

# HACIA UNA GESTIÓN AVANZADA COMO ELEMENTO CLAVE DE COMPETITIVIDAD



## 1.- ANTECEDENTES

---

Durante las últimas décadas las prácticas de gestión de las organizaciones vascas se han ido enriqueciendo mediante la aplicación de diferentes conceptos aportados por propuestas como la Gestión del Conocimiento, Calidad Total, Excelencia en la Gestión, Innovación o Responsabilidad Social Empresarial. Los avances logrados no evitan la necesidad de seguir progresando por este camino para, con los incrementos de competitividad que generan, poder hacer frente a la cada vez más difícil situación del entorno económico mundial.

Este documento es fruto del consenso entre diferentes organismos e instituciones: Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo, SPRI, EUSKALIT, INNOBASQUE, ORKESTRA, IZAITE, CONFEBASK, OSAKIDETZA, MONDRAGON, ASLE, pretende orientar a las organizaciones vascas en su búsqueda de mejoras de competitividad y apoyar el desarrollo de algunas de las líneas fundamentales de actuación recogidas en el nuevo Plan de Competitividad Empresarial 2010 - 2013 del Gobierno Vasco.

Consideramos que frente a los cambios profundos que se están dando y que serán determinantes para la competitividad en el futuro, debemos de tener presente algunas de las siguientes **claves de competitividad**:

- No es suficiente con ser competitivos por costes, y la calidad del producto tampoco es garantía de futuro. Tenemos que potenciar la competitividad sobre la base de la innovación.
- Esto supone generar contextos o dinámicas organizativas que permitan desarrollar las capacidades creativas y relacionales de todas las personas de una organización.
- Se trata de pasar de una cultura de control y aseguramiento de la gestión por división de tareas y funciones, a una gestión abierta basada en un proyecto compartido entre las personas de la organización.
- Esto genera formas de gestión y dinámicas internas diferentes a las habituales de los modelos tradicionales. Supone para las organizaciones crear las condiciones organizativas y culturales que permitan el despliegue de las capacidades creativas, relacionales, cognitivas, afectivas...de las personas: personas motivadas por el deseo de pertenecer y desarrollar un determinado proyecto empresarial.
- Se trata de profundizar en estas formas de gestión, metodizarlas, difundirlas y crear redes de buenas prácticas hasta generalizarlas como el estilo de gestión característico de las organizaciones vascas.
- En esta línea y en la medida que dentro de las organizaciones se genera la cultura de gestión sobre la base de “compartir y cooperar” en un proyecto, es mucho más fácil dar el paso al desarrollo de “redes competitivas” entre organizaciones tanto privadas como entre públicas y privadas, que permitan abordar proyectos más ambiciosos.

Estamos ante una cuestión de pura supervivencia empresarial y de sostenibilidad del nivel de bienestar del país.

Consecuentemente, el objetivo de este documento es aportar una propuesta de acción, sobre el ámbito de la gestión de las organizaciones, que dé respuesta a la patente necesidad de incrementar los niveles de competitividad originada por la globalización y la crisis que estamos viviendo.

Esta respuesta debe partir desde los diferentes ámbitos implicados y debería dar lugar a la creación de redes competitivas de organizaciones públicas y privadas. Por ello, este documento se refiere tanto a la capacidad de las empresas para competir en el mercado como a la sostenibilidad del resto de las organizaciones que desarrollan su actividad en el País Vasco.

La propuesta, basada en la amplia experiencia acumulada por los participantes, pretende ayudar a las organizaciones orientando sobre el significado y relevancia real de los conceptos mencionados y aportando una serie de herramientas que les facilite el desarrollo de su respuesta competitiva.

Por ello, este documento recoge el acuerdo alcanzado por los diferentes agentes público-privados participantes sobre:

- **Qué hacer:** consenso básico sobre las **claves de competitividad futura**.
- **Cómo hacer:** desarrollo de los **elementos básicos y cómo avanzar**.

## 2.- CONSENSO BÁSICO

---

La aportación diferencial de valor para el **cliente** constituye el fundamento de la ventaja competitiva y las organizaciones pueden desarrollar diferentes estrategias para alcanzarla, dependiendo de hacia dónde orienten la búsqueda y de las condiciones de entorno, sus propias capacidades y sus trayectorias en mercados y productos.

La compra de una máquina o de una tecnología nos añade mejora de productividad, nos genera una ventaja competitiva pero constituye una ventaja copiable y no duradera, ya que la puede adquirir cualquiera que tenga los recursos suficientes.

Por el contrario, desarrollar un sistema de gestión de primer nivel que genere en las personas un sentimiento de pertenencia a un proyecto compartido y consiga un equilibrio entre el trabajo individual y en equipo, nos da una fortaleza como organización que nos permite ir desarrollando, en base al conocimiento acumulado, respuestas adecuadas a los diferentes retos, garantizando el éxito a lo largo del tiempo.

Por ello, la propuesta que contiene este documento, sin desdeñar otras actuaciones a más corto plazo, enfatiza la respuesta desde el ámbito de la gestión de las organizaciones con la unánime y más firme convicción de que es clave en nuestro futuro.

