (cualquiera de las que conozcamos hoy) y transportémosla a un contexto imaginario, digno de ser llevado a escena de una película, donde a las personas se les ordena qué y cuándo han de comunicar. Sólo bajo un estado policial, de estricto control, es posible una imagen semejante. Resulta obvio que esta organización perdería toda la capacidad productiva que tiene tal como la conocemos. En ese contexto imaginario no nos queda más que olvidarnos de la comunicación de verdad, y con ello también de desplegar el potencial y el conocimiento de las personas y de desplegar su talento interdependiente...

Sin llegar a estos extremos, en un contexto donde las formas de comunicación no son demasiado sanas, las personas se limitan a intentar salir bien paradas de las situaciones incómodas y a sobrevivir. No podemos pedir más.

En el ámbito de la empresa muchas veces se identifica acertadamente el problema de la falta de comunicación. La cuestión es

que se aborda dando por solución algún tipo de articulación (más reuniones...) o se apela a la implicación y al trabajo en equipo, sin hacer ningún tipo de cambio... Es decir, no se tiene en cuenta que realmente no hay comunicación porque falla su catalizador: el deseo. Cuando tratamos de obviar esta realidad el resultado suelen ser formas pobres e incluso enfermizas de comunicación.

### **Máxima intensidad en flujos de comunicación**

Desplegar el talento interdependiente de las personas y su capacidad innovadora requiere contextos con **máxima intensidad en flujos de comunicación**.

**Intensidad no es volumen** de mensajes, sino calidad, relevancia, oportunidad... Lo que esté articulado sólo garantiza a lo sumo el flujo, no su contenido. La clave aquí está en activar el conocimiento, como ha quedado expuesto en el epígrafe anterior.

Este concepto, aun simple y sencillo, es de máxima importancia: las posibilidades que ofrecen las TICs y otras nuevas tecnologías nos hacen pensar en términos de articulación para garantizar los flujos, y ello puede crear más cantidad que calidad y relevancia. Seamos conscientes de que hoy disponemos de tanta información, a la que cualquiera, potencialmente, puede acceder, que la cantidad es más una barrera que una ayuda. Articular garantiza, a lo sumo, el flujo, no su contenido. Un exceso de articulación tiene un doble efecto negativo:

- Requiere dedicación de las personas que han de satisfacer los requerimientos de lo articulado.
- Produce un exceso de información, flujos, ruido que dificulta el proceso de «captación o percepción de la realidad».

### **Ejemplo 4: Articulando lo inarticulable**

Vamos con un ejemplo: imaginemos (se trata de un ejemplo inventado, aunque expresiones no tan exageradas pero sí de esta índole se escuchan en las empresas todos los días) que en el avance hacia una organización basada en las personas y con la convicción de que hay que ser transparentes y que la competitividad será una derivada de poner en valor el conocimiento que tienen las personas de la organización, se decide lo siguiente: todas las personas han de hacer un esfuerzo *colosal* de compartir con los demás **todo el**

**conocimiento que tienen.** Para ello: 1) deben tratar de explicitar en informes todo su conocimiento, 2) deben recircular a sus compañeros y compañeras toda la documentación que reciben, 3) deben redactar un acta de toda reunión o conversación telefónica que mantengan, 4) deben tratar de explicitar toda ocurrencia o nueva idea que tengan... Con todas estas medidas esta organización pretende que *todo el conocimiento* que en su seno se maneja o ya existe, *se aproveche*, que nada se escape. Pero esta jugosa fantasía es pura ficción. Llevado a rajatabla las horas de dedicación extra que esto requiere son infinitas, tanto desde la posición de quien ha de elaborar estos documentos, como desde el lado de quien ha de analizar toda la inmensa cantidad de información que le llega de todas y cada una de las personas compañeras.

Consecuencia: se convierte en una organización absolutamente burocrática que deja incluso de manejar conocimiento real, para pasar a manejar papeles o archivos pdf... el formato da igual. Por supuesto este tipo de medidas, además de la absoluta pérdida de tiempo que suponen, tendrían un efecto contraproducente de desmotivación de las personas para la exploración y contacto con nuevas realidades, por la cantidad de trabajo extra que ello les supondría. En la conversación con el cliente la persona se inhibe de preguntar sobre temas indirectos, que son, dicho sea de paso, los que permiten detectar oportunidades de mejora y de innovación, porque sencillamente ello le acarrearía mucho más trabajo. Absurdo, ¿verdad?

El ejemplo anterior es una caricatura de este tipo de ideas llevadas al extremo, pero seamos conscientes de la propensión que hay de enfocar *bastante mal* estos temas. Debemos articular, automatizando lo más posible, todas nuestras necesidades de información que sean *repetitivas*, pero la puesta en común del conocimiento (estrictamente personal), es decir, la comunicación, es otro cantar, que responde a otras claves, de las que ya hemos hablado.

Lo que aporta valor en la comunicación no es la exhaustividad, sino la oportunidad y la relevancia. Por tanto, hemos descartado la vía intuitivamente más fácil de intensificar los flujos de comunicación,

porque nos lleva al absurdo. No se trata de articular, sino de hacer desplegar el potencial de las personas.

¿Qué valor puede tener que alguien que está trabajando sobre un tema nos resuma de un documento de 20 páginas en 4 frases las ideas que realmente nos van a resultar útiles para nuestra actividad? ¿O que haga lo propio alguien que ha asistido a una feria internacional? ¿O que una compañera, tras una interesante conversación con un cliente, nos llame y nos cuente una oportunidad que cree que hay que explorar, porque entiende que mi papel, por mis conocimientos, mis capacidades y mis intereses, en esa exploración puede ser importante? Todas estas *iniciativas*, si se convierten en la tónica general de la organización, tienen un valor realmente incalculable, conducen a la consolidación y despliegue del **talento interdependiente** de las personas, a la vez que permiten estar detectando continuamente oportunidades para la mejora y la **innovación**. Hablar de contextos de gran *intensidad* de comunicación es lo mismo que hablar de contextos donde el conocimiento se activa, y es lo mismo que hablar de **contextos creativos**.

Sólo a través de practicar estas formas de trabajo vamos a ser capaces de desarrollar nuestras propias capacidades y desplegar nuestro potencial y el talento interdependiente que desarrollemos en equipo. A través de este proceso de aprendizaje somos capaces de intensificar los niveles de comunicación, suprimiendo lo superfluo (Apunte 5) y centrándonos en lo que realmente aporta.

#### **Apunte 5: No hay pautas para la comunicación**

¿Qué es lo superfluo en la comunicación? Así como al hablar sobre los procesos de transformación, decimos que no hay forma de pautar el desarrollo, tampoco hay pautas para una mayor eficiencia en la comunicación. Habrá conceptos que nos pueden ayudar y podemos interiorizar y tratar de incorporar a nuestra práctica, pero cada uno nos comunicamos desde nuestro ser e imprimimos nuestra personalidad en la forma de comunicarnos. Es en la forma de comunicarnos donde más se visibiliza el despliegue de nuestra potencialidad y de nuestro conocimiento. En la medida en que nos desarrollamos, crecemos, desplegamos nuestro potencial, ello tiene un reflejo directo en nuestras formas de comunicación.

Lo que para alguien es superfluo, para otra persona puede ser la esencia que le permite entender mejor una situación. No sirve el «café para todos». La comunicación es un proceso muy complicado si tratamos de explicitar todo lo que sucede en torno a sí; sin embargo, es algo consustancial a nuestra naturaleza humana (¿desde que lloramos al nacer? probablemente, incluso desde antes), y creo que nuestra potencialidad, la de cada uno de nosotros, para desarrollar una mejor capacidad comunicativa y practicarla en forma de una comunicación más sana, eficaz e intensa es inmensa.

### ¿Hasta dónde conviene articular?

La **arquitectura organizativa** debe ser adecuada para que se generen dinámicas organizativas de gran intensidad de comunicación. La arquitectura organizativa es lo que en una organización explica la división de actividades, de tareas, de funciones y responsabilidades y la estructura de interacciones entre todas ellas. En una organización típica, funcional, la arquitectura organizativa viene definida por el organigrama jerárquico. Con todo lo dicho hasta ahora podemos intuir que este tipo de arquitecturas organizativas no generan flujos intensos de comunicación, ni permiten dinámicas de trabajo con gran activación del conocimiento.

Articular «**lo justo y no más**» es lo que puede favorecer un espacio de intensa comunicación y cooperación. Esto es así tanto si nos referimos a requerimientos de los flujos de información como si hablamos de articular procedimientos de trabajo o de interacción entre puestos, etc. Lo articulado puede ser sumamente interesante para un buen funcionamiento, muchas veces lo es. Evidentemente, es imposible imaginarse la construcción de un tercer carril en una autopista en funcionamiento sin pensar en una cantidad de cuestiones que habrán de ser articuladas. Sin embargo, nuestro celo por articularlo todo nos lleva a no ser capaces de dejar ciertos márgenes de libertad que son realmente los que pueden permitir el despliegue del trabajo del conocimiento.

La clave de un proceso exitoso es avanzar hacia una arquitectura organizativa que se vaya dotando de todo aquello que conviene que esté articulado para garantizar los flujos de información y procedimientos necesarios para el correcto y eficiente funcionamien-

to y una visión lo más amplia posible y a tiempo real de la actividad por parte de todos, y que, a su vez, sea generativa de dinámicas de trabajo que permitan el despliegue del potencial de las personas: comunicación intensa, activación del conocimiento, consolidación del talento interdependiente, detección de oportunidades... Dicho de otra forma: avanzar hacia arquitecturas organizativas que permitan transitar de formas de trabajo abstractas a la emergencia del trabajo cognitivo.

Cuando nos sentimos responsables, no de satisfacer un flujo de información dado, sino de hacer lo que esté en nuestras manos en la búsqueda de nuestro talento interdependiente y creativo, el tema cambia. Si mi trabajo es la tarea, la cumpla lo mejor que puedo y ya está. Si mi trabajo es otra cosa, es cooperar con todo un equipo para sacar adelante una determinada actividad y descubrir mejoras y formas de expansión de la misma, quizá descubramos que la tarea que yo venía realizando no aporta valor y que se puede suprimir modificando nuestra dinámica de trabajo.

El elemento clave para este tránsito es el significado que individual y colectivamente seamos capaces de dotar a la actividad que realizamos: el paso de la tarea a una actividad que ha de ser desarrollada por un equipo, necesariamente de dimensión humana, y que es la base para alcanzar y desarrollar el talento interdependiente.

El cuadro siguiente refleja a modo de comparación la diferencia entre algunos de los aspectos que podemos destacar en contextos enfocados al trabajo abstracto y en contextos enfocados al trabajo cognitivo.

CONCEPTO-GUÍA	CONTEXTOS Y PRÁCTICAS ORGANIZATIVAS RELACIONADOS CON EL TRABAJO ABSTRACTO EN LAS EMPRESAS TRADICIONALES	CONTEXTOS Y PRACTICAS ORGANIZATIVAS RELACIONADOS CON EL POTENCIAL DEL TRABAJO COGNITIVO EN LAS EMPRESAS CON MODELOS DE GESTIÓN BASADOS EN LAS PERSONAS
<b>Contextos creativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedicación escasa al trabajo reflexivo</li> <li>• Contextos de intercambio de conocimiento y de creatividad al margen de la Dirección-organización</li> <li>• Procesos de mejora continua</li> <li>• Énfasis en la formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedicación alta al trabajo reflexivo.</li> <li>• Contextos de intercambio de conocimiento y de creatividad favorecidos por la organización</li> <li>• Procesos y proyectos innovadores.</li> <li>• Énfasis en el aprendizaje</li> </ul>
<b>Comunicación y cooperación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de comunicar como envío de un mensaje en un soporte con emisor y receptor</li> <li>• Comunicación escasa y teledirigida</li> <li>• Espacio físico en “cubiletos”</li> <li>• Sólo unos pocos tienen relaciones externas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de comunicar orientado a hacer cosas conjuntamente</li> <li>• Comunicación abierta, multidireccional (vertical, horizontal...)</li> <li>• Espacios físicos abiertos</li> <li>• Muchos tienen relaciones externas</li> </ul>
<b>Talento interdependiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado al puesto de trabajo principalmente. Casilla</li> <li>• Escasos espacios de intercambio de conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado a equipos de proyectos. Interacciones</li> <li>• Espacios de captación, generación y explotación de conocimiento</li> </ul>

CONCEPTO-GUÍA	CONTEXTOS Y PRÁCTICAS ORGANIZATIVAS RELACIONADOS CON EL TRABAJO ABSTRACTO EN LAS EMPRESAS TRADICIONALES	CONTEXTOS Y PRACTICAS ORGANIZATIVAS RELACIONADOS CON EL POTENCIAL DEL TRABAJO COGNITIVO EN LAS EMPRESAS CON MODELOS DE GESTIÓN BASADOS EN LAS PERSONAS
<b>Talento interdependiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones de dependencia con la jerarquía</li> <li>• Falta de equipos integrando a agentes externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones de interdependencia entre todos</li> <li>• Equipos que integran personas u organizaciones externas</li> </ul>
<b>Deseo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa participación o participación en el hacer</li> <li>• Proyecto impuesto o no compartido</li> <li>• Baja libertad individual. Alto control</li> <li>• Nivel de compromiso y de responsabilidad bajos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos niveles de participación en el plan, hacer, chequear, mejorar...</li> <li>• Proyecto compartido</li> <li>• Alta libertad individual. Autocontrol</li> <li>• Nivel de compromiso y de responsabilidad altos</li> </ul>
<b>Poder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder de decidir en las personas directivas</li> <li>• Distancia entre poder y acción</li> <li>• Decide alguien lejano a la acción</li> <li>• Responsabilidad en las jerarquías</li> <li>• Se desea obediencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder de decidir en los equipos</li> <li>• Acercamiento entre el poder de decidir y la acción.</li> <li>• Decide alguien cercano a la acción</li> <li>• Responsabilidad compartida</li> <li>• Se desea iniciativa autónoma</li> </ul>
<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los directivos son los “líderes”</li> <li>• Liderazgo impuesto</li> <li>• Pocos líderes y en las cúspides</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las personas tendrán que liderar algo o liderarse</li> <li>• Líderes elegidos por compañeros</li> <li>• Muchos líderes y por toda la organización</li> </ul>

CONCEPTO-GUÍA	CONTEXTOS Y PRÁCTICAS ORGANIZATIVAS RELACIONADOS CON EL TRABAJO ABSTRACTO EN LAS EMPRESAS TRADICIONALES	CONTEXTOS Y PRACTICAS ORGANIZATIVAS RELACIONADOS CON EL POTENCIAL DEL TRABAJO COGNITIVO EN LAS EMPRESAS CON MODELOS DE GESTIÓN BASADOS EN LAS PERSONAS
<b>Propiedad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo sentido de pertenencia</li> <li>• Retribución para el capital principalmente</li> <li>• Stock options sólo para personas directivas</li> <li>• Muchos niveles retributivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto sentido de pertenencia</li> <li>• Retribución al capital y al trabajador</li> <li>• Retribución por resultados a todos de forma equitativa</li> <li>• Pocos niveles retributivos</li> </ul>

15 Documento elaborado por Tomas Elorriaga y equipo de Banpro para el equipo de conceptualización, 16/04/2009 I

Adaptación de un documento aportado en el i-Talde 1<sup>15</sup>

## 2.2. Bloque II: Nuevos conceptos para nuevas realidades

*Deseo* y *poder* son conceptos que tienen que enfocarse de manera muy distinta a como se aplican en el ámbito de la empresa si queremos avanzar en estas nuevas realidades.

### 2º Concepto-guía. Deseo

En los orígenes de las formas de trabajo abstractas, podemos suponer que la motivación de las personas trabajadoras, tal como la entendemos ahora, no era un tema que ocupaba ni preocupaba a los responsables de empresa. Había una tarea definida con claridad y una retribución monetaria, que era la única motivación para el trabajo. Nada más que hablar. No en vano se escribieron ríos de tinta sobre el trabajo alienado.

Sin embargo, en la medida que el conocimiento se convierte en factor crítico y masivo de producción esto empieza a cambiar: No olvidemos que el conocimiento se despliega como conexión indistinguible entre pensamiento, emoción/deseo y acción.

Esto hace que la empresa se empiece a interesar por lo que el trabajador siente y por sus emociones, además de por lo que hace. En las teorías del management cada vez está más claro que todo ello afecta al rendimiento del trabajador, al despliegue de su

conocimiento, a su implicación, a su grado de compromiso, etc. Desde estas nuevas realidades del contexto productivo y económico o competitivo se empieza, desde hace ya varias décadas, a entrar en terrenos que habían despertado sólo un interés marginal anteriormente: la gestión de los recursos humanos, la motivación del personal, la formación continua... y más tarde: la gestión del conocimiento, la participación, los valores y la cultura, la inteligencia emocional...

Es aquí donde el argumento central del planteamiento que estamos haciendo cobra todo su sentido: Todas estas *incursiones* se tratan de hacer para favorecer el trabajo cognitivo, intuyendo, por decirlo de alguna manera, los diferentes requerimientos de estas formas de trabajo emergentes, pero estos intentos no se acompañan de procesos de transformación que cambien las dinámicas de trabajo, ni se superan, por tanto, las formas de trabajo abstractas. Por tanto, la contradicción (con el consiguiente malestar que provoca) se hace cada vez más manifiesta en múltiples formas.

Las teorías de la motivación surgen en un contexto en que se empieza a entender la importancia de gestionar el recurso persona, no por convicciones humanistas ni éticas, sino como un factor o variable más que la dirección al uso había de intentar controlar o gestionar para alinearla con unos u otros intereses. Frases como «cómo hacer que sus personas trabajadoras rindan más», «cómo motivar a su plantilla» o «si quiere conseguir tal de sus trabajadores haga/actúe de esta manera» respondían –¿responden?– a ese enfoque.

En la evolución de las teorías de la motivación, cada vez está más consolidada y extendida la idea de que la única forma de motivación realmente válida para el despliegue del trabajo cognitivo es la automotivación o motivación intrínseca, es decir, el deseo.

Y esto que puede parecer un simple cambio de orientación para las herramientas y metodologías de motivación, supone en realidad su harakiri, ya que, a diferencia de lo que sucede con los comportamientos, el deseo / los deseos de las personas son variables donde poco podemos influir.

Ahora bien, sí podemos influir y mucho en los contextos donde estos deseos se han de desplegar: arquitecturas y dinámicas

organizativas; su *socialización activa*, en suma. Por tanto, esto supone cambiar la perspectiva de forma radical: Ya no se trata de tratar de alinear y motivar a las personas hacia un objetivo dado, sino que se trata de liberar los contextos para que las personas cooperen, se comuniquen, activen su conocimiento, lideren, tengan iniciativas, aprendan, se enriquezcan... **desde sus deseos**.

Para terminar, aunque este tema también lo sugerimos en el siguiente epígrafe, quizá sea oportuno confrontar el concepto de *deseo*, como aquello que nos impulsa a aportar, construir y cooperar, con el concepto de *miedo*, como aquello que nos frena de todo ello. En todo camino de transformación, por ejemplo, el deseo de cambio, de crecer, de mejorar, de liderar viene a menudo contrarrestado por el miedo a lo nuevo.

### 3º Concepto-Guía. Poder

Hemos argumentado bastante extensamente sobre la cuestión de que el conocimiento se activa desde la libertad. Es obvio ya que activar y poner en valor el conocimiento requiere poder<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Véase, por ejemplo, el Ejemplo 2, Parte III

Si queremos avanzar en el despliegue del potencial y del conocimiento de todas las personas, éstas requieren poder para definir su actividad. Por tanto, sólo en un contexto de poder distribuido se puede activar el conocimiento.

<sup>17</sup> Alfonso Vázquez: «Estrategias de la imaginación», Granica, 2008.

Evidentemente, el concepto de poder que estamos manejando<sup>17</sup> no es el *poder sobre* otros o *sobre* una actividad, que tiene una implicación excluyente («si tú tienes ese poder, yo no lo tengo»), sino que hablamos de *poder para* hacer, *para* decir, *para* decidir: éste es un poder que no excluye, sino que suma, que genera, que construye.

Una organización que consigue hacer desplegar el potencial de sus personas, con su talento interdependiente y su capacidad de innovación, será sin duda una organización con muy poco poder excluyente, sino distribuido, y con un gran poder para crear y hacer.

El poder de las personas depende, por un lado, de la arquitectura articulada y de las dinámicas organizativas que se estén dando. Desde el punto de vista de cada persona, éstos son aspectos estructurales u objetivos. Pero depende, también, de aspectos más subjetivos: es obvio, que ante un mismo reto y con las mismas condiciones de partida, las personas respondemos de formas muy distintas. Los

miedos, por ejemplo, nos paralizan, arrebatándonos el poder de hacer.

No es casual que hoy se hable tanto del empoderamiento de las personas. Si reivindicamos organizaciones con poder distribuido, donde las responsabilidades se comparten, donde se trata de desplegar el máximo poder de hacer de todas y cada una de las personas, esto supone salir de muchas zonas de comodidad que la concepción de trabajo abstracto sí ofrece: «Yo he cumplido con mi tarea, y lo demás –que se entregue o no en plazo o que vaya realmente con las especificaciones requeridas por el cliente, o que la empresa pierda dinero, o que se estropee esa máquina, o que...– a mí me da igual, sinceramente, no voy a perder un minuto en ello, no es mi responsabilidad».

Y algunos nos preguntamos: ¿queremos realmente salir de esas zonas de comodidad? Y otros nos preguntaremos: ¿podemos seguir aspirando a supuestos paraísos sin asunción de responsabilidad?

### 2.3. Bloque III: Nuevos roles para nuevas realidades

Un proceso de tránsito requiere de alguien que lo lidere. Este es uno de los roles que hay que redefinir. El rol de la propiedad también hay que reenfocarlo.

#### 4º Concepto-Guía. Liderazgo

Los procesos de transformación de los que estamos hablando requieren ser liderados por personas que hacen esta apuesta con decisión y valentía, ya que los titubeos hacen que los procesos puedan tambalearse y caerse cuando entran en momentos de dificultad, que los hay. Y estos líderes deben ser apoyados, además, por personas que puedan aportar su experiencia y conocimiento en procesos de transformación, para poder construir cada proceso como genuino.

El proceso es, entre otras cosas, un proceso de distribución del poder, por lo que sería esperable que, en la medida que avanza, la persona o grupo que lidera fuera perdiendo su liderazgo para que cada persona y cada equipo fuera asumiendo un mayor liderazgo y protagonismo.

Si estamos convencidos del planteamiento que hacemos en este documento, parece sensato afirmar que la función principal

del máximo o de los máximos responsables de una organización debería ser la de tratar de avanzar en este tránsito, propiciando los contextos que favorezcan el despliegue del trabajo cognitivo.

### 5º Concepto-Guía. Propiedad

Por más que consideremos a los accionistas como propietarios de las empresas, éstos poseen •valga la expresión- una personalidad jurídica, con sus derechos y obligaciones fijadas por ley, pero que no tiene más entidad que la legal. Poseen también lo tangible: las máquinas, las naves, los vehículos, las instalaciones... Pero no poseen lo que hemos definido como el factor masivo y crítico de producción: el conocimiento. Éste no está bajo su dominio y control.

La propiedad del factor masivo y crítico de producción está en las personas. Éstas poseen el *poder para hacer*.

En nuestro entorno conviven empresas con un avance importante en el despliegue del potencial de las personas, junto con otras que funcionan más en parámetros de trabajo abstracto. Por tanto, las afirmaciones que hagamos no afectan a todas por igual.

La clara conclusión es que en la medida en que el conocimiento es cada vez más el factor crítico y masivo de producción, el titular de la organización pierde la propiedad sobre el factor clave de producción.

Por tanto, será necesario superar el concepto de propiedad como dueña exclusiva e incorporar la idea del reconocimiento del conocimiento de todas las personas y la propiedad de éstas sobre el factor crítico de producción.

*Esto debería dar lugar «a un pacto, una alianza, entre la propiedad y el trabajo, en el contexto de la economía real, en base a una distribución justa de la riqueza generada ahora y en el futuro, reconociendo que el trabajo cognitivo no puede ser alquilado, sino que integra la razón de ser de la empresa, y que, por tanto, la inversión en capital financiero no da más derecho que el de velar por una retribución razonable al mismo. Y algo más: Este pacto debería incluir la retribución a la **sociedad**, que, no lo olvidemos nunca, es la fuente substancial de alimentación del conocimiento y de su reproducción<sup>18</sup>», a la vez que la consideramos responsable del uso y mantenimiento -propietaria en última instancia- de todos los recursos naturales que utilizamos.*

18 Alfonso Vázquez:  
«Breves anotaciones  
para el equipo de  
conceptualización»,  
14/05/09

### 3. Favoreciendo el tránsito

#### 3.1. El efecto multiplicador

Es importante profundizar en la idea de que el tránsito entre trabajo abstracto y trabajo cognitivo tiene impacto sobre las formas de relación productivas y sociales, y también sobre las formas de riqueza y aportación a la comunidad/sociedad que se generan (Recordemos el ejemplo 1).

#### **Apunte 6: Trabajo remunerado o no remunerado**

Es obvio que si mi trabajo tiene para mí significado en sí (*trabajo cognitivo*) y no sólo en la retribución que recibo como contraprestación (*trabajo abstracto*), mi aportación (tanto presente como futura) va a ser mucho mayor que si no es así.

Esto no significa, de ninguna manera, que doy más de mí en aquello que hago sin recibir contraprestación económica. Esto sólo sucede cuando el trabajo remunerado que realizo es abstracto y sólo consigo desplegar una actividad donde conecte mis pensamientos, deseos y emociones fuera del trabajo, en hobbies y demás actividades poco o nada remuneradas.

Cuando consigo esta conexión en una actividad remunerada, es realmente cuando más puedo aportar, ya que la inmensa mayoría de las personas no podemos disponer libremente a nuestro antojo de todo nuestro tiempo, pues tenemos que dedicar buena parte del mismo a realizar una actividad que sea remunerada. En este sentido, el hecho de que un tipo de actividad que conecta con nuestro conocimiento sea remunerado nos da aún mayor libertad para dar más de nosotros mismos.

Cuando se habla de transitar a formas de trabajo cognitivas, donde las personas desplieguen mayor potencial, se involucren más, etc. siempre hay voces que plantean que hay personas que quieren separar su vida del trabajo, que no quieren realizarse en el trabajo, sino en otros ámbitos de su vida. Creo que a través de estos argumentos lo que estas personas están manifestando es que no son capaces de ver que de lo que estamos hablando es realmente de avanzar en la superación del trabajo abstracto y no de tratar de encajar *con calzador* un trabajo pretendidamente cognitivo. Muy probablemente ellos mismos habrán observado, o incluso habrán

vivenciado, cómo las dinámicas y estructuras organizativas no permiten que el trabajo cognitivo despliegue; y esto va dejando un poso de escepticismo y desánimo.

Ya hemos dicho que por mucha voluntad que alguien ponga en transitar individualmente de una forma de trabajo abstracta a cognitiva, se topará con el enfoque organizativo, conceptos y formas de poder y relación que no se lo permitirán. Por ello, transitar significa algo más que cambiar actitudes, aunque también significa cambiar actitudes. Una persona puede dar pasitos, un equipo pasos algo más grandes, y toda una organización puede apostar por eliminar muchas barreras que están poniendo freno a la emergencia del trabajo cognitivo.

A partir de aquí, pasamos también a un segundo nivel de influencia. Las organizaciones no son entes aislados, sino que continuamente se relacionan con multitud de agentes: instituciones públicas, financieras, clientes, proveedores de todo tipo (de materiales, de suministros, de servicios...), centros formativos, etc. Obviamente, no son las organizaciones como tales las que se relacionan entre sí, sino, las personas de unas y de otras. Así, las personas que trabajen con mucha libertad, con mucha implicación, compromiso, entusiasmo, con alto grado de componente cognitivo, influirán en las personas con las que se relacionan y, en cierta forma, alentarán o incluso exigirán una forma de trabajo no abstracta de ellas.

#### **Ejemplo 5:**

Pensemos en una persona de una pequeña empresa consultora, cuya actividad se desarrolla con planteamientos muy enfocados al trabajo cognitivo. Cuando esta persona contacta con otros consultores expertos en áreas de conocimiento complementarias a las suyas para abordar algún proyecto que así lo requiere, por encima de la experiencia profesional y la acreditación de los conocimientos, lo que va a primar a la hora de establecer colaboraciones y montar equipos de proyectos es conseguir personas que tengan, también, un enfoque de forma de trabajo cognitiva. De lo contrario, el malestar y las fricciones están asegurados. Y además, no se conseguiría llegar a desarrollar un talento interdependiente.

En empresas industriales que avanzan en estos tránsitos los clientes tiran de sus proveedores, influyéndoles positivamente hacia el cambio. Por ejemplo, muchas veces, el proveedor se integra en equipos de proyectos del cliente, lo que le hace vivir muy de cerca el proceso de tránsito e incluso ir introduciendo cambios en su propia dinámica y estructura organizativa.

Por tanto, vemos que el tránsito puede tener un impacto colateral positivo en personas y organizaciones relacionadas con la organización que avanza. A su vez, dado que estos avances son aún minoritarios, cuando una organización intenta avanzar, encontrará normalmente más barreras que apoyos en su entorno.

El tránsito que estamos proponiendo adquirirá una dimensión en la sociedad en la medida en que muchas organizaciones avancen cada una en su propio proceso de transformación.

En este sentido, parecería coherente que desde las instancias que tratan de hacer una labor de difusión y sensibilización en este tema se predicara con el ejemplo, comenzando con su propio proceso de transformación.

### 3.2. Focos de intervención

Así, si somos conscientes de la importancia de este tránsito, tanto a nivel de competitividad de las empresas, como desde el punto de vista de riqueza y aportación que generan a la sociedad, nos tendremos que enfocar a trabajar sobre focos de intervención para ayudar a las organizaciones a avanzar y allanar el camino que van a tener que recorrer.

En la búsqueda de líneas y formas de actuación eficaces para este empeño, tenemos que distinguir entre estos dos focos o planos de intervención: la **intervención polinizada**, es decir, la que habría de llevarse a cabo *en cada organización* para avanzar en este tránsito, y la **intervención social o difusora**, que pretende generar contextos sociales favorables para estos tránsitos. Y no partimos de cero, existen experiencias que avalan tanto unas como otras formas de intervención.

#### **Intervención polinizada**

Nos referimos a la intervención que se lleva a cabo en una organi-

zación particular con el objetivo de permitir una mayor emergencia del trabajo cognitivo en el seno de la misma.

Esta forma de intervención es la que tiene un impacto directo en el tránsito sobre el que estamos reflexionando, ya que se trata de actuar directamente sobre las formas de trabajo. No obstante, como decimos, las acciones de intervención más generales también son de gran importancia, ya que permiten una toma de conciencia, sensibilización y madurez sobre estas cuestiones que favorecen, a su vez, este tipo de intervenciones directas.

Desde la observación empírica, se constata una y otra vez que, allí donde el contexto organizacional lo favorece, el trabajo cognitivo emerge *de forma natural y espontánea*. Por tanto, el foco de acción tiene más que ver con *liberar* contextos organizativos que permitan esta emergencia del trabajo cognitivo, o dicho de forma metafórica, con *derribar las barreras* que impiden su emergencia, que con construir un proceso pautado que orientemos hacia un modelo ideal. De aquí la propensión en todo este planteamiento a asimilar «lo imperante», es decir, lo habitual, lo dado, con aquello que ha de ser superado. Debe quedar claro, sin embargo, que el planteamiento que se hace en este texto parte de un profundo reconocimiento del pasado y de lo existente: no en vano todo ello es lo que nos ha traído hasta aquí y es, a su vez, lo que nos permite soñar con algo más.

A modo de conclusión, dos son los rasgos que caracterizan a estos procesos de transformación. Por un lado, la apuesta decidida de las personas que tienen poder para introducir los cambios organizativos que se manifiesten como necesarios y un cierto atrevimiento a la hora de explorar alternativas y caminos que resulten novedosos desde la experiencia de la organización en cuestión. Por otro lado, una aproximación a filosofías que estén elaborando y trabajando en estos terrenos para poder orientar eficaz y coherentemente la intervención. Formas posibles para esta aproximación pueden ser combinaciones de los siguientes elementos: el apoyo de consultoría especializada, la participación en foros especializados, lecturas especializadas, etc.

### **Intervención social o difusora**

Nos referimos aquí a las formas de intervención que pretenden

influir en las creencias socialmente extendidas o *creencias imperantes* para dar paso a otro tipo de creencias, más acordes y compatibles con la emergencia del trabajo cognitivo.

Sin pretender ser exhaustivos, los enumerados a continuación podrían ser, por su gran impacto e influencia, ámbitos a los que se podrían dirigir este tipo de intervenciones:

- El extenso ámbito de la formación y la educación es uno de los ejes fundamentales. Descubrir su orientación actual a las formas de trabajo abstractas resulta bastante decepcionante, pero, a su vez, una gran oportunidad de intervención.
- El mundo de la consultoría es, evidentemente, otro campo de gran influencia en el terreno de las creencias y enfoques organizacionales.
- Los medios de comunicación y difusión también juegan un papel importante en la generación y consolidación de creencias.
- Los programas públicos de ayuda también influyen avalando y desacreditando unos u otros enfoques, juegan un importante papel prescriptor.
- ...

El papel que, desde todos estos ámbitos, se juega en la generación, la consolidación, la difusión y, quizá menos frecuentemente, en el cuestionamiento de creencias sobre gestión, organización o trabajo, los convierte en piezas clave en nuestro intento de generar un debate social que ponga de manifiesto estas contradicciones de base para generar un caldo de cultivo favorecedor de las experiencias de avance.

- Se trata de propiciar contextos para el **debate social** que permita superar los modelos mentales que nos limitan.
- Se trata de que entre todos **elaboremos ideas, conceptos y nuevos lenguajes** que ayuden en estos tránsitos.
- Se trata de que se **difundan estos conceptos** a distintas capas de la sociedad de manera que las barreras mentales y nuestra dependencia a formas de entender la realidad con esquemas del pasado vayan disminuyendo.

### **Ejemplo 6: Ejemplo de intervención social o difusora: Diputación Foral de Bizkaia**

Como ejemplo de lo que en estos terrenos puede hacer una institución pública, tenemos el caso de lo que hasta la fecha ha desarrollado el Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia, a través de su «servicio de Innovación».

En los últimos años están poniendo en marcha y desarrollando diversas acciones muy ligadas a lo que estamos planteando aquí como intervención social o difusora:

- En 2009 se abre una línea de ayudas para Pymes específica para procesos de transformación que vayan en esta línea, y se está orientando el rediseño de uno de sus programas de ayuda más exitosos en la mejora de los sistemas de gestión•Premie- hacia estos enfoques.
- Se impulsan foros comarcales, con la colaboración de diversas agencias de desarrollo local, para que personas directivas de todo tipo de organizaciones compartan sus experiencias y tengan la oportunidad de conocer experiencias relevantes de transformación.
- Se fomenta avanzar también en la forma de trabajo de las propias personas del departamento a través de su participación en estas acciones, en el blog del Servicio, constitución de una mesa de aprendizaje, etc.
- Se impulsan espacios para que las personas consultoras puedan compartir experiencias y se organizan talleres que cuestionen las formas de intervención basadas en conceptos puestos aquí en cuestión.
- Fomento del debate conceptual (como en el Foro de Ítaca) y la edición de publicaciones de interés que tratan de aportar a la elaboración conceptual.

Desde el ámbito en que nos encontramos, en este caso desde Innobasque, no podemos pretender alcanzar la intervención polinizada o directa, ya que la decisión sobre abrir un proceso de esta índole corresponde, como es obvio, exclusivamente a cada organización. Sin embargo, es en ese tipo de intervención donde realmente se avanza en el tránsito que planteamos; así, la

potencialidad de la intervención social o difusora no es otra que la de favorecer los contextos sociales para que las organizaciones se animen a adentrarse en este tipo de procesos de transformación, y para que desde distintas instancias se allane el camino a las organizaciones y personas que hagan este tipo de apuestas. Por tanto, las formas de intervención que desde Innobasque se lleven a cabo estarán incluidas dentro de lo que hemos denominado intervención social o difusora. Ahora bien, el termómetro que se deberá utilizar para saber si esta intervención social está teniendo impacto será el hecho de que se esté llegando a influir y facilitar las intervenciones polinizadas. Se trata de influir sobre determinados contextos (a través de publicaciones, espacios para debate, elaboración y reflexión, espacios para compartir experiencias, programas públicos de ayuda, espacios para el desaprendizaje y aprendizaje,...), a través de estas intervenciones sociales y valorarlas y orientar las nuevas intervenciones captando la realidad de las intervenciones polinizadas<sup>19</sup>.

Hay que tener en cuenta, por otro lado, que intervenciones polinizadas y sociales o difusoras se refuerzan y retroalimentan entre sí: Los procesos de transformación organizacional pueden tener un gran efecto multiplicador sirviendo como referencia a la hora de poner en marcha algún tipo de intervención de difusión; igualmente, lo que se trabaje a nivel conceptual y de sensibilización en todos estos terrenos allanará el camino para la experiencia de transformación que se quiera acometer en una organización particular. Estas experiencias –resultado de intervenciones polinizadas– y concepciones –resultado de intervenciones sociales o difusoras– pueden tener un importante efecto multiplicador, y es en impulsar ese efecto donde un agente como Innobasque puede jugar un importante papel.

