

## Proyectos de diseño e implementación de planes integrales de desarrollo de la cultura para la innovación en la organización



Visión de  
**Imanol Ulacia**  
Consultor IMH/INCESS



Si hace unos años hubiéramos afirmado que la innovación no es tanto una cuestión tecnológica como una cuestión cultural, probablemente nos hubieran hecho muy poco caso.

Hoy en día, gran parte de los líderes de muchas de nuestras empresas y organizaciones asienten convencidos ante tal afirmación. Ahora bien, sucede aquí, como en otros muchos casos, que el hecho de asentir o de afirmar no es suficiente, no si nuestro convencimiento acerca de aquello que asentimos o afirmamos es auténtico.

La mayoría de las organizaciones de nuestro entorno son plenamente conscientes de que su capacidad de innovación, y por tanto su competitividad, están fuertemente mediatizadas por la especificidad de su propia cultura organizacional. Más allá de los recursos y el talento técnico, **la necesidad de crear un contexto laboral que active y predisponga positivamente al conjunto de los trabajadores constituye, a día de hoy, uno de los planteamientos más comúnmente aceptados.**

No obstante y a efectos prácticos, muchas organizaciones

continúan dedicando la mayor parte de sus recursos al desarrollo tecnológico, en una proporción con respecto al desarrollo cultural que contradice todo lo anteriormente dicho. De alguna manera parece como si nos encontrásemos a medio camino, estáticos frente a la barrera que siempre separa a las palabras de los hechos.

Tratando de encontrar una explicación lógica a esta aparente falta de coherencia hemos dado con dos posibles causas. Puede que se trate de una simple cuestión de voluntad, de falta de convencimiento. O puede que la incertidumbre generada por el desconocimiento a la hora de gestionar los elementos culturales esté ejerciendo de freno. Al fin y al cabo, no cabe duda de que la mayoría de las empresas están mucho más familiarizadas con la innovación tecnológica que con la cultural.

En lo que a nosotros nos concierne, no hay mucho que podamos hacer con respecto a la primera causa, pero sí con respecto a la segunda. Podemos, en el sentido de tratar de dar respuesta a algunas de las principales cuestiones que alimentan la incertidumbre e impiden la tran-

**“Innovar en cultura no puede significar otra cosa que actuar sobre esas normas, valores e ideas básicas con el objeto de dirigir los comportamientos del conjunto de los trabajadores hacia los modos de acción que convienen a la innovación y a sus objetivos, y cuya transformación permite la consolidación de organizaciones sistemáticamente innovadoras e inimitables por sus competidores”.**

sición de las palabras a los hechos. ¿Qué significa exactamente innovar en cultura? ¿Qué iniciativas existen? ¿Qué apoyos? ¿Qué experiencias previas? Trataré de ser breve y claro.

**La cultura de una empresa es un conjunto de normas, valores e ideas básicas que configura la conducta del grupo humano que la constituye.** Funciona como un programa o estructura mental que condiciona la conducta de sus miembros. En este sentido, innovar en cultura no puede significar otra cosa que actuar sobre esas normas, valores e ideas básicas con el objeto de dirigir los comportamientos del conjunto de los trabajadores hacia los modos de acción que convienen a la innovación y a sus objetivos, y cuya transformación permite la consolidación de organizaciones sistemáticamente innovadoras e inimitables por sus competidores.

Supongamos que entendemos y compartimos el sentido de esta breve definición. Supongamos además que convencidos de su auténtica utilidad práctica decidimos ponernos manos a la obra, decidimos actuar sobre esas normas, valores e ideas que afectan decisivamente a nuestra capacidad innovadora. Pues bien, llegados a este punto, ¿Cómo deberíamos proceder? ¿Por dónde deberíamos empezar? ¿Qué pasos deberíamos dar?

