

Polo de Innovación Garaia  
c/Goiru 7  
Tel. 902 54 09 90  
Arrasate-Mondragón (Gipuzkoa)

## sumario

- 2** Editorial: La Tierra es plana... y cada vez más...
- 4** Flexiseguridad como recomendación del Consejo de la Unión Europea y Flexibilidad Laboral Interna
- 6** La aportación de los Sistemas para la Gestión de Personas (HRMS) en tiempos de crisis
- 8** Entrevista: Andrés Araujo  
Viceconsejero de Economía, Presupuestos y Control Económico del Gobierno Vasco
- 12** Innovación basada en las personas:  
hacia una cultura innovadora
- 15** Noticias



MONDRAGON

HUMANITY  
AT WORKFinanzas  
Industria  
Distribución  
Conocimiento

## La Tierra es plana... y cada vez más...

En 2005, Thomas Friedman publicó un libro muy interesante, *La Tierra es Plana*, con el que consiguió el premio al mejor libro de negocios de ese año que otorga el Financial Times y Goldman Sachs. En este libro, Friedman plantea cómo se “aplanó el mundo” y qué implicaciones está teniendo, y tendrá, a nivel estatal e individual y cómo pueden adaptarse los gobiernos y las sociedades.

En el libro se plantean 10 fuerzas aplanadoras (la caída del muro de Berlín, la salida a bolsa de Netscape, el desarrollo del software, del opensourcing, del outsourcing, del offshoring, del supply-chaining, del insourcing, del in-forming y del aparataje móvil-digital...), así como el desarrollo de una triple convergencia:

- **Convergencia 1.** Hacia el año 2000, los 10 aplanadores empezaron a converger y a combinarse, dando lugar a un nuevo terreno de juego, global y más llano; pasando de unos medios de creación de valor que eran verticales en su mayor parte, a otros horizontales.
- **Convergencia 2.** La combinación entre este nuevo terreno de juego empresarial y los nuevos métodos empresariales.
- **Convergencia 3.** Entrada en juego, en paralelo, de China, India y Europa del Este. Debido a las anteriores convergencias, las personas de estos países están en condiciones de competir y colaborar con todos los demás. A estos países se les conoce también como RDE (Rapidly Developing Economies).

Todo ello ha hecho que el mundo sea más plano y, por lo tanto, más competitivo. Ha crecido de manera significativa el mercado donde vender, pero al menos por ahora de manera aún más evidente la fábrica donde producir. Se han empezado a acortar distancias y cada día el peso de las 3.000 millones de personas, o más, que empezaron a ser más activas a principios de la década de los 90 en el tablero internacional, es más evidente. De hecho, según un estudio de Goldman Sachs, en 2050, de las siete economías más potentes del mundo, seis (China, India, Brasil, México, Rusia e Indonesia) son en buena parte países RDE. Estados Unidos será la única economía no RDE que estará entre esas 7 grandes potencias y en este caso por

detrás de China (realmente la Unión Europea estaría entre los tres primeros, pero en el estudio la previsión se ha hecho por países).

Este proceso es evidente día a día, tanto a nivel productivo y de prestación de servicios como por el peso económico que están alcanzando grupos empresariales de países de la Convergencia 3, que están posicionándose en sus propios mercados y cada vez más en el exterior. En diferentes estudios se pone de manifiesto cómo las empresas de países RDE están en busca de socios para fusiones y adquisiciones, por motivos diferentes: crecer, beneficios de escala, tecnología, I+D, marca...

En el informe *The 2009 BCG 100 New Global Challengers: How Top Companies from Rapidly Developing Economies are Contending for Global Leadership*, se seleccionan las 100 principales empresas de países RDE que están alcanzando posiciones de liderazgo a nivel internacional o han demostrado ambición y capacidad para alcanzarlo. Las mismas, crecieron a una tasa anual compuesta del 29% de 2005 a 2007, tasa significativamente mayor que la registrada por empresas incluidas en S&P 500, en el Nikkei 225 o en el Dax 30. Estos crecimientos son aún mayores si se consideran sus ingresos internacionales, y así mismo, sus márgenes son significativamente mayores.

A modo de ejemplo del dinamismo de empresas de RDE, podríamos señalar cómo China National Chemical Corporation (ChemChina) compró en 2007 Fibres Worldwide en el Reino Unido y Rhodia Silicones en Francia. Dalian Machine Tool Group (DMTG) adquirió dos divisiones de Ingersoll International USA y alcanzó la mayoría del capital de F.Zimmermann en Alemania. United Spirits (India) compró Whyte & Mackay, empresa líder en el mercado de whiskey escocés, y se convirtió

en la tercera empresa a nivel mundial del mercado de licores detrás de Diageo y Pernod Ricard...

Y esto ha quedado cada aún más en evidencia cuando analizamos la evolución de las economías durante los últimos trimestres. Mientras que las *no RDE* han visto una importante desaceleración en el crecimiento de sus economías (en 2008, Estados Unidos creció un 0,4%, Alemania un 1,2%, Francia un 0,3%... y las previsiones son de decrecimiento en torno a un -2,7%, -5,3 y -2,4% respectivamente según previsiones de FMI en su Informe de Octubre de 2009), buena parte de los países RDE han crecido de manera significativa (en 2008, China un 9%, India un 7,3%, ... y las previsiones son de un 8,5% y un 5,4% respectivamente según la misma fuente del FMI).

De esta manera, la influencia de estos países se pone de manifiesto en otro tipo de actividades: como que las Olimpiadas de 2008 y 2016 las organicen países BRIC (China y Brasil respectivamente), así como el Mundial de Fútbol de 2014 (también en Brasil); o que cada vez haya más personas de países RDE en las listas de las principales fortunas del planeta (se estima que hay más de 130 chinos con una fortuna superior a los 1.000 millones); o que desde el primer semestre de este año China se haya convertido en el primer socio comercial de Brasil, desbancando por primera vez a Estados Unidos; o que China se esté convirtiendo en uno de los principales inversionistas de África (recientemente en una entrevista a la BBC “el presidente de Ruanda, Paul Kagame, alabó la manera en que China hace negocios en África, y criticó la actuación de los países occidentales por basar sus relaciones con el continente en la ayuda al desarrollo”);...

Muy probablemente esta crisis esté teniendo un efecto multiplicador en el proceso

de aplanamiento, haciendo que todo vaya aún más rápido. La crisis actual está haciendo que los plazos que planteaba Friedman se estén acortando, y las medidas que el proponía haya que aplicarlas de manera más rápida y seguramente más radical.

¿Y qué propone Friedman? Considero que, principalmente, que seamos conscientes de la situación y asumamos que hay *más mercado* pero también *más oferta*. Y ante ello sugiere que no levantemos muros, que colaboremos entre todos, que actuemos “a lo grande” o “a lo pequeño” según nuestra posición de partida, que tengamos una mayor orientación al cliente, que innovemos...

Realmente esas estrategias las pueden y las van a poner en práctica empresas de todo el mundo, por lo que si bien podemos tener una ventaja inicial por nuestro posicionamiento, a medio-largo plazo es probable que vaya desapareciendo. En el caso de Estados Unidos él estima que ese plazo puede ser de 15 o 20 años.

Por lo tanto, si todas las iniciativas que se planteen serán, en general, factibles de aplicar también en países RDE, ¿qué podemos hacer desde los países con economías por el momento más desarrolladas? Realmente la situación es complicada y lo será cada vez más. En mi opinión, tenemos que trabajar activamente en el diseño de modelos de negocio que, en base a nuestro posicionamiento y experiencia, cuenten con algún tipo de ventaja, implantarlo, y avanzar rápidamente hacia otro, ya que los mismos quedarán obsoletos rápidamente...

Muy probablemente esta forma de actuar generará contradicciones respecto a planteamientos que se han podido hacer en el pasado, pero como señala el propio Friedman parafraseando a Paul Romer, “todos

queremos crecimiento económico, pero nadie quiere el cambio”.

Algo parecido señalaba Antonio Canelo en el prólogo de un libro, “Al encuentro de la excelencia”, que publicó LKS en 2000: “No hay mejor ejercicio para comprender lo arraigado de una cultura que tratar de cambiarla. Es entonces cuando las resistencias se manifiestan con todo su vigor y se dotan de los mejores argumentos con el único objetivo de que todo permanezca”.

A pesar de todo, me temo que no va a haber más remedio.





# Flexiseguridad como recomendación del Consejo de la Unión Europea y Flexibilidad Laboral Interna

Jaione Badiola (jaione.lksabogados@lks.es)



**La Ley 8/1980 del Estatuto de los Trabajadores surge en un contexto del proceso industrial de mediados del siglo pasado, basado en procesos productivos de mano de obra que poco tenían en común con un contexto como el actual de defensa de los derechos de los trabajadores en un entorno competitivo, globalizado, dinámico y con una creciente relevancia del sector servicios.**

Por tanto podemos afirmar que el actual **marco legal de relaciones laborales** está obsoleto porque ha permanecido casi inalterado hasta la actualidad con excepción de las modificaciones incorporadas al actual texto refundido del Estatuto de los Trabajadores, el Real Decreto Legislativo 1/1995, y de algunas reformas laborales puntuales, en los años 1994, 1997, 2001 y 2006, que no lograron conseguir de manera concluyente los objetivos que se proponían en cada momento.