19 Se utiliza el concepto de intervención desarrollado en Maite Darceles: «Guías para la transformación», BAI-BFA, 2009.

### 3.3. De las pautas y metodologías a los conceptos

La tentación en estos temas suele ser la de elaborar «el manual» y entregar la supuesta «solución» a los responsables de empresas para que vayan acometiendo su intervención polinizada siguiendo las instrucciones que se les indica. De esa manera, fantasearíamos con estar llegando a muchas organizaciones, que es de lo que se trata.

En cambio, tenemos que dejar claro que, por lo que respecta a este caso, intentar intervenir de esa forma no nos conduciría a buen puerto; ya que no hay posibilidad de pautar el proceso. Sin embargo, como venimos insistiendo, es en el proceso abierto por cada organización donde realmente se avanzará en la emergencia del trabajo cognitivo. Por tanto, tratar de identificar las ideas fuerza y los conceptos relevantes que puedan ayudar a una organización en ese tránsito es relevante para que todo lo que se haga alrededor sirva para favorecer estos difíciles caminos, y no, como a menudo sucede, que acciones bienintencionadas se conviertan más en freno y obstáculo que otra cosa.

Esto que estamos comentando tiene mucho que ver con la estructura y el contenido del presente documento. Creemos, sin género de duda, que uno de los ejes más estratégicos en la intervención social o difusora, que obviamente beberá de la polinizada, es avanzar en la concepción intelectual de estos procesos. Si pudiéramos definir un escenario de llegada deseable y pautar los pasos que se deben dar para llegar a él, el contenido de este documento sería menos conceptual y más orientado a explicar de forma lo más simple posible cada uno de los pasos que el responsable de la organización debiera seguir. En cambio, el hecho de que no haya escenarios de llegada, que no haya modelos a imitar, hace que cada proceso se tenga que apoyar en una sólida base conceptual para construirse de forma genuina.

#### **Proceso, construcción, avance, tránsito, transformación**

- No hay modelos, no hay escenarios de llegada
- No se pueden pautar los pasos a seguir
- Existen claves, ideas, principios que nos habrían de orientar
- No es cuestión de replicar formas, sino de recrear los conceptos en la realidad de nuestra organización.
- Cada organización avanza desde su propia realidad
- Los ejemplos no se han de entender como ideales a imitar, sino como realidades de las que aprender para construir un camino propio con más criterio
- Cada proceso es genuino

En cierta ocasión se quejaba un discípulo a su Maestro: «Siempre nos cuentas historias, pero nunca nos revelas su significado<sup>20</sup>». El Maestro le replicó: «¿Te gustaría que alguien te ofreciera fruta y la mascara antes de dártela?»

20 Fuente: <http://cuentosqueyocuento.blogspot.com/>

Sirva esta parábola para ilustrar lo que sucede cuando hablamos de conceptos y no de pasos o pautas: el significado que un concepto va a adquirir en cada organización, en cada experiencia, no se puede «mascar» y ofrecer «mascado» de antemano, sino que se trata de experimentarlo en el propio proceso, para darle nuestro propio contenido y sentido, porque cada organización avanzará desde su propia realidad, desde la realidad de las personas que la componen y de su interacción, y sin escenarios de llegada fijados. Por tanto, la aplicación práctica de estos conceptos requiere inevitablemente profundizar en ellos. No es posible una buena aplicación si los conceptos se tratan en su superficie, en su apariencia, en su forma y no en el fondo.

Por todo esto, las experiencias de transformación que se expongan como ejemplo no se deben entender como ideales a imitar, sino como realidades de las que aprender para construir un camino propio con más criterio.

La difusión de los procesos interesantes de transformación, por un lado, puede ayudar a generar inquietud y curiosidad por lo espectaculares que a veces resultan en los resultados conseguidos, tanto económicos como de otros tipos. Por otro lado, oír el relato de personas que hayan participado personalmente en una experiencia de transformación es una inagotable fuente de aprendizaje. Además, si se tiene la posibilidad de conversar con ellas sobre sus vivencias en un Foro, taller o similar, las posibilidades de enriquecimiento mutuo se multiplican.

### **Allanando caminos...**

- Conceptualización: favorecer el avance intelectual
- Difusión de experiencias y vivencias de procesos de transformación
- Calidad en los contenidos de difusión
- Generar contenidos divulgativos
- Aplicación de la filosofía a actividades próximas
- Favorecer espacios para compartir y aprender

#### 4. Epílogo

Este texto ha pretendido, entre otras cosas, invitarnos al cuestionamiento, plantearnos interrogantes que aún no podemos responder, abrirnos vías de exploración y de búsqueda. No pretende ser un texto de respuestas y aleccionamiento, sino de invitación al propio cuestionamiento de la realidad y a la exploración de caminos de búsqueda.

Así, la sensación de habernos sumergido en un mar de interrogantes sin respuestas, es natural, aunque puede resultar inquietante. Recojo, para concluir, esta cita de Rainer Maria Rilke en «*Cartas a un joven poeta*»:

*«...tenga paciencia frente a todo cuanto en su corazón no esté todavía resuelto. Y procure encariñarse con las preguntas mismas, como si fuesen habitaciones cerradas o libros escritos en un idioma muy extraño. No busque de momento las respuestas que necesita. No le pueden ser dadas, porque usted no sabría vivirlas aún -y se trata precisamente de vivirlo todo. Viva usted ahora sus preguntas. Tal vez, sin advertirlo siquiera, llegue así a internarse poco a poco en la respuesta anhelada y, en algún día lejano, se encuentre con que ya la está viviendo también.»*

Quizá dentro de un tiempo muchas de nosotras y de nosotros viviremos en las respuestas que hoy no somos capaces de vivir. Que así sea.

**Contribuciones y bibliografía**

Este trabajo se soporta principalmente en los documentos elaborados por el i-Talde I desde su constitución, así como en la extensa elaboración de Alfonso Vázquez.

En la página siguiente se referencian gran parte de estos documentos soporte:  
<http://consejo-transf-empres.innobasque.wikispaces.net/Página+de+documentos>

Muchas personas han realizado aportaciones en el proceso de elaboración de este documento. Merecen especial mención las personas del i-Talde I, las personas del Foro de Ítaca, el Equipo de Hobest y otras tantas personas a las que queremos agradecer su interés y disposición. Muchas de las aportaciones y feedback realizados para el enriquecimiento de este documento se recogen aquí: <http://consejo-transf-empres.innobasque.wikispaces.net/Página+de+debate+y+feedback+para+el+documento+de+julio-2009>

**Referencias bibliográficas más destacables:**

- M. Darceles: «*Guías para la transformación*», BAI-BFA, 2009
- A. Vázquez: «*El modelo vasco de transformación empresarial*», Hobest, 1998
- A. Vázquez: «*La imaginación Estratégica*», Granica, 2000
- A. Vázquez: «*Estrategias de la Imaginación*», Granica, 2008
- A. Vázquez: «Trellat cognitiu, cooperació, democràcia» en A. Comín i Oliveres y L. Gervasoni y Vila (ed): «*Democràcia econòmica. Vers una alternativa al capitalisme*», Projecte Democràcia Econòmica, 2009

## **Capítulo 2**

### **Aprendizaje Emocional para el despliegue del trabajo cognitivo**

Desarrollo emocional: Palanca para el despliegue del trabajo cognitivo, la transformación organizativa y las dinámicas de gestión basadas en las personas

#### **Autores**

Tomás Elorriaga BANPRO

Olga Gómez INNOBASQUE

Javier Riaño FONDO FORMACIÓN EUSKADI

#### **Colaboradores**

Sonsoles Castrillo ZUBIZARRETA CONSULTING

Laura Garro HUMAN

José Antonio González SYCOM TRAINING SYSTEMS

Edurne León HUMAN

Imanol Ulacia IMH-INCRESS

#### **Contraste**

Todas las personas y organizaciones participantes en el i-Talde I del Área de Transformación Empresarial de Innobasque (Ver Anexo 1)

**«Las organizaciones no se transforman hasta que las creencias y los comportamientos de las gentes que las forman cambian».**

*Jeanie Daniel Duck*

## 1. Introducción

Todo cambio, en especial los cambios profundos que implican desequilibrio en las situaciones estables, incertidumbre sobre el futuro, cambio de rol, enfrentamiento a lo desconocido, **hacen que se desaten las emociones en las personas**. Emociones de todo tipo, desde el miedo, la frustración, el temor, la sorpresa, la alegría, la tristeza, juegan un papel relevante en los procesos de cambio y transformación.

El despliegue del trabajo cognitivo, la transformación organizativa y el desarrollo de dinámicas de gestión basadas en las personas en los términos que estamos hablando implican cambios profundos, no sólo a nivel estructural, sino también, cambios en pensamientos, conductas y formas de hacer de las personas que integran las organizaciones. Profundizando en las dinámicas relacionales y de gestión a poner en marcha y en los retos que se plantean las organizaciones que inician los procesos de transformación, nos encontramos que, como un denominador común, somos **LAS PERSONAS, con nuestras actitudes, emociones y respuestas ante los cambios** los principales protagonistas y responsables de facilitar o entorpecer estos procesos. Las emociones nos acompañan permanentemente en nuestra vida y en nuestro trabajo e influyen, decisivamente, en todas las decisiones que tomamos y acciones que desarrollamos, aunque no seamos conscientes de ello.

Por ello, en el marco de la Competitividad por Innovación, creatividad y conocimiento basado en el despliegue del trabajo cognitivo que estamos abordando, es necesario reflexionar sobre las siguientes cuestiones:

- 1) Si el conocimiento es el nuevo factor masivo de producción y competitividad, si el conocimiento se activa desde el deseo y la libertad....  
¿Podremos obviar las emociones, como motor de la conducta, en

este proceso transformador, en el tránsito hacia la «organización prometida»?

- 2) Si estamos asistiendo / Si estamos impulsando un cambio de paradigma basado en el cambio de la esencia del trabajo, donde innovar es perentorio e innovan las personas en cooperación....

¿Podremos transformar las organizaciones hacia las personas sin contemplar la emocionalidad? ¿Resultará posible crear organizaciones alexitimicas<sup>21</sup>? ¿Resultará posible transitar hacia organizaciones basadas en personas mutiladas?

21 La alexitimia es el desorden neurológico que consiste en la incapacidad del sujeto para identificar las emociones propias y, consecuentemente, la imposibilidad para darles expresión verbal.

Wikipedia.com

- 3) Si la conducta es relación, interacción recíproca y continua entre persona y entorno, un continuum de forma que no existe la «no conducta» de la misma forma que no existe la «no comunicación». Y las **emociones**, modos eficaces de adaptación a ciertos cambios de las demandas ambientales....

¿Será posible obviar la emocionalidad? ¿Será posible esta transformación sin la existencia de «impulso a la acción»?

En definitiva **¿Podremos impulsar la transformación y el tránsito hacia organizaciones basadas en personas sin hablar de EMOCIONES?**

Nuestra respuesta es clara: NO ROTUNDO.

Es urgente e inevitable hablar de emociones como palancas o frenos, como estímulos u obstáculos para el cambio y la transformación. Resultaría absurdo pretender que, por el mero hecho de no referirlas, desaparecieran y no «interfirieran» en nuestros planes. Las emociones no se aparcan como el coche a la puerta de la empresa.

Nos encontramos por tanto, ante el **emocionante reto** de analizar el valor de las emociones en la vida de las organizaciones y su contribución a los procesos de transformación, darles el protagonismo que se merecen y canalizarlas positivamente para beneficio de las personas y de los proyectos empresariales de los que son protagonistas.

## 2. La Inteligencia Emocional: Competencias intrapersonales e interpersonales

Si queremos abordar con éxito un proceso de transformación organizativa, tendremos que aprender a **identificar y gestionar**

**adecuadamente nuestras emociones en nuestras organizaciones y equipos**, y eso empieza en la **persona**, «la transformación empieza por y desde uno mismo».

La **Inteligencia Emocional**, como disciplina o cuerpo de conocimiento (conceptual y práctico), aporta una de sus mayores contribuciones a los procesos de transformación, tanto personal como organizativa. La Inteligencia Emocional es la «aliada estratégica» que favorece el «Aprendizaje Emocional», a través del cual se desarrollan las competencias socio-emocionales de forma dinámica y permanente en el tiempo.

Pero vayamos por partes. ¿Qué es la Inteligencia Emocional y para qué sirve?

Mucho es lo que se está hablando de Inteligencia Emocional sin embargo, en ocasiones, no se es capaz de definir este nuevo constructo. Para poder solventar esta situación prestigiosos autores han aportado sus definiciones al respecto: Mayer, Salovey y Caruso, Daniel Goleman, Emily Sterrett, Pablo Fernández-Berrocal y otros. Todas ellas usan el mismo significante con distintos significados. Sin embargo, todas convergen en un punto: la importancia de reconocer y regular las emociones propias y las de los demás.

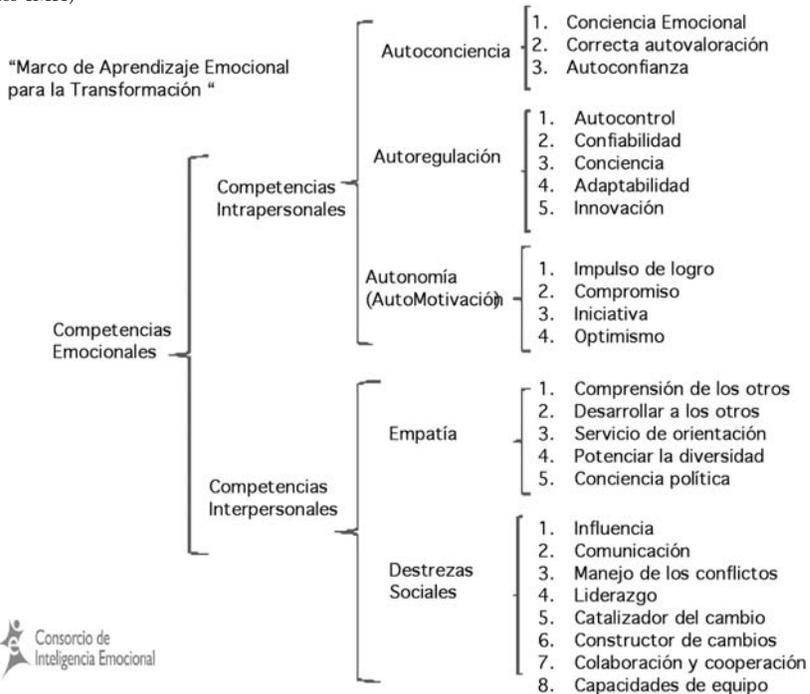
Podemos definir la Inteligencia emocional, «**como la capacidad de comprender y gestionar adecuadamente las emociones propias y ajenas**». Ahora bien, más allá de la propia definición, uno de los avances más importantes dentro de la Inteligencia Emocional es que ya están identificadas y definidas las distintas competencias que la componen. En este punto, es necesario mencionar que, al igual que nos encontramos múltiples definiciones, existen diversos modelos que agrupan de diferente manera las competencias socioemocionales en competencias intrapersonales e interpersonales.

**En todo caso, desde el punto de vista organizativo, lo más relevante de estos modelos es que las competencias socioemocionales tienen una serie de competencias laborales asociadas.** Por lo tanto, bien en los procesos de transformación o en el desarrollo habitual de la actividad de las organizaciones, es importante comprender cómo el desarrollo de las competencias socioemocionales a nivel individual y colectivo facilita el despliegue de la creatividad, el intercambio de conocimiento, el trabajo en

22 Equipo de Contraste de los 7 Conceptos-Guía desde la Inteligencia Emocional: Tomás Elorriaga (Banpro), Sonsoles Castrillo (Zubizarreta Consulting), José Antonio González (Sycom Training Systems), Laura Garro y Edurne León (Human), Javier Riaño (Fondo Formación Euskadi) e Imanol Ulacia (Incess-IMH)

equipo, la autogestión, la capacidad de negociación, el manejo del estrés, la comunicación y otras habilidades necesarias para el desempeño de nuestras actividades y para afrontar los retos que se nos plantean en el día a día.

Desde el punto de vista conceptual, el Equipo del Consorcio de Inteligencia Emocional<sup>22</sup> que ha elaborado el contraste de los 7 Conceptos-Guía propuestos en el i-Talde I, ha tomado como referencia el siguiente marco de competencias socioemocionales y competencias y habilidades laborales asociadas, al que se ha denominado «**Marco de Aprendizaje Emocional para la Transformación**»<sup>23</sup>.



Este marco de referencia considera las competencias socio-emocionales en dos planos, el intrapersonal y el interpersonal. En cada plano existe un conjunto de competencias, y a cada una de ellas se le asocia una serie de competencias y habilidades laborales:

**Competencias intrapersonales.** Competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos:

1. **Autoconciencia (Conciencia de uno mismo).** Se le asocian competencias laborales como la confianza en sí mismo, el uso adecuado de los juicios de valor y un comportamiento proactivo.
2. **Autoregulación emocional.** Se le asocia el manejo de situaciones emocionalmente difíciles, la integridad personal y la adaptabilidad al cambio continuo.
3. **Motivación (Autonomía emocional).** Se le asocia la orientación al logro, la automotivación, el compromiso, la iniciativa y el optimismo.

**Competencias interpersonales.** Competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con los demás:

5. **Empatía (Conciencia social).** Se le asocian competencias laborales como la comprensión de los demás, la orientación hacia el servicio y hacia las personas, y el aprovechamiento de la diversidad.
6. **Destrezas sociales (Gestión de las relaciones y su relación con las habilidades de vida y bienestar).** Se le asocia las relaciones interpersonales saludables, el desarrollo del poder de influencia, el liderazgo, las habilidades de equipo y el uso eficaz del feedback. También la gestión de conflictos, el trabajo en función de metas y el desarrollo de planes de acción.

Como se puede observar, el «**Marco de Aprendizaje Emocional para la Transformación**» contempla el desarrollo de competencias claves para las personas en los procesos de cambio y transformación organizativa tales como la autoconfianza, el autocontrol, la confiabilidad, la adaptabilidad, el impulso del logro, la iniciativa y el optimismo, la comprensión de los otros, la comunicación, el manejo de los conflictos y el catalizador del cambio.

### 3. Relación entre las Competencias Emocionales y los 7 Conceptos-Guía

A partir de este «Marco de Aprendizaje Emocional para la Transformación», el Equipo del Consorcio de Inteligencia Emocional ha analizado la vinculación entre las **5 Competencias Socioemocio-**

23 Elaborado a partir del «Mosaico Emocional La empresa Emocionalmente Inteligente» Cluster del Conocimiento 2007. <http://www.consorciointeligenciaemocional.com>

nales y los 7 **Conceptos-Guía** propuestos para el despliegue del trabajo del conocimiento y las dinámicas de gestión basadas en las personas. Para ello, se ha optado por considerar un enfoque sistémico, ya que todos los conceptos están interrelacionados y son interdependientes en mayor o menor grado.

CONCEPTO Y DEFINICION DE LOS 7 CONCEPTOS-GUÍA	CONTENIDOS IMPLÍCITOS DE LOS 7 CONCEPTOS-GUÍA	CONTRIBUCIÓN DEL APRENDIZAJE EMOCIONAL A LOS 7 CONCEPTOS-GUÍA
<p><b>1. Contextos Creativos Colaborativos.</b> Generación de contextos en las organizaciones que favorezcan la emergencia de la creatividad en las personas. Y que éstas, en conexión con otras, den lugar a procesos innovadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto que aflora la creatividad.</li> <li>• Canales de aportación de ideas.</li> <li>• Conexión y combinación con otros (complementarios).</li> <li>• Procesos innovadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las buenas ideas despiertan emociones.</li> <li>• Los estados emocionales positivos alientan la creatividad y la resolución de problemas complejos.</li> <li>• Uno de los procesos más dañinos es la autocensura. Se requiere un nivel de Autoestima suficiente y condiciones para una comunicación sincera.</li> <li>• La generación de alianzas y la negociación de intereses.</li> </ul>
<p><b>2. Cooperación y comunicación. Cooperación Interdependiente.</b> Posibilitar la comunicación entre las personas de forma que se favorezca la cooperación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación Interna.</li> <li>• Espacios de cooperación.</li> <li>• Cooperación entre personas.</li> <li>• Cooperación entre grupos/equipos.</li> <li>• Exige líderes que lo fomenten.</li> <li>• Participación activa.</li> <li>• Comunicación con el entorno (clientes, proveedores...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser consciente de tu incompetencia (soy incompleto) y consciente de la necesidad de la interdependencia. (complementariedad con los demás).</li> <li>• Exige el desarrollo de competencias socioemocionales como la autoconciencia, autorregulación e inteligencia interpersonal.</li> </ul>

CONCEPTO Y DEFINICION DE LOS 7 CONCEPTOS-GUÍA	CONTENIDOS IMPLÍCITOS DE LOS 7 CONCEPTOS-GUÍA	CONTRIBUCIÓN DEL APRENDIZAJE EMOCIONAL A LOS 7 CONCEPTOS-GUÍA
<p><b>3. Talento interdependiente.</b> Generación e intercambio de conocimiento entre las personas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conversaciones e interacciones.</li> <li>• Generación de espacios de intercambio de conocimiento.</li> <li>• Reconocido por la organización (Contexto).</li> <li>• Redes colaborativas de generación de conocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El talento individual se convierte en talento organizativo a través de las interacciones. No hay talento sin interacción.</li> <li>• La cultura jerárquica pura basada en la emoción del miedo no genera talento interdependiente.</li> </ul>
<p><b>4. Deseo.</b> Deseo de estar implicado y comprometido con una organización y compartir un proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso.</li> <li>• Libertad individual.</li> <li>• Proyecto compartido.</li> <li>• Liderazgo (autoridad moral).</li> <li>• Feedback a las personas (negativo y positivo).</li> <li>• Sensación de control (puedo aportar al logro).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El deseo es impulsar a la acción y es, sobre todo, emocional.</li> <li>• El compromiso está relacionado con el contagio emocional.</li> <li>• Es necesario gestionar y expresar las emociones en el trabajo.</li> <li>• Es fundamental el reconocimiento a las personas.</li> <li>• Generar y mantener una emocionalidad positiva para generar deseo.</li> </ul>
<p><b>5. Poder.</b> La capacidad de poder decidir mi futuro frente a una concepción monolítica y excluyente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía. Distribuir el poder.</li> <li>• Empowerment.</li> <li>• Reducción de jerarquías (para que el conocimiento sea realmente poder).</li> <li>• Mayor horizontalidad.</li> <li>• Poder del conocimiento en toda la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El conocimiento no sólo está arriba sino en todas las personas. El profesional es el propietario de su pensamiento, emoción y acción.</li> </ul>

CONCEPTO Y DEFINICION DE LOS 7 CONCEPTOS-GUÍA	CONTENIDOS IMPLÍCITOS DE LOS 7 CONCEPTOS-GUÍA	CONTRIBUCIÓN DEL APRENDIZAJE EMOCIONAL A LOS 7 CONCEPTOS-GUÍA
<p><b>5. Poder.</b> La capacidad de poder decidir mi futuro frente a una concepción monolítica y excluyente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía y responsabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de sus pensamientos, emociones, actos... hágase cargo de sí mismo.</li> <li>• Exige un contexto que de poder a las personas.</li> <li>• Líderes que generan la imagen de los demás de que tienen autonomía y responsabilidad.</li> </ul>
<p><b>6. Liderazgo Colaborativo.</b> Una organización extendida en la que las personas aprenden a liderar nodos y a colaborar con otros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se lideran personas como se gestionan cosas.</li> <li>• Liderazgo distribuido en toda la organización. (Socialización del liderazgo)</li> <li>• Extendido a redes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder con valores, ética y coherencia. Coherente entre lo que se piensa, se siente y se hace.</li> <li>• Las emociones se contagian. El clima emocional está condicionado en el 80% por los líderes.</li> <li>• El liderazgo también es emocional, genera optimismo y propicia el riesgo. No penaliza el error: lo convierte en una oportunidad de aprendizaje.</li> </ul>
<p><b>7. Propiedad.</b> El conocimiento se convierte en la clave de la competitividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En las organizaciones basadas en conocimiento/ talento los medios de producción están en manos del trabajador.</li> <li>• La empresa no posee el talento de su gente. Crear lazos de pertenencia.</li> <li>• Propiedad Capital y propiedad del trabajador.</li> <li>• Retribución al capital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada vez más el conocimiento no tiene dueño (ni de la empresa, ni del trabajador... de todos).</li> <li>• Los lazos de pertenencia están relacionados con liderazgo, participación, interrelaciones...</li> <li>• Participación en los resultados (Remuneración).</li> </ul>

Del análisis realizado por el equipo de contraste se observa cómo cada una de las competencias socioemocionales impactan directamente en uno o varios de los 7 Conceptos- Guía tal y como se refleja en el siguiente cuadro<sup>24</sup>:

Cuadro Relaciones de las Competencias Socioemocionales y los 7 Conceptos-Guía

Competencias Emocionales (Definición)	7 Conceptos Guía						
	Contextos Creativos	Cooperación y Comunicación	Talento Interdependiente	Deseo	Poder	Liderazgo	Propiedad
<b>Autoconciencia Emocional</b> Conocer con exactitud nuestras proposiciones		●				●	
<b>Regulación Emocional</b> Capacidad de controlar y manejar las emociones propias		●	●			●	
<b>Autonomía Emocional</b> Capacidad de desarrollar emociones facilitadoras de la acción (confianza en uno mismo, pedir ayuda...)				●	●	●	
<b>Empatía</b> Percibir, comprender y ayudar a manejar los estados de los demás		●	●			●	
<b>Destrezas Sociales</b> Capacidad para interactuar con los demás (liderazgo, equipo, resolución de conflictos...)	●	●				●	

Podemos concluir que existe una clara vinculación entre las competencias socioemocionales y los 7 Conceptos-Guía. Los conceptos más «relacionales» (cooperación y comunicación, talento interdependiente y liderazgo) tienen mayor correlación con la Inteligencia Emocional. Los conceptos Cooperación y Comunicación y Liderazgo se encuentran especialmente relacionados con las Competencias Socioemocionales. El concepto de Propiedad es probablemente el más lejano a la Inteligencia Emocional.

Algunos ejemplos de la vinculación directa e intensa entre la Inteligencia Emocional y los 7 Conceptos-Guía son:

- **Contextos creativos colaborativos.** Vienen alentados por las buenas ideas, que despiertan emociones. Los estados emocionales positivos alientan la creatividad y favorecen la resolución de problemas complejos.
- **Cooperación y comunicación.** Es preciso tomar consciencia de las incompetencias propias y de nuestra complementariedad con los demás. Esto exige el desarrollo de competencias socioemocionales como la autoconciencia, la autorregulación, la empatía y las destrezas sociales.

24 Para ampliar información sobre el cuadro se puede acceder al cuadro ampliado con el desglose de las competencias subyacentes a cada Competencia Emocional en el trabajo elaborado por el Equipo de Inteligencia Emocional.

- **Talento interdependiente.** Requiere interacciones entre personas, esto es, el desarrollo de competencias interpersonales, que, sin embargo, se ven coartadas por la emoción del miedo presente en organizaciones muy jerarquizadas.
- **Deseo.** Mueve a la acción y es puramente emocional. No mueve la razón sino la emoción. Algunas personas se comprometen impulsadas por la autoridad moral del líder.
- **Poder.** Implica la capacidad para decidir, al menos en parte, nuestro futuro, de forma que el profesional es el dueño de su pensamiento, emoción y acción. Es responsable, por tanto, de sus emociones y actos, haciéndose cargo de sí mismo.
- **Liderazgo.** Implica valores, ética y coherencia, pero el liderazgo es emocional, se contagia desde los propios líderes, genera optimismo y propicia la asunción controlada de riesgos.
- **Propiedad.** Entendida como el conjunto del capital y el conocimiento, tiene que fomentar el establecimiento de otros lazos de pertenencia ligados al liderazgo, la participación, la emocionalidad positiva...

#### **4. Los procesos de cambio organizativo y el aprendizaje emocional**

El aprendizaje emocional es, por tanto, una potente herramienta de desarrollo personal con un alto valor para las empresas. A nivel organizativo, y, contemplada desde una visión estratégica, favorece los procesos de transformación, la consolidación de modelos de gestión basados en las personas y la mejora de la competitividad de las empresas a través de la innovación en la capacitación de las personas.

Esto es debido principalmente a que, con el aprendizaje emocional, las personas adquieren destrezas, conocimientos y recursos que les permiten transitar con mayor facilidad hacia estados emocionales positivos, que facilitan los procesos de innovación y transformación, en línea con el despliegue del trabajo cognitivo y las dinámicas de gestión basadas en las personas propuestas.

Ahora bien, es importante señalar que el aprendizaje emocional se hace efectivo en la acción y debe desarrollarse y entrenarse en el día a día de las organizaciones, en los equipos, en los actos de

comunicación, en la relación con los clientes, en el modo en que interactuamos con las personas del entorno.

Observando experiencias prácticas del manejo inteligente de las emociones en situaciones concretas a nivel individual, en los equipos de trabajo o a nivel organizativo, es donde mejor se aprecia la contribución de la Inteligencia Emocional en las organizaciones, tal y como veremos a continuación.

#### Casos<sup>25</sup> de gestión emocional en la práctica

A continuación se muestran algunos casos que ilustran aplicaciones prácticas del manejo inteligente de las emociones en el día a día de las organizaciones.

25 Casos prácticos aportados por Banpro.

#### Caso 1. Emoción y liderazgo. Transito emocional de un equipo de dirección y reenfoque de su papel

Buena parte de las dificultades en los cambios organizativos están relacionadas de manera subyacente con las emociones de las personas que los están viviendo. La transformación del contexto exige también y simultáneamente la transformación de las personas o, al menos, que las personas manejen sus emociones y las consecuencias de las mismas. Una persona emocionalmente no alfabetizada crea nuevos problemas y añade fuego a los conflictos existentes. Las emociones deben percibirse, utilizarse, comprenderse y regularse.

#### **Ejemplo:**

Se ha trabajado con una cooperativa en el desarrollo de las emociones para poder obtener un mejor clima de trabajo. Es una organización con poder distribuido pero que desea aumentar la satisfacción de las personas.

Tras la medición de la satisfacción (en la que aflora una buena situación), se trabaja con el equipo gestor. Queda patente que el clima y la satisfacción de las personas no se mejora sólo con retribución económica, sino también con aspectos más vinculados a aspectos emocionales.

Se ha realizado un mapa emocional y se ha trazado una hoja de ruta emocional que complementa a otras acciones organizativas que se tomaron. Para ello, se están tomando acciones relacionadas

con los equipos, las relaciones, el liderazgo, foros para compartir conocimiento, redes...

Se evidencia así la importancia de complementar acciones de transformación del contexto organizativo con otras acciones complementarias como la referida a los aspectos emocionales.

#### Caso 2. Las emociones en la construcción de un proyecto empresarial de estrategia compartida

Una organización que desee transformarse debe considerar uno de los procesos clave: el proceso estratégico. Transitar de un proceso estratégico elitista a uno abierto, permanente y participativo exige crear un foro donde las personas vuelquen sus inquietudes, sus miedos, sus dudas, su conocimiento... la creación de este contexto permite canalizar emociones y hacer que en equipo sintamos, pensemos, decidamos y llevemos a cabo acciones.

#### **Ejemplo:**

Se ha llevado a cabo una colaboración para el desarrollo de un proceso estratégico en una organización de la CAPV en la que han participado directamente 40 de las 70 personas de la organización, contribuyendo a canalizar las emociones, generando «inquietud» (incomodando) y generando sorpresa, confianza, sentimiento de pertenencia, adhesión, compromiso. En dichos foros se han manifestado talentos ocultos, se ha compartido la información y se han obtenido 5 consensos estratégicos compartidos que son los ejes estratégicos para los próximos 3 años.

La creación de estos foros para el diseño de la estrategia y, principalmente mantenerlos operativos está permitiendo generar estrategias emergentes, nuevas, compartidas, adecuadas a los cambios del entorno y a las oportunidades que se presentan. Simultáneamente se están replanteando aspectos organizativos como la relación con el entorno, los clientes, los enfoques de innovación, la comunicación interna y externa...

#### Caso 3. La importancia de las emociones en la comunicación interna y externa

Las emociones impregnan la vida de las organizaciones. Cada vez

que nos comunicamos, formal y/o informalmente estamos transmitiendo y generando emociones en los demás y en nosotros mismos.

**Ejemplo:**

Se ha participado en un proceso de entrenamiento en emociones en una empresa industrial. En este proceso se ha sensibilizado sobre la importancia de la comunicación en un sentido amplio. No sólo se reduce a considerar transmitir información sino también a aspectos emocionales a través de los tonos de voz, postura corporal, expresión facial...

Se ha trabajado la emocionalidad como un complemento clave del liderazgo, de los equipos autogestionados y de la estrategia de la compañía que desea desencadenar sistemáticamente emociones a los clientes a través de sus productos y servicios.

Se ha participado en reuniones con los clientes en los que se ha demostrado una capacidad de influencia emocional mayor que en otras ocasiones logrando una mayor confianza y nuevos pedidos del cliente. Han comprobado que las emociones tienen un alto impacto en las decisiones de los clientes y no-clientes.

En unas reuniones con clientes potenciales, se pasó de una reunión inadecuada y devaluada donde el cliente manifestó sus dudas respecto a nosotros, a visitarle para emocionarle y sorprenderle activamente. El resultado final fue el logro del pedido en cuestión.

Obviamente la mejora de la comunicación externa ha ido acompañada de una mejora de la comunicación interna, no yendo a modelos de comunicación clásicos sino a través de la transformación de la organización pasando de una estructura funcional clásica a equipos de proyecto autónomos con poder de decisión.

Caso 4. La gestión de las emociones en un equipo de innovación  
Las organizaciones deben revisarse y renovarse de forma continua. La innovación sistemática exige contextos organizativos adecuados, pero también herramientas, metodologías y contextos emocionalmente sanos. Generalmente un equipo no fracasa por dificultades técnicas, sino por el modo en que se afrontan los conflictos y dificultades que surgen en el desarrollo de los proyectos. La gestión

emocional de los equipos es clave para su éxito y para el logro de sus objetivos y la satisfacción de las personas participantes en el mismo.

**Caso:**

Se ha participado en un proyecto de diseño de una solución innovadora en un fabricante de maquinaria. El objetivo era diseñar una solución novedosa y de alto valor para el mercado.

Se creó un equipo integrado por todas las funciones clave de la empresa ya que era un proyecto estratégico. Aunque el proyecto no era de naturaleza emocional, se debía lograr el éxito comercial, lo que exigía cumplir una serie de requisitos del cliente que planteaban grandes dificultades.

Algunos de los requisitos estaban ligados a la usabilidad-ergonomía y otros estaban ligados a la sencillez de instalación y a un coste bajo de instalación. Durante tiempo el equipo trató de resolver los conflictos técnicos que se planteaban pero no se llegó a una solución óptima lo que generó cierto desánimo en los participantes. El facilitador externo sugirió cambiar la operativa y tratar otros requisitos secundarios que el equipo supo resolver con un gran acierto.

La lectura emocional del equipo en ese momento era clara: dominaba la alegría, la satisfacción y cierta euforia. Se había transitado del desánimo a la satisfacción al lograr soluciones novedosas. El facilitador externo propuso retomar la solución del problema de los requisitos clave que desde el inicio se dijo que iban a ser los argumentos de venta de la máquina. El equipo estuvo inicialmente confuso ya que consideró que el problema era irresoluble. Para sorpresa de todos, el problema fue resuelto en poco tiempo y con una solución a coste razonable, comercialmente potente y técnicamente factible. ¿Qué había cambiado? Es bastante conocido el impacto que tiene la alegría y el humor en la creatividad y en la resolución de problemas complejos.

**Caso 5. Conciencia emocional, empatía y negociación  
ganar-ganar para un nuevo contrato persona-empresa**

El modelo basado en las personas propone el desarrollo de un nuevo contrato persona-empresa. Este enfoque requiere un conocimiento

de las necesidades del proyecto compartido y un trato personalizado persona a persona basado en el ganar-ganar ¿Qué me dan y qué puedo dar?

**Caso:**

Para lograr la implicación de las personas y llegar a formular un contrato persona-empresa es importante hacerse cargo de lo que le importa a las personas de la organización. Ponerse de forma natural en el lugar del otro a través de un trato personalizado en su necesidad.

Además, se está hablando de un cambio de modelo en el que la organización no es paternalista. Cada uno se tiene que hacer cargo de su propia carrera. Se debe procurar ser proactivo. Para ello, es necesaria la automotivación y la autoconfianza, autoconciencia, autodesarrollo, emprendizaje...la empresa pone el contexto y los medios.

Cuando desde la organización se fomenta el liderazgo colaborativo y rotativo, la participación en equipos de innovación, el liderar iniciativas para la organización, al asumir más responsabilidad las personas toman conciencia de que requieren más formación y capacitación. A partir de aquí las personas demandan formación. El Plan de formación se ajusta al desarrollo profesional. Es un desarrollo profesional activo.

Sin embargo también hay que ser realistas. La adaptación a las personas es muy importante, pero hay que tener en cuenta la realidad y los posibles fracasos que nos podamos encontrar al tratar de promover este tipo de actitudes en las organizaciones. No todo el mundo quiere cambiar.

**Caso 6. Contagio emocional en las dinámicas de cambio y transformación**

Como se ha comentado, todo cambio o transformación, desde los pequeños cambios en el día a día a transformaciones importantes, desencadenan distintas emociones de diferentes intensidades.

Especialmente durante los procesos de transformación más profundos afloran emociones de miedo, tristeza, enfado y alegría que se combinan creando otras emociones más complejas. Las

emociones no sólo son el motor o freno de las personas, sino que son extremadamente contagiosas, por lo que es obligado considerarlas en el contexto organizativo.