No se trata aquí de ofrecer una descripción exhaustiva de las diferentes iniciativas, metodologías o modos de proceder existentes, sino más bien de constatar que **toda organización con auténtica voluntad de actuación dispone, en efecto, de una serie de procedimientos y metodologías específicamente diseñadas y ampliamente contrastadas para el diagnóstico y desarrollo de sus elementos culturales.** Los diagnósticos de innovación y participación, la gestión por competencias o la evaluación del desempeño son sólo algunos de los modelos más extendidos.

Además de soporte metodológico, todas las empresas

con más de 5 trabajadores tienen la posibilidad de contar con un apoyo económico. El Gobierno Vasco a través de su “Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2010” ha

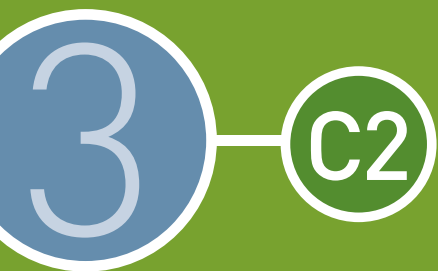
presentado un programa específico para el desarrollo de la innovación cultural. El programa en cuestión se denomina ALDATU y su objetivo no es otro que apoyar y financiar aquellos proyectos que de forma holística acondicionen sus estructuras, planes y procedimientos para el establecimiento definitivo de aquellas normas, valores e ideas que guíen a la organización hacia la innovación sistemática.

Por lo tanto, no cabe duda de que todas aquellas organizaciones que muestren una auténtica disposición a trabajar la innovación cultural disponen de los apoyos necesarios para gestionar exitosamente la incertidumbre generada por el desconocimiento a la hora de proceder, a la hora de pasar de las palabras a los hechos.

IBARMIA INNOVATEK, S.L.U. es una de las organizaciones que ya han dado el paso. Esta empresa situada en Azkoitia y dedicada a la fabricación de centros de mecanizado ha abordado la innovación cultural desde una propuesta para el desarrollo de la organización y participación de las personas. Para ello, ha contado con el apoyo del programa ALDATU y con la colaboración del departamento de consultoría del IMH (In-cress), y a pesar de que el proyecto sigue en curso, ya se han empezado a percibir importantes efectos positivos.

Esperamos que cada vez sean más las organizaciones que como IBARMIA INNOVATEK, S.L.U. transformen las palabras en hechos y que el desarrollo de la innovación cultural contribuya real y decisivamente al incremento de la competitividad de nuestras empresas.





## CULTURA PARA LA INNOVACIÓN

Proyectos de diseño e implementación de planes integrales de desarrollo de la cultura para la innovación de la organización

LA EMPRESA

## IBARMIA INNOVATEK



## IBARMIA INNOVATEK

### TÍTULO DEL PROYECTO

Propuesta para el desarrollo de la organización y la participación de las personas

### TIPO DE INNOVACIÓN

#### Cultura para la Innovación

Proyectos de diseño e implementación de planes integrales de desarrollo de la cultura para la innovación de la organización

### DATOS DE EMPRESA

Nombre	<b>Ibarmia Innovatek</b> (Grupo Ibarmia)
Gerente	<b>Koldo Arandia Otegi</b>
Localidad	<b>Azkoitia</b>
URL	<b><a href="http://www.ibarmia.com">http://www.ibarmia.com</a></b>

### PERFIL

Sector	<b>Máquina-Herramienta</b>
Actividad	<b>Diseño y desarrollo de los centros de mecanizado con Control Numérico de altas prestaciones</b>
Plantilla	<b>45 personas</b>
Clientes	<b>Automoción, generación de energía, construcción, aeronáutica, ferrocarril, industria metalmecánica, etc.</b>



## Aumentar la capacidad innovadora del equipo humano

**Ibarmia Innovatek e Ibarmia Gestinver han decidido presentar conjuntamente un proyecto ALDATU, ¿Podrías hablarnos de estas empresas?**

Ambas empresas forman parte del Grupo IBARMIA, que se creó a principios del 2006 a partir de la escisión de la empresa Construcciones Mecánicas de Precisión IBARMIA, S.A. Sin embargo, IBARMIA llevaba trabajando ya desde 1949, dedicada a la mecánica de precisión y a la fabricación de máquinas-herramienta.