Así, mientras que en 1984 se intentó reducir el alto nivel de desempleo con un impulso a la contratación temporal, las posteriores reformas han tenido como objetivo, además de la reducción de la tasa de paro, el impulso a la contratación indefinida, siendo objetivos de la última reforma laboral (mayo de 2006) impulsar la contratación indefinida, modificar la legislación laboral para perfeccionar la utilización de la contratación temporal y mejorar la protección de desempleo de colectivos específicos.

Esta reforma se encuentra dentro del marco de la estrategia de Lisboa que pretende conseguir que la economía de la Unión Europea sea la más competitiva del mundo y alcance un nivel de pleno empleo en 2010, situación que dada la actual situación del mercado laboral no parece alcanzable en dicho periodo.

## La estrategia de Lisboa y las recomendaciones del Consejo Europeo

En el actual contexto de ralentización económica, el Consejo Europeo acuerda en 2008 un **Plan Europeo de recuperación económica** que prevé un estímulo presupuestario para impulsar la demanda y restablecer la confianza y presenta propuestas para estimular los mercados laborales de la Unión Europea mediante políticas de **flexiseguridad**, calificadas de vital importancia **para fomentar la empleabilidad y lograr una rápida reinserción en el mercado laboral**, incluyendo recomendaciones específicas para los Estados miembros.

En 2009, el Consejo Europeo dicta la recomendación 2009/531/CE de 25 de Junio

y dispone para **España** que continúe aplicando las reformas estructurales iniciadas en el marco de la estrategia de Lisboa y textualmente en particular recomienda que:

- Promueva una transición rápida de mercado laboral, fomentando más la movilidad, mejorando la capacitación y luchando contra la segmentación del mercado laboral.
- Vele por la aplicación efectiva de las reformas docentes, incluido el nivel regional, con objetivo principal de reducir el abandono escolar prematuro e incentivar la tasa de personas que finalizan la educación secundaria superior y garantice que las universidades se adapten rápidamente al proceso Bolonia.
- Mejore la competitividad incrementando la competencia en los servicios, incluidos los servicios profesionales, y en las industrias de red (puertos, ferrocarriles, transporte de mercancías, telecomunicaciones y electricidad) y siga progresando para lograr una mayor eficiencia en investigación y desarrollo. En el sector eléctrico, España debería seguir suprimiendo los aranceles a fin de evitar las distorsiones de los precios.

Los Estados miembros de la zona euro, tan golpeados por la crisis financiera mundial en el que se prevé que las condiciones de los mercados financieros se endurezcan durante más tiempo del previsto, tienen la recomendación de “aplicar con determinación los principios comunes de la Unión Europea en materia de flexiseguridad, adaptados a las circunstancias específicas de cada Estado miembro y de manera plenamente compatible con unos presupuestos saneados y sostenibles, promulguen medidas destinadas a fomentar la movilidad de los trabajadores a través de las fronteras y regiones entre los distintos sectores y profesiones, y ajusten mejor los aumentos salariales a la productividad y el aumento del empleo y la competitividad a nivel profesional, regional, sectorial y global”.

Lo que confirma la **opción europea por la flexiseguridad del mercado laboral y una apuesta por la movilidad geográfica y funcional de los trabajadores, una**

**adecuación de los salarios a la productividad y un aumento del empleo y la competitividad profesional.**

## Hacia un mercado laboral de flexiseguridad

No cabe duda de que el actual contexto de destrucción del empleo, con un preocupante incremento de despidos individuales y Expedientes de Regulación de Empleo (suspensivos y extintivos), ponen de relieve en España la incapacidad de adaptación de las empresas a las caídas de producción y a la falta de competitividad del mercado, lo cual hasta que se produzca un cambio legislativo en la línea de las recomendaciones del Consejo Europeo (flexiseguridad), exige soluciones de **flexibilidad laboral interna que sirvan de transición hacia un mercado laboral de flexiseguridad, es decir adecuado a cada contexto económico y con garantías de empleo estable y productivo.**

## La autonomía de la voluntad como herramienta de flexibilidad laboral interna

La **flexibilidad laboral** en el marco legal de regulación de la relaciones laborales en España, encuentra su **potencial en el marco de la autonomía de la voluntad**, ya sea individual por medio del contrato de trabajo ya sea por medio de los Convenios Colectivos y tiene como límite la Ley y los reglamentos que actúan como fuente de derecho mínimo y necesario de carácter irrenunciable e indisponible.

Por lo tanto cuando hablamos de Flexibilidad laboral interna, debemos considerar la negociación colectiva y el papel del diálogo social como instrumentos para la regulación y reforma de los mercados laborales y referimos a un modelo regulador de las relaciones laborales internas en el que sólo el acuerdo entre las partes permitirá alcanzar el objetivo común de ambas, distinto en cada contexto económico y en cada cultura empresarial.

Los **Convenios colectivos** son la manifestación clásica de la autonomía de la voluntad colectiva, frente a la cual actúa como límite el derecho necesario y absoluto que se dispone en la Ley y los límites



máximos o mínimos dispuestos en la misma, debiendo como mínimo contener la identificación y determinación de las partes, su ámbito funcional, territorial y temporal, el descuelgue salarial y la comisión paritaria para atender aquellas cuestiones que se le atribuyan.

El contenido normativo de los Convenios Colectivos son las condiciones aplicables a los trabajadores incluidos en su ámbito de aplicación, ya sean de carácter individual (salarios, jornada, vacaciones etc.) o colectiva (sistemas de participación en la empresa, secciones sindicales etc.), mientras que el contenido obligacional se refiere a aquellos aspectos procedimentales como: cauces para resolver discrepancias, períodos de consulta para proceder a las modificaciones de las condiciones, suspensión y extinción de contratos.

Actualmente la negociación colectiva parece atravesar una pérdida de **confianza entre los interlocutores sociales** (patronal y sindicatos) resultando necesaria su recuperación **para garantizar que la aplicación de las medidas de flexibilidad redunde en beneficio de quienes negocian y de quienes son representados en las negociaciones (trabajadores y empresarios)**.

El **contrato laboral**, o expresión de la voluntad de las partes contratantes para regular su relación laboral, tiene como límites legales: que sea un acuerdo con objeto lícito y que no rebaje ni contrarie los derechos reconocidos al trabajador por disposición legal o Convenio Colectivo, por lo que resulta una herramienta con más capacidad de flexibilidad si las partes que contratan (trabajador y empresario) no se incluyen en el ámbito del Convenio Colectivo.

En materia de contratación hay que considerar que la variedad de fórmulas de **contratación laboral temporal** en España ha sido cambiante en el tiempo, siendo el objetivo de la última reforma laboral impulsar la contratación indefinida y vigilar el cumplimiento de la legalidad de los contratos temporales, un objetivo que puede parecer poco flexible si bien favorece la

lucha contra la segmentación de los dos colectivos de trabajadores (indefinidos y temporales) igualando la flexibilidad que hasta ahora sólo soportan los trabajadores temporales. No olvidemos que la normativa laboral en España faculta al empresario para que ante un despido injustificado o improcedente que produce la extinción de cualquiera de las fórmulas contractuales (temporal o indefinida) elija entre la readmisión o la indemnización del trabajador, al contrario que en países como Alemania caracterizados por la "rigidseguridad" en que la regla general es la readmisión obligatoria y como tal contraria al concepto de flexibilidad laboral en la cultura empresarial española.

Sin duda el contrato de trabajo tiene un potencial de flexibilidad que en muchas ocasiones no es explotado por las partes toda vez éstas, al inicio de su relación laboral, pueden acordar condiciones de flexibilidad que sirvan de solución a situaciones de futuro, las cuales una vez suscrito el contrato son más difíciles de acordar e imposibles de imponerse unilateralmente.

El contenido de los contratos de trabajo son sus cláusulas y estas se distinguen entre básicas (lugar de trabajo, características del puesto, tiempo de trabajo, retribución, duración y período de prueba) y adicionales (permanencia, plena dedicación, no concurrencia, confidencialidad y horas complementarias en los contratos a tiempo parcial), se trata por tanto de que partiendo de los límites legales del contenido de los contratos se puedan **construir cláusulas que permitan la flexibilidad laboral pretendida por las partes en el desarrollo del trabajo**.