### Caso:

Se ha colaborado con una organización en una nueva transformación organizativa tras diversos intentos anteriores fallidos. Las transformaciones previas se consideraban desde la perspectiva organizativa sin profundizar en los aspectos emocionales, liderazgo, cultura, equipos de alto rendimiento...

La alfabetización emocional de las personas directivas permitió ser capaz de identificar las emociones que el equipo que pilotaba la transformación sentía y que sentían también los demás. Se crearon unos foros y se trazaron una serie de acciones para pilotar la transformación desde la frustración inicial sentida por los fracasos anteriores y su temor asociado a volver a intentarlo y la posibilidad de fracasar nuevamente.

El primer objetivo era transitar desde la frustración general inicial, hacia la esperanza compartida que nos impulse a creernos capaces de liderar un nuevo intento los próximos años considerando un enfoque tanto organizativo como emocional de la transformación.

Los próximos pasos están relacionados con la cesión de poder a los equipos, el desarrollo de relaciones de interdependencia, la superación del miedo a la libertad, el logro de pequeños éxitos compartidos y la persistencia hasta lograr la transformación organizativa entre todos.

### Conclusiones y recomendaciones

A partir del trabajo de análisis realizado y de las experiencias analizadas, se ha llegado a las siguientes **conclusiones sobre los procesos de cambio organizativo y el aprendizaje emocional** que los posibilita:

- Todos los procesos de cambio generan incertidumbre, es decir, son procesos emocionales. En todos los procesos de cambio afrontamos situaciones nuevas, inciertas y complejas. Son por tanto procesos emocionales.

- Inteligencia emocional no es sinónimo ni de resignación, ni represión ni tampoco explosión emotiva. Es, por el contrario, motor de transformación de relaciones y de la organización.
- Hay una clara relación entre Inteligencia Emocional y resultados, pero dicha relación es indirecta ya que la Inteligencia Emocional aporta las habilidades y capacidades fundamentales para afrontar con éxito los retos del día a día:
  - Equilibrio personal.
  - Mejores relaciones interpersonales.
  - Asunción de retos y riesgos.
  - Capacidad de liderazgo.
  - Trabajo en equipo.
  - Tolerancia a la frustración.
  - Creatividad y la innovación.
- La estructura organizativa tradicional y su cultura y prácticas asociadas son obstáculos al desarrollo emocional de las personas. Es necesario crear entornos de emocionalidad positiva.
- Es importante que la transformación organizacional se produzca simultáneamente y en coherencia con el desarrollo de las personas. Es necesario trabajar ambos, el contexto y la persona, para obtener mejores resultados. El desarrollo de la Inteligencia Emocional requiere más que una formación, requiere una intervención global, integral, continua. Exige una transformación profunda de personas y de organizaciones.
- Las competencias socioemocionales incumben a todas las personas de la organización. El papel del equipo directivo es clave: debe comprometerse, implicarse y ser protagonista del cambio. Optimismo, actitud positiva, sentido del humor son ingredientes importantes para la transformación organizacional.
- El manejo inteligente de las emociones es una competencia clave para la innovación, el cambio y la transformación organizativa. En los procesos de transformación y desarrollo de modelos de gestión basados en las personas, en los que pasamos de desarrollar procesos repetitivos a involucrarnos en procesos relacionales y creativos se hace necesario disponer de conocimientos y herramientas que nos permitan gestionarlos

adecuadamente. La Inteligencia Emocional ofrece conocimiento y herramientas útiles para ello.

En definitiva, la emoción es uno de los elementos clave para avanzar en la competitividad por innovación en la Sociedad del Conocimiento:

**CONOCIMIENTO = PENSAMIENTO + EMOCIÓN + ACCIÓN**

Y de la anterior afirmación, podemos extraer las siguientes recomendaciones:

- 1) **Hablamos de la organización como sistema abierto, como flujo**, interacción, relaciones entre personas, estructuras internas y externas, comunicación en definitiva. Podríamos decir, como afirman algunos, «la empresa como conversación». La emocionalidad contextualiza y enmarca la relación. Esto es particularmente condicionante en el caso de las emociones tóxicas que provocan contagio. Se trata de provocar contagio de la emocionalidad positiva: el optimismo inteligente se contagia, se pega, se transmite y refuerza.
- 2) **Hablamos de emociones en un contexto, en el marco de la interacción recíproca y continua entre persona y entorno**. En consecuencia no es viable una propuesta de transformación que pivote únicamente en uno de los polos de la interacción, bien en la persona, bien únicamente en la organización. Es preciso actuar simultánea y coherentemente en ambos sentidos.
- 3) **Querer – saber – poder: La necesidad de un nuevo contrato persona – organización**. Partimos de un concepto que asocia trabajo y tarea. Caminamos hacia un modelo que requiere una contribución singular de cada persona, de todas las personas en su complejidad y diversidad, a través de equipos, en un proyecto compartido. Esto implica un nuevo contrato que, más allá del incentivo y la responsabilidad, «camine» hacia el sentido de pertenencia.
- 4) **De la incompetencia inconsciente a la consciencia de la incompetencia**. El primer paso es tomar conciencia de la importancia de las emociones en la vida de la empresa, particularmente en situaciones de cambio donde la novedad, complejidad,

e incertidumbre intensifican su contribución. Y consciencia de que la importancia de las emociones es inversamente proporcional a nuestras competencias socioemocionales.

- 5) **De la consciencia de la incompetencia a la competencia consciente.** En un modelo caracterizado por vivir al cliente, de transparencia, de diálogo y trabajo en equipos, de mayor horizontalidad y liderazgo compartido, resulta evidente la necesidad de competencias socioemocionales. En el contexto laboral las personas trabajadoras se enfrentan diariamente a situaciones en las que tienen que recurrir al uso de estas habilidades para adaptarse de forma adecuada a su ambiente. Y las competencias socioemocionales son palancas de cambio.
- 6) **No confundir mapa y territorio;** por mucho que lo pretendamos nunca serán equivalentes. Y pretender que el territorio se transforme para adecuarse a nuestro mapa es una ingenuidad. No hay remedios mágicos contra la calvicie; no hay modelos guía de acción, ni procesos estándar para organizaciones en la media, porque no existen organizaciones tipo. No hay un camino a seguir: cada organización es singular. Se hace camino al andar. El aprendizaje emocional es a lo largo de toda la vida.
- 7) **El riesgo de la parálisis por el análisis o la parábola del escarabajo;** Le pregunté al escarabajo al ciempiés cómo era capaz de caminar con tanta elegancia moviendo sincronizadamente cada una de sus cien patas. Este, meditó sobre tal hazaña y desde entonces nunca más fue capaz de caminar. La duda como método enriquece; la duda como obsesión paraliza. ¿Por dónde empezar? ¿Abordar todas las competencias? ¿Por cuál empezar? En definitiva, tendremos que superar la rumiación como pretexto para no abordar los cambios necesarios.

Confiamos en que estas reflexiones y aproximaciones al valor de las emociones y su papel en los procesos de transformación, el despliegue del trabajo cognitivo y el desarrollo de modelos de gestión basados en las personas, les haya abierto una nueva vía a explorar y se animen a seguir profundizando en ella para promover el aprendizaje emocional en ustedes mismos y en las personas de sus organizaciones.

#### 4. Bibliografía y algunas lecturas de interés para el aprendizaje emocional

Ayestarán S, Aritzeta A. y Gavilanes J. (2006). «*Rumbo a la innovación. Trabajo en equipo y cambio cultural de las organizaciones*»

Caruso D, Cortese A, Dolan Simon L, Guridi JR, Gardner H, Koury d'Arce MC, et all (2005) «*Cómo crear capacidades de aprendizaje y emprendizaje*»

Cubeiro, Juan Carlos. (2006). «*La sensación de fluidez. Desarrollo del Liderazgo en todos los sentidos*»

Fernández R. y González J.A. (2007).»*La empresa emocionalmente inteligente*»

Goleman, David. (1998) «*La práctica de la Inteligencia emocional*»

Goleman D, Boyatzis R. y MacKee A. (2002) «*El líder resonante crea más*»

Jericó, Pilar (2006) «*NO Miedo, en las organizaciones y en la vida*»

Peñalver, Ovidio. (2009) «*Emociones colectivas. La inteligencia emocional en los equipos*».

#### Anexo 1: Mosaico Emocional

A título informativo, a continuación les presentamos el «Mosaico Emocional<sup>26</sup>» completo del CIE «*Consortio de Inteligencia Emocional*» <http://www.consortiointeligenciaemocional.com> para que puedan conocer de forma más amplia las competencias emocionales y laborales asociadas.

26 «La empresa emocionalmente inteligente», 2007. Cluster Conocimiento

#### MOSAICO EMOCIONAL

##### Competencias Intrapersonales

1. Conciencia de uno mismo
2. Regulación emocional
3. Autonomía Emocional

##### Competencias Interpersonales

4. Conciencia Social
5. Gestión de las relaciones
6. Habilidad de vida y bienestar

<b>1. Conciencia de uno mismo</b>	
<p><b>Competencia emocional específica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de conciencia de las propias emociones</li> <li>• Identificación de las propias emociones</li> <li>• Lenguaje emocional</li> <li>• Identificación de los propios puntos fuertes y débiles</li> <li>• Fiabilidad y adaptabilidad personal</li> </ul>	<p><b>Competencias laborales asociadas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciencia emocional objetiva</li> <li>• Valoración adecuada de uno mismo</li> <li>• Confianza en uno mismo</li> <li>• Uso adecuado de los juicios de valor</li> <li>• Los círculos de influencia</li> <li>• Comportamiento proactivo</li> </ul>
<b>2. Regulación emocional</b>	
<p><b>Competencia emocional específica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresión adecuada de las emociones</li> <li>• Toma de conciencia de los procesos emocionales</li> <li>• Capacidad de regulación emocional: Control de la impulsividad</li> <li>• Tolerancia a las frustraciones</li> <li>• Habilidades de afrontamiento</li> </ul>	<p><b>Competencias laborales asociadas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto-control emocional</li> <li>• Manejo de situaciones emocionalmente difíciles</li> <li>• Integridad personal</li> <li>• Adaptabilidad al continuo cambio</li> <li>• Innovación</li> <li>• Transparencia</li> </ul>
<b>3. Autonomía Personal</b>	
<p><b>Competencia emocional específica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoestima</li> <li>• Actitud positiva</li> <li>• Auto-responsabilidad</li> <li>• Auto-motivación</li> <li>• Análisis crítico de las normas</li> <li>• Buscar ayuda y recursos</li> <li>• Aprender a fluir</li> </ul>	<p><b>Competencias laborales asociadas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Motivación</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Optimismo</li> <li>• Relaciones de ayuda</li> </ul>

#### 4. Conciencia Social

##### Competencia emocional específica

- Identificar y comprender las emociones ajenas
- Respeto por los demás
- Comunicación expresiva y emocional
- Escucha activa
- Ser capaz de regular conductas ajenas emocionalmente alteradas

##### Competencias laborales asociadas

- Comprensión de los demás
- Orientación hacia el servicio
- Orientación hacia las personas
- Conciencia social
- Aprovechamiento de la diversidad
- Manejo emocional de los conflictos interpersonales

#### 5. Gestión de las relaciones

##### Competencia emocional específica

- Dominio de habilidades sociales básicas
- Afrontamiento de los juegos psicológicos
- Asertividad
- Crítica constructiva
- Comportamiento pro-social y cooperación

##### Competencias laborales asociadas

- Desarrollo del poder de influencia
- Creación y desarrollo de relaciones interpersonales saludable
- Liderazgo
- Adaptación al cambio
- Habilidades de equipo
- Uso eficaz del feedback
- Desarrollo de los demás
- Establecer vínculos

#### 6. Habilidades de vida y bienestar

##### Competencia emocional específica

- Identificación de problemas
- Resolución de conflictos
- Negociación
- Desarrollo de hábitos saludables
- Fijación de objetivos adaptativos: Metas personales
- Desarrollo integral como persona

##### Competencias laborales asociadas

- Gestión de conflictos
- Trabajo en función de metas
- Desarrollo de planes de acción
- Plan de mejora continua personal
- Auto-Desarrollo: Bienestar subjetivo



**Capítulo 3: Contraste con empresas**

Claves y Dinámicas de Gestión de los modelos de gestión basados en las personas

**Autores**

Secretaría Técnica del i-Talde I

Olga Gómez INNOBASQUE

José Luis Jiménez Brea INNOBASQUE

Carlos Peña INNOBASQUE

**Colaboradores**

Ane Aguirre VESPER SOLUTIONS

Xabier Berasategui GRUPO TTT

Agustín Garmendia NORBOLSA

Manuel Iraolagoitia MICRODECO

Koldo Saratxaga K2K EMOCIONANDO

Javier Zarrabeitia

**Empresas de Contraste**

ALCORTA GROUP, AMPO, ARTECHE,

EGA MASTER, FINESSE RECTIFICADOS, INGEMAT, LANCOR,

LAZPIUR y WALTER PACK

**Contraste**

Todas las personas y organizaciones participantes en el i-Talde I del Área de Transformación Empresarial de Innobasque (Ver Anexo1)

## 0. Introducción

En los dos capítulos anteriores hemos profundizado en una serie de conceptos que propician la transformación de nuestras organizaciones, centrados en:

- La necesidad del desarrollo de la competitividad por innovación, creatividad y conocimiento.
- El cambio en la esencia del trabajo, de **abstracto** a **cognitivo**, que ha convertido al **conocimiento** en el **factor masivo** de producción.
- El conocimiento reside en las personas, que lo despliegan desde el **deseo** y en **libertad**, en interacción con otras personas.
- El enfoque clásico de organización ya no es efectivo. Tenemos que construir **nuevos modelos**, por lo que se han propuesto los **7 Principios-Guía**.

Así entendemos la **transformación en las organizaciones** desde un nuevo significado, como la **adopción de principios y prácticas organizativas que favorecen el despliegue del trabajo cognitivo**. Esto favorece que las personas **doten de sentido a su trabajo** y la construcción de un **proyecto compartido** de empresa.

En este capítulo, con un enfoque eminentemente práctico, vamos a acercarnos a un **colectivo de empresas** de nuestro entorno que han puesto en práctica este tipo de procesos de transformación y que, por tanto, podemos calificar como ‘avanzadas’ en sus modelos de gestión basados en personas.

Estos casos ilustran cómo se han desplegado los 7 Principios-Guía en unas organizaciones y en unas situaciones concretas que, sin embargo, no se deben tomar como buenas prácticas universales o patrones únicos de actuación a imitar. Para abordar estos tránsitos no hay recetas mágicas. Cada organización tiene que buscar su propia manera de afrontar la transformación dependiendo de su historia, la capacidad de sus líderes, las relaciones de poder, su situación de mercado, etc.

## 1. Las 9 Empresas de contraste seleccionadas

Las siguientes empresas fueron nominadas (entre otras posibles) por el i-Talde I del Área de Transformación Empresarial de Innobasque para ser visitadas como casos ‘avanzados’ en sus modelos de gestión:

Alcorta Forging Group, Ampo, Artech, Ega Master, Finesse, Ingemat, Lancor, Lazpiur y Walter Pack .

Este panel de empresas se puede caracterizar de la forma siguiente:

- Todas pertenecen al sector industrial: 5 de auxiliar de automoción y 4 de bienes de equipo.
- Su tamaño es variado, entre 14 y 620 personas, así como su antigüedad, entre 10 y 98 años.
- La forma jurídica es diversa: cooperativas, sociedades limitadas, sociedades anónimas y empresas familiares.
- Las visitas se han realizado entre los meses de abril a julio de 2009, en plena situación de crisis.

En cuanto al proceso de transformación sobre el que se ha profundizado, es preciso subrayar que:

- El inicio del proceso de cambio se remonta en algunos casos hasta 1995, mientras que en otros es más reciente, en 2008.
- El cambio hacia una organización basada en las personas en algunos casos se produce de forma evolutiva, desde la calidad y el EFQM. En otros casos se plantea como un tránsito radical en un momento de crisis. También se han visto procesos originados por convencimiento propio y como una apuesta de personas relevantes en la empresa.
- Los resultados económicos de las empresas están teniendo un vuelco espectacular desde la aplicación de estas dinámicas, tanto en volumen de negocio como en cambio de trayectoria en los principales indicadores. En todas ellas por la necesidad de buscar fórmulas de reforzar la competitividad.
- Se ha observado que se trata de organizaciones con un proyecto a largo plazo y con una fuerte ética empresarial.

Las visitas de contraste fueron efectuadas por un grupo de profesionales con amplio criterio y experiencia industrial. A partir de las 9 visitas, tratamos de resumir las principales claves identificadas y las dinámicas organizativas, en forma de un modelo de gestión basado en personas, donde se integran los 7 Conceptos-Guía y se tiene en cuenta el desarrollo de contextos que favorecen la

emergencia del trabajo cognitivo, la creatividad y la innovación del capítulo 1 y las emociones esbozadas en el capítulo 2.

A modo de introducción, a continuación recogemos una síntesis con las **siete principales impresiones que más impactaron al equipo de visita**. Posteriormente desarrollaremos, de una forma más sistémica, una aproximación al modelo subyacente de gestión basado en las personas.

- **1º Vivir al cliente**, entendido esto como atenderle en todas sus demandas, ya sean visibles o latentes. Para ello, se le visita asiduamente por un número importante de personas de la organización, que mantiene o puede mantener algún tipo de relación con el mismo. De esta manera aumenta muy significativamente el número y la cantidad de personas que intervienen en las visitas.

Ventajas que se obtienen: *Se colabora con el cliente a fondo, se resuelven problemas actuales y se le dan oportunidades de mejorar sus productos; es la mayor fuente de conocimientos para nuestra **innovación**; nos ayuda a conocer hacia dónde va el **mercado**; podemos considerar el costo de las visitas como una **inversión** en I+D+i en lugar de un gasto.*

- **2º Transparencia**. En estas organizaciones se entiende que para compartir un proyecto empresarial, es necesario que todos los que intervienen en el mismo tienen que conocer los datos relevantes, ya sean económicos, sociales, como ambientales.

Ventajas que se obtienen: *todas las personas conocen en qué redunda su trabajo; se sienten más identificadas con el proyecto y conocen de primera mano si se están cumpliendo los objetivos acordados.*

- **3º Confianza entre todos**. Para tener confianza, hay que conocerse, para lo cual hay que fomentar el diálogo, realizando asiduamente reuniones con este fin. Es conveniente poner barreras para cuando surjan problemas, que éstos no se encuentren y haya un diálogo sincero (con ánimo constructivo, sin buscar ganadores o perdedores, etc.) para buscar la mejor solución pactada.

Ventajas que se obtienen: *si no tenemos confianza entre todos, sería*

*muy difícil aceptar decisiones tomadas por personas en las que no confiamos y estas dudas harían muy difícil la viabilidad del proyecto global.*

- **4° Trabajo en equipos autogestionados** alrededor de procesos o productos, que redactan y aprueban sus objetivos en consonancia con los generales de la empresa. En paralelo conocen su evolución a través de los indicadores que ellos mismos gestionan y ven inmediatamente como influyen sus aportaciones en las mejoras de los mismos, lo cual les hace «vivir», ilusionarse y **motivarse** con el proyecto, aportando todo su **talento e innovación**, recibiendo a su vez parte de los beneficios conseguidos.

*Ventajas que se obtienen: de los equipos de trabajo surgen los líderes naturales así como la mayoría de las innovaciones, ya que son espacios de confianza entre sus miembros y donde pueden expresarse con libertad absoluta. Como además tienen contacto directo y muy asiduo con sus clientes, la satisfacción es máxima; induce a la formación de todos sus miembros, ya que cuando ésta sea mayor los resultados serán mejores; esta forma de trabajar motiva al personal ya que el trabajo deja de ser algo abstracto y permite visualizar palpablemente su aportación. También ayuda a mejorar la conciliación entre trabajo y familia, ya que tienen la posibilidad de un horario más flexible e incluso ayudarse dentro del equipo, teniendo siempre como condición que la labor encomendada hay que cumplirla.*

- **5° Liderazgo**, viendo el apartado anterior, prácticamente el 100% de la plantilla tiene la oportunidad de ser líderes, ya que todos intervienen en sus equipos en la toma de decisiones, pudiendo liderar cada persona sus decisiones presentadas. Algunas personas poseen cualidades innatas para ser líderes y podrán liderar objetivos o proyectos más ambiciosos. No obstante el liderazgo también se puede aprender, ya sea viendo a sus compañeros como lo realizan o practicándolo.

*Ventajas que se obtiene: teniendo mucho personal con capacidad para liderar, aumenta muy significativamente el número de objetivos y proyectos que se pueden acometer al mismo tiempo en la empresa;*

*además cuantos más proyectos lidere una persona la calidad de los mismos mejora ostensiblemente.*

- **6º Organizaciones más horizontales**, al trabajar en **equipos autogestionados** las personas del equipo dirigen todos sus procesos y cada una de ellas conoce todas las competencias a desarrollar en dicho equipo. También se acortan los niveles, tanto por la parte superior, como por la inferior, ya que prácticamente ellos solos son capaces de coordinar todas las decisiones necesarias, teniendo como ayuda a los **equipos de soporte** (compras, mantenimiento, etc.)

*Ventajas; cuando surge cualquier necesidad de plazo o urgencia, calidad, etc., tienen la máxima posibilidad de resolverla ya que cuentan con todos los recursos.*

- **7º Compensaciones económicas**. El aumento de productividad que obtiene este tipo de organizaciones, las compensaciones económicas en las empresas cooperativas o SAL, es directa. En algunas organizaciones prácticamente el personal le «alquila a los propietarios su negocio», abonándoles el rendimiento que estaban obteniendo y del resto del beneficio, el 30% es para el personal distribuido equitativamente. Por último, en el resto de organizaciones, hay quienes abonan una paga (normalmente un mes de salario) por cumplir los objetivos acordados, ya sean: beneficios, ventas, reducción de costes, etc., estas pagas se abonan en algunas organizaciones a todo el personal y en otras solamente a los responsables.

*Ventajas: Las compensaciones económicas ayudan a distribuir la riqueza generada y también tiene un poder **motivador muy fuerte** entre todo el personal, aunque no es el único, como hemos visto anteriormente en Trabajar en equipos autogestionados. Al ser organizaciones muy transparentes, todo el personal conoce su aportación personal al logro de los resultados y sabe directamente sus mejoras en cuanto repercute en el resultado y ve la ligazón de su mejora en el plano personal y de conjunto.*

Más allá de las primeras impresiones obtenidas tras las visitas, a continuación tratamos de formular una aproximación a un

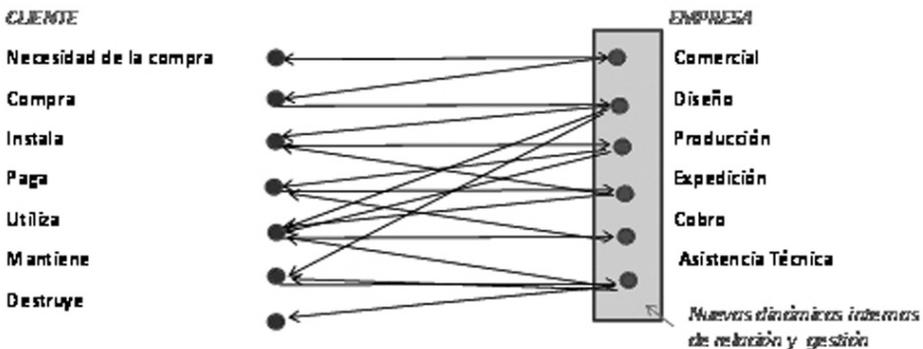
modelo de gestión basado en las personas, donde se integran los 7 Conceptos-Guía y se tienen en cuenta el desarrollo de contextos que favorecen la emergencia del trabajo cognitivo y del conocimiento.

## 2. Claves comunes de los modelos de gestión

Dos pilares comunes formarían la base de los modelos de gestión y constituyen así las claves fundamentales para entender cómo funcionan estas empresas avanzadas en gestión:

### 2 Claves Organizativas

Clave 1: Cercanía y orientación al CLIENTE (Vivir al cliente)



Clave 2: Todas las personas

Clave 1: Cercanía y orientación al CLIENTE, Entendidas éstas como VIVIR AL CLIENTE por parte de TODAS las personas de la empresa.

- ¿Quién es el cliente para estas empresas? El cliente se identifica con todas las personas que tienen relación con el producto o servicio vendido: el que plantea la necesidad, el que compra, el que instala, el que paga, el que lo utiliza, el que lo mantiene, el que lo destruye...

- ¿Quién se relaciona con el cliente? En las organizaciones visitadas, las personas que se relacionan (directa o indirectamente) con los diferentes perfiles de cliente definidos en el apartado anterior, provienen de múltiples funciones: comercial, diseño, producción, expedición, cobro, asistencia técnica, etc.

Frente al esquema tradicional, donde el área comercial mantiene la exclusividad de la relación con el cliente, ahora se descentraliza y generaliza este mapa de relaciones, involucrando a más personas de ambas partes.

*En muchas de las empresas visitadas, más del 50% de las personas tienen una relación directa con el cliente*

### AMPO

*«... En Ampo una de las formas de relacionarse con el cliente es a través de los ESCs (Equipo Satisfacción Clientes). Eso hace que, si estamos hablando de los ESCs y de sus funciones comerciales, la vivencia del cliente sea mucho más intensa. Más gente (hay bastantes personas con dedicaciones parciales de tiempo en algún equipo ESC aunque su función principal en la organización sea otra) participa en los equipos y la voz del cliente se escucha y se vive en primera persona. La confianza con el equipo es total y es el propio equipo el que se organiza los viajes, encuentra la mejor manera de atender a los clientes, etc. Hay una gestión integral de los clientes dentro de cada equipo ESC ...»*

### WALTER PACK

*«... En Walter Pack tienen tres líneas principales de orientación al cliente. Toda la organización siente ahora más de cerca a los clientes.*

- *Las personas en contacto directo con los clientes son seis (dos de ellas comparten la actividad con otras, otra era anteriormente la telefonista).*
- *Las personas que integran los de SERTEC (Servicios Tecnológicos) se relacionan con los clientes y*
- *También los ELC (Equipos Línea Cliente) (aunque con menor intensidad) ...*

*Esta fuerte orientación al cliente es también una de las claves para la innovación. Un ejemplo es la entrada en el mercado del IMD (Insert Moulding Decoration) ...»*

Clave 2: TODAS las PERSONAS a través de los equipos desarrollan sus capacidades creativas y relacionales.

Las relaciones externas con el cliente y sus mercados, junto con los tipos de productos y servicios intercambiados, configuran unas dinámicas de trabajo y unas reglas de juego internas, que marcarán los desarrollos organizativos de la empresa. La actividad y el trabajo se organizan alrededor de equipos con altos grados de libertad y con visión completa del proceso de creación de valor. La organización, como estructura generadora de cultura, sistemas y dinámicas, facilita los contextos y establece las condiciones que permitan el despliegue de todo el potencial de sus personas.

**Estas dos claves (orientación al cliente y desarrollo de las capacidades de todas las personas), impregnan toda la organización y se interrelacionan continuamente en un clima de CONFIANZA, generando nuevas dinámicas y relaciones dentro de la empresa adaptadas al cliente. La organización y los sistemas implantados en la empresa pueden ayudar o retrasar el despliegue de las dos claves anteriores, así como de las nuevas dinámicas.**

### 3. Dinámicas de gestión

Las dinámicas que caracterizan estos modelos de gestión orientados al cliente y basados en las personas, se pueden resumir en:

Dinámica 1: Construcción de un «Proyecto Empresarial de Estrategia Compartida»

Partiendo del concepto anterior de relaciones amplias con el cliente, se explicita un PROYECTO EMPRESARIAL caracterizado por:

- Unas reglas de juego internas y externas conocidas por todas las personas, que vienen marcadas por las relaciones de producto – servicio con los clientes
- Estas reglas de juego se desarrollan y modifican en el tiempo con la contribución y participación de todas las personas y de forma acorde a los cambios en el entorno, los mercados y los clientes
- Un desarrollo estratégico compartido

En adelante esto se definirá como **PROYECTO COMPARTIDO**.

**LAZPIUR**

«... el Plan de Gestión 2009 presenta los objetivos estratégicos a partir de una **idea de futuro compartida**: construir una empresa rentable, innovadora, basada en las personas, internacional y creativa. Estos objetivos se reparten por tanto en cinco áreas que son: la gestión económico financiera, la tecnología e innovación, la organización y las personas, la comercialización/internacionalización y los nuevos productos y mercados. En cada área se establecen los objetivos (3-4) y los indicadores correspondientes ...»

**ALCORTA**

«... De un sistema jerárquico y departamental donde unos pocos determinan el proyecto de empresa y donde las relaciones con las personas trabajadoras se basan en el ordeno y mando o se limitan a la negociación de las subidas salariales, se ha pasado a una organización plana, poco jerárquica, donde la toma de decisiones es descentralizada y existe un **proyecto compartido**, con una definición de valores realizada entre todos, con muchas relaciones, mucha comunicación, muchas reuniones y mucho trabajo en equipo ...»

Dinámica 2: Diseño de una «Estructura Organizativa orientada al Cliente»

Para garantizar la orientación al cliente, estas organizaciones se estructuran en:

- **Unidades de negocio** por nichos específicos orientados a la relación con los clientes del nicho. Estas unidades de negocio se articulan en **equipos de trabajo** reducidos (10-12 personas) que visualizan todo el proceso y las relaciones con el cliente.
- **Unidades de apoyo** (administrativa, financiera, informática, social...) que dan soporte y apoyan los procesos de las unidades de negocio.

La relación entre Unidades de Negocio y Unidades de Apoyo se articula en función de las características de los productos y sus cadenas de valor, de forma que todas ellas tienen claro el objetivo común de servicio al cliente. Cada unidad es un nodo, y de las interacciones entre los nodos se va configurando la RED de relaciones (internas y externas) y los procesos que estructuran la empresa.

A este tipo de estructura organizativa la denominamos **ORGANIZACIÓN EN RED**.

### INGEMAT

*«... La base de la organización son los equipos autogestionados y autónomos, integrados por personas de todas las áreas, cada uno de los cuales elige al líder y funcionan bajo los principios de comunicación, libertad y responsabilidad. Por un lado están los equipos del proceso básico de la empresa, el que va desde el pedido a la entrega del producto, que se articulan en un círculo que comienza y acaba en el cliente a través de los eslabones de la cadena que son: el equipo de relaciones con los clientes (ESC), las relaciones con los proveedores (RP) y los servicios tecnológicos (SERTEC).*

*En un círculo interior, y con el carácter de servicio y apoyo a los anteriores, se sitúan los equipos de pilotaje, pedido, planificación, innovación de producto, servicios de apoyo y otros equipos como reingeniería de compras, oferta, mejora de producto, etc...»*

### ALCORTA

*«... la nueva organización por procesos y por mercado-cliente, se acompaña de cambios en la ubicación física de las personas: todos los que trabajan en una mini compañía se ubican en un mismo espacio, lo que antes era el departamento de Ingeniería, ahora es una unidad de negocio. Esto genera una cultura de orientación al cliente, lo que une a las personas no es su función, ya sea producción, calidad o ingeniería, sino servir al cliente y resolver sus problemas, esto les otorga una visión de proceso, la responsabilidad está en el equipo, no hay ningún filtro entre el cliente y la solución ...»*

### ARTECHE

*«...La organización de la producción en ARTECHE (aunque mantiene una estructura que lidera el proceso, con directores, industrializadores y facilitadores) en la práctica, sigue un modelo descentralizado en base a grupos de trabajo o «lantaldes», equipos autoorganizados de aproximadamente 10 personas, con un facilitador con el que se reúnen una vez a la semana, que en algunos casos es un antiguo encargado, pero en la mayoría no y que es la persona referente para la coordinación*

*y comunicación. En total, en producción, hay unas 250 personas organizadas en 28 grupos o lantaldes, aunque el número y el tamaño pueden variar según circunstancias de mayor o menor producción de determinados productos, cambio de turnos, etc....»*

La unidad organizativa fundamental en este tipo de empresas es el **Equipo de Trabajo**. Los equipos de trabajo conectan a las personas con la organización y presentan las siguientes características:

- Las personas conocen el papel que juegan en su equipo y en el «**Proyecto Compartido**». Conocen sus límites, sus complementariedades y solapamientos con otras unidades y equipos de la organización.
- Parten de una planificación y compromiso (semanal o de un determinado ámbito temporal) que exige la cadena de valor. Manejan sus propios indicadores y se autoorganizan.
- Comparten y construyen conocimiento, se relacionan con otros nodos de la red y favorecen el desarrollo del liderazgo.

### **LANCOR**

*«... los Equipos de Línea Cliente (ELC) son 5 equipos en los que participan 52 personas, definidos por clientes (con dos o tres productos cada uno) y, como excepción, por componentes comunes (rotor-estator). Estos equipos se organizan y autogestionan en torno a objetivos asumidos por ellos mismos, incluidos nº de motores/día, compromiso de servicio y mejora de la productividad, y eligen un líder por rotación (cada 6 meses)...»*

### **ALCORTA**

*«... Actualmente la gestión de las mini compañías, se realiza mediante equipos autogestionados formados por las 56/60 personas que la componen, incluidos unos 8 indirectos, con un gestor al frente de cada equipo y en base a mesas autogestionadas, con capacidad de decisión plena, a las que va una persona por cada línea (una línea está formada por 203 personas: un forjador, un rebabador y un coordinador). Estas reuniones tienen como objetivo cumplir el compromiso con los clientes y para ello disponen de información masiva y directa del cliente, sin filtros del mercado. De esta forma se separa al forjador de la máquina*

*para sentarle en una mesa a tomar decisiones y participar en la gestión...»*

### **LAZPIUR**

*«... la gran ventaja de LAZPIUR es la capacidad de dar plazos cortos y esto sólo se consigue con un nivel muy alto de compromiso de todo el equipo y con un equipo autónomo, capaz de coger el teléfono, responder en alemán, coger el pedido y responsabilizarse de entregarlo en el menor plazo y al menor precio. Recientemente han entregado un equipo complejo con altas exigencias tecnológicas y de calidad en 1 mes y medio. Ha habido que trabajar sábados, con las fiestas de Bergara por medio, pero han conseguido un plazo casi imposible y han recibido las felicitaciones de un cliente satisfecho ...»*

### **Liderazgo compartido: Muchas personas liderando equipos**

El papel del liderazgo se reinterpreta en estas organizaciones partiendo de la idea de que todas las personas deben aprender a liderar nodos y colaborar con otros.

El liderazgo que se desarrolla en este tipo de organizaciones se caracteriza por:

- Dada la formación de múltiples equipos de trabajo se potencia la existencia de líderes que coordinan y facilitan el desarrollo de los equipos.
- El estilo del líder busca el desarrollo emocional e intelectual, no sólo profesional, de las personas de los equipos, les trata con consideración personalizada, convoca las reuniones, ayuda a limar las tensiones. No ejerce un liderazgo directivo en el equipo, sino que promueve que los demás hagan, participen y asuman sus responsabilidades.
- Existen diferentes tipos de líderes en función de los equipos: «líderes formales» asociados a equipos estables, «líderes de proyectos ad hoc», «líderes informales» que motivan ilusionando, proponen nuevas iniciativas y que consiguen atraer personas y recursos creando un entorno positivista y confiado en sus propias capacidades.
- Se observa un cambio en el estilo de liderazgo. Se pasa de un liderazgo ejecutivo a uno más facilitador, cooperativo y

especialmente transformador de las personas y la organización, desplegado por toda la organización, a lo que denominamos LIDERAZGO COMPARTIDO generador de más líderes.

### ARTECHE

*«... La asunción de responsabilidades de liderazgo en diferentes contextos está bastante extendida a través de toda la empresa, seguramente favorecida por la propia descentralización. Existe una cultura o un estilo de gestión que favorece la toma de decisiones por el que sabe, no el que tiene más rango. Los jefes o personas directivas son gentes procedentes de dentro de la empresa que conocen muy bien las competencias y capacidades de las personas y no interfieren en sus decisiones...»*

### LAZPIUR

*«... Otro aspecto de la nueva cultura es el concepto del liderazgo. Para LAZPIUR líderes son aquellas personas que tienen responsabilidad sobre el trabajo y son «traccionadoras» de los distintos equipos de la empresa. El liderazgo se expande a todas las personas de la organización mediante su participación en los diferentes equipos de mejora autogestionados y su capacidad para tomar decisiones...»*

### Dinámica 3: Desarrollo de dinámicas de Información y Comunicación

No hay cooperación y trabajo en equipo sin información y comunicación. Como hemos visto, desplegar el talento interdependiente de las personas y su capacidad innovadora en cooperación requiere contextos con máxima intensidad en flujos de comunicación. Intensidad no es volumen de mensajes, sino calidad, relevancia, oportunidad...

Conscientes de ello, en estas organizaciones se observa que las estructuras organizativas se apoyan en las siguientes dinámicas de información y comunicación:

- **Sistema de información sencillo y transparente.** Todas las personas de la organización conocen el sistema y lo utilizan.
- **Utilización de indicadores** que relacionan la actividad del Equipo de Trabajo con el Cliente y la aportación al proyecto

compartido (pedido con plazos, contribuciones al margen, horas...) El ámbito temporal de los indicadores puede ser diario, semanal...según las necesidades de la cadena de valor.

- Con esta base de información se genera una **dinámica de reuniones muy frecuentes** (diarias, semanales) aunque de corta duración, donde los equipos revisan planificaciones, revisan desviaciones, toman decisiones y se relacionan con otras unidades.