Actualmente fabrica máquinas de última generación y alto contenido tecnológico y se ha especializado en centros de mecanizado de columna móvil.

Ibarmia Innovatek se dedica al diseño y desarrollo de los centros de mecanizado con control numérico de altas prestaciones, mientras que Ibarmia Gestinver es la empresa de gestión administrativo-financiera que da cobertura a todo el Grupo. Pero a la hora de presentar nuestro proyecto ALDATU lo hemos hecho de manera conjunta como parte del Grupo IBARMIA.

**El título de vuestro proyecto ALDATU, “Propuesta para el desarrollo de la organización y la participación de las personas”, habla por sí solo pero, ¿podrías especificar en qué consiste?**

Nuestro proyecto consiste en promocionar la cultura de la innovación dentro de IBARMIA con el objetivo de implantar un nuevo método organizativo en las prácticas de gestión de la empresa, en la organización de los puestos de trabajo y en las relaciones externas.

Puesto que la innovación supone una transformación profunda en el modelo de actuación, el primer paso que hemos dado ha sido actuar sobre nuestro **equipo humano**, de manera que podamos aumentar su capacidad innovadora.

En concreto, el proyecto ha consistido en realizar un diagnóstico de la participación de los trabajadores en IBARMIA para posteriormente poder desarrollar un modelo organizativo que favorezca la **autonomía y responsabilidad de las personas**. Para ello ha sido necesario definir un plan de desarrollo de competencias de gestión y liderazgo e implantar herramientas que faciliten la operativa de los procesos.



### ¿Por qué decidisteis abordar este proyecto?

La idea de la innovación forma parte de nuestra empresa desde hace tiempo, ya que llevamos años trabajando de forma intensiva en la innovación tecnológica y de producto, lo que nos ha ayudado a tener un buen posicionamiento en el mercado en el que nos movemos.

Sin embargo, desde el principio hemos abordado la innovación de forma poco sistemática en aspectos relacionados con la gestión. Por eso, conscientes de esta carencia, hemos decidido presentar este proyecto al programa ALDATU para tratar de sistematizar esta gestión y ser una empresa competitiva en todos los niveles, tomando como base nuestro equipo humano.

### ¿Qué objetivos perseguís?

El objetivo principal es promocionar la innovación dentro de la empresa, y para ello hemos planteado una serie de objetivos específicos:

- Lograr que IBARMIA sea una organización con

**personas de un gran desarrollo competencial** que tengan una fuerte participación en los procesos.

- Identificar las variables culturales y organizacionales que influyen sobre la participación de las personas en nuestra empresa.
- Generar un entorno de trabajo que facilite la **creatividad**.
- Incorporar conceptos de innovación al modelo de gestión de la empresa.
- Fortalecer los mecanismos de difusión y **transferencia de conocimiento** dentro de la organización.
- Fomentar el valor de la innovación como principal vía hacia la mejora de la productividad y, por tanto, hacia una mayor competitividad.

Todos estos objetivos son fruto de una profunda reflexión que hemos realizado y se alinean dentro de la estrategia de la empresa para los próximos años. Hemos planteado tres factores clave para nuestra organización, que son: una competitividad basada en la innovación, un equipo de trabajo comprometido con el proyecto IBARMIA y una clara y decidida orientación al cliente.

**Además de en ALDATU, IBARMIA INNOVATEK ha participado en el programa Berrikuntza Agendak, promovido también por SPRI. ¿Os ha ayudado Berrikuntza Agendak a marcaros los objetivos que ahora estáis desarrollando?**

Totalmente. Con **Berrikuntza Agendak** hemos llevado a cabo una profunda reflexión sobre nuestra empresa a través de una serie de sesiones con consultores especializados, hasta llegar a la definición de nuestra **Agenda de Innovación**. De este modo hemos establecido los proyectos que tenemos que llevar a cabo para introducir innovaciones de carácter incremental en la empresa, consolidando una cultura que nos permita avanzar hacia la innovación sistemática.