En la práctica supone una renovación y profundización de la apuesta por la innovación en la gestión, materializada en el desarrollo de dinámicas de gestión basadas en las **personas**, que sean garantes de la sostenibilidad y eficiencia de las organizaciones y que generen ventajas competitivas difícilmente copiables, duraderas y acumulativas en las empresas.

La utilización eficaz de instrumentos de gestión avanzada es un factor que depende plenamente de cada organización y que, como ha demostrado la experiencia, tiene un impacto trascendental en la competitividad a largo plazo.

La innovación en la gestión, como vector fundamental de la acción que se propone, constituye una palanca de efecto multiplicador que nos permitirá desarrollar organizaciones con alto potencial de **innovación** en otros aspectos como: productos y servicios, procesos, clientes y mercados,... La aplicación de las redes sociales y de los conceptos de innovación abierta potencian la capacidad específica de cada organización.

Todos sabemos que la competitividad de las organizaciones depende de numerosos factores, muchos de los cuales vienen determinadas por elementos externos sobre los que una empresa no puede actuar de manera sensible (tipos de cambio, evolución económica global, tendencias en consumo,...).

Sin embargo toda organización puede y debe actuar sobre su entorno inmediato, pues constituye un importante suministrador de capacidades competitivas relevantes por lo que una organización competitiva es una organización que utiliza todas las potencialidades del entorno, y desarrolla un **compromiso con la sociedad**, el cual es uno de los elementos que configuran el ampliamente extendido concepto de la “Responsabilidad Social Empresarial”, que además incluye el desarrollo económico y el desarrollo de las personas de la organización, ya contemplados en este documento.

Pero todos estos aspectos de competitividad (personas, innovación, clientes y compromiso con la sociedad), no se gestionan individualmente, sino de un modo coordinado establecido por la **estrategia** de la organización, cuyo desarrollo llevará a la consecución de **resultados** satisfactorios sostenidos en el tiempo.

### 3.- ELEMENTOS BÁSICOS

---

Existe coincidencia entre los organismos e instituciones participantes acerca de cuáles son, en el plano práctico, los elementos básicos de lo que se considera una gestión avanzada:

#### Elemento básico 1.- ESTRATEGIA

La definición de la estrategia es vital. Durante miles de años las organizaciones han definido los objetivos a alcanzar y las estrategias para lograrlos. Hay organizaciones que necesitan desarrollar formulaciones complejas y detalladas, mientras que, en otros casos, lo más práctico son unas pocas ideas, muy claras, que sean compartidas y asumidas por todas las personas y les ayuden a tomar decisiones acertadas. Las organizaciones formulan y despliegan debidamente su estrategia:

- Identificando de antemano las fuentes de información relevantes sobre clientes/mercados, tecnología, competidores, proveedores,...y sobre los retos globales (escasez y/o carestía de recursos, cambio climático, desigualdades sociales,...) y estructurando debidamente la información clave para la reflexión.

- Realizando procesos de reflexión participativos en que se puedan contrastar aportaciones diversas y realizar un análisis de riesgos y de diferentes alternativas estratégicas.
- Equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, así como las necesidades a largo y a corto plazo.
- Estableciendo alianzas en función de sus necesidades organizativas y estratégicas, la complementariedad de ambas partes y sus capacidades.
- Definiendo y llevando a la práctica principios éticos y de buen gobierno.
- Comunicando y desplegando la estrategia dentro de la propia organización y también - preservando los aspectos confidenciales – a clientes, aliados y otros grupos de interés.
- Desplegando su estrategia a través de los procesos e implicando en la revisión y mejora de los procesos a las diferentes personas y otros grupos de interés implicadas o afectadas por ellos como mecanismo de aprendizaje y mejora.
- Revisando con regularidad los objetivos y las estrategias definidos para mantenerlos debidamente actualizados y definiendo los indicadores de eficacia y eficiencia que nos permitan realizar una gestión basada en hechos y datos.

## **Elemento básico 2.- RESULTADOS**

Una organización será competitiva o sostenible, si lo es a largo plazo. Por ello los objetivos a alcanzar deben ser trazados con visión de largo plazo y, a continuación, desplegarlos al medio y corto plazo. En definitiva, buscando que los resultados que vayamos alcanzando en el corto y medio plazo nos conduzcan a los de largo plazo:

- Equilibrando un propósito inflexible para alcanzar objetivos retadores y de largo plazo, con la necesaria flexibilidad para ajustarse a los cambios del entorno.
- Estableciendo las relaciones causa-efecto entre unos resultados y otros y, también, entre los procesos, proyectos y actividades de la organización sobre los que debemos actuar para alcanzar los diferentes resultados deseados.
- Utilizando sistemas de evaluación y medida eficaces y eficientes que nos permitan conocer fehacientemente nuestra situación y el grado de progreso logrado y nos permitan, especialmente, mirar hacia el futuro.
- Manteniendo el equilibrio en los resultados logrados en relación con los diferentes grupos de interés - propiedad, personas de la plantilla, clientes, proveedores, aliados, sociedad,...- para así garantizar la sostenibilidad de la organización.