### INGEMAT

*«... se simplifica el sistema financiero, se implanta el sistema del Margen Bruto como medida de la rentabilidad, se reduce el gasto estructural y se establece la transparencia con respecto a la información económica. Este nuevo enfoque de lo económico, gracias a su claridad y sencillez, permite que los datos económicos y su evolución sean conocidos por todas las personas en tiempo real transmitiendo una confianza y permitiendo la implicación y la participación en la gestión a todos los niveles ...»*

### ARTECHE

*«... La información que manejan los «lantalde» suelen ser datos de contratación de nuevos pedidos que afectan a su propia unidad, cumplimiento de objetivos, plazos de oferta, de entrega y el «eguneru» donde se reflejan indicadores de calidad, gráficos de producción diaria, etc. (la productividad es un caballo de batalla porque se discute qué debe incluirse en la medición y qué no...»*

### LAZPIUR

*«... La comunicación es un área de gestión preferente, en gran parte soportada por el sistema intranet conocido internamente como TXIKINET. A este sistema acceden todas las personas a través de los más de 60 ordenadores distribuidos por toda la empresa, ya que todas las personas utilizan el ordenador aunque no sea más que para rellenar la hoja diaria de trabajo. El mapa de comunicación se divide en seis zonas con diferentes colores que identifican las seis áreas del sistema general de comunicación: las personas, los resultados y planes de empresa, el plan estratégico y las tres áreas del sistema de Gestión Integrada, esto es, calidad, medio ambiente y seguridad. ...»*

### **FINESSE**

*«... Todos los indicadores se exponen en el taller a la vista de todos . Al ser una PYME de 12 personas trabajadoras José Luis (Responsable de Producción) se reúne diariamente, durante unos minutos, con cada operario por rotación, para repasar la calidad e incidencias del día anterior, resultados de mejoras, etc. y hacerles conscientes de que existe un seguimiento y de la disponibilidad de los datos e indicadores . . . .»*

### **AMPO**

*«... Otro elemento clave para la eficacia de la comunicación y para el logro de una máxima implicación y compromiso es la claridad y transparencia de la información económica con un sistema de cuentas simples y entendibles por todos. Cualquiera puede preguntar ¿con qué margen hemos cogido ese pedido? La transparencia total transmite credibilidad y confianza y crea sentido de pertenencia a la vez que facilita una mayor implicación en la gestión al acercar los datos a la realidad ...»*

Estas dinámicas de información fluyen de forma transversal alineadas a la Cadena de Valor y permiten alimentar los indicadores de gestión, que se relacionan directamente con los sistemas de gestión estándares tradicionales (cuenta de explotación y balance). Pero con la ventaja de un seguimiento más inmediato, de forma que los equipos pueden analizar rápidamente las desviaciones y tomar las acciones oportunas.

### **AMPO**

*«... Ya no existe la figura del jefe que transmite órdenes e instrucciones. En su lugar múltiples equipos se reúnen para organizar el trabajo colectivo, resolver problemas de producción, mejorar un producto o valorar las necesidades de un cliente. Cientos de reuniones semanales, mensuales, trimestrales o convocadas «ad hoc» para una cuestión concreta se producen todos los días. Todas las personas tienen asignado al menos un 4% de su tiempo a reuniones. La comunicación fluye por este entramado contribuyendo, junto con la acción diaria, a transmitir y consolidar los nuevos principios y valores...»*

*«... un equipo ELC (Equipos Línea de Cliente), compuesto por 7 a 12 personas, por ejemplo, se organiza con autonomía y se compromete a un objetivo de producir 20 válvulas. Estos objetivos se coordinarán con los de otros equipos y quizá sea necesario revisarlos para compensar la carga con otros equipos, pero esto no va a variar sustancialmente la planificación resultante ni va a suponer una complejidad innecesaria y sin embargo se garantiza la responsabilidad y autonomía del grupo al decidir no sólo el cómo, sino también el qué van a hacer...»*

### INGEMAT

*«... La gestión de este tipo de organización implica una cantidad enorme de reuniones e interacciones que sugieren la idea de un caos organizado. Caos que permite grados de libertad y creatividad imposibles en una organización tradicional, dentro de una cohesión y sintonía que emerge de los objetivos, la información y la cultura compartidos. La coordinación se realiza y se comparte a través de una herramienta sencilla, un calendario de reuniones o Matriz de Relaciones, en el que se recogen y visualizan todas las reuniones del año con su líder, personas participantes, fecha y duración. En este cuadro se contemplan las reuniones del equipo de pilotaje, de los equipos de pedido, de las áreas, del PIO, etc., «*

Dinámica 4: Reinención de los mecanismos de planificación y estrategia por lo que toda la organización visualiza el futuro

Los equipos de trabajo, además de participar activamente en la operativa diaria, también se conectan con la planificación y estrategia generales de la empresa. De esta forma, todas las personas de la organización aportan y conocen la estrategia y, más importante, se comprometen con las acciones para desplegarla.

**Los actores** ¿Quiénes participan en la formulación de la estrategia y la elaboración de la planificación?

- Equipo de dirección o pilotaje
- Líderes de los equipos de trabajo
- Consejo Administración/Junta Rectora
- Comité de Empresa/Consejo Social

### LANCOR

*«... el Plan de Ideas y Objetivos (PIO) que se elabora anualmente con la participación de toda la empresa. El Plan es liderado por el Equipo de Pilotaje, aprobado por el Consejo y presentado a la Asamblea. En total, en el PIO 2009 participaron 80 personas (de 86) Esta participación es un elemento clave, ya que a través de su gestión se van generando las ilusiones, compromisos, complicidades necesarias para llevarlo adelante y superar las dificultades y obstáculos que, con toda seguridad, se presentarán. Los equipos se implican directamente en su preparación y discusión a través de sus líderes...»*

### ALCORTA

*«... En 2005 se inicia una nueva etapa del proceso a la que el gerente se refiere como la etapa del proyecto compartido, más que un proceso consciente, una evolución lenta y no planificada. Entre todos se decide crear un estilo, una cultura y para ello, se decide trabajar con valores, se realizan reuniones en cada mini compañía para explicitar la misión de la empresa, se dedica mucho tiempo a pensar cuáles eran los valores que mejor representaban lo que se quería que fuese la empresa, qué personas de Alcorta eran admiradas y cuáles eran sus valores...Se definieron tres áreas estratégicas: la comercial, la industrial y la de las personas. En esta última se trabajaron intensamente los conceptos de comunicación, transparencia y credibilidad, qué es lo que interesaba saber a las personas. A partir de los intereses de la gente la comunicación se centró en inversiones, nuevos pedidos, cartera, futuro...»*

**La dinámica** ¿Cómo se elabora la estrategia y la planificación y cómo se interrelacionan las diferentes personas de la organización para ello?

- Es una planificación estratégica orientada a incorporar los cambios en el entorno-mercado e integrar las nuevas necesidades de los clientes
- El equipo de dirección, junto a los líderes de los equipos de trabajo, revisan, diseñan o modifican las estrategias concretas por unidades de negocio, redefiniendo así las «reglas del juego» internas o externas.
- Para ello cuentan con información y aportaciones de todas las

personas de la organización, por lo que se produce una cadena de información y un reforzamiento del proyecto compartido.

- En este proceso se involucra a otros órganos de poder (consejo de administración/junta rectora y comité de empresa). En algunos casos se decide en una reunión en la que participan todas las personas.

### LANCOR

*«... En el PIO (Plan de Ideas y Objetivos) se plasman los objetivos en cada una de las áreas del Proceso Equipo Línea Cliente y las previsiones de resultados de acuerdo con dichos objetivos. Es un plan a corto, un año de horizonte, no es por tanto un Plan Estratégico, pero sí un plan guiado por principios y valores compartidos tales como la calidad y servicio al cliente. Para ello, se empieza por visitar a todos los clientes. Los clientes tienen sus planes y se comparten con ellos. Previamente se ha hecho un estudio de mercado: tendencias de los ascensoristas. A partir de esta información se fijan planes en el área de Relaciones con los Clientes: ventas o acuerdos de suministro, compromisos de servicio, márgenes con cada cliente, acciones de cara a nuevos clientes, etc. En este área se ha progresado mucho en la confianza con los clientes. Esto ha permitido, por ejemplo, que Yaskawa elija a LANCOR frente a China a la hora de realizar la máquina PMS 420 (3.200 ud.) ...»*

### EGA MASTER

*«...La reflexión estratégica marca las líneas claves de actuación de la empresa y pretende ser una ocasión para «renacer» como empresa. Es por ello que Ega Master, considera fundamental que todo el Equipo Humano, **102 personas**, comprenda e interiorice las orientaciones y estrategias globales de forma que conozcan su repercusión en el trabajo diario. El actual proceso participativo orientado totalmente a la gestión por procesos según el modelo de excelencia europeo EFQM, permite la participación de las personas en la definición y despliegue de objetivos estratégicos a procesos ya que todas las personas están involucradas como mínimo en un proceso de la organización...»*

La planificación se despliega por la organización a través de planes anuales consensuados con los equipos. Como consecuencia de todo

ello se piensa en el futuro de forma participativa, se generan nuevas reglas de juego y se consensuan nuevos compromisos.

#### Dinámica 5. Creación de contextos para la INNOVACIÓN y la COOPERACIÓN

En estas organizaciones, la «innovación es cosa de TODAS las personas». Forma parte del ADN organizativo. Lo que se hace es facilitar y generar las condiciones y los entornos para que las personas puedan desplegar su conocimiento e innovar en cooperación, tanto en el día a día, como en el medio y largo plazo.

No se trata de una innovación sin foco, sino que gira alrededor de las necesidades de los clientes y de los mercados. De esta forma se fomenta la apertura de la empresa, de sus personas, que buscan problemas externos a los que enfrentar las capacidades internas.

Por lo tanto, la innovación se produce:

- **En el día a día:**  
Se innova en los procesos permanentemente partiendo de la relación continua con los clientes, los indicadores, las formas de trabajo en los equipos etc.
- **En el medio y largo plazo:**  
En función de necesidades de clientes u oportunidades de mercado se generan equipos específicos, multidisciplinares, con un encargo más complejo, que abordan «proyectos de innovación» con mayor riesgo en casos de:
  - Nuevos productos
  - Apertura de nuevos mercados
  - Incorporación de nuevas tecnologías
  - Cooperación compleja con los clientes
  - Cambios organizativos internos

#### AMPO

*«... AMPO es una empresa con un alto nivel de innovación, capaz de ofrecer a sus clientes soluciones tecnológicas en los límites del estado del arte en campos como la soldadura, la metalurgia o los revestimientos superficiales, o de desarrollar nuevos diseños de válvulas, para aplicaciones de altas prestaciones y de mantener colaboraciones con Centros de I+D, Laboratorios y Departamentos de Ingeniería de*

*Universidades de primera línea a nivel mundial. Esto responde al esfuerzo y la voluntad de todo el equipo humano por situar a la empresa en esas cotas de competitividad y de servicio a los clientes, pero indudablemente el modelo de organización contribuye a ello generando un contexto propicio para la creatividad, el intercambio de conocimiento y la generación de nuevas ideas. Todo ello unido a la relación intensa con los clientes, el conocimiento profundo de sus problemas, el fuerte compromiso con su solución, la integración de los proveedores, genera el caldo de cultivo en el que la innovación surge de forma espontánea como una necesidad para dar respuesta a los retos que de forma continua se plantean...»*

#### **EGA MASTER**

*«... La empresa está continuamente desarrollando nuevos o mejores productos a un ritmo de casi 7 nuevas referencias al día, alcanzando entre un 20 y un 25% la facturación procedente de nuevos productos (desarrollados en los 3 últimos años). Para apoyar esta actividad disponen de un procedimiento sistemático para la I + D + i, en el que junto a las propias ideas se utilizan las de los clientes y los proveedores como fuente de innovación y la presencia internacional como medio de captación de las necesidades de los mercados y de información sobre la actividad de los competidores. También desarrollan proyectos en colaboración con LEIA o con la Escuela de Markina, sobre todo para el desarrollo de ensayos de comportamiento de materiales, acabados, etc.»*

#### **Proyectos de innovación en cooperación**

Los proyectos de innovación más complejos exigen la colaboración de centros tecnológicos, proveedores, clientes, universidades, competidores....

#### **LAZPIUR**

*«... El nivel tecnológico que exigen las máquinas que fabrica LAZPIUR hoy no podría mantenerse sin la colaboración con los Centros Tecnológicos... Esta colaboración se extiende al desarrollo de nuevos productos, o la aplicación de tecnologías y permite liberar recursos internos, lograr una mayor velocidad de respuesta al mercado y, en ocasiones, es una vía de selección de personas. De hecho, mucha*

*de la actividad de I+D en estos momentos se desarrolla con Tekniker. Se trabaja con un software muy complicado. Existe un equipo interno de I+D pero la gente no se dedica a tiempo completo, sino que lo comparte con la actividad de diseño u otras actividades. En ocasiones hay proyectos que se desarrollan con 2 y 3 centros tecnológicos. Han colaborado con INASMET, CEIT, FATRONIK, ROBOTIKER, GAIA, IKERLAN; LABEIN, INVEMA, etc. »*

### ARTECHE

*«... En la organización se diferencia la **organización estable** (que responde a los procesos de producción y cadena de valor establecidos y reflejados en los indicadores) de la **organización «ad hoc»** que convive en paralelo en base a grupos de trabajo para el desarrollo de «proyectos interdepartamentales» (cuyas estructuras se configuran y desaparecen en función de la vida del proyecto). El desarrollo de esta organización es una importante fuente de innovación, intercambio de conocimiento y de liderazgo compartido, pues de una u otra forma muchas personas lideran un proyecto y a la vez actúan como colaboradores en otros. »*

### Dinámica 6. Reinterpretación de la Internacionalización:

#### VISIÓN GLOBAL

Estas empresas abordan la internacionalización desde diferentes focos, reinterpretando el entorno global. Para ellas las barreras geográficas no suponen un límite, sino una oportunidad para:

- Captar nuevos clientes o abordar nuevos mercados.
- Conseguir nuevos proveedores.

Multilocalizar sus plantas productivas en razón de su estrategia. En este punto se hace necesaria una reflexión sobre cómo trasladar los modelos de empresas basadas en las personas a otros contextos culturales.

### EGA MASTER

*«.....Los otros grandes ejes estratégicos son la internacionalización y la innovación, que para EGA MASTER son conceptos fuertemente relacionados, ya que el liderazgo en el mercado global exige la innovación y ésta a su vez se apoya en la información recogida en cada uno de los mercados y en la respuesta a sus necesidades.*

*La internacionalización ha sido un planteamiento clave desde los inicios de EGA MASTER, lo que le ha llevado a estar presente hoy en 147 países. Todo ello es fruto de un gran esfuerzo comercial en el que lograr el encaje con otras culturas es un elemento prioritario que se refleja en una plantilla con fuerte presencia de extranjeros y en los idiomas que se dominan en la empresa (15 idiomas diferentes, desde el euskera al chino), comenzando por los propios hijos de Iñaki Garmendia, Aner e Iñaki, que hablan japonés y chino respectivamente...»*

### ARTECHE

*«...A partir de 1993-95, años en que fue necesaria una regulación de empleo, se inició un proceso de diversificación e internacionalización, y de crecimiento con plantas como las de México que con 657 personas, emplean ya a más personal que la casa matriz. Dentro de este mercado global, ARTECHE ha sido capaz de mantener posiciones muy competitivas en mercados como el de Alta Tensión (AT), dominado por grandes empresas multinacionales como SIEMENS, ABB o AREVA, donde alcanza una cuota del 12% a nivel mundial en Transformadores de Medida. Esta posición se basa en una gran capacidad de respuesta a las necesidades del cliente, ofreciendo soluciones a medida con el máximo nivel de calidad y fiabilidad, en la apuesta por la innovación y en la capacidad y experiencia de su equipo humano, con más de **400 titulados, la mayoría ingenieros** y con una gran actividad dedicada al rediseño y mejora de productos y reingeniería tecnológica de procesos...»*

#### Dinámica 7. Formulación de un nuevo CONTRATO PERSONA-EMPRESA ligado al proyecto empresarial y personal

Se observa que el Contrato Persona-Empresa es un contrato amplio que contempla el sistema retributivo, el desarrollo profesional y la conciliación de la vida laboral-personal:

#### **Respecto al sistema retributivo:**

- Existen unas diferencias salariales reducidas
- Predomina la transparencia del sistema retributivo, todo el mundo conoce las reglas del juego.
- Se basa en:

- Retribución fija, ligada a pocas escalas salariales y conocidas por todas las personas.
- Retribución variable, donde priman los resultados de equipo y del proyecto compartido frente a los resultados individuales.
- Participación en beneficios que, en muchos casos, se liga a la retribución variable y/o la participación en el capital.

#### ALCORTA

*«... Los salarios se revisan según el IPC y existe una paga variable, para todos igual, en el caso de que haya beneficios, que va creciendo de año en año mientras continúen los beneficios dentro de un pacto a 5 años y hasta llegar a aproximadamente una paga completa. Eventualmente se podría cambiar a un % sobre beneficios...»*

#### LANCOR

*«... Un aspecto fundamental del nuevo planteamiento es la participación de todas las personas en los beneficios, en este caso con un 25%. Todo lo que se haga para mejorar la competitividad de la empresa y para que sea eficiente y rentable repercutirá en los ingresos de las personas. Para Javier Salcedo no es el único factor, pero sí uno muy importante a la hora de buscar el compromiso de todos con el proyecto...»*

#### EGA MASTER

*«...El modelo de organización de Ega Master, orientado a la participación, involucración y asunción de responsabilidades exige prestar una especial atención a todas las personas que la componen. Esta atención se materializa en los recursos dedicados y en los compromisos adquiridos por la organización en esta materia más allá del Convenio Colectivo Sectorial, por lo que han desarrollado una Política de Reconocimiento que se materializa en diferentes canales: Reconocimientos colectivos formales e informales, premios anuales, retribuciones individualizadas, planes de pensiones privados, política de retribución por objetivos, incentivos al personal de fábrica, pagos complementarios a la Seguridad Social y Seguro Médico privado ...»*

**WALTER PACK**

*«... Junto a la revisión de salarios se acordó un reparto de beneficios consistente en el 30% de todos los beneficios superiores a la media de los últimos 4 años, lo que permitió repartir beneficios desde el primer año. El acuerdo lleva consigo una rebaja del sueldo en caso de pérdidas. Evidentemente esto exige total transparencia, pero resultó sencillo.»*

**AMPO**

*«... Justamente por eso, para alentar y ser coherente con esta filosofía de diversidad, de dar cada uno la mejor versión de cada uno y, al fin y al cabo, de ser consecuentes con lo que realmente significa el trabajo en equipo, existen solo 4 franjas retributivas entre las 500 personas de AMPO. Se trata por tanto, de no querer hacer diferencias entre los miembros del equipo...»*

**Desarrollo profesional ligado al desarrollo del proyecto**, entendido como:

- Un incremento de capacidades técnicas.
- Aprendizaje en la gestión de compromisos y relaciones, tanto a nivel interno como externo, capacidades de gestión, visión global....
- Implicación en nuevos retos y soluciones creativas.

**Conciliación de la vida profesional y personal**

- Partiendo de un marco general, éste se adapta a las situaciones personales que se le presentan a las personas a lo largo de su vida. Esto implica soluciones de horarios flexibles, teletrabajo, polivalencia, análisis de la vida profesional de cada uno, etc.

**LAZPIUR**

*«... Un aspecto de especial interés en la relación con las personas es la gestión del reconocimiento, un sistema destinado a completar el sistema participativo e integrar el desarrollo de la persona con el de la empresa. Dentro del reconocimiento se contemplan cuatro apartados que son: 1) el gasto, que es el concepto salarial, cumplimiento del convenio, 2) el beneficio, ligado a los resultados de la empresa, según inversiones, 3) la inversión, que contempla aspectos como formación, promoción, polivalencia, empleabilidad, seguridad personal, etc. y 4) el concepto*

*social, que incluye aportaciones sociales, empleo a familiares, tiempo libre, flexibilidades, ayudas económicas puntuales, etc. Según esto, el concepto de retribución final será en base a una combinación variable de los 4 conceptos...»*

### **EGA MASTER**

*«... La importancia del equipo humano se explicita en la declaración de la misión: donde se dice: «...trabajamos en un proyecto basado en las personas, creyendo firmemente en su desarrollo e implicación que responda a sus expectativas y a las del entorno social en general». A este respecto para Iñaki Garmendia (hijo) las personas son el fundamento de cualquier organización y en EGA MASTER, esto se refleja en todos los aspectos de la gestión relacionados con las personas, desde la contratación, a la formación, la comunicación, la promoción, el reconocimiento, la retribución, la conciliación laboral-familiar, etc... «*

Se trata de un nuevo CONTRATO PERSONA-EMPRESA en sintonía y coherencia con la emergencia del trabajo cognitivo, el proyecto de empresa compartido y el desarrollo de modelos de gestión basados en las personas.

### Dinámica 8. REFORMULACIÓN del papel de las ESTRUCTURAS TRADICIONALES

Hemos visto la actuación y transformación de tres estructuras clave tradicionales: Consejo de Administración, Comité de Dirección y Comité de Empresa, que, en las cooperativas visitadas se podría traducir por Junta Rectora, Comité de Dirección y Consejo Social.

- **Consejo de Administración**, que apoya cambios en las reglas de juego y los modelos de gestión:
  - Voluntad de rentabilidad y proyecto a largo plazo asociado al desarrollo de empresa y sus personas en el tiempo. Ética y visión compartida.
  - Compartición del poder y la toma de decisiones con las personas de la empresa, lo que supone reconocer de hecho que la propiedad está compuesta no solo por el capital económico, sino también por el del conocimiento.

27 www.esop-  
association.org

- Reuniones fluidas y basadas en el mismo sistema de información transparente y coherente utilizado en el resto de la empresa.
- Nuevos modos de actuación: reparto de acciones, limitaciones a la actuación del capital económico (ESOPs-Employee Stock Ownership Plan<sup>27</sup>), pacto de accionistas... aunque se hace necesario profundizar y buscar fórmulas jurídicas que articulen y amparen estos procesos de participación en el capital desde lo legal, lo fiscal, la toma de decisiones....

### ALCORTA

*«... Un aspecto de gran interés en el modelo de gestión de Alcorta es la participación de personas trabajadoras en la propiedad con un 20% de las acciones. La adquisición se produjo recientemente tras llegar a un acuerdo con los socios mayoritarios cuando éstos deciden recomprar la empresa al Grupo Mahle. Actualmente son 15 los socios-empleados, aunque existe la voluntad de ampliar al 100% de la plantilla, y gracias a las cláusulas introducidas en el contrato, la participación les otorga una serie de derechos, tales como el derecho de veto ante ciertas decisiones, lo que les permite disponer del máximo control sobre el futuro de la empresa. No es por tanto una participación orientada principalmente al reparto de beneficios, sino más bien a garantizar que el futuro de la empresa está en buena medida en manos de sus trabajadores. Indudablemente, se trata de una fórmula de participación en la propiedad poco conocida entre nosotros aunque, según parece, existe una fórmula similar bastante extendida en USA, conocida como ESOP (Employee Stock Ownership Plan). ...»*

### INGEMAT

*«... Ya no es el accionista mayoritario quien tira o empuja a los demás, sino los demás quienes recurren a él, lo que le permite centrarse en otras áreas: comerciales, de innovación institucionales, estratégicas...»*

- **Comité de dirección**, que debe adquirir una nueva orientación, diferente a la predominante (basada en la dirección, la supervisión y el control), para apoyar el desarrollo de los nuevos modelos:

- Se transforma en un comité de pilotaje del proyecto, con una visión a largo plazo, es decir, en operador de la Organización en RED.
- Al descentralizarse la toma de decisiones y el control diario de las operaciones, se sale del día a día y adopta nuevos roles:
  - Facilitar que la cadena de valor y los sistemas funcionen con esta orientación al cliente.
  - Actuar como nodo de interconexión entre los diferentes centros de decisión de la empresa: consejo de administración, comités de empresa, unidades de apoyo y unidades de negocio.
  - Conectarse con otras redes externas: banca, administración, asociaciones, clúster, universidad.
  - Centrarse en las personas de la empresa y el cambio cultural.

De «Comité de Dirección» a «EQUIPO FACILITADOR, INTEGRADOR y ABIERTO»

### AMPO

*«... La diferencia con el modelo clásico de planificación y control centralizados es que el equipo de pilotaje y todos los servicios tecnológicos en general intervienen no como elemento controlador, sino coordinando y ayudando a equilibrar las cargas de las líneas sin recurrir a la imposición. ...»*

### ALCORTA

*«...En un punto del proceso se plantea, aunque de una forma casi inconsciente, una decisión fundamental: los que hasta ahora detentaban un poder dentro de la organización debían decidir si querían cederlo para compartirlo y adoptar en su lugar una actitud de servicio. Y se tomó esta decisión creyendo que era lo mejor para la empresa. Lo que antes era información a ocultar, reservada a unos pocos, pasa a ser información para todos, las órdenes dan paso a la necesidad de escuchar y convencer, el control se sustituye por la confianza, los puestos de las personas se enriquecen y ésto aumenta la motivación. La obediencia es sustituida por el compromiso. En definitiva, se pasa de una cultura orientada al jefe a otra orientada al cliente. Esto obliga a*

*nuevas formas de compromiso por parte de todos. En estos momentos, por ejemplo la empresa ha solicitado un ERE en el que participa el mismo Gerente, dentro de una rotación acordada...»*

- **Comité de Empresa**, que ha sido la principal estructura de defensa de los intereses de las personas trabajadoras en las organizaciones clásicas, caracterizadas por el modelo taylorista y el trabajo abstracto. Sin embargo en los modelos de gestión basados en las personas, emerge una nueva forma de relación entre las personas de la empresa basada en el diálogo, la participación, la confianza y la transparencia. Por ello, el Comité de Empresa debe repensar su rol para adecuarse a la nueva realidad.

Como hemos visto en las organizaciones del panel de contraste:

- Las relaciones entre el comité de empresa y el comité de dirección se hacen desde la transparencia, el diálogo permanente y la negociación de un contrato persona-empresa adecuado a la emergencia e importancia del trabajo cognitivo.
- En algunos casos el comité de empresa participa en el proyecto representando a parte de las personas y creando opinión entre sus afiliados.
- En algunas empresas incluso desaparece la representación sindical tradicional, dando paso a otras estructuras de participación.

#### **LAZPIUR**

*«... no ha habido nunca problemas con los sindicatos y de hecho, en la práctica no hay sindicatos. Hace años que no hay elecciones. En su momento llegaron a un acuerdo por el que 3 representantes de las personas trabajadoras se van rotando para asistir a las reuniones mensuales y la relación es muy buena...»*

#### **Dinámica 9. Interiorización de la Responsabilidad Social**

Todo lo anterior, analizado desde la Responsabilidad Social, evidencia un alto grado de compromiso de estas empresas con su entorno social y económico que se traduce en:

- Fuerte orgullo de pertenencia por parte de las personas que

forman parte de la empresa.

- Imagen positiva en el entorno, lo que las convierte en empresas atractivas para trabajar en ellas, lo que atrae a los mejores profesionales.

Estas empresas han sentado las bases en lo medioambiental y lo social, que, junto a lo económico, son los ejes de la sostenibilidad futura.

### **EGA MASTER**

*«... EGA MASTER basa su estrategia competitiva en contar con un equipo humano mejor que el de sus competidores, preparado e ilusionado. Este objetivo comienza con la contratación, buscando rodearse de personas capaces de motivarse y se favorece posteriormente creando un entorno motivador, uno de cuyos elementos principales es el orgullo de participar en un proyecto de futuro. El éxito consiste en combinar las dos cosas: gente capaz de motivarse y entorno motivador...»*

### **ARTECHE**

*«... Nuestra filosofía empresarial se basa en el desarrollo de un equipo humano multicultural, integrado por profesionales comprometidos con los objetivos del Grupo. Profesionales capaces de dar respuesta eficiente a cualquier reto, que comparten sus conocimientos de forma libre y activa en un clima de confianza y participación con el objetivo de crear valor para la organización, para los colectivos implicados en el negocio y para el entorno social...»*

#### **Dinámica 10. Transparencia y acciones ante la Crisis**

Dadas las fechas en las que se han realizado las entrevistas, la forma de encarar la crisis ha puesto de manifiesto la importancia de haber mantenido una cultura de transparencia que ha permitido desarrollar las siguientes líneas de actuación:

- Toma de conciencia clara de la situación a todos los niveles.
- Planteamiento de escenarios de solidaridad y mantenimiento del empleo:
  - Integración de la subcontratación.
  - Desarrollo de actividades de mantenimiento.

- Rotaciones de personas, polivalencia y equilibrar cargas de trabajo.
- Prepararse para la salida:
  - Desarrollo de programas de formación y capacitación.
  - Desarrollo de mejoras internas.
  - Lanzarse al mercado: Ampliar el contacto con los clientes y buscar otros nuevos para lograr más pedidos, proyectos...
  - Crear bolsas de horas y flexibilidad para mejora de plazos.

Estas empresas adoptan el principio de que las personas son su mayor valor, por sus conocimientos, experiencias y relaciones, por lo que sacarlas del proyecto se contempla como un despilfarro y una pérdida de activos.

#### **LAZPIUR**

*«... La crisis está suponiendo para las empresas una prueba de fuego de su capacidad de respuesta en condiciones adversas que obliga a recurrir a todos los resortes de la organización. En el caso de LAZPIUR se ha creado un equipo de situación y se ha realizado una reflexión estratégica. Este equipo de situación ha elaborado unos principios básicos que son: el control del gasto, dejar de subcontratar lo que se pueda hacer dentro, adaptarse y trabajar bajo dos principios: que nadie quede fuera y distribución de tareas y horas. La reflexión estratégica ha llevado a la necesidad de centrarse en las acciones con mayor impacto en el objetivo de salir de la crisis y estar preparados para después, esto es: la nueva gestión comercial, la gestión de personas, la nueva forma de gestión de proyectos control técnico/económico, el control de costos, el trabajo en equipo, la formación centrada en idiomas, técnicos, actitudinales, emocionales y la comunicación ...»*

#### **LANCOR**

*«... La relación entre las personas es un aspecto fundamental del modelo y exige sumo cuidado, especialmente en tiempo de crisis como el actual. El principio mantenido es el de «todo el mundo se queda aquí» lo que ha llevado a un sistema de rotación en el paro de acuerdo con un escenario de ventas y a plantear un sistema de prejubilaciones en condiciones muy favorables. . . . »*

**WALTER PACK**

*«... En noviembre de 2008 comienza a sentirse la crisis con anulación de pedidos, etc. El 8 de diciembre se convoca asamblea en la que, junto a la previsión de los beneficios al cierre del ejercicio y el consiguiente reparto, se informa sobre la situación de cartera y se proponen medidas para 2009, incluida la congelación de sueldos y otras más delicadas como irse al paro los últimos empleados o los que están en período de prueba y aprovechar el seguro de desempleo, dentro del acuerdo de no prescindir de nadie y dedicar el 30% de los ahorros procedentes del paro a compensar a estas personas. Evidentemente sólo en un clima de confianza es posible llegar a todos estos acuerdos ...*

**Dinámica 11. Proactividad hacia el cambio y la renovación.**

Al igual que hay personas propensas al cambio, que lo buscan y lo provocan, las organizaciones del panel de contraste se caracterizan por una propensión al cambio y la renovación.

El proceso de transformación abordado por estas empresas trata de responder a tres preguntas:

- ¿Por qué?
  - Por la inquietud y voluntad del líder de la empresa.
  - Por la evolución del proyecto desde la calidad y la orientación al cliente.
  - Por búsqueda de alternativas para enfrentarse y darle la vuelta a una crisis interna o económica de la propia empresa.
- ¿Quién lo lidera?
  - Los propios líderes de las organizaciones por convencimiento.
  - Nuevos líderes que surgen dentro de la empresa.
  - Líderes externos que provocan un cambio radical en las reglas de juego.
- ¿Cómo se aborda?
  - De forma evolutiva o «mancha de aceite» impulsada por un equipo que diseña el cambio y lo van transmitiendo.
  - De forma radical, por el diseño de un proyecto y su aprobación en una asamblea a partir del cual se inicia el cambio.

**INGEMAT**

*«... la empresa tenía problemas para responder a los fuertes retos que se planteaban. Por los años 2006 y 2007 el modelo empieza a agotarse. Las ventas están estancadas y también lo está el desarrollo profesional de las personas. Hay una alta dependencia en automoción y en determinados clientes. Los resultados económicos no son buenos y hay una alta rotación de las personas...»*

**LAZPIUR**

*«... más que de cambio en un sentido radical habría que hablar de una evolución en la organización y en la forma de gestionar la empresa, buscando la competitividad a través de la calidad, la excelencia en la gestión y la cultura innovadora y del liderazgo de Miguel Lazpiur, gerente y propietario. En este sentido, la inclusión del compromiso y el crecimiento de las personas como uno de las aspiraciones de la empresa y como eje de actuación prioritario es una consecuencia lógica de la evolución de su modelo de organización y de la convicción de Miguel Lazpiur en relación con los conceptos de calidad, modelo EFQM, innovación, etc., desarrollados a lo largo de los años, y de su liderazgo, coherencia e implicación con el proyecto empresarial y con las personas que lo integran ...»*

**FINESSE**

*«... Félix (Administrador) reúne a todo el personal y les expone la realidad de la empresa con datos y la necesidad de cambiar si se quiere sobrevivir. Es necesaria su total implicación para llevar adelante este cambio, no hay otra vía, es la última oportunidad. La reacción inicial es de incredulidad y falta de ilusión, aunque se acepta como única salida...»*

**ALCORTA**

*«...El gerente, junto a un grupo de 15 personas, inician una reflexión con la intención de identificar los problemas de fondo e iniciar los cambios organizativos y estratégicos necesarios para situar a la empresa en una posición competitiva en el exigente mercado de automoción a nivel global ... «*

Cada empresa representa una experiencia singular surgida en un contexto y tiempo dados, donde la decisión de cambio viene condicionada por la historia de la organización, sus personas y la situación de los mercados y productos en ese momento. De esta forma, cada caso supone una evolución particular que ilustra el tránsito hacia un modelo de empresa basado en las personas.

#### **4. El tránsito hacia modelos de gestión basados en las personas**

Como ya se habrá podido deducir, la integración de las claves y dinámicas anteriores en las organizaciones y su transformación hacia modelos de gestión basados en las personas no es un camino sencillo. Las dificultades que se han encontrado las empresas visitadas, y que seguramente se encontrará cualquier empresa que inicie cambios similares, han tenido que ver principalmente con:

- Las personas, sus actitudes y las resistencias al cambio.
- Los sistemas, estructuras, jerarquías y prácticas vigentes y la necesidad de adecuarlos a las nuevas realidades.
- La gestión de la incertidumbre.

##### Las Personas, sus actitudes y las resistencias al cambio:

1. Dificultad para comprender que hoy, en nuestras organizaciones, muchas personas están orientando ya su actividad hacia la aportación de valor al cliente, con lo que implica de utilización de redes informales de comunicación e intercambio de conocimiento, así como de toma de decisiones (poder distribuido), al margen de las estructuras rígidas formales.
2. Necesidad de líderes (entre la propiedad y el equipo de dirección) capaces de asumir e interpretar esta nueva realidad de empresa orientada al cliente, que propicien la creación de un «proyecto compartido» ilusionante, con nuevas reglas de juego y donde las personas son claves.
3. Dificultad para iniciar el proceso de transformación, que implica una recomposición de fuerzas y cometidos en las estructuras de la empresa (Consejo, Junta Directiva, Comité de dirección, Comités de empresa y cargos sociales) y una reorganización en

base a unidades de negocio y de apoyo versus departamentos tradicionales.

4. Resistencia de las personas directivas y mandos intermedios a adoptar un liderazgo de servicio (en vez del basado en la autoridad y el control) orientado al cliente y basado en la confianza en todas las personas de la empresa, en su capacidades y conocimientos.
5. Dificultad de algunas personas para asumir protagonismo y liderazgo en este nuevo modelo de empresa volcado al exterior y organizado en base a equipos autogestionados, acostumbradas a recibir órdenes y a ser controladas y no a tener que decidir por ellas mismas.
6. Dificultad de los equipos para convivir con un ambiente de (auto) exigencia muy alto, marcado por mercados y clientes dinámicos y competidores numerosos, que requiere mucha coordinación y diálogo. No todas las personas pueden aguantar el estrés o quieren comprometerse en el grado necesario.
7. Resistencia a reconocer que los resultados de la empresa son propiedad no sólo del capital, sino también del conocimiento, esto es, de las personas. Esto se agrava por la falta de fórmulas jurídicas que favorezcan la participación de las personas en la propiedad, aunque sea parcial.
8. Oposición de algunas estrategias sindicales en posiciones de enfrentamiento típicos del modelo industrial tayloriano a este tipo de modelos participados, lo que hace muy difícil transformar 'profundamente' empresas con esta cultura sindical.

Sistemas, estructuras, prácticas vigentes y la necesidad de adecuarlas a las nuevas realidades:

9. A veces puede ocurrir un retraso en la toma de decisiones estratégicas o duras, por la necesidad de acordarlas o consensuarlas en los diferentes niveles de la organización.
10. Necesidad de establecer dinámicas de comunicación muy densas entre las personas de los equipos y entre los equipos de la empresas, además de con los clientes. Esto significa desarrollar una serie de competencias menos habituales (comunicación, relacionales, manejo de conflictos...), en las que carecemos de la formación y entrenamiento adecuados.