En este sentido, el contrato de trabajo juega una herramienta esencial y reguladora de flexibilidad laboral cuando regula por ejemplo: el sistema de clasificación profesional por puestos, por grupos o por categorías profesionales, cuando recoge una la distribución de la jornada irregular o no, si una vez garantizado el mínimo legal y convencional se acuerda una retribución conforme a objetivos y complementos no consolidables, si contempla la

posibilidad de prestar servicios en centros de trabajo distintos e incluso en el extranjero, o si acuerda un período de prueba o no lo hace.

### **Por un modelo íntegro en materia de empleo y seguridad**

No cabe duda de que el logro de la flexi-seguridad precisa de un **modelo íntegro en materia de empleo** en el que se consiga por ejemplo: ajustar el volumen de empleo mediante el intercambio con el mercado laboral externo (regulación del despido y del trabajo temporal), ajustar temporalmente el volumen de trabajo en la empresa (horarios de trabajo, rotación de puestos, distribuciones irregulares de la jornada) y organizar la flexibilidad mediante la formación y las funciones polivalentes. Pero también **en materia de seguridad** limitando la capacidad de despedir improcedentemente y ampliando las posibilidades de los trabajadores despedidos de encontrar un empleo adecuado.

Si la actual legislación laboral se modifica y se consigue alcanzar un modelo de flexi-seguridad del mercado laboral, queda para el futuro la valoración de su eficacia. Mientras tanto, tenemos una legislación laboral, obsoleta y rígida que habremos de respetar creando un modelo interno que permita la supervivencia de las empresas y de los trabajadores en el actual marco económico, en un intento de paralizar el crecimiento del desempleo y de regular las relaciones laborales en el marco de la empresa con el objetivo de garantizar que la aplicación de las medidas de flexibilidad redunde en beneficio de las partes que construyen dicho modelo regulador, ya que **sólo en el marco de la autonomía de la voluntad es posible la flexibilización de las condiciones laborales**.



# La aportación de los Sistemas para la Gestión de Personas (HRMS) en tiempos de crisis

**Eduardo Novoa** (e.novoa@lks.es) Gestor de mercado de LKS

Como es bien sabido, nos encontramos inmersos en una de las peores crisis económicas vividas en décadas que, como no podía ser de otra forma, está afectando a los planes y prioridades de todas las organizaciones. Esta situación acentúa la tendencia a focalizar los esfuerzos en las necesidades del corto plazo desde la creencia de que “no habrá futuro si no hay presente”.

La situación actual obliga a las empresas a recortar gastos y a hacerlo de manera inteligente para no dejar de ser competitivas, ya que este tipo de decisiones son las que finalmente determinará su permanencia en el mercado o su extinción.

El área de RRHH de las organizaciones no es ajena a esta situación, y como el resto de áreas de la compañía, se ve afectada por la limitación de los recursos disponibles y por los recortes presupuestarios.

¿Significa esto que los esfuerzos destinados a la Gestión de las personas y al desarrollo del talento es un “lujo” que las organizaciones no pueden afrontar en estos momentos y que deberían posponer para tiempos mejores? La respuesta de los expertos ante esta cuestión es claramente negativa.

Según encuestas recientes, los directivos afirman que el capital humano sigue siendo una prioridad estratégica para sus compañías, poniendo de manifiesto que la gestión eficiente del talento es indispensable para superar de manera exitosa este ciclo y estar en una posición de ventaja cuando el temporal escampe.

## El papel de los Sistemas HRMS

En este contexto, los **Sistemas para la Gestión de las Personas (HRMS)** toman un papel relevante para ayudar a los profesionales de Recursos Humanos a identificar el talento, atraerlo, desarrollarlo y potenciarlo dentro de la compañía, conjugando los niveles de eficiencia y ahorro de costes exigidos por la situación.

Para ello, estos Sistemas proporcionan una solución centralizada e integrada orientada a sistematizar y gestionar de forma compartida los siguientes procesos clave del área de RRHH:

- **Diseño de la Estructura Organizativa:** permiten describir la organización en términos de negocios, áreas, departamentos, descripción de puestos y perfiles profesionales con su mapa de competencias, estableciendo su relación con cada empleado. Con ello se dispone de información consolidada de cada persona relativa a su experiencia profesional, su formación, su histórico de encuadramiento dentro de la compañía, entre otras.
- **Selección:** ayudando a la gestión del proceso completo, desde la especificación y publicación de las vacantes (tanto internamente como externamente a través de la Web) hasta la selección y contratación del candidato. Para ello, facilita la recopilación de los datos curriculares de los candidatos y la identificación del candidato más adecuado, a través de un proceso automatizado de cruce de requerimientos del puesto y de los currículos propuestos.
- **Evaluación del desempeño:** facilitando la planificación, despliegue y seguimiento del modelo de evaluación establecido en la organización, con el propósito de alinear los objetivos del negocio con los personales de cada empleado. Con ello, se agiliza la implantación de un sistema de evaluación transparente, basado en criterios objetivables, tanto cualitativos (con métricas vinculadas a la medición de competencias y conocimientos) como cuantitativos (con métricas asociadas a objetivos de venta, facturaciones, rentabilidades, etc.).
- **Formación:** facilitando la gestión de los planes de formación y asistencia a cursos de los empleados, permitiendo la creación de catálogos de cursos y acciones formativas así como la gestión de las solicitudes de inscripción, costes y recursos utilizados, en relación con el presupuesto de formación disponible en





la organización. En términos de eficiencia, permite alinear las acciones formativas con los gaps competenciales de la organización, y por tanto, con las necesidades y prioridades del negocio.

- **Compensación:** ayudando a implantar y a gestionar políticas de compensación y retribución orientadas a premiar el desempeño y aumentar la productividad de la organización. Para ello, se aportan soluciones para el modelado de políticas retributivas, tomando como referencia criterios internos (equidad, homogeneidad de niveles, etc.) y externos (permitiendo la comparación con referencias del sector). Así mismo, ayuda a elaborar los presupuestos de costes salariales, permitiendo analizar distintos escenarios posibles. Todo ello, propiciando un modelo descentralizado, donde los gestores de equipos puedan disponer de la información necesaria para proponer la revisión salarial de sus colaboradores.

### Principales beneficios

Entre los beneficios derivados de la implantación de un Sistema para la Gestión de las Personas (HRMS), vale la pena destacar los siguientes:

- **Facilitar la implantación operativa de Modelos y Estrategias** para la gestión de las personas adaptados al contexto actual, dado que la clave del éxito de las mismas no está únicamente en que las estrategias sean las más acertadas sino también en la eficacia de su ejecución y despliegue. Para ello es clave aportar la información necesaria a todas las personas implicadas (mandos, gestores, colaboradores).
- **Mejorar la Eficiencia de los procesos:** La automatización de los procesos de Gestión de Personas (Selección, Evaluación, Formación, Retribución) permite a los profesionales de Recursos Humanos minimizar el tiempo dedicado a la realización de tareas administrativas de bajo valor añadido, facilitando su focalización en los aspectos más estratégicos de su función.

- **Aportar agilidad en la toma de decisiones:** la centralización de toda la información de cada persona en una fuente única y confiable, facilita las labores de acceso y explotación de la información necesaria para la toma de decisiones con criterios objetivos. Por ejemplo, la organización puede ahorrar dinero al simular de forma precisa distintos escenarios presupuestarios y eligiendo aquel que proporcione el valor más alto de ahorro de costes, sin poner en peligro la lealtad de los empleados claves que dan a la compañía el mayor rendimiento y el mayor grado de conocimiento.

Por tanto, de todo lo anterior podemos deducir que los Sistemas para la Gestión de las Personas (HRMS) se convierten en un aliado indispensable para mejorar la gestión de las actividades diarias de los Profesionales de RRHH, con mayor relevancia en el contexto actual donde su nivel de exigencia y limitación de recursos dentro de las organizaciones se ha acentuado.



**“Hay que saber convivir con las crisis. Lo importante es cómo las gestionaremos para que nos hagan el menor daño posible”**

## entrevista

**Andrés Araujo, Viceconsejero de Economía, Presupuestos y Control Económico del Gobierno Vasco clausuró el pasado mes de octubre en Bilbao el I Foro Financiero organizado por IBM y LKS. Catedrático de Economía Financiera en la UPV, Araujo, por su cargo, vive en primera persona los esfuerzos que el ejecutivo vasco está realizando para afrontar la crisis económica. Es, por tanto, con esta temática con la que iniciamos la entrevista que nos ha concedido a Cuadernos de LKS.**

**– Si le parece, hablemos de medidas y actuaciones frente a la crisis. Sin duda, no es un fenómeno que afecta únicamente al País Vasco, pero parece lógico iniciar la conversación centrándonos en lo más cercano. ¿Cómo ve usted la situación? ¿Estamos en el camino de la recuperación económica? ¿Cree que en el País Vasco podremos salir de la crisis a la par que Alemania o Francia?**

– La impresión que tenemos nosotros, y que tienen también los analistas internacionales, es que sí, que esta crisis que comenzó a mediados de 2007 empieza a remitir. Las previsiones que acaba de dar

The Economist, resultado de la opinión y análisis de un panel de expertos, confirman que algunos indicadores adelantados están mostrando un panorama más optimista. Esta prestigiosa publicación ha corregido al alza la expectativa de crecimiento de las principales economías, especialmente de la zona Euro, por la enorme mejoría que atribuye a Francia y a Alemania. Otros organismos, como la OCDE, también se muestran más optimistas.