### **Elemento básico 3.- CLIENTES**

Los clientes son la principal razón de ser de las organizaciones y éstas deben esforzarse por orientarse hacia ellos, para así innovar y crear para ellos un valor diferencial con respecto al que puedan aportarles otras organizaciones:

- Identificando las necesidades y expectativas de los clientes e incluso detectando las implícitas y anticipándose a ellas.
- Poniendo a las personas de la organización en contacto con los clientes para que comprendan de primera mano su situación y atiendan sus quejas y reclamaciones.
- Analizando la percepción de los clientes acerca de nuestra organización y comparándola con la de otras organizaciones para identificar elementos en qué mejorar
- Implicando a los clientes y usuarios para que aporten ideas y participen en el desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Estableciendo vínculos a largo plazo basados en la confianza, garantía de servicio y capacidad de innovar, que logren consolidar a los clientes.

### **Elemento básico 4.- PERSONAS**

Las organizaciones, especialmente sus equipos directivos y otras personas con responsabilidad, deben generar las condiciones de entorno que permitan desarrollar las capacidades de las personas de la organización y hacerles plenamente partícipes de un proyecto compartido:

- Definiendo los valores, normas éticas o principios de comportamiento que deben guiar la actuación de las personas y predicando su aplicación con el ejemplo.
- Desarrollando la capacidad de liderazgo en las diferentes personas de la organización.
- Estableciendo mecanismos que refuercen la comunicación y cooperación entre las personas.
- Facilitando el desarrollo de competencias y capacidades y la toma de decisiones por las personas.
- Atendiendo la diversidad y las situaciones particulares de las personas con planteamientos flexibles.
- Desplegando los objetivos de la organización mediante nuevas formas organizativas basadas en equipos o células de trabajo, que funcionan de forma muy autónoma de manera que cada persona puede identificar su contribución a los mismos y se identifique con ellos.
- Reconociendo debidamente los esfuerzos y los logros de las personas propiciando la participación progresiva de las personas en la gestión, en los beneficios y en la propiedad..

## **Elemento básico 5.- INNOVACIÓN**

La globalización y otros fenómenos que se están produciendo obligan a que las organizaciones deban cuestionarse la adecuación de sus mercados y clientes tradicionales y, en ocasiones, anticiparse a cambios radicales en los mismos:

- Estableciendo objetivos claros acerca de sus futuros mercados, clientes, productos o servicios,...
- Impulsando una cultura y un contexto interno que apoye el aprendizaje continuo, la creatividad, la asunción de riesgos, el emprendizaje y la innovación.
- Trabajando en red con los clientes y con otras personas y organizaciones externas para aprovechar las diferentes capacidades, competencias y creatividad desarrollando de este modo el concepto de “innovación abierta”.
- Gestionando una cartera de productos, servicios o proyectos innovadores y escogiendo a las personas más apropiadas para liderar su desarrollo.
- Evaluando el impacto de las innovaciones y difundiendo las experiencias de éxito que refuercen la cultura.

## **Elemento básico 6.- COMPROMISO CON LA SOCIEDAD**

Toda organización forma parte del entramado social, que puede reforzar y potenciar sus capacidades propias o, al contrario, ser un freno a su desarrollo y competitividad. Por ello toda organización debe velar por el desarrollo de su entorno social y de las personas y entidades que lo configuran tomando parte activa en aquellas actividades en que puede realizar una labor social más eficaz en consonancia con sus capacidades:

- Generando empleo y contribuyendo al desarrollo de las empresas de su entorno.
- Insertando personas con deficiencias físicas o psíquicas.
- Apoyando al desarrollo de los diferentes niveles del sistema educativo.
- Colaborando con las entidades de acción social y las autoridades en programas sociales.
- Minimizando su impacto ambiental: ciclo de vida de productos, consumo de materiales y energía, residuos, ruidos y molestias al entorno,...

## **4.- CÓMO AVANZAR**

---

Sobre la base de los elementos básicos anteriores existen diferentes herramientas de diagnóstico que ayudan a las organizaciones a reflexionar acerca de su situación y así identificar aquellos aspectos en que deberían incidir para avanzar en su gestión y, con ello, reforzar su competitividad/sostenibilidad.

Para el empleo de cualquiera de las herramientas la secuencia de pasos lógicos a seguir debería ser:

- **1 Conocimiento:** formarse debidamente en la herramienta para conocerla en detalle y poder evaluar la conveniencia de utilizarla.
- **2 Compromiso:** de utilizar la herramienta, destinando el tiempo y otros recursos necesarios
- **3 Diagnóstico:** realización del diagnóstico para identificar la situación actual y las áreas de mejora.
- **4 Plan de acción:** como consecuencia del diagnóstico se debe elaborar un plan de mejora derivado del mismo. Lo idóneo es que este plan sea una parte del plan anual de gestión para así garantizar el seguimiento regular y periódico de su desarrollo.

La mejora de la gestión es un camino sin final y cada organización debe irlo recorriendo a su propio ritmo y con visión de largo plazo.