11. Necesidad de formación y reflexión sobre el modelo que se va desarrollando entre todos. Sobre todo es relevante el tratamiento de las personas que no apoyan el modelo, que pueden poner en tela de juicio la coherencia de los principios y valores subyacentes (¿se puede prescindir de los que ponen palos en las ruedas?)
12. En algunos casos, una alta dependencia de un líder o coordinador general puede paralizar temporalmente, e incluso hacer fracasar el proceso de transformación.

### **Gestión de la incertidumbre:**

13. Sensación en algunas personas de reorganización continua, de descontrol, de caos, de vértigo, por estar acostumbrados a una cultura de mayor control y dirección desde la jerarquía. En condiciones adversas o ante resultados negativos de la empresa, esta sensación de caos puede volverse en contra del proceso de transformación.

Las empresas visitadas han tenido que enfrentarse a retos y dificultades en todas estas áreas referidas anteriormente. Para ello se ha necesitado perseverancia y tiempo, y saber como promover actitudes como confianza, coherencia y respeto mutuo, transmitir entusiasmo, capacidad de rectificar y mucho sentido del humor, lo que se ha traducido en un cambio de las reglas de juego y los valores.

Cuando no se produce tal **cambio de valores y actitudes** y sólo se intenta cambiar a nivel superficial, el proyecto peligra y se podría abortar ante los imprevistos que surjan en el camino (por resultados, por conflictos de poder interno, resistencias al cambio, etc.), recurriéndose a tópicos como el descontrol, la descoordinación, la falta de toma de decisiones, la falta de involucración, etc. Es por tanto necesario apuntalar el proceso de transformación con mucha **comunicación, transparencia** y actuando **pedagógicamente**, para ayudar así a que se produzca el cambio de manera natural.

Sin lugar a dudas, en las empresas que avanzan en el tránsito, el elemento diferenciador es que las dificultades comentadas, lejos de convertirse en factores paralizantes, se han convertido en **retos motivadores** para seguir avanzando en el proceso de transformación.

### **Iniciando el proceso de transformación**

En este capítulo se ha mostrado el ejemplo de 9 empresas (si bien se podrían haber seleccionado algunas otras) que en su día decidieron transformar sus modelos de gestión, buscando mejorar su competitividad desde la potenciación de la innovación, la creatividad y el conocimiento de todas sus personas.

No fue un proceso fácil. Nunca lo es para las personas u organizaciones que se adentran en terrenos nuevos e inexplorados, enfrentándose por ello a inercias organizacionales y sociales, derivadas de los modelos ya establecidos. Sin embargo y como se ha visto en los ejemplos anteriores, el esfuerzo ha merecido la pena, alcanzándose resultados tangibles, tanto en los indicadores de negocio, como en las nuevas dinámicas de relaciones externas e internas generadas.

Estas empresas pioneras, han sabido captar y poner en marcha los cambios que la sociedad del conocimiento nos demanda de forma urgente. Se trata, como hemos visto a lo largo del documento, de crear las condiciones ambientales que favorezcan el despliegue del trabajo cognitivo, descentralizando la toma de decisiones y cediendo poder, organizándose en equipos orientados al cliente con mayores cotas de autonomía y de autoorganización, diseñando sistemas sencillos y transparentes de información y comunicación, etc.

Consideramos además que hoy y aquí, en Euskadi, es el momento y lugar adecuados para que muchas empresas se sumen a este movimiento de transformación, porque disponemos de:

- Una rica cultura de cooperación y asociacionismo que, de alguna manera, puede facilitar la adopción de estos nuevos modelos de gestión orientados hacia las personas.
- Un conjunto de administraciones cercanas que están favoreciendo y apoyando estos proyectos de innovación en gestión, de innovación organizacional, con vocación de servir de palanca para la modernización y diversificación de nuestro tejido empresarial.
- Unas organizaciones con las personas más preparadas y más informadas de toda su historia, fruto de la madurez y desarrollo de una sociedad avanzada.

Los nuevos modelos de gestión propuestos se alinean también con los objetivos y estrategias marcadas por los países más avanzados, que responden a los nuevos retos globales (cambio climático, sostenibilidad, escasez de materias primas, cambios demográficos, pobreza...) y al proceso de transformación que está sufriendo la sociedad actual, marcada por la globalización y el acceso inmediato a la información por el impulso de las tecnologías de información y comunicación.

Así la Comisión Europea, en su documento borrador de la futura **Estrategia «UE 2020»<sup>28</sup>**, en Europa y al que ya nos hemos referido anteriormente, señala las siguientes prioridades:

1. Crear valor basando el crecimiento en el conocimiento.
2. Potenciar el papel de los ciudadanos en sociedades inclusivas.
3. Crear una economía competitiva, conectada y más respetuosa con el medio ambiente.

Los modelos de gestión propuestos, el aprendizaje emocional y la conceptualización a partir del despliegue del trabajo cognitivo, se alinean también con las tendencias de innovación en gestión propuestas por los **35 principales expertos en gestión**<sup>29</sup>.

Los nuevos modelos de gestión basados en personas (basados en los 7 Conceptos-Guía, las dos claves comunes y las dinámicas de gestión), sobre los que hemos profundizado a lo largo de este documento, contribuirán significativamente a los objetivos anteriores, porque permitirán el desarrollo efectivo de la innovación y el conocimiento de las personas en el entorno de nuestras actuales empresas y organizaciones, ayudando así a mejorar su competitividad, de forma conectada (concepto de organización en red), duradera (la innovación en gestión es más difícil de imitar) y sostenible (empresas responsables con el entorno social y medioambiental).

28 «Documento de trabajo de la Comisión. Consulta sobre la futura Estrategia «UE 2020»». Noviembre 2009

29 35 expertos mundiales bajo el lema de «reinventar el futuro de la gestión» han seleccionado 25 ideas para definir el Management 2.0. (Fuente: Innobai nº 13) y que pueden ser coincidentes con la conceptualización y transformación organizativa. Ver Anexo 2

**ANEXO 1.** Personas y organizaciones participantes en el i-Talde I del Área de Transformación Empresarial de Innobasque

<b>PERSONAS</b>	<b>ORGANIZACIONES</b>
Ane Aguirre	VESPER SOLUTIONS
Mercedes Aja	FUNDACIÓN TEKNIKER
Adolfo Arejita	INSTITUTO DIOCESANO LABAYRU
Sabin Azua	B+I STRATEGY
Aitor Barinaga	NAIPES HERACLIO FOURNIER
Alberto Barrios	HUMAN
Xavier Berasategi	GRUPO TTT
Ángel Castrillo	ADEGI
Sonsoles Castrillo	ZUBIZARRETA CONSULTING
Maite Dárceles	HOBEST CONSULTORES
Sonia Díez	MERCAGENTES
Tomás Elorriaga	BANPRO
Agustín Garmendia	NORBOLSA, S.V
Olga Gómez	INNOBASQUE
Dionisio Horrillo	FRUTAS DIONI
Manuel Iraolagoitia	MICRODECO
José Luis Jiménez Brea	INNOBASQUE
José Luis Lafuente	MONDRAGON
Javier Lertxundi	ITZARRI-GESTION DEL CONOCIMIENTO
Juan Manuel Moreno	TORNIPLASA S.L.
M <sup>a</sup> Teresa Moreno	FUNDACIÓN LEIA-CENTRO DESARROLLO TECNOLÓGICO
Jorge Petralanda	FVEM FEDERACIÓN VIZCAINA DE EMPRESAS DEL METAL
Javier Riaño	FONDO FORMACION EUSKADI
Ana María Reoyo	MAS INNOVACIÓN
Susana Rodríguez Vidarte	UNIVERSIDAD DEUSTO-COMERCIAL
Koldo Saratxaga	K2K EMOCIONANDO
Juan Manuel Seco	CENTRO FORMACIÓN SOMORROSTRO
José Manuel de la Sen	PETRONOR
Larrea	

PERSONAS	ORGANIZACIONES
Gonzalo Serrats	OPE CONSULTORES
Alfonso Vázquez	HOBEST CONSULTORES
Carlos Peña	INNOBASQUE
Javier Zarrabeitia	COLABORADOR INNOBASQUE
Olatz Zubillaga	GRUPO GUREAK
José Ignacio Zudaire	Ex-Viceconsejero de Innovación y Energía del GOBIERNO VASCO

## **NIVEL 3**

Documentos complementarios de interés

### **ANEXO 1**

Notas de las visitas a las empresas de contraste

## 4. Personas y organizaciones colaboradoras

### 4.1. Equipo de contraste

PERSONAS	ORGANIZACIONES
Ane Aguirre	Vesper Solutions
Xabier Berasategi	Grupo TTT
Agustín Garmendia	Norbolsa
Olga Gómez	Innobasque
Manuel Iraolagoitia	Microdeco
José Luis Jiménez Brea	Innobasque
Carlos Peña	Innobasque
Koldo Saratxaga	K2K Emocionando
Javier Zarrabeitia	Colaborador Innobasque

### 4.2. Empresas y personas participantes en el contraste

#### ALCORTA FORGING GROUP

- Lorenzo Mendieta, Gerente
- Mikel Daquinta, Administración
- Josu Sanchez, Dirección Personas
- Ruben de la Peña, Key Account Manager

#### AMPO

- Jon Agirre, Presidente
- Asier Oyarbide, Ayudante Coordinador AMPO
- Ignacio Estensoro, Coordinador Proyecto AMPO

#### ARTECHE:

- Inazio Iribar, Dirección Social
- Ana Larrea, Responsable de Personas

#### EGA MASTER

- Iñaki Garmendia Ajuria, Presidente
- Iñaki Garmendia Urkizu, Director Gerente
- Eduardo Urizar, Responsable de Calidad
- Alvaro Beraiz, Engineering Manager
- Jesús Jiménez, Responsable R.R.H.H

#### FINESSE

- Félix Villanueva, Administrador (Director Técnico, Microdeco)

- José Casas. Director General
- Jose Luis Gómez, Responsable de Producción
- Guadalupe González, Responsable de Calidad y Almacén

#### **INGEMAT**

- Victor Picó, Accionista mayoritario
- Jorge Darpont, Coordinador General
- David Marqueta, Servicios Tecnológicos
- Jesús Bahillo, Coordinador Innovación de Producto

#### **LANCOR**

- Jose Luis Aramburu, Presidente del Consejo de Administración
- Tasio Antúnez, Coordinador Servicios Tecnológicos y miembro del Consejo de Administración
- Maribi Jerez, miembro del Consejo de Administración
- Javier Salcedo, Coordinador General del Proyecto Lancor, dinamizador de K2K
- Unai Mendikote, Coordinador Financiero, dinamizador de K2K

#### **LAZPIUR**

- Miguel Lazpiur, Socio mayoritario y Gerente
- Miguel Angel Agirrezabal, Calidad y sistemas
- Aroa Agirrezabal, Responsable de Personal

#### **WALTER PACK**

- Miguel Bernar, Accionista mayoritario y Coordinador General

#### 4.3. Características y análisis de las empresas visitadas

- Se han seleccionado 9 empresas: Alcorta Forging Group, Ampo, Artech, Ega Master, Finesse, Ingemat, Lankor 2000 S.L, Lazpiur y Walter Pack.
- Son empresas del sector industrial. 5 en el sector auxiliar de automoción y 4 en el sector de bienes de equipo.
- El volumen de personas que trabajan en las empresas va de 14 a 620 personas trabajadoras.
- La creación de las empresas va desde 1911 hasta 1999 ( mínimo 10 años • máximo 98 años de antigüedad).
- La forma jurídica es diversa siendo cooperativas, sociedades

limitadas , sociedades anónimas y sociedades familiares.

- Las visitas se han realizado entre los meses de abril a julio de 2009, en plena crisis.
- El cambio hacia una organización basada en las personas, en algunos casos es de forma evolutiva desde la calidad y el EFQM. En otros casos, se plantea como un tránsito radical en un momento de crisis de la empresa (económica/interna). También se han visto procesos de transformación originados por el convencimiento propio y apuesta de personas relevantes en la empresa.
- El inicio del cambio va en algunos casos desde 1994/95 y en otros más recientemente, en torno al año 2008.

### **1. NOTAS VISITA A ALCORTA FORGING GROUP (20 de mayo de 2009)**

#### **Participan en la visita:**

Por parte de ALCORTA:

- Lorenzo Mendieta, Gerente
- Mikel Daquinta, Administración
- Josu Sanchez, Dirección Personas
- Ruben de la Peña, Key Account Manager

Por parte del i-Talde I de Innobasque:

- Ane Aguirre, Consultora Vesper Solutions
- Olga Gómez, Innobasque
- Manuel Iraolagoitia, Presidente de Microdeco
- Javier Zarrabeitia, Innobasque

#### **La empresa y su situación**

Alcorta Forging Group es una empresa de 170 personas trabajadoras, radicada en Elgoibar, dedicada a la fabricación de componentes de acero forjado para la industria de automoción y especializada en piezas de menos de 4 kg. con requerimientos especiales de calidad, precisión y de geometrías complejas, es decir, con grandes exigencias de diseño, tales como bridas de tubos de escape, piezas de seguridad, cuerpos de rótula, bisagras para coches, cáncamos, bielas y diversas partes de motor.

Con más de un siglo de existencia y dedicada a la forja desde 1929, en 1982 entra en el sector de automoción, que hoy representa el 100% de su facturación. Tras atravesar una fuerte crisis en 1993, desde 1997 ha sido participada por la forja alemana Brockhaus-Soehne GmbH y del grupo multinacional MAHLE desde 2005 hasta finales de 2008 en que, tras la decisión del Grupo de centrarse en la forja de bielas de motor, es adquirida de nuevo por los antiguos socios y por un grupo de personas trabajadoras de la empresa que componen el Equipo Gestor.

Desde 2007 la empresa ha llevado a cabo un proceso de internacionalización con implantación en Europa y Sudáfrica dentro de una estrategia de mantener la competitividad en el mercado global. A la vez se ha avanzado en la aportación de valor al cliente participando en el diseño y desarrollo de las piezas. Todo ello junto a las mejoras de la productividad logradas en los últimos años se refleja en unos excelentes resultados de facturación que en 7 años se ha duplicado, alcanzando los 32 M€ en 2008.

Entre el año 2000 y hoy se puede hablar de un antes y un ahora en Alcorta. La forja es un proceso maduro. Tradicionalmente ha sido un trabajo manual, duro y repetitivo, que ha empleado a personas poco formadas. Hoy prácticamente todo el trabajo físico desaparece, las máquinas se han robotizado. De un mercado generalista, local, poco exigente se ha pasado a un mercado como el de automoción, internacional y tremendamente exigente. En este mercado, con una competencia china cada vez más fuerte, ya ni siquiera la calidad es una protección y la ventaja de Alcorta ha pasado a ser la rapidez, la flexibilidad, la capacidad de aportar soluciones, el trabajo conjunto con el cliente aportando mejoras de diseño y de coste e ingeniería de proceso.

El cambio aún ha sido mayor, si cabe, en lo que respecta a la organización. De un sistema jerárquico y departamental donde unos pocos determinan el proyecto de empresa y donde las relaciones con las personas trabajadoras se basan en el ordeno y mando o se limitan a la negociación de las subidas salariales, se ha pasado a una organización plana, poco jerárquica, donde la toma de decisiones es descentralizada y existe un proyecto compartido, con una definición de valores realizada entre todos, con muchas

relaciones, mucha comunicación, muchas reuniones y mucho trabajo en equipo.

### **Las razones del cambio. Un proyecto compartido.**

El inicio del cambio puede situarse en el año 2000. Lorenzo Mendieta había llegado en 1998, procedente de Arthur Andersen y era el Director de Producción. Dos años más tarde sustituye a Teodoro Alcorta en la dirección de la empresa. Aunque sus ideas sobre cómo gestionar la empresa, en particular, el papel de las personas y la forma de tratar con ellas, son diferentes a las de Teodoro, cuenta con su total confianza para emprender los cambios que considere necesarios.

En un mercado tan competitivo, la empresa no está respondiendo con la rapidez y la creatividad necesarias, se repiten los mismos problemas. Lorenzo Mendieta, junto a un grupo de 15 personas, inician una reflexión con la intención de identificar los problemas de fondo e iniciar los cambios organizativos y estratégicos necesarios para situar a la empresa en una posición competitiva en el exigente mercado de automoción a nivel global.

Bajo este impulso se inician los primeros cambios. La nueva organización por procesos y por mercado-cliente, se acompaña de cambios en la ubicación física de las personas: todos los que trabajan en una mini compañía se ubican en un mismo espacio, lo que antes era el departamento de Ingeniería, ahora es una unidad de negocio. Esto genera una cultura de orientación al cliente, lo que une a las personas no es su función ya sea producción, calidad o ingeniería, sino servir al cliente y resolver sus problemas, esto les otorga una visión de proceso, la responsabilidad está en el equipo, no hay ningún filtro entre el cliente y la solución.

Este primer cambio muestra dos claves del nuevo modelo de organización: la participación y la autogestión junto a la orientación al cliente. Como resultado las personas entienden la globalidad del proceso, están realmente motivadas. Cuando el que llama es el cliente, cada una de las personas de la mini compañía piensa cómo resolver el problema.

Toda esta evolución organizativa afectó principalmente a los indirectos, sin embargo el resto de las personas trabajadoras había

evolucionado realmente poco en lo referente a su identificación y participación en la gestión. En 2005 se inicia una nueva etapa del proceso a la que Lorenzo Mendieta se refiere como la etapa del proyecto compartido, más que un proceso consciente, una evolución lenta y no planificada. Entre todos se decide crear un estilo, una cultura y para ello, se decide trabajar con valores, se realizan reuniones en cada mini compañía para explicitar la misión de la empresa, se dedica mucho tiempo a pensar cuáles son los valores que mejor representan lo que se quiere que sea la empresa, qué personas de Alcorta son admiradas y cuáles son sus valores... Se definen tres áreas estratégicas: la comercial, la industrial y la de las personas. En esta última se trabajan intensamente los conceptos de comunicación, transparencia y credibilidad, qué es lo que interesa saber a las personas. A partir de los intereses de la gente la comunicación se centra en inversiones, nuevos pedidos, cartera, futuro...

### **El cambio en el poder**

En un punto del proceso se plantea, aunque de una forma casi inconsciente, una decisión fundamental: los que hasta ahora detentaban un poder dentro de la organización debían decidir si querían cederlo para compartirlo y adoptar en su lugar una actitud de servicio. Y se tomó esta decisión creyendo que era lo mejor para la empresa. Lo que antes era información a ocultar, reservada a unos pocos, pasa a ser información para todos, las órdenes dan paso a la necesidad de escuchar y convencer, el control se sustituye por la confianza, los puestos de las personas se enriquecen y esto aumenta la motivación. La obediencia es sustituida por el compromiso. En definitiva se pasa de una cultura orientada al jefe a otra orientada al cliente. Esto obliga a nuevas formas de compromiso por parte de todos. En estos momentos, por ejemplo la empresa ha solicitado un ERE en el que participa el mismo Gerente, dentro de una rotación acordada...

Desde este punto de vista los roles y actividades dentro de la organización pueden representarse mediante una pirámide en cuya cúspide estaría la parte más estratégica con la colaboración con el cliente, como actividad del máximo valor, mientras la base

sería la parte más operativa y en ella se situarían los trabajos más repetitivos y duros típicos de la forja tradicional, de los que apenas quedan algunos ya que la mayor parte han sido sustituidos por la automatización. En medio hay una progresión hacia tareas y cometidos de mayor valor, que implican más formación y más relaciones y que pasan por menos supervisión y control. Las mejoras operativas, las mejoras innovadoras y en lo más alto la gestión estratégica comercial. El reto organizativo es conseguir que cada vez más personas accedan a actividades de la parte alta de la pirámide. Hay que tener en cuenta que en esta base hay 80 personas.

La opción, por tanto, es hacer crecer la pirámide, abrirla y hacerla más ancha de forma que crezca la actividad en la parte superior, aumentar el negocio a base de incorporar más gente de la base a tareas que aporten más valor al cliente. Para ello, hay un proceso de formación en marcha y un plan de polivalencia tanto en conocimientos, como en flexibilidad de tareas. Por otro lado, está en estudio aumentar el valor a todas las personas. Actualmente hay 16 personas que estaban en forja y han pasado a administración o a picar información, hablar con clientes, diseño, etc. y ya hay 20 personas haciendo labor comercial.

Este proceso contribuye a su vez de forma sustancial a la satisfacción en el trabajo. Mikel Daquinta fue hornero durante años y hoy trabaja en la administración. Es además un sindicalista activo, que ha apoyado con fuerza el cambio a este nuevo modelo. Su valoración del proceso es clara: «el crecimiento de conocimientos es más que un salario» y añade como anécdota cómo en 1988 subió a Dirección a que le reconociesen en el salario los años de trabajo en la forja, pero coincidió con unas elecciones sindicales a las que iba como candidato al comité y se quedó sin reconocimiento.

### **Equipos autogestionados**

Con todo, la implicación de las personas trabajadoras en la gestión se va realizando poco a poco. Actualmente la gestión de las mini compañías, se realiza mediante equipos autogestionados formados por las 56/60 personas que la componen, incluidos unos 8 indirectos, con un gestor al frente de cada equipo y en base a mesas autogestionadas, con capacidad de decisión plena, a las que va una

persona por cada línea (una línea está formada por 263 personas: un forjador, un rebabador y un coordinador). Estas reuniones tienen como objetivo cumplir el compromiso con los clientes y para ello, disponen de información masiva y directa del cliente, sin filtros del mercado. De esta forma se separa al forjador de la máquina para sentarle en una mesa a tomar decisiones y participar en la gestión. Todavía les cuesta adaptarse a un funcionamiento sin jefes, ya que el miedo al conflicto interpersonal sigue pesando, por lo que hay un camino por recorrer. Posiblemente sea positivo incidir en herramientas de mejora de la Inteligencia Emocional.

## ORGANIZACIÓN



### Propiedad

Un aspecto de gran interés en el modelo de gestión de Alcorta es la participación de las personas trabajadoras en la propiedad con un 20% de las acciones. La adquisición se produjo recientemente tras llegar a un acuerdo con los socios mayoritarios cuando estos deciden recomprar la empresa al Grupo Mahle. Actualmente son 15 los socios-empleados, aunque existe la voluntad de ampliar al 100% de la plantilla, y gracias a las cláusulas introducidas en el

contrato la participación les otorga una serie de derechos, tales como el derecho de veto ante ciertas decisiones, lo que les permite disponer del máximo control sobre el futuro de la empresa. No es, por tanto, una participación orientada principalmente al reparto de beneficios, sino más bien a garantizar que el futuro de la empresa está en buena medida en las manos de sus personas trabajadoras. Una de las características diferenciadoras de la experiencia de Alcorta es que la participación en la propiedad exige como condición ser trabajador de la empresa, es decir, en el momento de abandonar la empresa también se deshace la condición de propietario. Por otro lado, cabe recordar que la participación en los beneficios no necesita de la participación en la propiedad para llevarse a cabo. Indudablemente se trata de una fórmula de participación en la propiedad poco conocida entre nosotros aunque, según parece, existe una fórmula similar bastante extendida en USA, conocida como ESOP (Employee Stock Ownership Plan).

### **Política retributiva**

Los salarios se revisan según el IPC y existe una paga variable, para todos igual, en el caso de que haya beneficios, que va creciendo de año en año mientras continúen los beneficios dentro de un pacto a 5 años y hasta llegar a aproximadamente una paga completa. Eventualmente se podría cambiar a un % sobre beneficios.

En cuanto al abanico salarial es de 1 a 3,5 con dos niveles en taller, aunque con la política de polivalencia se quiere llegar a que todos tengan el nivel de coordinador. En los salarios de los indirectos no hay niveles se rigen por el mercado. Otra cosa, según Lorenzo Mendieta sería injusta e insostenible.

### **Orientación de las personas**

En Alcorta existe un proceso de evaluación y orientación de las personas que se realiza anualmente, que abarca a toda la empresa y al que se dedica muchísimo tiempo y atención. La evaluación, en la que participa un equipo de 10 personas diferente en cada caso, se realiza con respecto a los valores de la empresa que fueron establecidos por consenso y a algunas competencias técnicas, el resultado es un diagnóstico y unas recomendaciones sobre los aspectos en que la

persona es buena y aquellos otros en los que puede mejorar, además de unos objetivos de desarrollo y formación con indicadores. Sólo en algún caso excepcional se advierte a la persona de la necesidad de cambiar algún aspecto grave si desea seguir en la organización. Los aspectos valorados son: el trabajo en equipo y la comunicación, la adaptación a los cambios, la implicación, la fiabilidad, el respeto mutuo y la crítica constructiva. Una de las ventajas de este método es que en tantas reuniones se le da muchas vueltas al proyecto de empresa, al significado de cada valor, al estilo de trabajo con lo que se afianza el sentimiento de proyecto compartido.

### **Cuestiones pendientes**

En Alcorta no se puede hablar de un cambio brusco en el modelo de gestión, sino de una evolución hacia un nuevo modelo que se va definiendo a medida que avanza. Hay cuestiones que están costando más tiempo como es el salto de los supervisores al desempeño de un nuevo rol o el de arrastrar a toda la gente de planta hacia la integración en la gestión, los mensajes que se transmiten son nuevos y van penetrando, pero es un cambio progresivo. Sin embargo los resultados son evidentes, no sólo en facturación, sino en productividad, en clima laboral, rotación de personal mínima...

Una última cuestión: ¿sería posible la vuelta atrás? La respuesta de Lorenzo Mendieta: «sería difícil pero posible.»

(1) En la preparación de este documento, además de las notas recogidas en la visita se ha utilizado, por su interés en relación con el tema, la presentación de Lorenzo Mendieta «Alcorta Brokhaus, S.A. y su reto de la autonomía y poder de las personas», realizada en el Foro ITACA, el 18-12-2007, recogida por Carlos Peña.

## **2. VISITA A AMPO (6 de mayo de 2009)**

### **Participan en la visita:**

Por parte de AMPO:

- Jon Agirre, Presidente
- Asier Oyarbide, Coordinador Auxiliar del Proyecto AMPO
- Ignacio Estensoro, Coordinador del Proyecto AMPO

Por parte del i-Talde de Innobasque:

- Ane Aguirre, Consultora de Vesper Solutions
- Xavier Berasategi, Director general del Grupo TTT
- Manuel Iraolagoitia, Presidente de Microdeco
- Jose Luis Jiménez, Innobasque
- Javier Zarrabeitia, Innobasque

### **La empresa y su situación**

Nacida en 1963, AMPO S. Coop. es hoy una empresa en la que trabajan alrededor de unas 500 personas (420 socias y 80 temporales), con 3 divisiones en su seno: Fundición, Válvulas e Ingeniería. Los clientes por la parte de la fundición son habitualmente empresas valvuleras para los que se fabrican componentes fundidos en toda una serie de grados de acabados distintos como pueden ser: mecanizados, ensayos no destructivos, pruebas hidrostáticas, aportaciones de materiales soldados, recubrimientos, etc.

Mientras que en la parte de Válvulas, los clientes tipo son las grandes Ingenierías de Construcción Técnica internacionales.

AMPO tiene un posicionamiento de liderazgo a nivel mundial en segmentos especializados como el de las válvulas para servicios criogénicos de tratamiento, transporte, manipulación y almacenamiento de gases licuados, un nicho de mercado con altos requerimientos y condiciones severas en el que AMPO factura el 70% de la demanda mundial.



Fachada de AMPO

La posición competitiva de AMPO en este y otros mercados con altos requisitos tecnológicos es fruto del saber hacer y el conocimiento de un equipo humano muy cualificado y fuertemente comprometido

con el proyecto AMPO, y de la apuesta por la innovación y el servicio al cliente, que le permite resolver con solvencia y fiabilidad las especificaciones más exigentes en campos muy diversos de actuación. Este continuo compromiso con los clientes, la cercanía a ellos y el vivir y solucionar de primera mano las necesidades que surgen de esa relación, ha llevado a AMPO a la creación de la división de Ingeniería, en parte con el fin de satisfacer la demanda de integración de la Ingeniería del Proceso por parte del cliente, y en parte, por el conocimiento que aportan a nivel de Ingeniería de Piping; lo que le permitirá en el futuro ofertar un servicio integral con mayor valor añadido.

### **Los motivos del cambio**

Hacia el año 2000 AMPO pasó una crisis bastante dura. Inmersos en el cambio generacional proveniente de los primeros fundadores de la cooperativa, paulatinamente se creía que se estaba perdiendo el conocimiento y se comenzaba a sentir de cerca la amenaza de la competencia china. De ser una fundición reconocida por ser de las mejores de su sector, se había pasado a ser una más. Por todo ello, en el año 2002 se llegó al convencimiento de que había que cambiar de rumbo y con Jon Agirre ya de presidente de la cooperativa, se decide la entrada en MCC que se venía planteando desde el año 2001. Posteriormente se toma la decisión de sustituir al gerente existente hasta entonces y se designa en el año 2003 a Inazio Estensoro como nuevo Coordinador General del Proyecto AMPO, quien, procedente de ORKLI, donde era Dr. de Negocio, y de la mano de Koldo Saratxaga, venía con la idea de implantar el modelo organizativo de IRIZAR, entendiéndolo como una nueva forma de relacionarse las personas dentro de las organizaciones, que podía influir positivamente en otras organizaciones de Euskadi.

### **La nueva organización**

En abril del 2003, se hizo una asamblea general con la presencia de Koldo Saratxaga e Inazio Estensoro en la que se expusieron y se detallaron las claves del nuevo sistema organizativo, los objetivos que se pretendían alcanzar y el nuevo modo en el que se planteaban las relaciones entre las personas dentro de la empresa para alcanzar

esos objetivos. La asamblea ratificó, por una amplísima mayoría, el nuevo rumbo que la cooperativa iba a tomar desde aquel día.

Con Inazio Estensoro ya como Coordinador General, se inicia este proceso de cambio hacia un nuevo modelo de organización que se define como un modelo basado en personas libres y responsables. Un modelo, en el que el concepto de control, y por tanto, la clásica organización jerárquica de mando, no tiene cabida.

Ya desde las primeras semanas de funcionamiento, se crearon equipos autogestionados tanto en los ámbitos comerciales (Equipos de Satisfacción de Clientes «ESC»), como de producción (Equipos Línea Cliente «ELC») y se tendió a una organización totalmente horizontal.

Cada equipo se organiza de forma totalmente autogestionada. Normalmente son equipos de 10-12 personas en los que eligen ellos mismos a su líder que les representara en las distintas reuniones de coordinación o de planificación que tienen lugar durante la semana. El líder se compromete en nombre del equipo en esas reuniones ante toda la organización y a su vez es la voz del equipo en las mismas. El objetivo es que los equipos sean totalmente los responsables de todo lo que suceda en su ámbito de actuación.

Eso hace que, si estamos hablando de ESCs y de sus funciones comerciales, la vivencia del cliente sea mucho más intensa. Mas gente (hay bastante gente que su función principal en la organización aun no siendo ésta, tiene dedicaciones parciales de tiempo en algún equipo ESC) participa en los equipos y la voz del cliente se escucha y se vive en primera persona. La confianza con el equipo es total y es el propio equipo el que se organiza los viajes, encuentra la mejor manera de atender a los clientes, etc. Hay una gestión integral de los clientes dentro de cada equipo ESC.

Asimismo, en los equipos de producción o ELCs, que obviamente son de distintas edades, formaciones, experiencias y profesiones, también existe el mismo concepto de trabajo en equipo y la misma autogestión que comentábamos antes en el caso de ESCs. Pero en la diversidad y la interacción está la riqueza y el conocimiento.

Justamente por eso, para alentar y ser coherente con esta filosofía de diversidad, de dar cada uno la mejor versión de cada uno y, al fin y al cabo, de ser consecuentes con lo que realmente

significa el trabajo en equipo, existen solo 4 franjas retributivas entre las 500 personas de AMPO. Se trata por tanto, de no querer hacer diferencias entre los miembros del equipo.

La confianza que se deposita en estos equipos ELC, así como ocurría en los ESCs es máxima. Se basa en un ejercicio radical de responsabilidad unida a toda la libertad asociada a la misma. Los relojes y marcajes, por ejemplo, se suprimieron a los pocos meses de dar el cambio y se hizo una apuesta total por confiar en las personas.

Todavía se recuerda, cómo después de las primeras semanas del cambio y a medida que todos fueron viendo con sus propios ojos que esta apuesta de confianza iba en serio, la implicación y participación de las personas fue rápida y exponencialmente creciendo hasta niveles de mejora y eficiencia que ni las propias personas creían que podían dar.

Y es que la experiencia de AMPO no ha sido tanto el fruto de unas inversiones en maquinaria o en tecnologías vanguardistas. Más bien al contrario. La actividad de AMPO, fundamentalmente, se basa en trabajos muy manuales, no en pocos casos en unas condiciones realmente duras y exigentes y un porcentaje elevado desempeñando unas labores que históricamente han requerido de un nivel formativo medio-bajo de las personas.

Sin embargo, el nivel de creatividad y aportación que puesto a puesto, equipo a equipo, persona a persona, se ha podido realizar basándose en una apuesta ciega que estamos relatando, ha tenido un efecto multiplicador muy superior al resto de las acciones: cada vez se ha ido a tener más personas aportando en su ámbito de trabajo... ¡y además tendiendo a que cada persona vaya aportando y creciendo cada vez más!

La diferencia con el modelo clásico de planificación y control centralizados es que el equipo de pilotaje y todos los Servicios Tecnológicos en general, intervienen, no como elemento controlador, sino coordinando y ayudando a equilibrar las cargas de las líneas sin recurrir a la imposición. La tensión que genera la imposición es sustituida por una tensión positiva de logro. Las cosas se llevan adelante, convenciendo y llegando a consensos. Haciendo a todos los integrantes partícipes de las decisiones. Se rompe con

la figura de jefes y encargados. Todas las oficinas están a la misma altura que la planta de producción, en oficinas abiertas y diáfanas que a su vez promuevan la comunicación y la transparencia. Y se tiende a que las propias ubicaciones de los Servicios Tecnológicos (ingeniería, compras, procesos, calidad,...) sean en la propia planta y tan conjuntas con los ELCs como físicamente sea posible.

Todos estos cambios exigen como condición, a la vez que la favorecen, un cambio radical en la organización del trabajo que, aunque liberador e ilusionante para la mayoría, no resulta fácil. La eliminación del mando y del control supone cambiar formas de trabajar muy asentadas y se contraponen con la formación recibida, por ejemplo, por los ingenieros a quienes «se forma para mandar». La incertidumbre que puede generar en algunas personas el no tener un estatus se compensa con otros factores como la satisfacción de que nadie te imponga lo que debes hacer o cómo hacerlo, la satisfacción del objetivo cumplido, el protagonismo... Las personas, con esta forma de organización del trabajo, tienen más oportunidades de contribuir de forma significativa en el logro de objetivos.

### **El Mapa de Relaciones**

Un cambio de esta envergadura exige el convencimiento y el compromiso activo de toda la organización para llevarse a cabo. ¿Cómo lograr que sea compartido por 500 personas? ¿Cómo llegar a todos una vez eliminada la antigua estructura jerárquica?

Ya no existe la figura del jefe que transmite órdenes e instrucciones. En su lugar múltiples equipos se reúnen para organizar el trabajo colectivo, resolver problemas de producción, mejorar un producto o valorar las necesidades de un cliente. Cientos de reuniones semanales, mensuales, trimestrales o convocadas «ad hoc» para una cuestión concreta se producen todos los días. Todas las personas tienen asignado al menos un 4% de su tiempo a reuniones. La comunicación fluye por este entramado contribuyendo, junto con la acción diaria, a transmitir y consolidar los nuevos principios y valores. Se trata de hacer que AMPO sea realmente un proyecto compartido.

Para ello, comienza el Mapa de Relaciones por los Pensamientos Estratégicos. Habitualmente todos los años se hacen un par de

jornadas de reflexión conjunta con la participación de unas 40-50 personas de los distintos equipos de AMPO (tanto ESC, ELC, planificación, diseño, ... directos, indirectos...). Se hacen 2 asambleas al año (en mayo y en diciembre) donde se ratifican y acuerdan entre todos los miembros de AMPO, los «Ideiak eta Helburuak» (o plan de gestión consensuado en asamblea) con los retos más importantes que nos marcamos para el año siguiente en la asamblea de diciembre, con el consiguiente seguimiento de la misma que se hace en la asamblea de mayo.

Posteriormente se hace un seguimiento de lo acordado en las reuniones de Pilotaje mensuales (25-30 personas), así como en las reuniones de Planificación semanales, en las que llegan a intervenir de forma directa más de 120 personas cada semana.

Son estas reuniones de Planificación semanales posiblemente las más vivas y chispeantes en toda la organización, ya que en las mismas se trata de acordar entre todos los retos que se marcan para la semana que viene. Partiendo, en cuanto a volumen de producción se refiere, de lo ya acordado en las asambleas de «Ideiak eta Helburuak», se concreta equipo a equipo a qué se compromete cada uno para la semana siguiente.

Son reuniones que habitualmente se hacen los viernes al mediodía y de las que no se sale hasta que no haya un consenso en los objetivos a alcanzar. Aunque a veces lleve 2 o incluso 3 horas el llegar al consenso, es una muy buena inversión el conseguir que toda la gente salga con los retos claros y asumidos para la semana siguiente. Eso hace que los retos sean considerados propios de cada uno y la motivación e implicación que se obtiene de vuelta justifica con creces el tiempo empleado.