Respecto a la economía vasca, la sensación que tenemos en el Gobierno, observando y comparando la evolución de nuestra economía con la de los países de referencia, es que estamos en un punto un poco diferente del ciclo económico. Hemos entrado en recesión más tarde que el conjunto de España, Francia o Alemania y nuestras simulaciones nos indican que saldremos un poco más tarde que ellos.

Lo que percibimos es que en el segundo trimestre de este año hemos tocado fondo en la crisis y que estamos en el camino de la recuperación. En ese trimestre, el crecimiento interanual ha sido del -3,6%. El PIB en ese trimestre disminuyó el 1%, pero el aspecto positivo es que ha caído menos que en el primer trimestre, cuando descendió el 1,5%. Esperamos entrar en zona de crecimiento positivo a finales de 2010, aunque para el conjunto de ese año, nuestras previsiones son que la economía vasca descenderá el 0,8%.

**– Buena parte del impacto de la crisis se ha visto atenuado, al menos en nuestro caso, por las políticas de inversiones del sector público...**

– Es cierto que hasta ahora el crecimiento lo está poniendo el sector público, con sus políticas anticíclicas. Esto es así tanto en nuestra comunidad autónoma como en todos los países desarrollados. En

Euskadi, en el segundo trimestre de 2009, el consumo privado disminuyó el 4,6% en términos interanuales. El consumo público compensó parte del descenso, aportando un crecimiento a la economía del 3,7%. Para que la salida de la crisis se perciba sólida ha de entrar en recuperación el consumo privado y la inversión, porque los Estados tienen, y además debe ser así, una capacidad de gasto limitada. Por eso son importantes datos como la evolución del consumo minorista o en grandes superficies. Los indicadores nos dicen que en el País Vasco, si bien todavía son negativos, se están recuperando.

**– En una palabra, hay que aguantar hasta que se recupere la demanda.**

– Al ser un problema de demanda derivado de la caída del consumo privado en los mercados mundiales, todas las empresas del

sector se ven afectadas más o menos por igual. En este caso lo que procede es a llevar a cabo acciones que permitan aguantar mientras se recupera dicha demanda. Esas acciones se deben centrar sobre todo en los costes fijos y en los costes que no estén generando valor alguno, como es el caso de los inventarios.

**– ¿Algunas de estas medidas son trasladables al mundo de la Administración Pública?**

– En el Gobierno Vasco uno de los aspectos destacados a lo largo de la legislatura será la contención de los gastos. Esto ya se ha hecho en este presupuesto y se irá acentuando en los venideros. De todas formas, hay que tener en cuenta que una Administración Pública no funciona como una empresa, aunque yo -que provengo del mundo universitario donde enseñaba Dirección Estratégica-, encuentro que, hasta donde se pueda, deben aplicarse algunos principios empresariales.

En una empresa, básicamente todos los objetivos que se fijan están relacionados con la eficacia o con la eficiencia. En la Administración, es muy importante, además, que en las acciones llevadas a cabo se alcance equidad en los resultados. A menudo, eficiencia y equidad están reñidas. Otras veces, la Administración está sometida a tales controles legales que no puede

**“La crisis comenzó realmente en 2007 y está empezando a remitir”**



# Andrés Araujo

Viceconsejero de Economía, Presupuestos y Control Económico del Gobierno Vasco



aplicar opciones o herramientas que normalmente hace la empresa privada. Una de ellas, por ejemplo se produce en el campo de la contratación. Habitualmente la Administración termina pagando más caros los bienes y servicios que la empresa no porque no sepa comprar (aunque a veces también por eso) sino principalmente porque ha de establecer criterios donde el precio no siempre es la variable más importante.

De todas formas, lo que sí le es aplicable a la Administración, y debe hacerlo aunque no hubiera crisis, es tratar de evitar costes que no produzcan valor. Nuestra idea como gobierno es identificarlos, analizar los procesos principales y eliminar las fases que no añadan valor al ciudadano, apalancar el uso de los recursos y usarlos allá donde más valor generen, tal y como haría una empresa.

## – ¿Y en el aspecto financiero?

– En el aspecto financiero también estamos adoptando medidas que llevan a ahorros financieros en los intereses y a mejoras en las condiciones de financiación; no tanto en lo que se refiere al Gobierno Vasco, que lo hace bastante bien, sino que tratamos de extenderlo a los entes y organismos públicos que dependen de la Administración. Así, allá donde podemos, hacemos que la AAA de calificación obtenida

por el Gobierno Vasco también le beneficie a los entes y organismos que dependen de él a la hora de obtener financiación bancaria. Por último, en materia salarial y de personal, como usted sabe la Administración no puede operar con la misma flexibilidad que lo hace una empresa privada. Ni se contrata ni se despide igual que en una empresa y las revisiones salariales tampoco son iguales.

En el caso de los socios del Grupo Fagor voluntariamente han accedido a reducir sus salarios, en otros casos la fórmula ha sido trabajar horas gratis, que viene a ser una variante de la anterior. En la Administración, hoy por hoy, eso es impensable. Simplemente porque en el primer caso se percibe un riesgo real de pérdida del puesto de trabajo y en el último no. El Gobierno no puede quebrar. Por esa razón creo que

los funcionarios de la Administración, yo como profesor universitario también lo soy, debemos ser conscientes de nuestro privilegio y no ser beligerantes en las negociaciones salariales en un contexto de crisis profunda como la actual. Los funcionarios han de ser conscientes de que sus salarios proceden de los impuestos que pagan otros asalariados -la mayor parte de la recaudación del IRPF proviene de esta fuente- cuyos puestos de trabajo no están seguros.

## – ¿Podría indicarnos qué medidas estratégicas se van a desplegar próximamente desde su Consejería?

– En primer lugar, impulsar la introducción de criterios de racionalidad económica en las decisiones de gasto público que permitan asignar los recursos de acuerdo a las prioridades del Gobierno. Para ello, hemos comenzado un proceso de reflexión estratégica que nos debe llevar a la introducción

de presupuestos basados en resultados y por objetivos, en lugar del sistema actual que es más de carácter incrementalista y basado en los Departamentos.

También, defender y promover la competencia en nuestra Comunidad Autónoma. Para ello actuamos siguiendo dos vías. Por una parte, instruimos, investigamos y resolvemos procedimientos sancionadores

derivados de las conductas restrictivas de la competencia y por otra, promovemos la competencia elaborando estudios e informes.

Otro aspecto, es desarrollar mecanismos de control de gestión, mediante la evaluación de las políticas públicas, con el fin de analizar los resultados alcanzados, su utilidad e impacto. Aunque se realizan evaluaciones de políticas, se han venido haciendo de forma puntual. La idea es generalizarlas y que cumplan requisitos homogéneos. De esta manera se conseguirá saber mejor el rendimiento obtenido por el gasto público. Toda empresa es capaz de saber cuál es el rendimiento de sus inversiones, pero casi ninguna administración pública, si es que hay alguna, es capaz de saber el rendimiento que obtiene de sus gastos. Bien es cierto que es mucho más

complejo en este caso que en el de la empresa puesto que las mediciones introducen criterios más subjetivos e intangibles que en ella. Por ejemplo, es muy difícil de medir la rentabilidad social de la inversión en sanidad o en educación o de las subvenciones que se le prestan al mundo de la cultura. Pero no por ello hay que tratar de medirlas, buscando los indicadores que para cada caso sean adecuados.

## – Parece que se trabaja en varios frentes y conceptos...

– Y hay más. También estamos en la tarea de gestionar la Tesorería dentro de unos niveles elevados de eficacia, prontitud de pagos y optimización de los recursos. Aunque esto ya se está haciendo muy bien, sigue siendo una prioridad estratégica, al tiempo que debemos instrumentar y gestionar programas de apoyo a la financiación de las empresas y autónomos. Fundamentalmente mediante avales. Esto es especialmente importante en unas circunstancias como las actuales de fuerte restricción del crédito.

Todo ello, al tiempo que desplegamos y difundimos la contratación pública electrónica en la Administración Pública Vasca. Esto permitirá importantes ahorros burocráticos tanto a la Administración como a las empresas contratantes. La eficiencia y la equidad en la contratación mejorarán con este sistema.

Por último, y en el marco de la política de transparencia informativa y de rendición de cuentas ante los órganos competentes, se elaborará información periódica de la situación financiera y presupuestaria de la Administración General, Organismos Autónomos, Entes y Sociedades Públicas y las correspondientes cuentas anuales de la Administración de la Comunidad Autónoma de Euskadi. Toda esta información estará accesible para los ciudadanos a través de Internet.