Y precisamente uno de esos proyectos consiste en generar una nueva cultura IBARMIA, que es el que estamos desarrollando con ALDATU. Con él pretendemos llegar a apreciar más algunos conceptos y valores de la organización para generar la nueva cultura empresarial de la que hablamos.

**Ahora que estáis inmersos en el proyecto resulta todavía prematuro evaluar el impacto que va a tener en un futuro, pero ¿Podría decirse que hasta el momento estáis alcanzando los objetivos que os habíais marcado?**

Sí, desde luego. A pesar de no haber finalizado el proyecto lo cierto es que estamos obteniendo resultados positivos.

Por ejemplo, a lo largo del proyecto hemos definido los perfiles de los puestos laborales que existen en

IBARMIA, asignando las competencias necesarias para lograr una organización de este tipo.

Asimismo hemos diseñado **planes de formación** con los que pretendemos alcanzar un alto nivel de desarrollo competencial y mecanismos para fomentar la participación, y hemos definido las líneas estratégicas y los valores de la organización. Queremos así formar un conjunto de líderes en nuevas formas de gestionar y liderar la organización.

Por otro lado, hemos implantado la **gestión por competencias** desde un punto de vista de generación de valor, un proceso que se complementa con la realización de nuestra Agenda de Innovación.

Otro de los aspectos que se han trabajado a lo largo de todo el proyecto ha sido el diseño de canales de comunicación interna adecuados a la organización. En este sentido, hemos hecho especial hincapié en poner en marcha herramientas para mejorar la **transferencia de conocimiento dentro de la empresa**.

Consideramos fundamental también el hecho de haber **colaborado con otras organizaciones**, de las que hemos podido conocer buenas prácticas de gestión y con las que hemos compartido problemáticas.

Pero es que además esperamos establecernos como una empresa competitiva desde una perspectiva sostenible, es decir, generar beneficios económicos trabajando de una forma **respetuosa con el medio ambiente** y buscando siempre la satisfacción de nuestro personal y del entorno. En el futuro seremos una organización participativa en la que se fomente la creatividad y el desarrollo óptimo de las personas que la conforman.

“A lo largo del proyecto ALDATU hemos diseñado planes de formación para fomentar la participación y crear nuevos líderes en la organización. Así hemos implantado la gestión por competencias desde un punto de vista de generación de valor”.



**Para llevar a cabo vuestro proyecto habéis necesitado colaborar con una organización, ¿Cómo os ha ayudado esta experiencia?**

La organización con la que hemos colaborado fundamentalmente para llevar adelante este proyecto es IN-CRESS, unidad de negocio perteneciente al IMH (Fundación para la Formación Técnica en Máquina-Herramienta). Esta entidad trabaja para ofrecer un nuevo concepto de la gestión de las personas y sus competencias para que la empresa explicita una política de motivación y desarrollo de las mismas, orientada al logro de una mayor eficiencia y una mejor calidad en los productos/servicios.

La colaboración con IN-CRESS ha resultado muy enriquecedora, puesto que nos ha permitido desarrollar un nuevo enfoque en la gestión de las personas dentro de la organización. El proyecto está actualmente llegando a su fin, pero

la valoración del trabajo conjunto realizado hasta ahora es muy positiva.

Por otra parte, a lo largo del proyecto hemos tenido la oportunidad de conocer la forma de funcionar de otras organizaciones en diversos foros, logrando de esta forma incorporar nuevas ideas al proyecto.

**¿Cuál es vuestra impresión sobre el programa ALDATU, creado para fomentar la innovación en las empresas?**

Nuestra impresión sobre el programa ALDATU es muy positiva puesto que supone para las empresas un impulso a su actividad innovadora en áreas como el mercado y la organización, para las que hasta la publicación de este programa no existían ayudas. Creemos que es una línea de trabajo a reforzar desde el Gobierno Vasco y SPRI, tratando de apoyar también los esfuerzos que realizan las empresas de forma individual.