Otro elemento clave para la eficacia de la comunicación y para el logro de una máxima implicación y compromiso es la claridad y transparencia de la información económica con un sistema de cuentas simples y entendibles por todos. Cualquiera puede preguntar ¿con qué margen hemos cogido ese pedido? La transparencia total transmite credibilidad y confianza y crea sentido de pertenencia a la vez que facilita una mayor implicación en la gestión al acercar los datos a la realidad. Con todo, 77 equipos reuniéndose y tomando decisiones de forma autónoma sugiere la idea de caos. De alguna

forma es un caos pero eficiente. Puede producir un cierto vértigo porque, como explica Ignacio Estensoro, estamos acostumbrados a que en el mundo de la empresa todo esté previsto y planificado porque ha sido así desde Taylor y Ford y es algo que no se cuestiona. Sin embargo en la vida civil esto no siempre es así y uno no sale de viaje, habiendo planificado cada minuto y estructurado todo el viaje al 100%. En la práctica, un equipo ELC, compuesto por 7 a 12 personas, por ejemplo, se organiza con autonomía y se compromete a un objetivo de producir 20 válvulas. Estos objetivos se coordinarán con los de otros equipos y quizá sea necesario revisarlos para compensar la carga con otros equipos, pero esto no va a variar sustancialmente la planificación resultante ni va a suponer una complejidad innecesaria y sin embargo, se garantiza la responsabilidad y autonomía del grupo al decidir, no sólo el cómo, sino también el qué van a hacer. Esto es aplicable a temas como la formación o el mantenimiento.

### **Una organización para la innovación**

Bajo cualquier estándar, es indudable que AMPO es una empresa con un alto nivel de innovación, por cuanto que es capaz de ofrecer a sus clientes soluciones tecnológicas en los límites del estado del arte en campos como la soldadura, la metalurgia o los recubrimientos superficiales, o de desarrollar nuevos diseños de válvulas, para aplicaciones de altas prestaciones y de mantener colaboraciones con Centros de I+D, Laboratorios y Departamentos de Ingeniería de Universidades de primera línea a nivel mundial. Esto responde al esfuerzo y la voluntad de todo el equipo humano por situar a la empresa en esas cotas de competitividad y de servicio a los clientes, pero ¿Cómo contribuye a ello el modelo de organización?

En primer lugar, una organización así genera un contexto propicio para la creatividad, el intercambio de conocimiento y la generación de nuevas ideas. Todo ello, unido fundamentalmente a la relación tan intensa que existe para y con los clientes: el conocimiento profundo de sus problemas, el fuerte compromiso con su solución, la integración de los proveedores, genera el caldo de cultivo en el que la innovación surge de forma espontánea como una necesidad para dar respuesta a los retos que de forma continua se plantean.

Por supuesto, existe también un seguimiento de la innovación con sus reuniones específicas, además de la actividad de desarrollo con organizaciones externas como Ikerlan, Abantail, en proyectos de I+D específicos, como el desarrollo de válvulas de titanio. Siempre con la mira puesta en el servicio al cliente.

De esa vivencia del cliente ha nacido la última división de AMPO: Ampo-Engineering.

Todo empezó desde una fuerte vivencia del cliente por parte de, por supuesto y en primera instancia, todos los equipos ESCs, pero también de todos los equipos de producción ELCs que son los que acompañan en vida el funcionamiento del producto servido. De nuevo tenemos que insistir en que el servicio es una máxima dentro de AMPO. Esto ha llevado a que poco a poco y paso a paso y lejos de quedarse en la mentalidad «fabricante» histórica de tener una actitud defensiva y de anteponer las prioridades internas de producción antes de acudir en ayuda del cliente cuando lo requiera, se tomase la determinación decidida de estar abiertos a acompañar a esos clientes (en su mayoría Ingenierías de construcción internacionales) en las fases de construcción de las plantas allá donde lo requieran.

De ese interactuar con el cliente y convivir con él, ha venido que AMPO se haya especializado cada vez más, tanto en temas de piping, como de análisis de procesos de construcción, hasta hoy en día dar soporte y servicio de ingeniería de forma continua en todos los proyectos en los que está o vaya a estar participando.

### **3. NOTAS VISITA A ARTECHE (27 de mayo de 2009)**

#### **Participan en la visita:**

Por parte de ARTECHE:

- Inazio Iribar, Dirección Social
- Ana Larrea, Responsable de Personas

Por parte del i-talde I de Innobasque

- Ane Aguirre, Consultora Vesper Solutions
- Xavier Berasategi, Director General Grupo TTT
- Manuel Iraolagoitia, Presidente de Microdeco
- Carlos Peña, Innobasque
- Javier Zarrabeitia, Innobasque

### **La empresa**

Fundada en **1946** como empresa familiar, Electrotécnica Artech Hermanos S.A. ha ido creciendo y ampliando sus actividades hasta constituir hoy un grupo internacional formado por **13 empresas en el País Vasco**, Latinoamérica, USA, China y Tailandia dedicadas a la producción de bienes de equipo y soluciones dentro del sector eléctrico en generación, transmisión, distribución, e industria, con una facturación de **233 M€** en 2008 y más de 5 millones de productos instalados en 130 países, y en el que trabajan más de **1900 personas** (592 en 1995). La familia es propietaria del 91,33 % de las acciones lo que garantiza la plena independencia tecnológica, financiera y de gestión del Grupo. El equipo directivo participa en la propiedad con el 8,67 % restante.

A partir de 1993-95, años en que fue necesaria una regulación de empleo, se inició un proceso de diversificación e internacionalización, y de crecimiento con plantas como las de México que con 657 personas, emplean ya a más personal que la casa matriz. Dentro de este mercado global, ARTECHE ha sido capaz de mantener posiciones muy competitivas en mercados como el de Alta Tensión (AT), dominado por grandes empresas multinacionales como SIEMENS, ABB o AREVA, donde alcanza una cuota del 12% a nivel mundial en Transformadores de Medida.

Esta posición se basa en una gran capacidad de respuesta a las necesidades del cliente, ofreciendo soluciones a medida con el máximo nivel de calidad y fiabilidad, en la apuesta por la innovación y en la capacidad y experiencia de su equipo humano, con más de **400 titulados, la mayoría ingenieros**, y con una gran actividad dedicada al rediseño y mejora de productos y reingeniería tecnológica de procesos. El compromiso con la calidad queda reflejado en los acuerdos de calidad concertada con compañías eléctricas, la certificación ISO 900-2000 y la ISO 14.000. La otra gran apuesta estratégica, la I+D+i incluye la capacidad de innovar, la incorporación de nuevas tecnologías y el desarrollo de nuevos productos y líneas de negocio, mediante más conocimiento compartido, procesos de autoformación y de mejora continua en las células (lantaldes) de producción y la evaluación de la satisfacción del cliente.

### **Organización a nivel de Grupo**

Recientemente se ha revisado el organigrama, tratando de introducir un poco de orden en una organización complicada por la expansión internacional, realizada en general, mediante compra de plantas y fábricas buscando atender mejor al cliente de cada mercado.

La nueva organización se estructura en tres ámbitos.

- El primero es el ámbito corporativo, al frente del cual está el Consejero Delegado, Alex Arteche, nieto de uno de los fundadores, e incluye las Direcciones Corporativas a nivel grupo, esto es la Dirección Comercial, la Financiera, Innovación y Calidad, y la Social.
- El segundo sería el ámbito de negocio en el que se ubican las cuatro Unidades de Negocio: Alta Tensión, Media Tensión, Automatización y Distribución y Calidad de Energía, estas últimas aún en fase de desarrollo que actúan como Unidad de Negocio englobando plantas de diferentes países atendiendo los temas Técnico-Productivos de equilibrio entre plantas, I+D+i, etc.
- El tercero es el ámbito geográfico, con tres Unidades Geográficas: Europa, Norteamérica y MERCOSUR, que se extienden de forma complementaria de las Unidades de Negocio atendiendo la problemática de atención al cliente (comercial), social, sistemas y económico-fiscal de cada uno de los países.

Las cuentas de explotación se realizan a nivel de Unidad de Negocio, aunque las plantas en los diferentes países tienen una gran autonomía. Esta forma de organización aporta ventajas de adaptación rápida y cercanía al cliente.

### **Producto**

Hay que tener en cuenta que todo el producto fabricado por Arteche es un producto a medida, contra-pedido, en el que apenas hay series largas y cada producto debe estudiarse y calcularse para unas condiciones y requerimientos particulares de cada cliente, además de los requerimientos de normativas como IEEE, IEC y otras, diferentes también según los países.

El diseño, por tanto, incluye mucho cálculo, sobre todo en AT, lo que implica una alta proporción de ingenieros y técnicos en la

plantilla, tanto en las áreas técnico-productivas, como comerciales.

Se ha invertido mucho en sistemas de diseño, cálculo propio, como el DIS2 y otros, pero la clave está en la relación continua con el cliente desde las áreas técnico-productivas, organizadas en «lantaldes» (10 a 12 personas) que responde a un tipo de producto-cliente específico, lo que se traduce en procesos de innovación y mejora continua, tanto en producto, como en procesos de fabricación.

Hay también una importante actividad de I+D orientada al futuro de las redes eléctricas en el Artech Centro de Tecnología, en colaboración con Centros Tecnológicos y Universidades. Con todo se trata de un producto muy artesanal, difícil de automatizar y que exige mucho trabajo manual. La importancia de las personas en un entorno como este es obvia.

### **Gestión de personas.**

La gestión de personas es responsabilidad directa de cada gestor, apoyados por la Dirección Social, recientemente creada como servicio a nivel de Grupo. En este punto también las Plantas funcionan con autonomía en todo lo que se refiere a administración de personal, relaciones laborales, selección y contratación de personal, dejando para el nivel central las cuestiones comunes, el diseño de los procesos de compartir conocimiento, autoformación, etc. así como la orientación global de temas como política de traslados, procesos de externalización, procedimiento de retribución variable, auditoría de RRHH o evaluación de desempeño y de potencial de toda la plantilla, prevención de riesgos..., temas en los que se está trabajando actualmente.

### **Comunicación**

En Artech la información fluye libremente como parte de una filosofía de empresa, y como consecuencia de la implantación, hacia 1998, de un sistema de gestión del conocimiento en la Intranet orientada en dos vías:

- a) Compartir conocimiento mediante un sistema de áreas y perfiles profesionales ligados a ramas de conocimiento, que ofrecen todo tipo de posibilidades de consulta, búsqueda y realización

de aportaciones destinadas a utilizar, generar o compartir conocimiento lo que permite los procesos de autoformación.

- b) Sistema de información. El punto de partida era garantizar el acceso universal a las informaciones diarias y mensuales de indicadores, y de los proyectos. Para ello, se diseñó un sistema informático, en el que se encuentra toda la información de gestión, con diferentes herramientas, que proporcionan indicadores para la gestión diaria y visión global y cercana del proyecto Arteché.

Este sistema lleva años de funcionamiento y está consolidado. En este momento se puede decir que hay transparencia total en la información. Actualmente se está realizando un proceso de reajuste porque hay excesiva información.

Aparte de la información de gestión, se está abriendo un área de información corporativa más social, con un sistema de noticias de todo el Grupo, vivencias, experiencias, éxitos de las fábricas, etc. para difundirlo a todas las personas de Mungia, en principio a través de los tablones, y a China y a las diferentes plantas del mundo, que en general, disponen ya de sistemas bastante efectivos de comunicación a este nivel. La idea es cohesionar afectivamente a todo el grupo.

### **Grupos de trabajo**

La organización de la producción en ARTECHE (aunque mantiene una estructura que lidera el proceso, con directores, industrializadores y facilitadores) en la práctica, sigue un modelo descentralizado en base a grupos de trabajo o «lantaldes», equipos autoorganizados de aproximadamente 10 personas, con un facilitador con el que se reúnen una vez a la semana, que en algunos casos es un antiguo encargado, pero en la mayoría no y que es la persona referente para la coordinación y comunicación. En total, en producción, hay unas 250 personas organizadas en 28 grupos o lantaldes, aunque el número y el tamaño pueden variar según circunstancias de mayor o menor producción de determinados productos, cambio de turnos, etc. Cada «lantalde» dispone de su propio sistema de indicadores diarios y mensuales, parten de una planificación semanal, dada por el facilitador, para la planificación diaria, autogestionan la

formación de las personas del equipo y la organización de las tareas en el mismo. Es una estructura que se adapta a las oscilaciones de producción. Estos equipos se autoorganizan y realizan sus reuniones de la forma que creen oportuna.

La información que manejan los «lantalde» suelen ser datos de contratación de nuevos pedidos que les afectan a su propia unidad, cumplimiento de objetivos, plazos de oferta, de entrega y el «egunero» donde se reflejan indicadores de calidad, gráficos de producción diaria, etc. (la productividad es un caballo de batalla porque se discute qué debe incluirse en la medición y qué no).

**El contenido del «lantalde» contempla los siguientes temas:**

- Tareas: Matriz de Polivalencia
- Indicadores
- Control medios productivos: Mantenimiento Preventivo, Limpieza, 5S.
- Aprovisionamientos: Kamban, específicos por defecto,....
- Información s/proceso : Notas Técnicas, Instrucciones s/ Puesto de Trabajo, Monitorización instalaciones • ISO 9001
- Planificación: Partiendo planificación semanal • Lanzamientos diarios, Actualización de indicadores
- Autoorganización :  
Reunión Diaria: 5'  
Reunión Semanal : 30'
- Prevención y Medioambiente: Cumplimiento normativas, seguimiento indicadores • ISO 14000
- Temas creativos: Mejoras, modificaciones Lay-Out, Proyectos
- Formación: Matriz Polivalencia, Formación Eventuales.
- Relaciones: Área Técnica, Aprovisionamiento, Planificación, Expediciones, Instalaciones, Social, Sistemas,.....
- Habilidades Sociales: Trabajo en equipo, Flexibilidad, Iniciativa.

Todo ello se recoge en un Manual del Lantalde y los Indicadores diarios/mensuales.

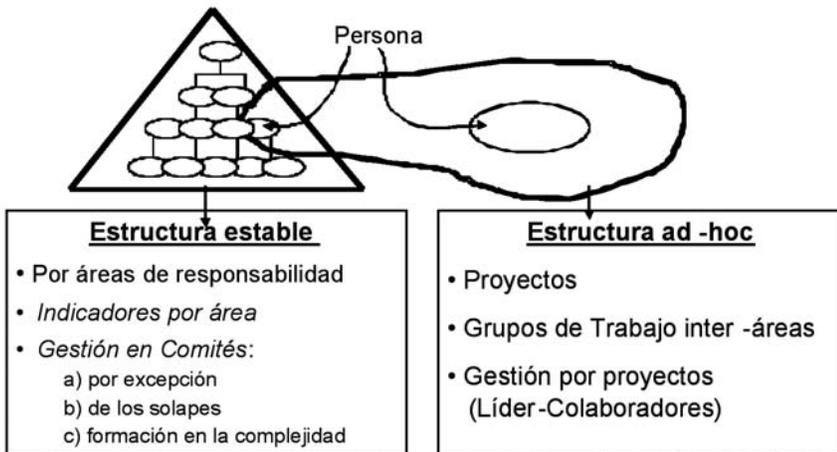
Todo ello permite un nivel alto de autoorganización. En general,

el compromiso con la calidad es alto aunque quizá no tanto con el plazo, dado por los comerciales.

De la misma forma, los grupos de trabajo de oficinas realizan sus reuniones de coordinación o de comités de apoyo, semanales, quincenales, etc. según proceda. Cada unidad tiene sus reuniones, hay una gran actividad de reuniones de todo tipo aunque no hay una planificación ni un seguimiento centralizados. La información está en la red, de forma que es posible consultar qué reuniones tiene una unidad concreta pero no existe un mapa de reuniones o un plan general como tal.

En la organización se diferencia la **organización estable** (que responde a los procesos de producción y cadena de valor establecidos y reflejados en los indicadores) de la **organización «ad hoc»** que convive en paralelo en base a grupos de trabajo para el desarrollo de «proyectos interdepartamentales» (cuyas estructuras se configuran y desaparecen en función de la vida del proyecto) según el siguiente esquema:

 **ARTECHE** Modelo Organizativo



- Plan Beneficios Anual
- Plan Estratégico Indicativo (4 años)
- Retribución Variable en base a ambas estructuras

El desarrollo de esta organización es una importante fuente de innovación, intercambio de conocimiento y de liderazgo compartido, pues de una u otra forma muchas personas lideran un proyecto y a la vez actúan como colaboradores en otros. Una parte de la retribución variable está basada en el desarrollo de estos proyectos.

### **Sistema retributivo**

El sistema retributivo separa al personal valorado del no valorado (titulados) y en el caso de los valorados se basa en escalones profesionales y en el tiempo de permanencia en la empresa. Los operarios tienen 10 niveles salariales con una escala aproximada de 1 a 2, aunque todos cobran diferente debido al diferente tiempo de cada uno en la empresa. El paso del tiempo por sí mismo conlleva el aumento de un nivel cada 8 años, además de dar derecho a quinquenios. También se puede ascender de nivel por méritos o en función de planes profesionales.

En el caso de los titulados el salario inicial es de 19.000 €, que luego aumenta de acuerdo con el plan de carrera. Aparte de esto, los titulados tienen un sistema de retribución variable en base a objetivos que son de tipo cuantitativo, ligados a los indicadores y de tipo cualitativo ligado al desarrollo de los proyectos del área o interáreas (0 = no se ha hecho nada, 1 = se ha hecho poco, 2 = se ha trabajado pero no se han conseguido los objetivos del proyecto y 3 = se han conseguido los objetivos), que se cobra siempre que se dé el cumplimiento de un indicador llave del sistema. El porcentaje aplicado resulta de la aplicación de cuatro criterios: los objetivos de Grupo, de la Unidad de Negocio y del Equipo de Trabajo al que pertenece, y a partir de este año, también valoración del desempeño, este último incorporado dentro de la revisión del sistema que se está haciendo.

Para la valoración del desempeño se ha creado una ficha con 15 apartados o criterios que incluyen comportamientos de liderazgo, de trabajo en equipo, etc. y sobre cada uno de ellos se establecen las puntuaciones en base a la evaluación como excelente, muy bien, bien o insuficiente. Esta valoración, aparte de su repercusión en el aspecto retributivo, permite un feed back, que ofrece a la

persona la posibilidad de conocer con claridad lo que se espera de su aportación, las oportunidades de mejora, expectativas de crecimiento profesional, etc.

En todo caso en opinión de Inazio Iribar, la retribución variable no constituye actualmente un factor de motivación apreciable o que induzca a un mayor grado de compromiso, que al final depende más de la actitud de cada persona y de otro tipo de factores.

En cuanto a los operarios de taller no se ha incorporado este sistema, en general el comité de empresa, se ha negado siempre a este sistema de retribución variable, inclinándose por consolidar en el sueldo cualquier mejora que concepto asociado o no a resultados que pueda negociarse. Por otra parte el Comité de Empresa no se ha opuesto a la implantación de los «lantaldes» y procesos de autoorganización y flexibilidad que los mismos suponen, actuando como elemento de control y mejora del desarrollo de los «lantaldes».

### **Participación de las personas**

El grado de participación y de compromiso entre los titulados es muy grande, sin que exista una política específica en este sentido. Sin embargo, hay otro tipo de problemas. Según Inazio Iribar es necesario introducir más «racionalidad en la gestión de las personas».

En todo caso se trata de correcciones a introducir en un sistema de relación con las personas que, básicamente, está bien asentado y que se refleja en un grado de fidelidad muy alto por parte de todas las personas hacia la empresa. Si hubiese que señalar 3 pilares de la política de personal estos serían: la seguridad laboral, a la que se le ha dado gran importancia desde hace tiempo, que se ha pagado bien (la retribución sobre todo en la base está considerada como muy buena en el entorno) y la política de autoformación, en la que desde hace tiempo se gasta todo lo que se pide.

Otro factor que en su momento tuvo gran importancia fue el logro de una total transparencia en la información, cuando se introdujo el sistema informático de intranet, hace diez años, ya que hasta entonces había una desconfianza respecto a los datos que se daban en papel. No se creían. Hoy en día la información económica

ha perdido interés porque está disponible en cualquier ordenador. Ahora se va a mejorar todo el sistema con un entorno SAP.

### **Liderazgo**

La asunción de responsabilidades de liderazgo en diferentes contextos está bastante extendida a través de toda la empresa, seguramente favorecida por la propia descentralización. Existe una cultura o un estilo de gestión que favorece la toma de decisiones por el que sabe, no el que tiene más rango. Los jefes o personas directivas son gentes procedentes de dentro de la empresa que conocen muy bien las competencias y capacidades de las personas y no interfieren en sus decisiones.

### **Valores y estilo de funcionamiento**

En estos momentos se ha terminado de realizar un proceso de reflexión sobre **valores corporativos** con el que se trataba de explicitar valores y principios que ya existían y que ahora se quieren difundir a toda la organización. El objetivo es lanzar un mensaje de qué cosas son importantes dentro de la filosofía del Grupo Artech. Se han determinado 5 áreas para el desarrollo de estos valores, que son:

- Personas y organización
- Clientes y ofertas
- Innovación en productos y soluciones
- Sector y futuro
- Responsabilidad social y con el entorno

Estos valores se traducen en un **Estilo de Funcionamiento** propio caracterizado por los siguientes aspectos:

#### 1. **Evitar despilfarros**

(Ejemplos)

- Trato incorrecto entre personas
- Reunión mal llevada
- Información distorsionada
- Objetivo mal interpretado
- Visita a un cliente sin preparar
- Factura equivocada

- Abono no registrado
  - Materia no localizada
  - Proveedor sin posibilidades de reaccionar
  - Planificación errónea
  - Proceso defectuoso, rechazos
2. Solucionar los problemas allí donde se producen
  3. Creación de espacios de alta densidad de comunicación
  4. El concepto de poder se basa en la capacitación de las personas y no en las jerarquías
  5. Las responsabilidades de cada persona vienen determinadas por los proyectos o equipos de trabajo de los que forma parte y el área organizativa a la que pertenece
  6. Las actitudes implícitas en este estilo suponen:
    - Perseverancia
    - Transmitir entusiasmo
    - Capacidad de rectificar
    - Crear clima de confianza

En lo que se refiere al área de personas y organización expresan así su filosofía:

*«Nuestra filosofía empresarial se basa en el desarrollo de un equipo humano multicultural, integrado por profesionales comprometidos con los objetivos del Grupo. Profesionales capaces de dar respuesta eficiente a cualquier reto, que comparten sus conocimientos de forma libre y activa en un clima de confianza y participación con el objetivo de crear valor para la organización, para los colectivos implicados en el negocio y para el entorno social.»*

#### **4. NOTAS VISITA A EGA MASTER (24 de junio de 2009)**

##### **Participan en la visita:**

Por parte de EGA MASTER:

- Iñaki Garmendia Ajuria, Presidente
- Iñaki Garmendia Urkizu, Director Gerente

- Eduardo Urizar, Responsable de Calidad
- Álvaro Beraiz, Engineering Manager
- Jesús Jiménez, Responsable R.R.H.H

Por parte del i-Talde I de Innobasque

- Agustín Garmendia, Presidente de Norbolsa
- Olga Gómez, Innobasque
- Manuel Iraolagoitia, Presidente de Microdeco
- Javier Zarrabeitia, Innobasque

### **La empresa**

Creada en 1990 en Vitoria-Gasteiz, EGA MASTER SA, es una empresa de propiedad familiar, con 102 personas trabajadoras en plantilla, dedicada a la fabricación de herramientas de alta calidad para usos profesionales e industriales e instrumentos de seguridad, en aplicaciones que abarcan la mecánica, electricidad, la electrónica, la aeronáutica, petróleo, gas, minería, industria pesada o construcción.

La internacionalización y la innovación han sido ejes estratégicos de EGA MASTER, que exporta aproximadamente el 80% de su producción a 147 países de todo el mundo, ostenta más de 150 registros de propiedad industrial (patentes, etc.) y dispone de más de 10.000 referencias de productos, 3.000 de ellas lanzadas en 2008.

EGA MASTER es considerada hoy un referente a nivel nacional e internacional por sus productos innovadores y por su gestión excelente, reconocida mediante el gran número de premios y medallas recibidos, entre ellos la Q de Plata de Calidad Total según EFQM, del Gobierno Vasco en 2005 y 2008, y el Premio Príncipe Felipe a la Excelencia en Competitividad Empresarial recibido en 2008.

### **Un concepto de negocio innovador**

Cuando Iñaki Garmendía Ajuria, decidió poner en marcha el proyecto de empresa que es hoy EGA MASTER, el sector de herramienta de mano estaba en quiebra total. Aparte de los efectos de la crisis de los años 92-93, el sector tenía, en opinión de Iñaki Garmendía, problemas estructurales, con empresas grandes basadas en la integración vertical, con grandes inversiones, grandes

plantillas. No se pensaba en vender, se vendía lo que se fabricaba.

Los sectores más avanzados, sin embargo, iban en sentido contrario, por lo que Iñaki Garmendia decidió desarrollar su idea de negocio con criterios radicalmente innovadores en el sector adoptando el concepto Integración Horizontal. Este concepto que se encuentra ampliamente extendido en la industria del automóvil o la aeronáutica, se basa en el desarrollo de una asociación muy estrecha con los proveedores especialistas, seleccionados como aliados estratégicos. EGA MASTER mantiene y desarrolla sus competencias básicas en lo relativo a la definición de las necesidades del mercado, el desarrollo de nuevos productos, el diseño y la personalización. Por ejemplo para fabricar el mango de los destornilladores, que es de plástico, en vez de hacerlo internamente con todas las inversiones que acarrea, se selecciona a aquel que mejor preparado esté, para trabajar con él, y que sea él quien haga, siempre bajo coordenadas de EGA MASTER, esa parte, esa pieza, o ese proceso. De esta forma, es posible conseguir mejores resultados que los competidores, ya que éstos tratan de hacerlo todo ellos mismos, y eso es algo dificultoso.

Este enfoque permite a EGA MASTER doblar o incluso triplicar la producción en un tiempo récord, lo que garantiza la entrega puntual, incluso para los clientes mayores y de más rápido crecimiento y ser competitivos, incluso en las más exigentes mercados, como Vietnam, China y la India. Las inversiones en bienes y equipos son mínimas y es posible trabajar con proveedores especializados y expertos en cada una de las tecnologías necesarias para fabricar una herramienta y alcanzar las economías de escala de los especialistas que trabajan para un gran número de industrias.

Este planteamiento ha permitido, por ejemplo, a EGA MASTER hacerse con un nicho en exclusiva a nivel mundial: el de los marquistas, basado en la flexibilidad total en la entrega, sin requerimientos fijos de cantidad mínima, precio o plazo, un nicho compatible con el principio de que el 70% de la facturación sea de marca propia.

### **Internacionalización e innovación**

Los otros grandes ejes estratégicos son la internacionalización y la innovación, que para EGA MASTER son conceptos fuertemente

relacionados, ya que el liderazgo en el mercado global exige la innovación y ésta a su vez se apoya en la información recogida en cada uno de los mercados y en la respuesta a sus necesidades.

La internacionalización ha sido un planteamiento clave desde los inicios de EGA MASTER, lo que le ha llevado a estar presente hoy en 147 países. Todo ello es fruto de un gran esfuerzo comercial en el que lograr el encaje con otras culturas es un elemento prioritario que se refleja en una plantilla con fuerte presencia de extranjeros y en los idiomas que se dominan en la empresa (15 idiomas diferentes, desde el euskera al chino), comenzando por los propios hijos de Iñaki Garmendia, Aner e Iñaki, que hablan japonés y chino respectivamente.

La innovación es un elemento clave en la estrategia de EGA MASTER. Aporta diferenciación, valor añadido, mayores márgenes y convierte el precio en una variable secundaria. El enfoque de la innovación en EGA MASTER incluye producto, proceso y concepto de negocio. Apoyados en un profundo conocimiento del mercado, EGA MASTER ha realizado un enorme esfuerzo de desarrollo e innovación en producto con una línea estratégica clara de especialización enfocada en el mercado de la seguridad, dentro de sus 7 gamas de producto: herramientas de mano de uso general, herramientas para corte de tubo metálico, herramientas de seguridad, no magnéticas, antichispas, aisladas a 1000V y de seguridad intrínseca, siendo el único fabricante en el mundo que ofrece estas 7 gamas.

La empresa está continuamente desarrollando nuevos o mejores productos a un ritmo de casi 7 nuevas referencias al día, alcanzando entre un 20 y un 25% la facturación procedente de nuevos productos (desarrollados en los 3 últimos años). Para apoyar esta actividad disponen de un procedimiento sistemático para la I+D+i, en el que, junto a las propias ideas, se utilizan las de los clientes y los proveedores como fuente de innovación y la presencia internacional como medio de captación de las necesidades de los mercados y de información sobre la actividad de los competidores. También desarrollan proyectos en colaboración con LEIA o con la Escuela de Markina, sobre todo para el desarrollo de ensayos de comportamiento de materiales, acabados, etc.

Por otro lado, el sistema de integración horizontal hace que los proveedores especialistas compitan entre ellos y esto les impulsa a incorporar innovación al producto. De esta forma, por ejemplo se ha incorporado la microfusión en herramientas para las cuales hasta ahora sólo era viable la forja, con las ventajas inherentes a esta tecnología.

### **Un proyecto basado en las personas**

Los grandes pilares de la empresa para Iñaki Garmendia son: el equipo humano, la innovación, la internacionalización y la orientación al cliente. Junto a éstos un factor emocional: la pasión por la empresa que tanto él como sus hijos Aner, Consejero Delegado e Iñaki, Director General, viven e intentan transmitir a todo el equipo humano de EGA MASTER.

La importancia del equipo humano se explicita en la declaración de la misión: donde se dice: «...trabajamos en un proyecto basado en las personas, creyendo firmemente en su desarrollo e implicación que responda a sus expectativas y a las del entorno social en general». A este respecto para Iñaki Garmendia (hijo) las personas son el fundamento de cualquier organización y en EGA MASTER, esto se refleja en todos los aspectos de la gestión relacionados con las personas, desde la contratación, a la formación, la comunicación, la promoción, la conciliación laboral-familiar, el reconocimiento, la retribución, etc.

El equipo humano está constituido por gente joven, bien preparada, formada internamente, para el 75% de la cual es su primer empleo, y multinacional (a igualdad de condiciones se contrata al extranjero, su director de calidad es natural de Ghana y comenzó en la compañía de operario raso), lo que permite incorporar valores, ideas, idiomas diversos. Todo ello ha hecho a EGA MASTER merecedora de los premios ARGILAN a la igualdad de género y NOVIA SALCEDO a la integración de jóvenes.

La innovación como factor fundamental en la estrategia de EGA MASTER, exige como condición la existencia, dentro de la organización, de unos valores que favorezcan las ideas innovadoras, o como mínimo, que permitan que los líderes que lo requieran

ejerciten la innovación desde la reflexión estratégica y a todos los niveles. Es preciso incentivar decisiones innovadoras. Desde este punto de vista, el mejor premio, para Iñaki (hijo), es el orgullo de que las ideas se lleven a cabo. Hay que tener en cuenta que el 90% de la innovación tiene que ver con ideas pequeñas, llevadas a cabo de forma continua. De todas formas, existe un reconocimiento formal, que incluye, entre otros premios, el sorteo de un viaje entre las mejores sugerencias, valores, actitudes, etc.

### **Participación en la gestión**

La reflexión estratégica marca las líneas claves de actuación de la empresa y pretende ser una ocasión para «renacer» como empresa. Es por ello que EGA MASTER considera fundamental que todo el Equipo Humano, **102 personas**, comprenda e interiorice las orientaciones y estrategias globales de forma que conozcan su repercusión en el trabajo diario. El actual proceso participativo orientado totalmente a la gestión por procesos, según el modelo de excelencia europeo EFQM, permite la participación de las personas en la definición y despliegue de objetivos estratégicos a procesos ya que todas las personas están involucradas como mínimo en un proceso de la organización. Dicho despliegue se realiza a través de la elaboración de los planes operativos (líneas de actuación) que cada equipo de proceso desarrolla para dar respuesta a los objetivos estratégicos que tiene asignados. Cada equipo además fija los indicadores y objetivos operativos que ayudan a controlar la consecución de estos objetivos estratégicos que tienen asignados. Posteriormente cada responsable de proceso expone en el Comité de Dirección los planes operativos propuestos por cada equipo para, de esta manera, establecer prioridades según el esquema de procesos clave definido.

La evolución hacia un mayor grado de autonomía en la gestión es un aspecto que se trata de favorecer y que se da de forma natural a medida que las personas de la organización adquieren experiencia. Para ello EGA MASTER, además del liderazgo estratégico representado por la Dirección y los responsables de los procesos clave (9 personas), ha definido un liderazgo operativo que permite, entre otras cosas, que las personas trabajadoras puedan

acceder desde diferentes niveles al liderazgo de equipos de mejora, de proyectos de subprocesos, etc.

### **Retribución/Reconocimiento**

El modelo de organización de EGA MASTER, orientado a la participación, involucración y asunción de responsabilidades exige prestar una especial atención a todas las personas que la componen. Esta atención se materializa en los recursos dedicados y en los compromisos adquiridos por la organización en esta materia más allá del Convenio Colectivo Sectorial, como podemos ver en las siguientes tablas.

#### **POLÍTICA DE RECONOCIMIENTO**

Los líderes de Ega Master en coherencia con una de las competencias clave definidas para el liderazgo y con la política general definida para el Equipo Humano “lograr su satisfacción y motivación”, promoverán la **motivación y el reconocimiento a los esfuerzos y logros de las personas y equipos** a todos los niveles de la organización desde la profunda convicción de que todas las personas necesitan ser reconocidas por su trabajo. Este reconocimiento como vía para mejorar la satisfacción de las personas que forman parte de Ega Master a la vez que favorece el desarrollo personal y profesional de las mismas se materializará a través de los siguientes canales establecidos a tal fin:

La Dirección realizará un **reconocimiento colectivo en las sesiones informativas semestrales** y en el acto de fin de año. Asimismo los diferentes hitos conseguidos gracias al esfuerzo general también serán motivo de reconocimiento por parte de la Dirección.

**Reconocimientos de carácter más informal por logros o esfuerzos adicionales.** La propia relación entre personas y la proximidad física y personal favorece este tipo de reconocimiento por parte de los líderes en el trato diario. Esto se reforzará a través de los distintos foros de reunión establecidos.

**Premios anuales de reconocimiento** abierto a todas las personas y que culminará con la celebración de una comida con todos los miembros de la organización y la entrega por parte de la Dirección de 7 premios por distintos conceptos, según lo establecido en el proceso.

**Políticas retributivas individualizadas:** anualmente en función de las valoraciones de desempeño que se realiza a todas las personas de la organización, la antigüedad, el desarrollo personal y profesional alcanzado y la contribución a los objetivos organizacionales, Dirección junto con la persona responsable de R.R.H.H. revisará el nivel retributivo de las personas mejorándolo cuando procede, como forma de reconocimiento al esfuerzo realizado.

**Planes de pensiones privado:** para todos los responsables de área, la organización realizará aportaciones económicas a un plan de pensiones privado para las mismas.

**Política de retribución por objetivos:** además de la retribución fija, existe una retribución anual variable que posibilita el cobro equivalente a una mensualidad o mensualidad y media adicional a todas las personas en función del cumplimiento de objetivos. El 25% del bonus corresponde a objetivos generales de toda la organización y el 75% restante corresponde a objetivos determinados para los equipos de proceso. Esta retribución variable, por tanto, reconoce, el logro colectivo de la totalidad de las personas que conforman Ega Master y el esfuerzo individual de los equipos por logros que incentivan la mejora y consecución de los objetivos generales.

**Política de incentivos para el personal de fábrica:** además de lo expuesto anteriormente, se aplicará el sistema de evaluación y compensación que reconoce y se basa en las actuaciones de las personas en fábrica de forma que además de detectar las necesidades de polivalencia sirve a su vez para reconocer y recompensar a las personas.

**Pagos complementarios a la Seguridad Social:** Ega Master complementará a todos los empleados hasta el 100% del sueldo al personal de baja ya sea por enfermedad o accidente desde el primer día.

**Seguro médico privado:** para todas las personas con permanencia superior a 3 años en la organización. La organización quiere reconocer así la fidelidad de las personas que trabajan en la misma y con ello además de premiar la trayectoria y el desarrollo personal y profesional en la empresa, se pretende que la estabilidad laboral con bajos índices de rotación sea un objetivo compartido tanto por la organización como por las personas que la componen.

### **POLÍTICA DE CONTRATACIÓN Y RETRIBUTIVA**

La **imparcialidad e igualdad en el empleo** se materializará en la no discriminación por motivos de sexo, edad, raza, política o religión, asegurando únicamente que nuestros proyectos se lleven a cabo mediante la presencia de personas comprometidas con los objetivos globales de la organización, prevaleciendo la promoción interna sobre la contratación externa y siendo la valía individual el único criterio de selección adoptado en las nuevas incorporaciones. La única exigencia para la ocupación de cualquier puesto de trabajo en la organización, con independencia del nivel de responsabilidad, será el cumplimiento de los requisitos del perfil solicitado teniendo únicamente en cuenta las aptitudes y capacidad profesional de la persona que va a ocupar el puesto y su voluntad y disposición a desarrollarlo.

En cuanto a la **política de promociones**, entendida como la identificación de personal con potencial para asumir puestos de mayor responsabilidad, se priorizará la promoción del personal interno sobre la contratación externa. En caso de que se encuentre a la persona adecuada dentro de la organización, ésta asumirá el puesto sin necesidad de acudir a la contratación externa.