## – ¿Cuáles considera que son las fortalezas que tiene nuestra economía para remontar esta situación?

– La primera y más importante es que cuenta con un capital humano muy bien formado. Esto es básico para poder competir de ahora en adelante en la llamada economía del conocimiento. De ello son conscientes todos los dirigentes de las economías desarrolladas y por eso está plasmado en la Agenda de Lisboa. El País

**“Nos ha cogido por sorpresa más la virulencia de la crisis que la propia crisis en sí misma”**

Vasco tiene una de las tasas de universitarios más altas del mundo, tiene una buena red de formación profesional. Debemos seguir apostando por la educación y la formación porque son inversiones que si no se mantienen se deprecian con una rapidez inusitada.

A mi entender, se debería hacer más esfuerzo en el sistema universitario para que nuestras universidades, que no son malas, ocupen puestos más relevantes en los rankings. Si se observa con atención, encontramos que en todas las regiones o países prósperos y desarrollados existen universidades relevantes. California cuenta con 7 entre las primeras 50 del mundo. En España no hay ninguna entre las 100 primeras.

**– Sin olvidar que estar en la zona euro nos puede permitir sortear mejor la crisis.**

– ¿Se imagina cómo sería la crisis fuera del euro, con la peseta? Es cierto que hemos renunciado a la política monetaria, pero las ventajas que nos habría concedido son ínfimas comparadas con los inconvenientes de estar fuera del paraguas de una moneda como el euro. Sin el euro los tipos de interés serían seguramente de dos dígitos, con las repercusiones que eso tendría en la financiación de las familias, del déficit y en las inversiones; las devaluaciones competitivas nos habrían empobrecido y alejado de la convergencia en renta con el resto de países de Europa y habríamos importado inflación. ¿A cómo estaríamos pagando el petróleo y las materias primas con una peseta devaluada? Estar en la zona euro en una economía globalizada es una ventaja competitiva. La prueba es que Islandia ha pedido entrar en la Unión Europea simplemente para estar en el euro y en el Reino Unido el debate está siendo muy fuerte.

**– Sigamos, si le parece, con nuestras fortalezas ya más internas.**

– Tenemos un ramillete de empresas y grupos empresariales muy competitivos, acostumbrados a competir en el exterior, como es el caso del grupo MONDRAGON, Iberdrola, Gamesa, CAF, BBVA, etc. Nunca en la historia hemos tenido empresas tan competitivas. Esta es la principal diferencia con respecto a la crisis que padecemos en la década de los 80. En aquella ocasión nuestras empresas estaban acostumbradas

a competir en un mercado nacional protegido por fuertes aranceles. Sus costes, su tecnología y su calidad eran muy inferiores a las de ahora. No obstante, a mi entender el punto débil sigue estando en la dimensión. Nuestra empresa, en general, debe ganar tamaño, debe internacionalizarse más y debe innovar más. Para conseguir esos objetivos la cooperación empresarial y las alianzas estratégicas pueden ser una buena estrategia.

Además, se es consciente del valor de la innovación, y se han hecho, y se siguen haciendo, importantes esfuerzos para innovar.

Nuestras empresas han apostado en la última década, animadas por el Gobierno Vasco y posiblemente por convicción propia, por la calidad. Se han conseguido importantes logros en este campo y nos ha permitido mantener la competencia abierta en estos albores del siglo XXI, pero la calidad tiene un recorrido muy corto si no se acompaña de innovación.

Hay que meter otra velocidad más. Los competidores en coste como los chinos están aumentando a marchas forzadas sus inversiones en I+D (ya invierten más en I+D sobre PIB que España), están incrementado el componente tecnológico de sus exportaciones y paulatinamente están incrementando la calidad de sus productos. Es punto débil es que se hacen innovaciones, pero apenas ninguna es de carácter radical.

Y no debemos olvidar nuestra situación. La ubicación geográfica y las infraestructuras. Los Pirineos es una barrera que aísla a la península Ibérica de la Europa Central, donde está la mayor parte de la población y de la industria. Sólo en Euskadi y Cataluña se sortean por tierra, mar o aire con facilidad. Estar conectados en red es muy importante para atraer inversiones de otras partes del mundo. En este sentido, entiendo que el TAV, la disposición de un aeropuerto internacional y una autopista del mar son claves. De todo ello, sólo nos falta el primero.

**– ¿Considera que la salida a esta crisis pasa por un cambio de modelo de empresa y mercado? ¿Cómo cree que**

**se producirá ese cambio? ¿Cuál cree que debería ser el papel de la Administración en este proceso?**

– A largo plazo sí. Hay algunas cosas que no serán iguales. Algunos sectores tendrán que “reinventarse”, como han hecho algunas empresas en sectores tan maduros y poco rentables como el circo (Circo del Sol), la confección (Inditex) o el mobiliario (Ikea). Hay que prestar atención a las necesidades que surgen en las recesiones. También creo que con esta crisis ha quedado en evidencia los sistemas de incentivos a los directivos para alinear sus objetivos con los de la empresa, lo que los economistas llamamos el problema de agencia. Claramente no han funcionado.

– ¿Quizás no a habido un exceso de agresividad por parte de algunos directivos?

– Ciertamente es así. Hemos asistido al bochornoso espectáculo de que directivos que han hundido la empresa han cobrado indemniza-

ciones y “bonus” multimillonarios. Igualmente, hemos comprobado que los mercados no siempre funcionan bien. En mercados complejos, con fuertes asimetrías reinformación como el mercado financiero, es necesaria la regulación. Se necesita una mejor regulación de esos mercados. No se puede confiar, como se hizo durante la etapa de Alan Greenspan, en que los bancos son los principales interesados en seleccionar bien los créditos y por lo tanto no hace falta controlarlos mucho. Los controles imponen costes de transacción que ralentizan el crecimiento, así que se puede crecer más dejando que sea el mercado por sí mismo el que se regule. Yo confío mucho en los mercados, pero no siempre funcionan bien. Es largo de explicar, y exige un tecnicismo que a lo mejor va más allá de las características de esta entrevista. En parte, tiene que ver con el sistema de incentivos, problemas de agencia, de selección adversa y de riesgo moral. Baste para convencernos con haber visto que hemos estado a punto de ver colapsado el sistema financiero internacional. Lo que ha pasado y el riesgo que hemos corrido han sido de una gravedad tal que la mayoría de la gente

**“Los gobiernos debemos velar porque una confluencia de crisis financiera e inmobiliaria no vuelva a ocurrir”**



ignora. Se puede imaginar que la Administración tiene mucho que decir en todo esto porque en parte estamos hablando de regulación y control administrativos.

**– ¿Qué enseñanzas podemos sacar de un país como Japón que lleva muchos años sufriendo una grave crisis financiera e inmobiliaria?**

– Japón entró en crisis en el año 90, cuando estalló su burbuja financiera e inmobiliaria. El 29 de diciembre de 1989 el índice Nikkei cotizaba a 38.957 puntos. En ese momento, la capitalización bursátil de Japón era mayor que la de Estados Unidos, que es un país mucho más grande y con el doble de población y de PIB. El 9 de noviembre de este año, la cotización es de 9.870. Más o menos una cuarta parte del máximo registrado en el 89. Tras veinte años, una persona que hubiera invertido mil euros, ahora sólo tiene 250.

Con los valores inmobiliarios ha pasado algo parecido: siguen valiendo menos que en aquella época. A lo largo de la década de los 90 y de 2000 la mayoría de los años ha tenido deflación. Todo el periodo del 99 a 2006. Han tardado 16 años en salir de la deflación. Los tipos de interés han estado en el 0% durante mucho tiempo, atrapado en lo que lo que Keynes denominó “trampa de la liquidez”.

Se trata de una situación en la que el Gobierno decide bajar mucho los tipos de interés con el fin de reactivar el consumo y por ende la demanda y en cambio lo que ocurre es que la gente sigue ahorrando. Esto ha llevado a que el Gobierno se haya endeudado en exceso. Hoy Japón soporta la deuda más alta de los países desarrollados: el 165% aproximadamente sobre el PIB. Si bien es cierto que la mayor parte de ella es deuda interna, no externa, lo cierto es que tendrían que destinar toda la producción de más de año y medio para pagar la deuda. Se trata de un lastre enorme en la economía de ese país.

**– ¿Qué enseñanzas hay que sacar de la crisis? ¿No nos ha cogido de sorpresa cuando los ciclos de la economía de mercado siempre tienen contracciones como la actual?**

– Creo que muchas. La primera es que vemos el efecto devastador que tiene la combinación de crisis financiera e inmobiliaria. Los gobiernos debemos velar porque esta confluencia no vuelva a ocurrir.

La diferencia con Japón es que hemos reaccionado mejor, creo que debido a que les teníamos a ellos como ejemplo de lo que no se debe hacer al pinchar la burbuja. Lo hicieron con una subida brusca de t/i y terminaron con tipos cero para compensar y con la trampa de la liquidez a la que he hecho mención. Entre las autoridades económicas ha habido en algunos momentos honda preocupación por si nosotros –europeos y estadounidenses- también entraríamos en una trampa de la liquidez. Otra cosa que hemos aprendido es que las burbujas, que se volverán a producir porque tienen su origen en la errónea formación de las expectativas de los inversores, deben pincharse cuanto antes. Sabemos que las burbujas terminan todas pinchando. Cuanto antes seamos capaces de identificarlas, con mayor prontitud se podrá actuar y menos daños causará la vuelta a los valores fundamentales de los activos de referencia, como las acciones o la vivienda. El Gobierno tiene un papel central en esta tarea porque es quien maneja la política monetaria y fiscal y quien más puede incidir con sus acciones sobre las expectativas de los agentes económicos.

Tiene razón en que esta crisis nos ha cogido de sorpresa. Pero la sorpresa está más en el alcance y en la virulencia de la crisis que en la propia crisis en sí. Lo que quiero decir es que muchos economistas, Krugman sin ir más lejos y a lo mejor ha influido en algo su enorme capacidad para diagnosticar crisis económicas para que le concedieran el año pasado el premio Nobel de Economía, advertían de la existencia de burbujas financieras y económicas. En España ha habido voces alertando del excesivo precio de la vivienda, de la excesiva concesión de préstamos, de las bajas tasas de ahorro de las familias, etc. Otra cosa es que cuando las cosas marchan bien a nadie le gusta oír a los agoreros.

Lo que muy pocos economistas han sabido acertar es el momento de estallar la crisis y su alcance. Pero es injusto criticar a los economistas por no haber previsto esto. Es como si acusamos a nuestro médico de que no ha sabido prever cuándo

padeceríamos un cáncer de pulmón siendo fumadores. Lo que el médico nos dice es que fumando es probable que padezcamos un cáncer, pero no puede adivinar cuándo ocurrirá, ni siquiera si ocurrirá realmente, pues todos conocemos gente que fuma y no sufren esta enfermedad, como por ejemplo, Don Santiago Carrillo, el nonagenario dirigente del Partido Comunista.

**– ¿Aprenderemos la lección?**

– Mi opinión es que volveremos a sufrir crisis, como he dicho. Es algo natural y consustancial de la economía. Nos volverán a ocurrir, entre otras cosas porque serán diferentes. Nunca son iguales del todo. En el prólogo del libro de John K. Galbraith, El crack del 29, que tiene un montón de ediciones, porque como decía el ilustre autor, cuando estaba a punto de ser retirado del mercado porque parecía que las crisis ya no eran de interés, llegaba una nueva. Los fundamentos suelen ser muy parecidos, pero revisten formas diferentes que las hacen difíciles de identificar.

Por ejemplo, en los años 30 hubo la burbuja de las “tronic”. Todo lo que terminaba en tronic daba un aire de moderno. Las empresas electrónicas subieron como la espuma. Antes hubo la del ferrocarril, antes la de los tulipanes en Holanda, etc. Recientemente las punto com.

nuevas leyes de economía habían llegado para desafiar las antiguas y mantener un crecimiento sostenido en el

tiempo. ¿Habrá una burbuja de la biotecnología, de la nanotecnología, de las energías renovables, de los coches eléctricos, etc? No lo sé, pero alguna volverá a venir. Pero lo importante no es eso. Hay que saber convivir con las crisis. Lo importante es cómo las gestionaremos para que nos hagan el menor daño posible. Mi impresión es que esta se ha gestionado bastante bien. Ha habido rapidez de actuación en los gobiernos, se ha actuado sobre los orígenes del problema y ha habido coordinación entre los Gobiernos. Parece pues, que las anteriores crisis no han caído en saco roto.

**“En mercados complejos, con fuertes asimetrías reinformación como el mercado financiero, es necesaria la regulación”**



# Innovación basada en las personas: hacia una cultura innovadora

**Untzizu Luquin** (u.luquin@lks.es) Consultora Senior especializada en desarrollo organizativo y gestión de las personas

**Visi Serrano** (v.serrano@lks.es) Consultora Senior especializada en dinamización de personas y equipos

**En este artículo nos centramos en el papel clave que juegan las personas en implantar y potenciar una cultura innovadora que permita la transformación del negocio y redunde en resultados medibles y beneficiosos para la organización. Por Cultura innovadora entendemos aquella que estimula las habilidades para diseñar el propio futuro de manera original y novedosa.**

En la situación actual de crisis, hemos de considerar otros factores, alternativas y soluciones además de las relativas a los costes: nadie puede salir de la crisis de la misma forma en la que entró en ella. En coherencia con esta afirmación y nuevo contexto, las empresas debemos actuar y llevar a la práctica cambios profundos y, para ello, resulta fundamental potenciar el emprendizaje y movilizar el talento innovador de las personas.

A través de una vivencia de un cliente desarrollamos el papel de las personas directivas en un proceso de cambio cultural; describimos los elementos que caracterizan una cultura innovadora, sus beneficios y prácticas, e incorporamos la visión de nuestros clientes, participantes de un reciente evento sobre Emprendizaje e Innovación, acerca los rasgos de su cultura vigente que pueden facilitarles alcanzar una cultura innovadora.

## La historia de un cliente

En una ocasión un Director General, cliente de LKS, nos contó cómo se había instaurado el uso del feedback en su equipo de dirección y culturalmente en toda la organización a resultados de la incorporación en el mismo de un nuevo directivo.

El nuevo **director de producción**, se dio formalmente a conocer en la primera reunión del comité de dirección. Además de presentar las líneas generales de la que iba a ser su actividad, el recién llegado participó activamente en la misma.

Tras la reunión, se acercó al despacho del Director General y desde el quicio de la puerta le preguntó sobre cómo le había visto en la reunión. Su jefe le contestó con la típica respuesta educada y general. Pero, al parecer, no le satisfizo porque agradeciendo la respuesta y acercándose a su mesa le preguntó: *¿algo en concreto que debiera mejorar para la siguiente ocasión? “Pues ahora que lo dices, presta atención a los logos que usaste en la presentación, no era exactamente los que usamos actualmente”*, le respondió.

Sistemáticamente, tras cada reunión del equipo directivo en la que participaba le sorprendía y pedía que compartiera con

él su percepción sobre cómo había hecho las cosas. Y en cada reunión que él dirigía con sus homólogos o con su equipo de colaboradores, les solicitaba ese mismo *feedback*.

Fruto de esto, una de las **gestoras del área de producción** empezó a introducir la misma práctica de ofrecer y recibir *feedback* con sus colaboradores, apoyándose en el contenido de esas conversaciones para preparar y realizar la reunión de evaluación de desempeño anual de las personas de su equipo. Antes de eso, empezó a solicitarlo de su jefe y homólogos de la unidad de producción y algunos empezaron a utilizar y dotar de mayor contenido a la herramienta existente de evaluación. De este modo avanzó en introducir esta nueva forma de hacer, no sólo en su unidad sino también en aquellas reuniones de proyecto, con otros equipos de trabajo de otras unidades de la empresa.

Esto llegó a oídos de los directivos de otras unidades, que empezaron a usarlo como una práctica habitual. Al director general de la empresa, tras cada reunión o proyecto, le empezaron a llegar del director de calidad correos electrónicos con el asunto “para compartir percepciones” o se le solicitaban conversaciones con este objetivo.

Esta nueva práctica se vio reforzada al destinar el director de recursos humanos parte del presupuesto de su departamento en actualizar habilidades, desarrollar competencias en los evaluadores, mejorar el sistema de evaluación del desempeño.

Finalmente, el Director General de nuestro cliente acabó por solicitar *feedback* de sus colaboradores y a día de hoy, es parte del ADN de la organización. Además es práctica generalizada en cada encuentro del comité de dirección y culturalmente se ha extendido a todas las personas de la organización.

## Cambio cultural y papel de las personas directivas en el proceso

En la organización de nuestro cliente, había una “manera de hacer las cosas”, esa manera de hacer las cosas se recrea a partir de los mensajes recibidos sobre el comportamiento esperado de las personas.

Por Cultura nos referimos a “cómo se hacen las cosas aquí”, a la manera en que se hacen las cosas en nuestra organización. La Cultura apunta a los valores de una organización, es decir, lo que realmente se valora. Estas reglas no escritas sobre “cómo se hacen las cosas en esta empresa” orientan el comportamiento de los empleados, que descubren que para sentirse parte de la misma, deben adaptar su comportamiento a las normas que ven a su alrededor.

Como en nuestra historia, para cambiar la cultura, se empiezan a cambiar los mensajes que reciben las personas sobre lo que es valorado. Estos mensajes suelen provenir de tres fuentes: comportamientos, símbolos y sistemas. De repente, en este caso, las personas experimentan que ejercen nuevos valores y, la mayoría adopta su comportamiento en consecuencia.