En cuanto al **empleo estable** en Ega Master, se concretará en contratos indefinidos. Todas las personas que entran en la organización con el carácter de eventuales y en función de su desarrollo personal y profesional, tendrán la oportunidad de pasar a ser indefinidos así como las personas que entran con contratos de prácticas.

En cuanto a la **política retributiva** el salario vendrá determinado en función de la categoría profesional correspondiente a cada puesto que marca el Convenio.

Además, se perseguirá, manteniendo la competitividad con el entorno, respetar un nivel de solidaridad y equidad interna entre los diferentes puestos que conforman la organización con independencia de quién ocupe el puesto. Para ello se contará con la flexibilidad necesaria que permita la adecuación de los salarios a las funciones desempeñadas, así como para reconocer la fidelidad, la polivalencia, el esfuerzo y desarrollo personal alcanzado.

### **Motivación**

EGAMASTER basa su estrategia competitiva en contar con un equipo humano mejor que el de sus competidores, preparado e ilusionado. Este objetivo comienza con la contratación, buscando rodearse de personas capaces de motivarse y se favorece posteriormente creando un entorno motivador, uno de cuyos elementos principales es el orgullo de participar en un proyecto de futuro.

**Anexo:**

Misión, visión, valores de EGA MASTER ([www.egamaster.com](http://www.egamaster.com))

**Misión**

Somos una organización totalmente orientada al cliente, dedicada a la fabricación y comercialización de equipos y herramientas de mano de alta calidad para uso industrial-profesional, así como instrumentos de seguridad altamente especializados. Apostamos por la exportación como fuente generadora de innovación y mejora y como herramienta de diversificación. Nuestro principal compromiso es la total satisfacción del cliente a través de una oferta integral de productos, aportándoles soluciones personalizadas y servicios de vanguardia gracias a nuestra capacidad de adaptación y flexibilidad y a nuestro permanente espíritu innovador. Para todo ello trabajamos en un proyecto basado en las personas, creyendo firmemente en su desarrollo e implicación que responda a sus expectativas y a las del entorno social en general.

**Visión**

Queremos ser una empresa de referencia en el mercado internacional en innovación, flexibilidad, servicio y calidad total, reconocida, respetada y valorada, tanto por sus clientes, como por la sociedad en general. Seguir expansionándonos en nuevas áreas geográficas con un crecimiento diversificado, rentable y socialmente responsable, generador de riqueza y empleo.

**Valores**

- Orientación al cliente
- Innovación y creatividad
- Flexibilidad y adaptabilidad
- Trabajo en equipo
- Eficiencia
- Voluntad de aprendizaje y espíritu de mejora
- Responsabilidad

## **5. NOTAS VISITA A FINESSE RECTIFICADOS (3 de junio de 2009)**

### **Participan en la visita:**

Por parte de FINESSE:

- Félix Villanueva, Administrador (Director Técnico, Microdeco)
- José Casas. Director General
- Jose Luis Gómez, Responsable de Producción
- Guadalupe González, Responsable de Calidad y Almacén

Por parte del i-Talde I de Innobasque

- Ane Aguirre, Socia de Vesper
- Xavier Berasategi, Director General del Grupo TTT
- Olga Gómez, Innobasque
- Manuel Iraolagoitia, Presidente de Microdeco
- Javier Zarrabeitia, Innobasque

### **La empresa**

FINESSE es una pequeña empresa creada hace 10 años por socios de Microdeco para el suministro del rectificado de piezas de precisión. Actualmente emplea a 14 personas y su facturación a Microdeco representa el 90%, aunque la intención es diversificar hasta reducirla a un 50%.

Como proveedor de Microdeco, FINESSE ha sido capaz de suministrar la calidad y requerimientos exigidos por el sector de automoción, obteniendo las homologaciones necesarias ISO y TS, pero a costa de una ineficiencia crónica y una rentabilidad ruinosa. Por fin en el año 2008, tras presentar pérdidas durante años y cuestionarse su viabilidad, un cambio de enfoque en la gestión consigue dar la vuelta a la situación logrando una importante mejora de los resultados que permite ver el futuro de la empresa desde una perspectiva claramente positiva.

### **Necesidad de cambio**

A mediados de 2008 la situación de FINESSE era crítica, con pérdidas

continuadas, las ventas afectadas por la crisis y su viabilidad cada vez más cuestionada por parte de sus socios, que la mantenían en la medida en que cubría una necesidad aún a costa de mantener una actividad poco rentable. Desde Microdeco se miraba a FINESSE como al proveedor malo al que hay que soportar porque no queda otra opción, pero del que no se puede esperar mucho. Como consecuencia, las personas trabajadoras soportaban una fuerte presión para lograr la calidad y plazos requeridos a la que respondían con una bajísima productividad y un alto nivel de despilfarro en medio de un ambiente de desánimo y de incertidumbre sobre el futuro, dentro de un círculo vicioso cuyo resultado era el declive de la empresa. No se podía seguir así, se necesitaba imperiosamente un cambio de rumbo.

### **El punto de partida**

Finalmente se decide hacer un diagnóstico de la situación y el 25/9 se celebra una reunión entre los administradores y personas del equipo directivo de Microdeco en la que se analiza la viabilidad de la empresa. Se estudian los datos: en una producción donde la mano de obra representa el 70% de las ventas, la productividad es del 40%, las máquinas están siempre paradas por una u otra razón. Si se quiere asegurar la viabilidad son necesarias medidas urgentes. Con este objetivo se nombran dos nuevos administradores: Félix Villanueva, Director Técnico de Microdeco y José Casas, Director General.

Félix reúne a todo el personal y les expone la realidad de la empresa con datos y la necesidad de cambiar si se quiere sobrevivir. Es necesaria su total implicación para llevar adelante este cambio, no hay otra vía, es la última oportunidad. La reacción inicial es de incredulidad y falta de ilusión aunque, de alguna forma, se acepta como única salida.

### **Indicadores y seguimiento diario**

Como primera acción se revitalizan los indicadores y se ponen nuevos. La idea es poder seguir de cerca el proceso, hacer un seguimiento diario con las personas para detectar problemas, introducir pequeñas mejoras, lograr algunos resultados. Se crean

indicadores nuevos para medir la productividad: individual, por turno, diaria, mensual, incluyendo el número de horas trabajadas diariamente, el análisis de tiempos perdidos, los tiempos de cambio e indicadores de calidad individual y general, reproceso, etc. Indicadores que permitirán detectar problemas e introducir mejoras en todo el proceso. Así por ejemplo, el control del número y de los tiempos de cambio ayuda a reducir éstos y permite sensibilizar al cliente sobre el tamaño de lote.

A la vez se realiza un seguimiento diario. Todos los indicadores se exponen en el taller a la vista de todos y José Luis (Responsable de Producción) se reúne diariamente, durante unos minutos, con cada operario por rotación, para repasar la calidad e incidencias del día anterior, resultados de mejoras, etc. y hacerles conscientes de que existe un seguimiento y de la disponibilidad de los datos e indicadores. En paralelo se pone en marcha un sistema de mantenimiento preventivo con fichas de reparación de máquinas, instrucciones de trabajo, planes de formación personal en base a matriz de polivalencia, etc.

### **Palos en las ruedas**

Este seguimiento cercano, día a día, desvela un problema con varias personas, dos de los tres jefes de turno entre ellas, que no sólo no ayudan, sino que entorpecen todo el proceso con una actitud totalmente negativa, que de hecho, como se demostró luego había provocado ya enfrentamientos dentro de la propia plantilla. El problema es grave, no se trata de una pequeña minoría irrelevante sino de personas clave y se toma la decisión de prescindir de estas personas con una indemnización.

Se realiza una nueva reunión con todo el personal en la que se explican los cambios y sus razones, la necesidad de formar nuevos responsables de turno a la vez que se da cuenta de los primeros resultados de las acciones emprendidas, aunque queda camino por recorrer. La reacción de la gente es positiva.

### **Implicación de las personas**

A partir de aquí se han ido tomando acciones de mejora de todo tipo, incluidas mejoras de proceso en colaboración con Microdeco en

piezas no rentables, garantía de calidad en los cambios de máquina, con pequeñas inversiones como un equilibrador de muelas, las personas se han mentalizado de que la calidad es su responsabilidad, no de la máquina, etc.

Con todo, el logro más importante es sin duda la implicación de las personas motivada por la mejora en los resultados y la convicción de que el proyecto puesto en marcha entre todos podía contribuir a salir de un túnel al que poco antes nadie veía la salida. El ambiente de trabajo ha mejorado notablemente como resultado y hay una mayor satisfacción en las personas con el resultado de su trabajo.

### **Un proyecto de futuro**

Actualmente la situación ha cambiado radicalmente con respecto a la de hace un año, la productividad ha pasado del 42% inicial a un 75% y las pérdidas de 30.000 € pasarán a 2.000 € a pesar de las menores ventas (serían 90.000 € de beneficios en el caso de ventas normales). Se hacen planes para, cuando la demanda se recupere, automatizar y renovar las máquinas con lo que se podría pasar el ratio de personal sobre cifra de facturación del 70% actual a un 50%. FINESSE ha pasado de ser una empresa cuestionada y dudosamente viable a una empresa rentable y con futuro como proveedor de Microdeco y de otras empresas, sobre la base de un equipo humano motivado y con ilusión.

Los planes de futuro incluyen un plan de ventas para atraer nuevos clientes y reducir la dependencia de Microdeco a menos del 50%, 5s, automatización, aumento de la productividad hasta el 85%, 2% de presupuesto para formación, 2 máquinas nuevas en 4 años, inversión en medios de medida, reducción de costos de calidad, exploración de nuevas tecnologías (sinterizados, etc.), página web...

## **6. NOTAS VISITA A INGEMAT (28 de abril de 2009)**

### **Participan en la visita:**

Por parte de INGEMAT:

- Victor Picó, Accionista mayoritario

- Jorge Darpont, Coordinador General
- David Marqueta, Servicios Tecnológicos
- Jesús Bahillo, Coordinador Innovación de Producto

Por parte del i-Talde I de Innobasque:

- Ane Aguirre, Consultora Vesper Solutions
- Xavier Berasategi, Director General Grupo TTT
- Olga Gómez, Innobasque
- Manuel Iraolagoitia, Presidente de Microdeco
- Javier Zarrabeitia, Innobasque

### **La empresa y su situación**

Fundada en 1986 y con 66 personas trabajadoras, INGEMAT es hoy uno de los principales proveedores europeos de sistemas de producción de conjuntos de carrocería, especialmente para vehículos, lo que incluye soldadura y manipulación de chapa, principalmente para pieza exterior. Es también líder en tecnologías de engatillado de partes móviles, laterales y techos solares.

La empresa mantiene una posición competitiva ventajosa basada en el saber hacer adquirido, en un equipo humano ilusionado, altamente cualificado y con una fuerte orientación al cliente y en una importante apuesta tecnológica que le permite la realización de proyectos integrales como proveedor de primer nivel de los principales fabricantes de automóviles.

Actualmente el montaje de los equipos se realiza en casa del cliente lo que implica ventajas importantes ya que no es necesario desmontar todo el equipo para su traslado y posterior montaje, mejorando en calidad, costo y plazo aunque exige una planificación apretada y un mayor tiempo de montaje en destino final con desplazamiento de muchas personas.

### **Las razones del cambio**

Víctor Picó, fundador y accionista mayoritario de INGEMAT nos explica las razones que le llevaron a iniciar el cambio hacia un nuevo modelo de gestión basado en las personas. La primera constatación para Víctor Picó es que «INGEMAT es una empresa que se basa en las personas, las personas son necesarias si se quiere responder a los retos exigentes planteados por los clientes y por los niveles de

calidad y servicio demandados por éstos».

La empresa iniciada en 1986 en el Elkartegi de Larrabetzu, ha llevado una trayectoria empresarial caracterizada por una fuerte dinámica con proyectos ambiciosos, en los que no se han eludido los riesgos. Uno de ellos fue un intento de cooperación con MATRICI que se saldó con la pérdida de 20 personas y otro, en 1999, de asociación con una empresa japonesa proveedora de MAZDA, que no llegó a cuajar por el choque de culturas empresariales, pero sirvió para comprar la matricería que permitía ofrecer al cliente una solución integral.

En el año 2000 se realiza un replanteamiento estratégico en base a un modelo de organización basado en la gestión de proyectos y en la ISO 9000, que contribuye a consolidar INGEMAT como una empresa altamente competitiva y bien posicionada entre los principales proveedores de los fabricantes europeos, con un 85% de su producción destinada a OEMs, con capacidad de desarrollo de productos propios, como el proceso de engatillado y con capacidad de suministro integral de instalaciones.

Sin embargo, la empresa tiene problemas para responder a los fuertes retos que se plantean. Por los años 2006 y 2007 el modelo empieza a agotarse. Las ventas están estancadas y también lo está el desarrollo profesional de las personas. Hay una alta dependencia en automoción y en determinados clientes. Los resultados económicos no son buenos y hay una alta rotación de las personas.

Victor Picó lo expresa así: «no fuimos capaces de integrar a todos, faltaba comunicación, (el comercial contra el técnico, cada cual defendiendo su parcela...), no había un proyecto realmente compartido. La gente estaba un poco asqueada con el modelo. No había una rentabilidad clara y humanamente todo eso desgastaba...»

En esta situación y tras conocer la experiencia de Walter Pack, Víctor Picó se pone en contacto con Koldo Saratxaga y este le propone las líneas básicas del cambio. En palabras de Víctor: «Koldo es convincente y a partir de su experiencia es capaz de transmitir el valor de la comunicación y de la confianza en las personas para lograr un sentido de pertenencia. Él tiene los valores y la experiencia. Por otro lado, lo que había no me convencía. Esto puede ser mejor,

pensé».

### **El cambio**

A principios de 2008, INGEMAT toma la decisión estratégica de cambio basada en dos ejes: la apuesta por la diversificación y el cambio organizacional hacia un nuevo modelo de gestión basado en las personas.

Una de las primeras medidas por parte de Koldo Saratzaga es invitar a Víctor Picó a distanciarse de la gestión del día a día. Koldo elegirá un nuevo coordinador general con un perfil capaz de liderar el cambio. Este rol recae en Jorge Darpont, anterior Director Financiero y de RRHH, rompiendo la regla tácita de que la persona a la cabeza de una ingeniería debe ser un ingeniero. En opinión de Koldo es más importante su capacidad de comunicación y de liderazgo que la capacidad de interlocución en ámbitos técnicos. Los cambios contribuyen a transmitir credibilidad en la voluntad de cambio y contribuyen a rebajar la tensión que se había generado entre las personas y la Dirección. Víctor reconoce que, después de 6 meses, siente que se ha quitado una gran carga de tensión que llevaba encima. En la práctica, aunque no en la forma intensa de antes, participa en muchas de las reuniones de pilotaje. Ya no es él quien tira o empuja a los demás, sino los demás quienes recurren a él, lo que le permite centrarse en otras áreas: comerciales, de innovación institucionales, estratégicas...

Una de las claves de éxito del proyecto de cambio es la comunicación, todo el esfuerzo inicial en pedir la aprobación por parte de todos y finalmente obtener el compromiso. Este arranque es fundamental. Indudablemente ayuda el que los resultados sean favorables. En el caso de INGEMAT en el primer trimestre ya se empieza a ver una mejora en los resultados y al final del primer año las ventas se han elevado del orden de un 30% y los beneficios netos, antes casi inexistentes son ahora más que notables. Es claro que estos resultados contribuyen a reforzar la credibilidad del proyecto y la confianza de todos en el camino emprendido.

¿Qué hubiera ocurrido si estos planteamientos se realizan un año más tarde, es decir en época de crisis? Nadie sabe la respuesta, pero Víctor Picó recurre al modelo de las 3 huchas en que se apoya un proyecto empresarial: la de la administración, la del empresario

y la de las personas trabajadoras. Las 3 son necesarias para la supervivencia del proyecto y si los tres estamentos son conscientes de ello y se actúa con total transparencia cada cual actuará con responsabilidad. Actualmente la planificación se realiza con 3 escenarios de volumen de negocio: 100%, 85% y 70%. Aunque el primer trimestre ha dado beneficios, la carga de trabajo está bajando. PSA ha reducido sus pedidos de 9M€ a 0€ por decisión estratégica. En INGEMAT no ha habido nunca un ERE. En el peor escenario se propondría resolver el problema entre todos: incrementar la formación en diseño u otras medidas.

En estos momentos se está redoblando el esfuerzo de comunicación con los clientes y ésto se refleja en las encuestas de satisfacción (10 en comunicación). Con todo, los clientes son los mayores competidores, hay muchos frentes abiertos (POLO, LEON, IBIZA, Q3...). Por otro lado, se empiezan a concretar los primeros resultados de la estrategia de diversificación: centrales eólicas en el Canal de Panamá, volteador, automatización de la proa de un avión de 8 plazas para EMBRAER. Todavía no es un volumen significativo en € pero involucra ya a 6 personas.

#### **Un nuevo estilo de relaciones. Cambios en la organización**

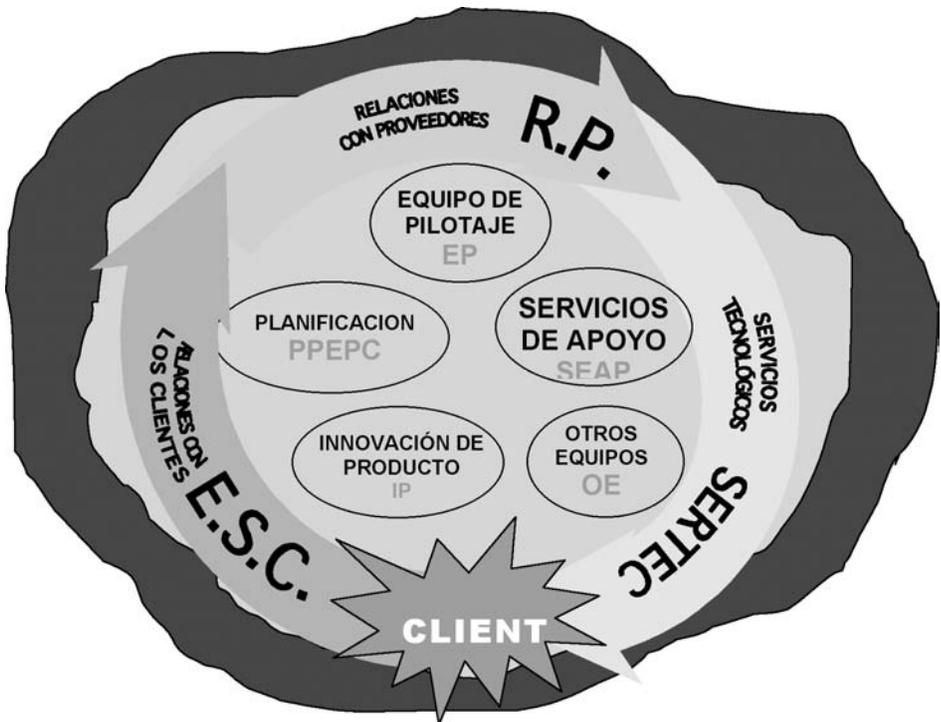
Un elemento clave de la transformación hacia el nuevo modelo de relaciones lo constituye el cambio de organigrama. De un organigrama jerárquico matricial en el que todo pivota sobre el jefe de proyecto y en la coordinación de las diferentes áreas de especialización, se pasa a una organización más flexible basada en equipos en los que los miembros comparten más la responsabilidad del logro, hay un mayor flujo de información y la especialización deja de ser una barrera, hay más técnicos que visitan clientes y en las reuniones que mensualmente celebra el equipo se manejan tanto planos como números económicos, se habla de todos los problemas y se comparten decisiones. El compromiso de cada miembro con los objetivos es mayor que en la organización anterior. David Marqueta refuerza esta valoración con la anécdota de un miembro de uno de estos equipos que, a iniciativa propia, aportaba a la reunión un planning... realizado en su casa.

La base de la organización son los equipos autogestionados y autónomos, integrados por personas de todas las áreas, cada uno

de los cuales elige al líder y que funcionan bajo los principios de comunicación, libertad y responsabilidad. Por un lado están los equipos del proceso básico de la empresa, el que va desde el pedido a la entrega del producto, que se articulan en un círculo que comienza y acaba en el cliente a través de los eslabones de la cadena que son: el equipo de relaciones con los clientes (ESC), las Relaciones con los Proveedores (RP) y los Servicios Tecnológicos (SERTEC).

En un círculo interior y con el carácter de servicio y apoyo a los anteriores se sitúan los equipos de pilotaje, pedido, planificación, innovación de producto, servicios de apoyo y otros equipos como

Organigrama  
de INGEMAT



reingeniería de compras, oferta, mejora de producto, etc.

El cambio organizacional incluye también un nuevo concepto económico según el cual se simplifica el sistema financiero, se implanta el sistema del Margen Bruto como medida de la rentabilidad, se reduce el gasto estructural y se establece la transparencia con respecto a la información económica. Este nuevo enfoque de

lo económico, gracias su claridad y sencillez, permite que los datos económicos y su evolución sean conocidos por todas las personas en tiempo real transmitiendo una confianza y permitiendo la implicación y la participación en la gestión a todos los niveles.

La orientación a las personas, como eje del cambio, se asienta en la comunicación como elemento básico y fundamental junto a la organización por equipos y el sistema retributivo basado en 4 niveles y en la retribución variable en función de resultados. Otros cambios facilitan la visualización de esta nueva orientación: la reunificación de las personas, la eliminación de despachos, el aligeramiento de la estructura (menos jefes) o la retirada del reloj de fichar, entre otros.

Otras de las claves que se señalan en relación con la credibilidad del proyecto de cambio es el concepto de justicia que Jorge Darpont lo enlaza con la reducción de los niveles de retribución a cuatro y con otros gestos y detalles como que no exista coche de empresa. Todo ello transmite que se cree lo que se dice. Junto a esto la transparencia en lo relativo a las cuentas de resultados y demás datos económicos contribuye a generar y fortalecer la confianza como sustento básico de todo el proyecto.

La reducción de niveles salariales provocó ciertos ajustes y generó una subida inicial general de 9%. En algún caso particular podría darse alguna fuga justificable ante ofertas exteriores difíciles de eludir. Es un riesgo asumido. En contrapartida el que sea un sistema hermético, intocable da una cierta tranquilidad y elimina tensiones inevitables en un sistema individualizado.

En relación con la retribución un aspecto fundamental del nuevo planteamiento es la retribución variable que afecta a todos y que representa un 30% de los beneficios del proyecto INGEMAT (margen bruto calculado de forma acordada) y que se considera un factor muy importante de cara a generar el compromiso de todos con el proyecto.

El otro gran elemento del modelo organizacional es el Plan de Ideas y Objetivos (PIO) que se elabora anualmente con la participación de toda la empresa y en cuya preparación y discusión se implican directamente los equipos.

La gestión de este tipo de organización implica una cantidad

enorme de reuniones e interacciones que sugieren la idea de un caos organizado. Caos que permite grados de libertad y creatividad imposibles en una organización tradicional, dentro de una cohesión y sintonía que emerge de los objetivos, la información y la cultura compartidos. La coordinación se realiza y se comparte a través de una herramienta sencilla, un calendario de reuniones o Matriz de Relaciones, en el que se recogen y visualizan todas las reuniones del año con su líder, personas participantes, fecha y duración. En este cuadro se contemplan las reuniones del equipo de pilotaje, de los equipos de pedido, de las áreas, del PIO, etc.

### **Dificultades y resistencias**

El cambio de mentalidad sigue costando, «seguimos más enfocados en la tarea que en los objetivos, todavía necesitamos que nos digan lo que tenemos que hacer»

También la cuestión del liderazgo genera resistencias. «Es un concepto muy relativo. Hay gente que no ha nacido para eso, no le gusta. Hay quien se apunta a todos los equipos pero luego sólo atiende a lo suyo...Cuesta mucho aunque con la experiencia se va mejorando».

La proliferación de reuniones puede también llegar a ser un problema. Es preciso evitar la «reunionitis». En todo caso, hay que tener en cuenta que las reuniones son el cauce por el que las personas participan en las decisiones contribuyendo a incrementar el sentido de pertenencia. ¡Mi voto cuenta!

## **7. NOTAS VISITA A LANCOR (22 de abril de 2009)**

### **Participan en la visita:**

Por parte de LANCOR:

- José Luis Aramburu, Presidente del Consejo de Administración
- Tasio Antúnez, Coordinador Servicios Tecnológicos y miembro del Consejo de Administración
- Maribi Jerez, miembro del Consejo de Administración
- Javier Salcedo, Coordinador General del Proyecto Lancor,

dinamizador de K2K

- Unai Mendikote, Coordinador Financiero, dinamizador de K2K

Por parte del i-Talde I de Innobasque:

- Ane Aguirre, Socia de Vesper
- Xavier Berasategi, Director General del Grupo TTT
- Manuel Iraolagoitia, Presidente de Microdeco
- Carlos Peña, Innobasque
- Javier Zarrabeitia, Innobasque

### **La empresa y su situación**

LANCOR S.L. es una empresa, que actualmente cuenta con 86 personas trabajadoras de los que 15 son socios junto a otros 72, también antiguos trabajadores ya jubilados, dedicada a la fabricación de motores para ascensores, sector en el que cuenta entre sus clientes a los principales ascensoristas a nivel nacional e internacional y en el que mantiene una posición altamente competitiva merced a un equipo humano ilusionado con una fuerte orientación al cliente y una importante apuesta tecnológica.

Creada en 1943 con el nombre de Elorriaga Industrial Eléctrica S.A., llegó a tener más de 500 personas en plantilla, antes de que en la década de los 90 los trabajadores se hicieran cargo de la empresa adoptando su actual objeto social centrado en el diseño y producción de motores y maquinaria de elevación. En el año 2000 la empresa, anticipándose a las tendencias en el sector, apuesta por el motor síncrono de imanes permanentes, una tecnología con importantes ventajas de eficiencia, fiabilidad y costes, con lo que refuerza su posición competitiva.

Sin embargo, ya en el año 2005, la empresa tiene problemas para responder a los retos que implica mantener o mejorar su competitividad en un mercado tremendamente exigente, plasmado en varios pedidos complejos. Hay fuertes tensiones entre los socios, «politización» de las relaciones» y una falta total de acuerdo en la forma de gestionar la empresa, que no hace sino empeorar la situación. La fuerte presencia sindical tampoco ayuda. Los problemas no se resuelven con la incorporación de un gerente externo y se piensa que, a la hora de buscar otro, no vale cualquier perfil, por

el riesgo de que se ‘queme’ en el proceso. Finalmente se decide contactar con Koldo Saratzaga (se le envía un correo electrónico a partir de la noticia en EiT de su retirada de Irizar), adivinando o deseando una posible salida a la situación de LANCOR, a través del cambio hacia un modelo de gestión que ya ha funcionado en otras empresas.

### **El cambio**

En diciembre de 2005, K2K y Hernández Zubizarreta, a partir de un diagnóstico inicial de situación de LANCOR, plantean la adopción de un nuevo modelo de gestión basado en las personas. Al comienzo domina la incredulidad, finalmente el Consejo de Administración accede a seguir el plan propuesto y es presentado a la Asamblea de todas las personas trabajadoras y aprobado por el 97%. Como primer paso se sustituye la función de gerente y durante el tiempo que dure el proceso de cambio, estimado en 3 años, Javier Salcedo se hará cargo de la coordinación del proyecto.

Un aspecto fundamental del nuevo planteamiento es la participación de todas las personas en los beneficios, en este caso con un 25%. Todo lo que se haga para mejorar la competitividad de la empresa y para que sea eficiente y rentable repercutirá en los ingresos de las personas. Para Javier Salcedo «no es el único factor pero sí uno muy importante a la hora de buscar el compromiso de todos con el proyecto».

A partir de aquí se pide la implicación de todos comenzando por la elaboración del Plan de Ideas y Objetivos, en el que se contemplan mejoras de competitividad merced a cambios en los procesos productivos y de organización, e importantes inversiones, que será el programa que guiará a la empresa y que se renovará anualmente, y en cuya elaboración participan todos. Esto en sí es un cambio fundamental pero exige una transformación de la forma de trabajar, de asumir responsabilidades, de relacionarse. Para ello, se ponen en marcha medidas dirigidas a esta transformación.

La comunicación, la información, la transparencia son en esta fase un objetivo y una herramienta fundamental para transmitir nuevos principios y valores y para lograr credibilidad y confianza, pero además son la base para que las personas sientan como suyo

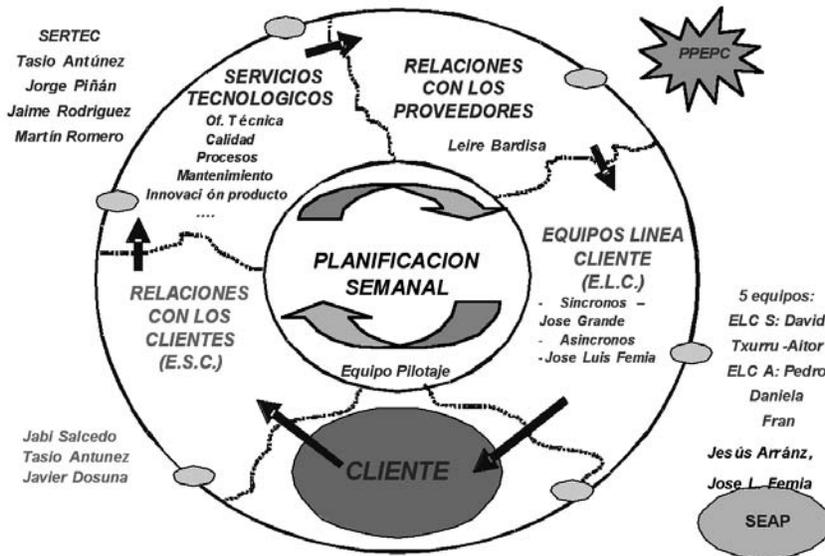
el proyecto, comprendan el significado y las consecuencias de su actividad y se interesen por aspectos de la realidad de la empresa que antes les eran ajenos o se miraban con desconfianza y recelo. En consecuencia, la información, los datos, son compartidos por todos, pero también son percibidos como generados por todos y pertenecientes a todos. La transparencia es una consecuencia necesaria.

Esta nueva forma de compartir la información comienza en la misma asamblea inicial, con una información económica completa y detallada, pero se extiende al día a día y al seguimiento mensual de los parámetros e indicadores, explícito en los tableros informativos, que adquieren significado a medida que se percibe su relación con la actividad diaria y sus variaciones pasan a ser tema de conversación en las cafeteras.

Los cambios en la estructura y la organización son otro elemento clave de transformación. Desaparecen las fichas y las horas extras, desaparecen los encargados, se ‘aplana’ la organización.

Se reducen las diferencias salariales como consecuencia.

La base de todo el sistema son los Equipos de Línea Cliente (ELC), constituidos por 5 equipos en los que participan 52 personas, definidos por clientes (con dos o tres productos cada uno) y, como excepción, por componentes comunes (rotor-estator). Estos equipos se organizan y autogestionan en torno a objetivos asumidos por ellos mismos, incluidos nº de motores/día, compromiso de servicio y mejora de la productividad, y eligen un líder por rotación (cada 6 meses), lo que, junto al programa de polivalencia, dota al equipo de capacidad, flexibilidad y autonomía, que repercute en un alto grado de motivación y eficiencia compatible con unas condiciones de trabajo flexibles y satisfactorias. Solo en caso de que la ausencia fuera larga, pedirán ayuda al resto de los equipos e incluso contratarán personal del exterior. Bajo esta forma de trabajo, el compromiso es cumplir el objetivo y la responsabilidad de cómo hacerlo depende solamente de dicho equipo.

**PROCESO EQUIPO LINEA CLIENTE – P.E.L.C.**

La relación entre las personas es un aspecto fundamental del modelo y exige sumo cuidado, especialmente en tiempo de crisis como el actual. El principio mantenido es el de «todo el mundo se queda aquí» lo que ha llevado a una rotación en el paro de acuerdo con un escenario de ventas y prejubilaciones en condiciones muy favorables. En el aspecto de dedicación también se ha tenido en cuenta que las reuniones y trabajo en equipo no supongan incremento de horas, asignando un 3% del tiempo a reuniones, para compartir conocimiento y un 1,5% a equipo, para hablar de sus objetivos, retos, problemas...

**Dificultades y resistencias**

A pesar del apoyo inicial de la asamblea a los planes de cambio, éste no ha sido fácil. Una de las primeras medidas que se tomó, fué la supresión de todo el sistema, fichas, bonos de trabajo y horas extras, algo que ninguno de los sindicatos presentes se había atrevido a plantear, los encargados dejaban de tener sentido y les costó asumir sus nuevos roles como uno más del equipo, perder el mando y el poder, perder estatus. Se trataba de pasar de la cultura

de autoridad y control a una de autogestión, donde en vez de jefes hay coordinadores que se encargan de comunicarse con el resto de equipos.

El reto de conseguir personas polivalentes en los equipos de trabajo también supuso una barrera al comienzo, acostumbrados todos al dominio de su puesto y a la especialización. La necesidad del aprendizaje continuo, la implicación mayor en el resultado del trabajo (contacto con clientes, participación en la planificación de objetivos...) suponen un mayor esfuerzo y romper con inercias pasadas.

No todo es color de rosa. El nivel de exigencia es alto, lo que unido a las altas cotas de comunicación dentro y entre los equipos, lleva a mantener muchas discusiones. La tensión es constante. Pero ahora se discute sobre el trabajo, sobre los objetivos, sobre los medios y procesos, etc., no como antes que se discutía de todo menos del 'corazón' del trabajo.

Tampoco la motivación para el cambio ha sido siempre la misma. A la resistencia inicial sucedió un período de fuerte entusiasmo y satisfacción motivados por los resultados en todos los campos, pero con el tiempo es difícil mantener un nivel tan alto de motivación y se pasa por una fase crítica en que hay que poner todo el esfuerzo por parte del equipo de pilotaje para mantener altas las expectativas y seguir avanzando. También es importante la coherencia, de forma que los comportamientos en todos los niveles tengan sentido en el nuevo marco de trabajo, para no perder credibilidad y dar comienzo a dinámicas negativas.

Pero a pesar de todas las dificultades, se manifiesta por las personas de LANCOR la convicción de que el cambio ha sido a mejor, de forma que 'no volverían atrás' en ningún caso. Una vez arrancada esta nueva forma de trabajar, el sistema se autoalimenta y nadie quiere retroceder en los avances conseguidos.

## **8. NOTAS VISITA A LAZPIUR (8 de junio de 2009)**

### **Participan en la visita:**

Por parte de LAZPIUR:

- Miguel Lazpiur, Socio mayoritario y Gerente

- Miguel Angel Agirrezabal, Calidad y sistemas
- Aroa Agirrezabal, Responsable de Personal

Por parte del i-Talde I de Innobasque:

- Ane Aguirre, Socia de Vesper
- Xavier Berasategi, Director General del Grupo TTT
- Manuel Iraolagoitia, Presidente de Microdeco
- Jose Luis Jiménez Brea, Director del Área de Transformación Empresarial. Innobasque
- Koldo Saratxaga, K2K emocionando
- Javier Zarrabeitia, Innobasque

### **La empresa y su situación**

Construcciones Mecánicas Jose LAZPIUR es una empresa creada en 1964 por la familia Lazpiur, dedicada al diseño y fabricación de utillaje de precisión y maquinaria especial para el sector de automoción (70 %) y otros sectores, contando actualmente con una plantilla de 97 personas. Junto a Zubikua, dedicada a calderería y a GKN Driveline Lazpiur, mecanizado de piezas de dirección, constituyen el Grupo Lazpiur con un total de 146 personas.

La empresa se ha ido ganando el prestigio y la confianza del mercado, a través de una apuesta por la calidad, el desarrollo técnico y la innovación que le han permitido mantener una posición muy competitiva en el mercado global, gracias a su nivel tecnológico y a la capacidad de adaptación a las necesidades de los clientes, tanto dentro como fuera de las fronteras. Hay que tener en cuenta el tipo de producto, a medida, y con una cadena de valor, que tanto en el caso de los utillajes, como en el de maquinaria, implica una acción comercial, preparación de oferta, diseño, montaje y control, entrega al cliente, y asistencia técnica. La calidad, la solución de los problemas y necesidades del cliente, la flexibilidad y el servicio, en especial el plazo de entrega son aspectos claves a la hora de competir. No se trata de una producción seriada, sino más bien de una sucesión de proyectos, en cada uno de los cuales hay que entender y dar el máximo al cliente...al mínimo precio, lo que exige un modelo de empresa ágil, eficiente y tecnológicamente potente y un equipo humano bien preparado, con ideas y comprometido con el cliente.

La trayectoria de la empresa, muestra una voluntad de liderazgo, calidad e innovación, reflejada en la adopción de sistemas de gestión avanzados y de mejora continua, inicialmente, a partir de 1989 con la calidad de producto como objetivo prioritario y la obtención de la certificación ISO 9000 en 1994 y posteriormente enfocados en la calidad de gestión, con el modelo EFQM como referencia. En los años 2000 a 2005 se profundiza en la gestión del cambio y la cultura de la innovación y se implanta el Sistema Integral de Gestión (Calidad, Medio Ambiente, seguridad con las ISO 9000 y 14000 y la OSHAS 18001). Los últimos años, tras obtener la Q de oro en 2006, se centran en dos nuevos ejes estratégicos: el compromiso y la participación de las personas y la gestión comercial expandida. Gestionar la crisis actual y tratar de sobrevivir en las mejores condiciones, sin dejar de mirar al futuro es el último reto.