Por la característica de animales tribales propia de los seres humanos, estamos programados para entrar en nuestra tribu. Las nuevas incorporaciones no tardan en adaptarse para encajar en la nueva tribu reforzando, consolidando las normas tribales, los comportamientos aceptados y, por tanto, fortaleciendo la cultura existente.

En el caso expuesto, no existía una cultura en la que se decía lo que se pensaba. El proceso se ve reforzado por la presión de sus homólogos. Los directivos trabajan en conjunto, garantizando que el nuevo miembro no haga mucho ruido o exponga las debilidades de las personas miembros de su equipo. Los recién llegados normalmente se dan cuenta de que ir en contra de la corriente no les conviene.

Por lo tanto, ¿cuál es a nuestro juicio la fuente más poderosa? Sin dudarlo, diríamos que el comportamiento, y en especial el de la primera línea. Un cambio pequeño pero significativo en el comportamiento de un líder (en nuestro ejemplo, comenzar a preguntar, a solicitar *feedback* positivo y de mejora) envía con el tiempo el mensaje de que las opiniones y percepciones de los demás son valoradas y de que la cultura en cuestión valora la franqueza, el desarrollo de las personas, y la confianza.



## Prácticas de una Cultura Innovadora

### Comportamientos:

- Desarrollo de competencias favorecedoras de la innovación en directivos e implantación de los mismos.
- Se cuestionan las ideas, las personas dicen lo que piensan.
- Los errores se consideran oportunidades de aprendizaje.
- Se alienta la experimentación; se pide ayuda; la mejor práctica se transmite a toda la empresa.

### Sistemas:

- De gestión del conocimiento desarrollados
- Empowerment.
- Evaluaciones rigurosas de los procesos de mejora.
- La innovación forma parte de la evaluación del desempeño.

### Símbolos:

- Actos simbólicos importantes que tengan impacto.
- Los rituales asociados con el aprendizaje son habituales (revisiones post ejecución, círculos de calidad, reuniones de ayuda).
- Se asignan recursos a grupos de expertos para desarrollar ideas nuevas, embrionarias e innovadoras.
- Se valora la experiencia y no se permite el alejamiento de las personas en tiempos de reducción.
- Es frecuente la "tutela" y se valora a los "mayores, el know-how de aquellos con más experiencia en la organización.

Es necesario que los mensajes provengan no sólo del comportamiento sino de distintas fuentes, de forma consistente y a lo largo del tiempo, como en nuestra historia reforzándose con otros sistemas de la organización como los sistemas de gestión del desempeño, formación, *empowerment*, gestión del conocimiento,...

### Hacia una cultura innovadora

El pasado 2 de octubre celebramos una jornada con el título "Hacia una estrategia emprendedora: las personas como protagonistas de la innovación y de la transformación" en colaboración con nuestros partners Axialent. En ella, nuestro Director General expuso la estrategia y cultura como claves del éxito, Juan Miguel Retolaza, nos trasladó su experiencia empresarial y Carolyn Taylor, una de las observadoras internacionales del cambio cultural, nos expuso las claves para abordar con éxito un proceso de cambio.

Los beneficios organizacionales que una cultura innovadora reporta, además de la innovación en producto y/o liderazgo industrial, pueden ser de lo más variopintos.

Desde atraer y retener a las personas menos convencionales con ideas originales, hasta permitir la corrección temprana

de errores y de este modo, reducir los costes de estrategias no satisfactorias, nuevos productos a tiempo. Se tiende a cuestionar el impacto que tiene la cultura en la rentabilidad y resultados pero en realidad, sus beneficios son considerables y claros, como en nuestro cliente.

Según Carolyn Taylor, una cultura innovadora es aquella que lucha por hacer lo que no se ha hecho antes, para mejorar, para ser único y para operar al más alto nivel (los estándares más altos).

En nuestra historia, al Director General le interesaba estratégicamente la actuación como un solo equipo de los directivos. El ahorro de costos y aumento de los ingresos sólo podían lograrse a través de la colaboración entre los distintos equipos. Sin embargo, la cultura previa no lo favorecía.

En el evento que organizamos, reflexionamos acerca de los rasgos y elementos de una cultura innovadora. Unas 120 personas participaron en una dinámica en sub-grupos dialogando y compartiendo sus experiencias e inquietudes en este sentido.





En la medida en que existe cierta informalidad, rigor intelectual y deseo de cambiar estaremos más cerca de alcanzar una cultura innovadora. Preguntados sobre los rasgos de su cultura vigente que podrían facilitar el paso hacia una cultura innovadora, sus percepciones, opiniones, y reflexiones en los diferentes subgrupos fueron las siguientes:

#### Informalidad:

- Se cuestionan las ideas, las personas dicen lo que piensan
- Poca burocracia interna
- Empresa abierta: búsqueda e implementación de sinergias con otras organizaciones/negocios
- Estructura organizativa en movimiento
- Organización plana
- Autogestión
- Líderes generadores y facilitadores del cambio vs. jefes
- Colaboración
- Equipos interdepartamentales, multidisciplinares
- Reuniones participativas
- Escucha, fidelización del cliente
- Cuidado de las personas
- Trabajo en red

#### Rigor intelectual:

- Curiosidad y amor por aprender
- Compartir conocimiento y experiencias
- Experimentar y sistematizar la generación, creación de ideas
- Se hace caso, y se valora el know-how del experimentado
- Se mide la innovación en la evaluación del desempeño, se reconocen las mejoras prácticas
- Agenda de innovación
- Innovación como parte del plan estratégico, y como parte de la estructura

#### Deseo de cambiar:

- Humildad como base
- Solicitar y pedir feedback
- Continuas mejoras en vez de mejora continua
- El líder impulsando el cambio a través del ejemplo
- Apoyo al aprendizaje
- Se alienta la experimentación: los errores son considerados oportunidades

- Emprendizaje – búsqueda de nuevos negocios
- La dirección habla en términos de posibilidad
- Existe un clima de confianza

#### Conclusión

En todas las organizaciones hay personas como el director de producción, el creativo, innovador de nuestra historia. Seguramente él no intentaba generar una revolución, quizá su vocación era marcar el territorio, o crear diferencias, incluso cabría suponer que lo hace por rutina, quizá en su empresa anterior eran habituales esas preguntas, o por necesidad de orientación, por provocación, o por otros objetivos...

Si queremos crear una estrategia innovadora hay que partir de este tipo de personas, **identificarlas**, o **conocer** al menos **cómo encontrarlas**.

Sin embargo, para que el impulso innovador tenga alguna consecuencia, la primera persona necesita del apoyo de la segunda (la gestora de producción). Para ir construyendo una cultura innovadora, no hace falta ser creativo sino **apoyar a estas personas** a serlo y no permitir que la cultura actual de la organización las rechace. *¿Hacemos lo suficiente en este terreno?*

La palanca necesaria para que el resto de las personas se unan al proceso y para que el elemento de transformación se asiente pudiera ser el impulso del director de calidad. La cultura se re-crea todos los días a través de las decisiones que se toman, la forma en que se usa el tiempo, se enfrentan los errores, se recompensa a las personas y se implementan proyectos.

Pequeños cambios en los valores subyacentes que gobiernan estas actividades, como en nuestra historia, producirán cambios importantes en las prioridades y los resultados de la organización.



# noticias

## La Comisión Europea selecciona un proyecto del Gobierno Vasco para los premios European eGovernment Awards 2009 en el que colabora LKS

La Comisión Europea ha dado a conocer la lista de los 52 proyectos seleccionados como finalistas para los premios European eGovernment Awards 2009 que se entregarán con ocasión de la V Conferencia Ministerial Europea. El Modelo de Contratación Pública Electrónica del Gobierno Vasco aparece seleccionado como finalista junto con otros proyectos administraciones públicas locales, regionales o nacionales de 17 países europeos que han ofrecido un aporte significativo al incremento de la eficiencia de los servicios públicos en Europa a través del uso de las tecnologías digitales.

LKS ha colaborado con el Gobierno Vasco desde la génesis del proyecto de Contratación Electrónica. Actualmente y desde noviembre de 2005 LKS.

participa activamente en la Secretaría Técnica de la Contratación Electrónica desempeñando, entre otras, funciones de dirección, difusión, coordinación interdepartamental e interinstitucional, así como soporte y formación a usuarios, tanto trabajadores de la administración como personal de las empresas.

Los premios European eGovernment Awards son una iniciativa de la Comisión Europea y se otorgan cada dos años, coincidiendo con una de las conferencias europeas de alto nivel. El propósito de tales premios es impulsar la implementación de las políticas y estrategias europeas y facilitar el intercambio de conocimiento y buenas prácticas en materia de uso de las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones como soporte a la prestación de servicios públicos.

## LKS e IBM-Cognos organizan una reunión sobre “Soluciones financieras para tiempos de crisis” para empresas de la Corporación”

LKS e IBM-Cognos, han organizado recientemente un desayuno de trabajo para responsables financieros de las empresas de MONDRAGON que se celebró en la nueva sede social del Grupo LKS en el Polo Garaia.

El acto se enmarca dentro del proyecto CPM impulsado por la Dirección Financiera del centro corporativo desde el año 2004 y que tienen como objetivo la optimización de los procesos financieros de consolidación, presupuestación, control de gestión y reporting de las empresas de la Corporación.

Entre los temas tratados hay que destacar el relativo a las dificultades que hoy afrontan las empresas de MONDRAGON y en concreto los retos y problemas que tienen las direcciones financieras en los momentos actuales de crisis.

También sirvió de espacio para compartir ideas y conocer alguna de las experiencias exitosas que durante los últimos cinco años se han desarrollado en el entorno de las cooperativas de MONDRAGON.

El evento contó con la participación de representantes de varias empresas de la Corporación como Fagor Electrodomésticos, Ulma, Fagor Ederlan, Batz, Fagor Arrasate y Tajo, entre otras.

LKS e IBM aprovecharon el acto para anunciar el refuerzo de su alianza tras la incorporación de Cognos a IBM el año pasado. La responsable de alianzas de IBM-Cognos, Marian Villaverde, destacó la apuesta realizada por LKS en el ámbito de las soluciones financieras, en el que cuenta con un amplio equipo de consultores certificados por IBM en todas las herramientas de la plataforma Cognos (Controller, Planning, BI y TM1).

## Nuevo socio de LKS-Wendland y cambio de sede

Boris Kroczek ha sido nombrado socio y administrador solidario del bufete de abogados hispano-alemán-LKS-Wendland Abogados, en San Sebastián. Kroczek, de 38 años, está especializado en derecho mercantil, societario y transporte internacional, ocupa dicho cargo desde el 1 de junio de 2009. Licenciado por la Universidad de Würzburg (Alemania) y con un MBA por la Universidad de Deusto (ESTE), cuenta con una sólida formación jurídica-empresarial. Antes de incorporarse a la firma, formó parte de un despacho especializado en el asesoramiento a empresas en asuntos de transporte internacional. Por otro lado, LKS-Wendland se ha trasladado recientemente a un nuevo local, más amplio y céntrico, en el Paseo de Francia, 4, 2º izda de la capital donostiarra.



Boris Kroczek



Manfred Wendland

## Presencia de LKS en el Faro Internacional 2009

LKS Abogados y LKS Wendland Abogados han participado en el evento Faro Internacional 2009 organizado por la Cámara de Gipuzkoa con el tema “Estrategias para el nuevo entorno económico internacional”. Al igual que en años anteriores, la Cámara de Gipuzkoa ha organizado este evento en torno a la internacionalización de las empresas, en esta ocasión con diversas ponencias y actividades relacionadas con la internacionalización de las empresas vascas en el escenario económico actual, con énfasis en los retos que aparecen y las claves para identificar estrategias válidas en dicho escenario.

LKS Abogados y LKS Wendland Abogados han participado como patrocinadores de una de las mesas sectoriales que ha analizado el futuro de la subcontratación industrial y como ponentes de uno de los tres talleres organizados, donde hemos tenido la oportunidad de exponer a un nutrido grupo de empresas los mecanismos para minimizar los riesgos jurídicos en los mercados exteriores en que operan las empresas vascas, y más en concreto, las PYMES. De esta forma, LKS Abogados y LKS Wendland Abogados han aportado al sector empresarial vasco su conocimiento y experiencia sobre esta materia tan trascendente en estos momentos de incertidumbre económica.

Faro Internacional 2009 se ha desarrollado durante los días 20 y 21 de octubre y ha contado con la asistencia de más de 300 empresas de los diversos sectores económicos.

# noticias

## LKS, APD y Axialent organizan una jornada sobre "Hacia una estrategia innovadora: Las Personas como protagonistas de la innovación y de la transformación del negocio"

LKS, APD y Axialent organizaron en octubre una jornada sobre "Hacia una estrategia innovadora: Las Personas como protagonistas de la innovación y de la transformación del negocio" en el Palacio Euskalduna de Bilbao. Para dar respuesta al reto de potenciar el emprendizaje y de movilizar el talento innovador de las personas, LKS, APD y Axialent organizaron la citada jornada en la que se sumaron los paradigmas y prácticas internacionales más avanzados con experiencias cercanas y exitosas de emprendizaje.

La jornada contó con Juan Miguel Retolaza, quien expuso las principales reflexiones de su dilatada experiencia como empresario y promotor de las empresas del Grupo Progénika, de la Corporación Cromoduro y del Centro Tecnológico Gaiker. Desde una perspectiva muy práctica y didáctica, Carolyn Taylor de Axialent se centró en los tres puntos principales en los que un líder debe actuar para impulsar una cultura innovadora y mostró el paradigma de Axialent para construir cultura, paradigma desarrollado en su libro "La Cultura del Ejemplo". Desde LKS, el Director General, Fermín Garmendia, presentó el Modelo de Innovación de LKS y reflexionó sobre cuatro preguntas básicas: ¿Por qué es tan importante innovar?, pero, ¿Qué es innovar?, ¿En qué áreas innovar? y ¿Cómo conseguir que las empresas innoven?

El interés que suscitó la jornada se reflejó no sólo en la asistencia de centenar y medio de personas con un perfil muy diverso -directores de grandes corporaciones, de pequeñas empresas, de diversos sectores, agentes públicos e instituciones privadas que impulsan el emprendizaje-, sino que también en su participación activa en una dinámica innovadora que permitió tanto la reflexión individual como el diálogo para compartir experiencias y avanzar en la reflexión y en la acción.

Esta novedosa propuesta es fruto de una alianza de LKS y Axialent para explorar nuevas líneas de trabajo que den respuesta a los principales retos del tejido empresarial. Axialent es una red internacional de consultores que aporta una filosofía diferencial: hacer negocios de forma consciente, reparar la fractura entre la ética y los negocios ofreciendo una combinación única de herramientas y metodologías de enseñanza que integra un estilo de management ético con las necesidades de las organizaciones empresariales.



## LKS e IBM organizan el I Foro Financiero Bilbao 2009

El pasado 15 de octubre se celebró el primer Foro Financiero organizado por LKS e IBM en Bilbao. El acto contó con la asistencia de unas cincuenta personas y fue clausurado por el Viceconsejero de Economía, Presupuestos y Control Económico del Gobierno Vasco, Andrés Araujo. La primera de las ponencias fue presentada por Fermín Garmendia, Director General de LKS, y estuvo centrada en los principales retos a los que, a su entender, se enfrentan hoy en día las direcciones financieras de las empresas como son Gestión integral de la Tesorería, Gestión Óptima de las necesidades de Financiación del Circulante y cómo afrontar las renegociaciones de la deuda para cubrir nuestras necesidades de circulante en tiempos de crisis, Controlar y gestionar el Riesgo Comercial y la morosidad: impagados, plazos medio de cobro y retrasos y Gestión de Costes. A continuación, Christoph Papenfuss, Director del IBM Innovation Center -organismo cuyo principal cometido es la innovación en colaboración con Partners y el conocimiento y extensión de las buenas prácticas- habló de la Gestión del Rendimiento en estos "tiempos turbulentos" destacando tres preguntas a las que una correcta gestión debe responder: How we are doing? Why we are doing like that? What should be doing? Posteriormente intervinieron como son Itxaso Otazua y Miguel Baroja consultores de LKS. Otazua habló de la importancia creciente que tiene para las empresas el control del proceso de consolidación (legal y financiera), máxime en una situación de crisis y con la clara tendencia a la globalización empresarial. Por su parte Baroja expuso las conclusiones de sus experiencias acerca de cómo controlar los riesgos y cómo optimizar las dedicaciones de los departamentos financieros. Tras una pausa, la jornada continuó con una nueva intervención de Christoph Papenfuss, esta vez centrada en el concepto de Rolling Forecast como nueva forma dinámica de planificación en organizaciones que, como las nuestras, se encuentran inmersas en un entorno rápidamente cambiante. A continuación tomó la palabra Augusto Araneta, Director financiero del Grupo Fagor Electrodomésticos, que ilustró a los asistentes con su descripción de las medidas que, durante los últimos años, han ido tomando dentro de su organización para hacer frente a una situación de crisis y de fuerte reestructuración organizativa. Finalmente, la clausura del Foro corrió a cargo de Andrés Araujo, Viceconsejero de Economía, Presupuestos y Control Económico del Gobierno Vasco, que es también catedrático de Economía Financiera en la UPV. Se doctoró en 1991 con una tesis titulada "Negociación y valoración de futuros financieros" y su ponencia versó sobre los retos a los que se enfrenta su Consejería y las medidas que están tomando para hacer frente a la situación actual.