### **Las razones del cambio hacia un modelo basado en las personas**

Realmente más que de cambio en un sentido radical habría que hablar de una evolución en la organización y en la forma de gestionar la empresa, buscando la competitividad a través de la calidad, la excelencia en la gestión y la cultura innovadora y del liderazgo de Miguel Lazpiur, gerente y propietario. En este sentido, la inclusión del compromiso y el crecimiento de las personas como una de las aspiraciones de la empresa y como eje de actuación prioritario es una consecuencia lógica de la evolución de su modelo de organización y de la convicción de Miguel Lazpiur en relación con los conceptos de calidad, modelo EFQM, innovación, etc., desarrollados a lo largo de los años, y de su liderazgo, coherencia e implicación con el proyecto empresarial y con las personas que lo integran.

### **Comunicación**

La comunicación es un área de gestión preferente, en gran parte soportada por el sistema intranet conocido internamente como TXIKINET. A este sistema acceden todas las personas a través de los más de 60 ordenadores distribuidos por toda la empresa, ya que todas las personas utilizan el ordenador aunque no sea más que para rellenar la hoja diaria de trabajo.

El mapa de comunicación se divide en seis zonas con diferentes colores que identifican las seis áreas del sistema general de comunicación: las personas, los resultados y planes de empresa, el plan estratégico y las tres áreas del sistema de Gestión Integrada, esto es, calidad, medio ambiente y seguridad.

En el área de personas se incluyen el plan de acogida, la encuesta de satisfacción de personas, la gestión por competencias y la gestión del reconocimiento. En el área de resultados y planes de empresa un elemento de gran importancia es la charla de fin de año, en la que se reúne a toda la empresa y se comentan los datos principales, económicos, de mercado, áreas de mejora, calidad, ratios, etc., todo ello con absoluta transparencia, y se realiza el análisis del año así como las previsiones y planes para el próximo año, marcadas por Gerencia y por cada Unidad de Negocio. Otro medio de comunicación muy interesante es el salvapantallas, que aparece en todos los ordenadores, y en el que se introducen datos y noticias de actualidad, anuncio de visitas de clientes, temas de seguridad, etc. Aparte de esto están los paneles de empresa, uno general y otro por cada unidad de negocio.

La tercera área recoge el Plan Estratégico y todas las reuniones para su desarrollo y seguimiento, reuniones del equipo directivo, de los gestores de las unidades de negocio con Dirección y de seguimiento del Plan de Gestión y económico financiero. Por último, están las áreas referentes a la Gestión de la Calidad, Medio Ambiente y Seguridad e incluyen las reuniones de los correspondientes comités, temas de formación y paneles de anuncios, además de las comunicaciones externas.

Toda la información referente a estas áreas, así como todos los datos e indicadores son accesibles por intranet a través de un cuadro similar al mapa de comunicación descrito. Aparte de esto hay un cuadro de mando por cada unidad, con todos sus indicadores, así como información relevante que cada dos meses se revisa y se analiza dentro de la unidad. El mapa de comunicación se completa con las reuniones internas de cada una de las 5 unidades de negocio: máquina especial, máquina de serie, producción, utillaje y servicios, reuniones gestor-unidad, reuniones gestor-coordinadores y reuniones de coordinadores de equipos.

Por otro lado, está el sistema de sugerencias, tanto por buzón como por email que, aunque ha tenido fases de más o menos participación, con el tiempo y la experiencia se ha ido corrigiendo y actualmente es un sistema estabilizado y que funciona bien como cauce de participación en la mejora.

Dentro del plan de comunicación se incluyen también las entrevistas personales que son de dos tipos: las que mantiene el Gerente anualmente con cada una de las personas y las que se realizan por medio de encuestas. Las entrevistas personales del gerente con cada una de las personas de la empresa surgieron como sugerencia de la gente y tienen un gran interés porque en ellas salen muchas cuestiones y temas que de otra forma no tendrían cauce apropiado, como temas personales, preferencias, problemas familiares, etc. Son ocasiones para conocerse mejor y ayudan a generar confianza personal, además de contribuir a combatir la deshumanización en las relaciones profesionales y laborales.

Una cuestión a destacar es que no ha habido nunca problemas con los sindicatos y de hecho en la práctica no hay sindicatos. Hace años que no hay elecciones. En su momento llegaron a un acuerdo por el que 3 representantes de las personas trabajadoras se van rotando para asistir a las reuniones mensuales y la relación es muy buena.

### **Organigrama**

El organigrama consta de un órgano de gobierno formado por 9 personas que son el Director General, Director Técnico, los responsables financiero, comercial y de sistemas y los 4 gestores de las unidades de negocio. Las unidades de negocio son la de Producción, la de Utillaje, la de Maquinaria Especial, la de Maquinaria de Serie y la de Servicios (Finanzas, Compras, Informática, Gestión Integral de Sistemas, RRHH y Ventas).

### **Equipos autogestionados, equipos de proyecto**

En las unidades de negocio existen tres niveles que son: el gestor de la unidad, los coordinadores (dos, o más según tamaño), los tutores y los equipos autogestionados. El equipo asume como competencias propias la distribución de responsabilidades, el trabajo en equipo,

la comunicación, la mejora continua, la orientación al cliente y el liderazgo. El tutor tiene un papel especial con respecto a la gente que empieza ya que es el que se encarga de facilitar su acogida y guía durante la fase de rodaje hasta que se integra en la labor normal del equipo.

En las Unidades de Producción y de Utillaje están los equipos de mecanizado formados por los operarios de las máquinas que componen estas unidades (fresadoras, tornos, rectificadoras, centros de mecanizado, etc.). En las Unidades de Maquinaria especial y de Serie, los equipos son de proyecto. En total hay entre 10 y 12 equipos, aunque, dependiendo de la carga de trabajo, hay movimientos de personas de unas unidades a otras.

En estos momentos se está trabajando para conseguir que los equipos de proyecto incorporen la dimensión económica a lo largo de todo el proyecto, desde la fase de oferta, de forma que a la hora de decidir un componente u otro tengan en cuenta la repercusión de la decisión en el coste. Es un tema que puede tener una gran repercusión en los costes ya que normalmente estos se reparten de una forma similar (30% mecanizado, 30% accesorios, 10-12% proyecto electrónico, 15% equipo y resto diseño y montaje) por lo que las diferencias entre soluciones de diseño o componentes alternativos pueden ser grandes. Se está implementando un programa de Product Data Management (SmarTeam PDM) que gestiona los precios y permite conocer en cada momento la previsión de costo total en el estado de avance actual del proyecto. La implantación del programa se ha realizado con la ayuda de IKERLAN. De todas formas, la mentalización de todo el equipo en este aspecto es más importante aún que la propia herramienta. Es algo que se había descuidado hasta ahora. Ha habido despilfarros, como por ejemplo en la gestión de stocks, donde se ha conseguido reducir una barbaridad. Es evidente que hay que mejorar la gestión de obsoletos. Es una cuestión de enorme importancia, más aún en estos momentos.

Hay que tener en cuenta que la gran ventaja de LAZPIUR es la capacidad de dar plazos cortos y esto sólo se consigue con un nivel muy alto de compromiso de todo el equipo y con un equipo autónomo, capaz de coger el teléfono, dar respuesta a su consulta,

coger el pedido y responsabilizarse de entregarlo en el menor plazo y al menor precio. Recientemente han entregado un equipo complejo con altas exigencias tecnológicas y de calidad en 1 mes y medio. Ha habido que trabajar sábados, con las fiestas de Bergara por medio, pero han conseguido un plazo casi imposible y han recibido las felicitaciones de un cliente satisfecho.

### **Colaboraciones, alianzas**

Un aspecto clave para conseguir un alto nivel de competitividad en LAZPIUR son las colaboraciones externas. El nivel tecnológico que exigen las máquinas que fabrica LAZPIUR hoy no podría mantenerse sin la colaboración con los Centros Tecnológicos. Esta colaboración se extiende al desarrollo de nuevos productos, o la aplicación de tecnologías y permite liberar recursos internos, lograr una mayor velocidad de respuesta al mercado y, en ocasiones, es una vía de selección de personas. De hecho, mucha de la actividad de I+D en estos momentos se desarrolla con Tekniker. Se trabaja con un software muy complicado. Existe un equipo interno de I+D pero la gente no se dedica a tiempo completo sino que lo comparte con la actividad de diseño u otras actividades. En ocasiones hay proyectos que se desarrollan con 2 y 3 centros tecnológicos. Han colaborado con INASMET, CEIT, FATRONIK, ROBOTIKER, GAIA, IKERLAN, LABEIN, INVEMA, etc.

También se colabora con la Universidad pero es más complicado. Se manejan tiempos diferentes y los intereses de ambas partes a veces no coinciden, ellos tienden más a una investigación básica de poco interés para la empresa. Sin embargo, ha habido colaboraciones interesantes con los Centros de Formación Profesional, como el desarrollo de un Centro de Investigación de Forja con el Instituto Miguel Altuna de Bergara. Aparte de la I+D hay otros campos de colaboración con la Universidad y los Centros de FP, como la selección de personal, los proyectos de fin de carrera, las prácticas en empresa, etc. Otra área de cooperación son las relaciones institucionales que LAZPIUR mantiene con ADEGI, AdegFor, AFM, GAIA, y por supuesto, CONFEBASK, del que Miguel Lazpiur es su actual presidente, como es sabido.

### **Personas. Gestión del reconocimiento. Retribución.**

Un aspecto de especial interés en la relación con las personas es la gestión del reconocimiento, un sistema destinado a completar el sistema participativo e integrar el desarrollo de la persona con el de la empresa. Dentro del reconocimiento se contemplan cuatro apartados que son: 1) el gasto, que es el concepto salarial, cumplimiento del convenio, 2) el beneficio, ligado a los resultados de la empresa, según inversiones, 3) la inversión, que contempla aspectos como formación, promoción, polivalencia, empleabilidad, seguridad personal, etc. y 4) el concepto social, que incluye aportaciones sociales, empleo a familiares, tiempo libre, flexibilidades, ayudas económicas puntuales, etc. Según esto, el concepto de retribución final será en base a una combinación variable de los 4 conceptos.

En el área de organización y personas se está trabajando para mejorar la gestión por competencias ligándola al plan de formación y a la matriz de polivalencia. Se ha simplificado el sistema anterior que contemplaba demasiadas competencias y nos hemos centrado en unas pocas, significativas que contemplen conocimientos, habilidades y actitudes (tales como la disponibilidad, etc.). La evaluación tiene en cuenta, además de la autoevaluación de la persona, la del equipo y la del gestor.

### **Cooperación y trabajo en equipo**

La nueva organización, los proyectos compartidos, la transparencia, la comunicación, la delegación de responsabilidades, el concepto de cliente o el reconocimiento en base a actitudes de disponibilidad y capacidad de trabajo en equipo favorecen un clima de trabajo en que la cooperación entre las personas es un elemento básico de conducta y que éste se convierta en un hábito y una cultura. Esta cultura se trata de impulsar con ideas fuerza como trabajar innovando e innovar trabajando, ilusionar a las personas, firme determinación de la mejora, aprender, enseñar, aprender, aplicar nuevos remedios para evitar males nuevos, expansión de las capacidades cuando la persona piensa, guerra al desperdicio, no hay procesos definitivos, todos se pueden mejorar, ciclos de revisión permanentes...

Una cuestión importante sobre la que se está trabajando es la gestión del conocimiento. Se está creando una base de datos en la

que cada persona pueda aportar e incluir, datos, experiencias, etc. y que permita saber quién sabe qué y compartir los conocimientos.

### **Liderazgo**

Otro aspecto de la nueva cultura es el concepto del liderazgo. Para LAZPIUR líderes son aquellas personas que tienen responsabilidad sobre el trabajo y son «traccionadoras» de los distintos equipos de la empresa. El liderazgo se expande a todas las personas de la organización mediante su participación en los diferentes equipos de mejora autogestionados y su capacidad para tomar decisiones.

### **Innovación/círculo negativo-positivo, doble plano**

En la filosofía de LAZPIUR la innovación es una cultura que debe impregnar todos los ámbitos de la organización, pero para ello es necesario pasar del círculo negativo: muchos problemas, todos ocupados apagando fuegos, no hay tiempo para pensar, no hay mejora, no hay prevención..., al círculo positivo: pocos problemas, más tiempo para pensar en el futuro, mejoras e innovaciones, sistemas mejorados con menos problemas... Hay que aprender a trabajar en el doble plano, esto es gestionar el día a día pero a la vez pensar en dónde se quiere posicionar la empresa en el futuro y poner los mecanismos necesarios para ello. La innovación se ve en LAZPIUR como un proceso de transformación que cambia, mejora y genera valor de forma exponencial, algo absolutamente necesario para permanecer hoy en el mercado y asegurar el futuro.

Según la reflexión de LAZPIUR, la empresa europea, sólo tiene dos posibles líneas de actuación: los sistemas de gestión avanzados y orientados al cliente y a las personas; y la aplicación de tecnologías avanzadas. Y para ello, es necesario cambiar, mejorar, innovar e ilusionar. La innovación, por tanto, implica innovar en clientes y en mercados, impulsar la I+D+i, gestionar el conocimiento, pero también como vía necesaria impulsar una organización preparada para innovar y basada en las personas.

Una aplicación de la innovación en LAZPIUR es el concepto de «acción comercial expandida» que contempla la continua exposición de las empresas al mercado y la participación y compromiso de todas las personas de la organización en las labores comerciales, el análisis

permanente de las necesidades del cliente y del mercado y el análisis de la competencia. Los montadores ven necesidades y problemas de los clientes que el comercial no ve y eso significa una oportunidad de generar nuevo valor mejorando el diseño de la máquina o las condiciones de servicio.

### **Medición de la gestión, cuadros de mando**

El Plan de Gestión 2009 presenta los objetivos estratégicos a partir de una idea de futuro compartida: construir una empresa rentable, innovadora, basada en las personas, internacional y creativa. Estos objetivos se reparten, por tanto, en cinco áreas que son: la gestión económico financiera, la tecnología e innovación, la organización y las personas, la comercialización/internacionalización y los nuevos productos y mercados. En cada área se establecen los objetivos (3-4) y los indicadores correspondientes.

Junto a estos objetivos están los objetivos de empresa específicos para afrontar la situación actual: 1) adaptarnos a la situación actual, 2) prepararnos para ser los primeros en salir, 3) mantener los puestos de trabajo. Además el Plan incluye los objetivos de las Unidades de Negocio, objetivos del Sistema Integral y el Plan de formación 2009. Detrás de todo ello hay un despliegue.

Para la preparación del Plan de Gestión se realiza una revisión por gerencia de los objetivos preparados por las unidades de negocio, en un proceso de análisis de la problemática de cada unidad y del conjunto de la empresa.

Los cuadros de mando que se gestionan dentro de cada unidad de negocio incluyen los datos que afectan a esa unidad, esto es: pérdidas internas, ratio de productividad, datos económicos/rentabilidad, ratios de seguridad (absentismo, accidentes...), plan de entrega, 5S, objetivos de empresa, unidad y sistemas, plan de gestión y otros que pueden variar en función del momento y de las necesidades de cada unidad.

### **La crisis**

La crisis está suponiendo para las empresas una prueba de fuego de su capacidad de respuesta en condiciones adversas que obliga a recurrir a todos los resortes de la organización. En el caso de

LAZPIUR se ha creado un equipo de situación y se ha realizado una reflexión estratégica.

Este equipo de situación ha elaborado unos principios básicos que son: el control del gasto, dejar de subcontratar lo que se pueda hacer dentro, adaptarse y trabajar bajo dos compromisos: que nadie quede fuera y distribución de tareas y horas.

La reflexión estratégica ha llevado a la necesidad de centrarse en las acciones con mayor impacto en el objetivo de salir de la crisis y estar preparados para después, esto es: la nueva gestión comercial, la gestión de personas, la nueva forma de gestión de proyectos, control técnico/económico, el control de costos, el trabajo en equipo, la formación centrada en idiomas, técnicos, actitudinales, emocionales y la comunicación.

## **9. NOTAS VISITA A WALTER PACK (18 de mayo de 2009)**

### **Participan en la visita:**

Por parte de WALTER PACK:

- Miguel Bernar, Accionista mayoritario y Coordinador General

Por parte del i-Talde I de Innobasque:

- Ane Aguirre, Consultora Vesper Solutions
- Xavier Berasategi, Director General Grupo TTT
- Olga Gómez, Innobasque
- Manuel Iraolagoitia, Presidente de Microdeco
- Javier Zarrabeitia, Innobasque

### **La empresa y su situación**

WALTER PACK es una empresa especializada en el diseño y fabricación de piezas de plástico termoconformadas para el sector de la automoción y su industria auxiliar, línea blanca, ocio y deporte e industria en general. El termoconformado ofrece diferentes ventajas frente a otros métodos, como un coste menor de moldes y utillajes, una mayor rapidez de respuesta en prototipos y series, la elaboración de grandes piezas con una baja inversión en moldes y

una gran diversidad de materiales, diseños y acabados superficiales. WALTER PACK aporta a sus clientes una colaboración activa en el diseño de sus productos y, tanto su equipo humano como técnico, permiten aportar soluciones muy interesantes en la transformación de plásticos termoconformados por vacío.

### **Las razones del cambio**

Tras finalizar los estudios de Ingeniero Industrial y un MBA en IESE, Miguel Bernar, con 28 años, llevaba a cabo su proyecto de crear una empresa industrial y en 1992 echaba a andar Walter Pack, junto con un socio catalán. La empresa creció rápidamente y en 1997 recibiría el premio al Mejor Joven Empresario Vasco concedido por la AJEBASK. En 2004 era un proyecto consolidado.

En 2006 se pone en marcha una fábrica en India. La empresa iba bien, sin embargo, mirando hacia delante se empezaba a percibir un gran problema: a medida que los retos eran más fuertes se notaba una disociación entre lo que la gente quería y lo que la Dirección quería. La cultura empresarial que conocíamos y la del entorno, no daban respuesta a la disociación que existía entre los intereses de las personas que trabajan en WP y los de la propiedad. En ese momento había 50 personas en la empresa, una forma de dirección muy personalizada, en la que todo giraba alrededor de una persona que, precisamente por su marcado perfil emprendedor, tiraba con todo y asumía todas las decisiones. Como diría más tarde Koldo Saratxaga, «era una Dirección clásica y paternalista»

Miguel Bernar conocía el modelo que propugna Koldo Saratxaga, ya que IRIZAR era y es uno de sus clientes, aunque tenía algunos prejuicios respecto a la experiencia de IRIZAR por ser cooperativa. Con todo le sorprendió con las preguntas formuladas en el primer contacto, apenas sin conocerle: «¿Qué es lo más importante de tu empresa?» «Las personas» «¿Cuánto tiempo dedicas a las personas?» Esta pregunta en particular hizo reflexionar a Miguel Bernar, que en esos momentos estaba viajando constantemente a India y apenas tenía tiempo para dedicar a lo que, sin embargo, consideraba más importante: las personas. Era evidente la contradicción y ésto le convenció de la necesidad de un cambio. Aunque los socios catalanes

no lo entendían y no estaban de acuerdo, no pusieron trabas y se inicia el proceso de cambio.

### **El cambio**

La primera condición propuesta por Koldo fue la sustitución de Miguel Bernar al frente de la empresa. La dificultad estribaba en que al haber sido el referente podría «tapar» la iniciativa y el desarrollo del equipo que surgiera. Plantearía que se iba a centrar en India y en otras cuestiones y en su lugar estaría una nueva persona con funciones de coordinador del proyecto Walter Pack. Con esto se trataba de romper la dinámica anterior de una Dirección basada en una persona que es a la vez fundador, dueño y gerente, por la que tienen que pasar todas las decisiones impidiendo que las personas asuman responsabilidades y desarrollen su potencial.

La nueva orientación se plantea a una asamblea de todas las personas trabajadoras de la empresa. Era la primera vez que se reunían todos desde la creación de la empresa. Había sorpresa, las cosas iban bien ¿qué significaba aquello? Sin embargo los planteamientos convencen y la asamblea refrenda el cambio. Una segunda cuestión que planteó Koldo, fue revisar las tablas salariales y elevar los salarios una media de 17%. «Esta gente no puede ganar esto». En algún caso se llegó a duplicar el salario.

La selección de un coordinador general es un paso clave del proceso. Tras comprobar que en el interior de la organización no hay nadie que cumpla el perfil necesario, Koldo incorpora un coordinador general externo para la fase inicial, que será sustituido por el definitivo después de un año y monta el nuevo equipo directivo que deberá poner en marcha los cambios hacia la nueva organización basada en equipos autogestionados. En este proceso a algunas de las anteriores personas del equipo directivo (comercial y producción) les cuesta adaptarse a la nueva dinámica. A este respecto es de interés la reflexión de Miguel Bernar:»Ahora me doy cuenta de la cantidad de cosas de las que no era consciente. Tenía personas que eran muy capaces de hacer lo que les digas pero incapaces de hacer equipo o de tomar decisiones y asumir responsabilidades»

Al cabo de un año, cuando llegó el momento de elegir un nuevo Coordinador General, Koldo propuso a la asamblea que este fuese

Miguel Bernar. Poco antes Koldo había pedido a Miguel que se integrase como ESC para reforzar esta área, con lo que actualmente es Coordinador General y ESC. Un Miguel Bernar con una actitud y una concepción diferentes a las anteriores respecto a la forma de conducir la empresa. Como él dice, también a nivel personal se siente beneficiado por el cambio: «Ahora me siento más liberado. No empujo a los demás, el plan viene de abajo, todos los meses hacemos dos reuniones del equipo de pilotaje. Para ellos también es muy novedoso».

Junto a la revisión de salarios se acordó un reparto de beneficios consistente en el 30% de todos los beneficios superiores a la media de los últimos 4 años, lo que permitió repartir beneficios desde el primer año. El acuerdo lleva consigo una rebaja del sueldo en caso de pérdidas. Evidentemente esto exige total transparencia, pero resultó sencillo.

En noviembre de 2008 comienza a sentirse la crisis con anulación de pedidos, etc. El 8 de diciembre se convoca asamblea en la que, junto a la previsión de los beneficios al cierre del ejercicio y el consiguiente reparto, se informa sobre la situación de cartera y se proponen medidas para 2009, incluida la congelación de sueldos y otras más delicadas como irse al paro los últimos empleados o los que están en período de prueba y aprovechar el seguro de desempleo, dentro del acuerdo de no prescindir de nadie y dedicar el 30% de los ahorros procedentes del paro a compensar a estas personas. Evidentemente sólo en un clima de confianza es posible llegar a todos estos acuerdos.

### **Planificación, un trabajo de equipo**

La reunión de planificación es la columna vertebral en una empresa con una enorme cantidad de productos. Muchos son proyectos nuevos, para los cuales hay que diseñar los utillajes, otros vienen de atrás. Las reuniones se realizan los viernes y se trabaja con un «preplanning». Este se discute en la reunión y sobre él se establecen los compromisos de los equipos. Se trata de un compromiso con el cliente. Es un tema delicado porque a veces no se cumple por causas ajenas... pero todo el mundo pone el máximo interés en que se cumpla. La gente está preocupada por sacar cada día el «egunero» y

esto impulsa las reuniones y el trabajo de «equipo».

### **Contacto con los clientes**

Toda la organización siente ahora más de cerca a los clientes. Las personas en contacto directo con los clientes son seis, dos de ellas comparten la actividad con otras, otra era anteriormente la telefonista. También los de SERTEC (Servicios Tecnológicos) se relacionan con los clientes y aunque menos también los ELC (Equipos Línea Cliente). Hay que tener en cuenta que se exporta el 50% por lo que el inglés es una necesidad. Esta fuerte orientación al cliente es también una de las claves para la innovación. Un ejemplo es la entrada en el mercado del IMD (Insert Moulding Decoration), una tecnología de enorme aplicación en piezas cosméticas en la que son los segundos en el mercado europeo.

### **Las claves del cambio**

Para Miguel Bernar la clave principal es la confianza en las personas, demostrada a través de la transparencia y de la coherencia mediante los hechos. Otras claves:

- Lograr que la gente esté preocupada por el compromiso con el cliente.
- La gente crece porque toma decisiones.
- Nadie es imprescindible.
- Hacer que la gente haga tareas distintas, no algo repetitivo. Esto lleva a pensar en otras cosas. Impulsar la polivalencia y las actividades nuevas.
- Mucho contacto con la gente.
- El modelo hace que la gente buena se de a conocer.

### **El papel del emprendedor en este modelo**

Se plantea una reflexión sobre el papel del emprendedor en este modelo de gestión. ¿Es fácil para un emprendedor asumir una forma de gestión en la que, tanto la dirección, como las grandes decisiones deben ser compartidas? ¿Qué dificultades tiene el nuevo rol que le corresponde en un proyecto empresarial de este tipo? ¿Cuál es la actitud del emprendedor y del equipo humano ante grandes inversiones o ante opciones de alto riesgo? Cuestiones que

quedan sólo formuladas por falta de más tiempo para discutir las con tranquilidad.

Al hilo de estas cuestiones Miguel Bernar afirma que él no hubiera podido liderar el proyecto sin cambiar su estilo y ser menos impulsivo y primario (en expresión suya queriendo indicar agresividad, presión...). Según él este modelo vale para empresarios que tienen unos principios y unos valores, para los que el aumento del beneficio no es la prioridad única y quizá no la principal.

**ANEXO 2**

Opiniones de 35 expertos mundiales bajo el lema  
«Reinventar el futuro de la gestión»

### Reinventar el futuro de la gestión

35 expertos<sup>30</sup> mundiales bajo el lema de «reinventar el futuro de la gestión» han seleccionado 25 ideas para definir el Management 2.0.

Según los expertos internacionales los pasos decisivos que mejorarán radicalmente la capacidad de las organizaciones para adaptarse a los cambios, liberar el poder de la innovación y convertirse en lugares realmente inspiradores en los que trabajar estarían orientados principalmente a:

1. Reinventar los cimientos de la gestión. Se necesitan, no sólo nuevas prácticas de gestión, sino también nuevos principios. De lo contrario, la innovación se limitará a meros ajustes de lo conocido.
2. Conseguir que las ideas de comunidad y ciudadanía estén inmersas en los sistemas de dirección. Es necesario tener presente que todo el mundo es importante y actuar en consonancia. Las relaciones con los stakeholders deben ser intensas, fluidas y positivas.
3. Perseguir una meta más elevada y amplia. Una meta contagia energía, pasión y compromiso. Las personas del equipo directivo tienen que ser emprendedores e innovadores que hagan comprender el sentido y significado de la meta.
4. Compartir el proceso de diseño de la estrategia. Es necesario distribuir las responsabilidades para crear la estrategia y establecer la dirección.
5. Diseñar medidas del rendimiento integral innovadoras. No hay que caer en la tentación de «jugar» pensando sólo en el resultado, sino elaborar sistemas de medición del rendimiento integral que capten, por ejemplo, el valor de una experiencia de cliente única.
6. Expandir la percepción del tiempo. Es necesario modificar los estímulos de las personas directivas de esos pequeños proyectos con gran potencial en el largo plazo.
7. Incrementar la confianza y disminuir el temor. Se debe crear una cultura de confianza y transparencia y lograr el equilibrio entre esfuerzo, riesgo y comprensión.
8. Democratizar la información. Es necesario acabar con el poder de la información exclusiva: los profesionales necesitan tener

30 35 expertos mundiales bajo el lema de «reinventar el futuro de la gestión» han seleccionado 25 ideas para definir el Management 2.0. (Fuente: Innobai nº 13) y que pueden ser coincidentes con la conceptualización y transformación organizativa. Ver Anexo 2

- acceso a la información completa para poder tomar decisiones.
9. Asumir y expandir la diversidad intelectual. Para superar el pensamiento plano del grupo e incrementar las alternativas de creatividad es necesario promover una mayor diversidad en todas las áreas.
  10. Reducir la atracción del pasado. Se debe desafiar el «status quo» para favorecer la innovación y el cambio.
  11. Aumentar y otorgar poder a los profesionales involucrados en el cambio. Hay que crear espacios para desarrollar el pensamiento que se sale de la norma, legitimar la creatividad y la implicación con el futuro.
  12. Impulsar la libertad de actuación y la autonomía. Las empresas tienen que permitir la «des-organización» para ser más ágiles y desarrollar todo el potencial de los profesionales.
  13. Generar espacios para estrategias emergentes. Se requieren espacios que equilibren el ensayo con la ejecución; hay que recurrir más a la variedad y experimentación y menos al análisis y enfoque en materia de estrategia.
  14. Crear mercados internos de ideas y talento. Es necesario crear empresas que reaccionen de una forma tan rápida y transparente como los mercados ante las nuevas ideas. Los procesos deben garantizar que todas las ideas compiten en igualdad de condiciones.
  15. Desestructurar y disgregar la organización formal. Se necesitan organizaciones con menos estructura y menos reglas, para favorecer la innovación y adaptación al cambio. Se debe reducir la rigidez que ralentiza la adaptación y atomizar las unidades exageradamente grandes, que no se pueden gestionar con facilidad.
  16. Reducir radicalmente la jerarquía artificial. Es fundamental otorgar a quienes forman parte de un equipo más capacidad de elección del líder. Hay que ampliar el rango de liderazgo para disolver la jerarquía formal.
  17. Reinventar el trabajo del liderazgo. Es preciso abolir el mito del director por imposición. Los líderes tienen que ser creadores de sistemas sociales que favorecen la innovación y la colaboración.

18. Positivizar el conflicto para la toma de decisiones. Hay que sacar a la superficie el conflicto, permitir que se oigan las voces discordantes y aprovechar la sabiduría colectiva a la hora de adoptar decisiones esenciales.
19. Rediseñar y reinventar los sistemas de control. Se necesita sustituir el control por el compromiso, lo que implica confianza y responsabilidad individual.
20. Superar el binomio innovación/eficiencia. El manejo constante de conceptos polarizados es inevitable: corto plazo/largo plazo, exploración/explotación, etc. Es imprescindible diseñar sistemas de gestión que sean capaces de extraer lo mejor de cada parte del binomio.
21. Liberar y llevar más allá la imaginación humana. Es preciso disponer de espacio y tiempo para reflexionar, soñar, crear e innovar. Es necesario dejar de «demonizar» el fracaso, porque es una gran fuente de aprendizaje. Hay que forjar culturas que recompensen mucho más la innovación a pequeña escala.
22. Favorecer las «comunidades de pasión». Es imprescindible aumentar el rendimiento del capital emocional de los profesionales. Aprovechar las tecnologías de redes sociales y otros medios para crear entornos de trabajo atractivos que posibiliten la innovación de los profesionales al traspasar sus puestos de trabajo.
23. Rediseñar el pensamiento de gestión para un mundo abierto. La formación tradicional prioriza la resolución y la capacidad de decisión en detrimento de la reflexión, la creatividad y la innovación. Es necesario fomentar sistemas y valores que den espacio a la diversidad y la reflexión multidimensional.
24. Humanizar el lenguaje de los negocios. En el mundo de los negocios no se confía en palabras como comunidad, belleza, honor, verdad y justicia. Para crear organizaciones verdaderamente humanas, es necesario captar los ideales más elevados.
25. Aprender a ser creativos e innovadores en gestión. Las tradicionales capacidades directivas deben ser complementadas con el desarrollo de sus habilidades creativas e innovadoras.

Algunos de los retos planteados llevan tiempo en la lista de desafíos pendientes para la innovación en gestión. Es necesario depurarlos, establecer las prioridades, añadir otros nuevos e implementarlos para lograr la integración de la innovación en la gestión de las empresas y sociedades del futuro.



**ANEXO 3**

Relación de documentos y artículos elaborados en la etapa de reflexión del i-Talde I

A continuación se aporta la relación de los documentos y reflexiones elaborados en el proceso de reflexión del i-Talde I.

<http://consejo-transf-empres.innobasque.wikispaces.net/P%C3%A1gina+de+documentos>

### **1. Relación de documentos elaborados específicamente para el equipo de conceptualización:**

(orden alfabético por autor)

Barrios, Alberto: «*Con relación a los círculos y los conceptos guía*», 7-04-2009. [Documento](#)

Darceles, Maite: «*Conferencia de Alfonso Vázquez, 31-03-2009*». [Documento](#)

Elorriaga, Tomas (Banpro): «*Conceptualización: Modelo de gestión basado en personas*», 16.04.2009. [Documento](#)

Serrats, Gonzalo ( Ope Consultores) : «*Empujando el tren*» 18.05.09 [empujando el tren- Gonzalo Serrats.doc](#)

Vázquez, Alfonso: «*Marco de la conceptualización*», 29-03-2009. [Documento](#)

Vázquez, Alfonso: «*Breves Anotaciones para el Equipo de Conceptualización*», 14-05-09. [Documento](#)

### **2. Relación de documentos elaborados con anterioridad para el i-Talde**

(orden cronológico aproximado)

Aportaciones para la reunión del 9-06-2009: «*La innovación como cosecha, ¿y la siembra?*» de Koldo Saratxaga, 03-06-08, Sabin Azua, 4-06-08, José Luis Lafuente, 6-06-08, Susana Rodríguez, 9-06-08.

[Página de debate previa a la reunión del 9-07-2008](#). Aportaciones de Alfonso Vázquez, Xabier Berasategi, José Luis Lafuente, Susana Rodríguez, Koldo Saratxaga, Ane Aguirre y Sabin Azua.

Rodríguez, Susana: «*Mis reflexiones*», 6-07-2008. [Documento](#)

Aguirre, Ane: Primera aproximación a las 7 guías, julio-2008. [Documento](#)

Azua, Sabin: «*Algunas consideraciones iniciales para el diagnóstico*», julio-2008. [Documento](#)

[Acta reunión 9-07-2008](#), donde se consensúan los 7 conceptos guía. Recopilación de aportaciones sobre los 7 conceptos guía previas

a la reunión del 22-09-2008. Documento Aportaciones de Sabin Azua, Xabier Berasategi, Manuel Iraolagoitia y Alfonso Vázquez. Página sobre «Liderazgo colaborativo». Aportaciones de Xabier Berasategi y Alfonso Vázquez.

Documentos elaborados por Olga Gómez + José Luis Jiménez: Reflexiones 7 conceptos (3-11-2008), Ficha para suscitar reflexión, Contraste 7 conceptos con experiencia profesional personal (4-11-2008).

Anotaciones de Koldo Saratxaga (27-10-2008) al documento elaborado por Sabin Azua para reunión del 22-09-2008.

Documento

Aportaciones de Ane Agirre (5-11-2008). Documento «Preguntas sin respuestas» de Alfonso Vázquez (6-11-2008).

Llamada de atención sobre la necesidad de referir los 7 conceptos guía al cambio de la esencia del trabajo. Documento «Subiéndome al tren en marcha» de Gonzalo Serrats (12-11-2008).

Documento

«Dónde se produce la innovación» de Koldo Saratxaga (08-12-2008).

Documento

«La innovación, las personas y los modelos organizativos» de José Luis Jiménez Brea» (15-01-2009). Documento

«Anotaciones» de Alfonso Vázquez (18-01-2009). Documento.

Anotaciones al texto JL Jiménez Brea del 15-01-2009

«Tránsito y barreras» de Xabier Berasategi (19-01-2009).

Documento.

«Aportaciones para reunión 21-01-2009» de Manuel Iraolagoitia.

Documento.

### 3.Relación de otros documentos

Darceles, Maite: «El mito del líder». Documento

Darceles, Maite: «Guías para la transformación» - «Eraldaketarako Gidalerroak», BAI-BFA, 2009. Documento en castellano

Ellerman, David: «The Mondragon Experience Viewed From Basic Principles», MU, 2001. Documento

Iturbe-Ormaetxe, Julen: «11 cambios en el mundo laboral», 3-03-2009. Documento

Nuño, Roberto: «¿Caos y excelencia? El caso de Irizar, S. Coop.»,

septiembre-2006. Documento

Vázquez, Alfonso: «Estrategias de la imaginación», Granica, 2008.

Epígrafe titulado «De finalidad y progreso». Documento de este epígrafe.

Vázquez, Alfonso: «¿Innovar en la crisis?», 2008. Documento

Vázquez, Alfonso: «La mi(s)tica del proyecto compartido», 2008. Documento

Vázquez, Alfonso: «Política de la riqueza, riqueza de la política», 2008. Documento

Vázquez, Alfonso: «Trabajo cognitivo, cooperación, democracia», publicado en libro colectivo: «Democràcia econòmica. Vers una alternativa al capitalisme», Projecte Democràcia Econòmica, 2009.

Documento

Zabaleta, Fran: «Entrevista a Javier Currás», Revista Índice, noviembre-2008. Documento

#### **4. Más información, documentos y reflexiones generados durante el proceso de reflexión**

Más información sobre los escritos y publicaciones de Alfonso:

<http://www.hobest.es/temasinteres1/temas.html>

<http://maitedarceles.wikispaces.com/Escritos+de+Alfonso+V%C3%A1zquez>

Más información sobre «Guías para la transformación»:

<http://maitedarceles.wikispaces.com/Gu%C3%ADas+para+la+transformaci%C3%B3n>

#### **Tras la elaboración de la versión 1, julio-2009**

Tras la elaboración de la versión 1 del documento borrador en julio-2009, los feedback y debates se recogen en esta página:

[Página de debate y feedback para el documento de julio 2009](#)

Todos los materiales anteriormente citados, así como los documentos de trabajo intermedios están disponibles en la wiki del i-Talde I:

«Conceptualización de Modelos de Gestión basados en las personas», del Área de Transformación Empresarial de Innobasque

<http://consejo-transf-empres.innobasque.wikispaces.net/>

