



Respuestas a una sit

La necesidad de aumentar la eficacia empresarial

En la actual situación de crisis global, que confirma la realidad de la economía global, ninguna empresa puede tener rubor alguno en identificar, desde arriba hasta el último trabajador ingresado, sus fortalezas y también sus debilidades y posibles flaquezas o carencias.

Pero en la situación actual, la eficacia de las empresas ha de trabajar a toda máquina, al límite de sus posibilidades, en beneficio de todos los que se la juegan en la empresa, sin admitir distracciones, pérdidas de interés o fugas de presión y, por tanto, de eficacia.

En las empresas de la ACEC (Associació Catalana d'Empreses Consultores) tenemos una amplia

experiencia en trabajos de estudio, identificación y potenciación de la eficacia en base al aprendizaje empresarial.

Esta ha sido nuestra oferta a lo largo de años, en los períodos de una cierta estabilidad en los mercados, en los que ha sido posible crecer mediante una constante innovación y mejora del aprendizaje empresarial. Por ello, conviene **recordar los factores más relevantes de los ciclos de aprendizaje para potenciarlos como armas para hacer frente a la situación actual**, pues como dice mi colega de Junta en ACEC, Marcos Urarte, "no podemos cambiar la dirección del viento, pero sí es posible ajustar las velas".

Ciclos de aprendizaje

Hagamos un repaso al esquema comentado:

El desarrollo de la eficacia empresarial, desde el punto de vista económico, productivo, competitivo, social, etc., viene determinado por la **capacidad de la organización para aprender de la propia experiencia**.

Además, la dinámica empresarial determina la orientación que la organización debe tomar en cada momento en función de los acontecimientos, tanto internos como externos y, de forma natural, la estructura operativa se va adecuando a cada nueva realidad.

Esta situación conlleva que se reproduzcan de manera casi permanente los ciclos de aprendizaje a tres niveles distintos (fig.1).

- **Ciclo estratégico**. En el primer ciclo, la empresa evoluciona, dentro de un contexto organizativo y formativo, en función de los acontecimientos o presiones del entorno, bien sea por condicionantes coyunturales o bien por la propia presión competitiva, pero

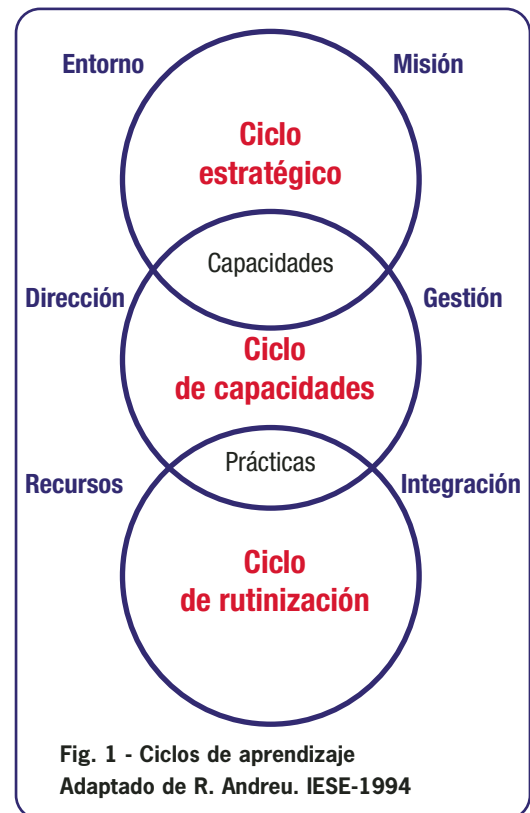


Fig. 1 - Ciclos de aprendizaje
Adaptado de R. Andreu. IESE-1994

sin perder de vista su razón de ser como organización empresarial o, dicho de otro modo, la misión de la empresa.

- **Ciclo de capacidades**. Para poder desarrollar con éxito el ciclo estratégico, la organización precisa de unas determinadas capacidades: las propias de la empresa como ente vivo (capacidades distintivas) y las de las personas que forman parte de su estructura (capacidades individuales); ambas deben armonizarse de manera efectiva para el logro de los objetivos. Las capacidades individuales se desarrollan, también, a partir de los acontecimientos o experiencias vividas que deberán potenciarse en términos de aprendizaje mediante una adecuada dirección y gestión.



Salvador Espinosa García
Profesor Mercantil, Master en Marketing por ESADE y PADE por el IESE.
Socio-director de SEG Consultores. Presidente de la ACEC. Miembro del Consejo Asesor de Foment del Treball Nacional.
espinosa@seg.es



somos RH

uación de crisis

- **Ciclo de rutinización.** El desarrollo de las capacidades individuales permite incorporar dentro de los hábitos de trabajo los aprendizajes adquiridos y, a través de la práctica diaria, se va desarrollando el ciclo de rutinización, es decir, el proceso a través del cual las personas utilizan las habilidades adquiridas de forma permanente y natural. Para ello es preciso, además, saber con qué recursos se cuenta y en qué forma se integran los procesos para que exista la adecuada unificación de criterios.

Los ciclos descritos favorecen la innovación o mejora de los procesos con la finalidad de mejorar la coordinación entre departamentos y/o entre funciones o puestos de trabajo dentro

de una división. En este punto es importante destacar que existen diferencias entre la innovación de procesos y la mejora de procesos.

Por innovación de procesos se entiende "**una reconsideración fundamental y un rediseño radical de los procesos de negocio para alcanzar drásticas mejoras en las medidas críticas de resultados, tales como el coste, la calidad, el servicio o la rapidez**".

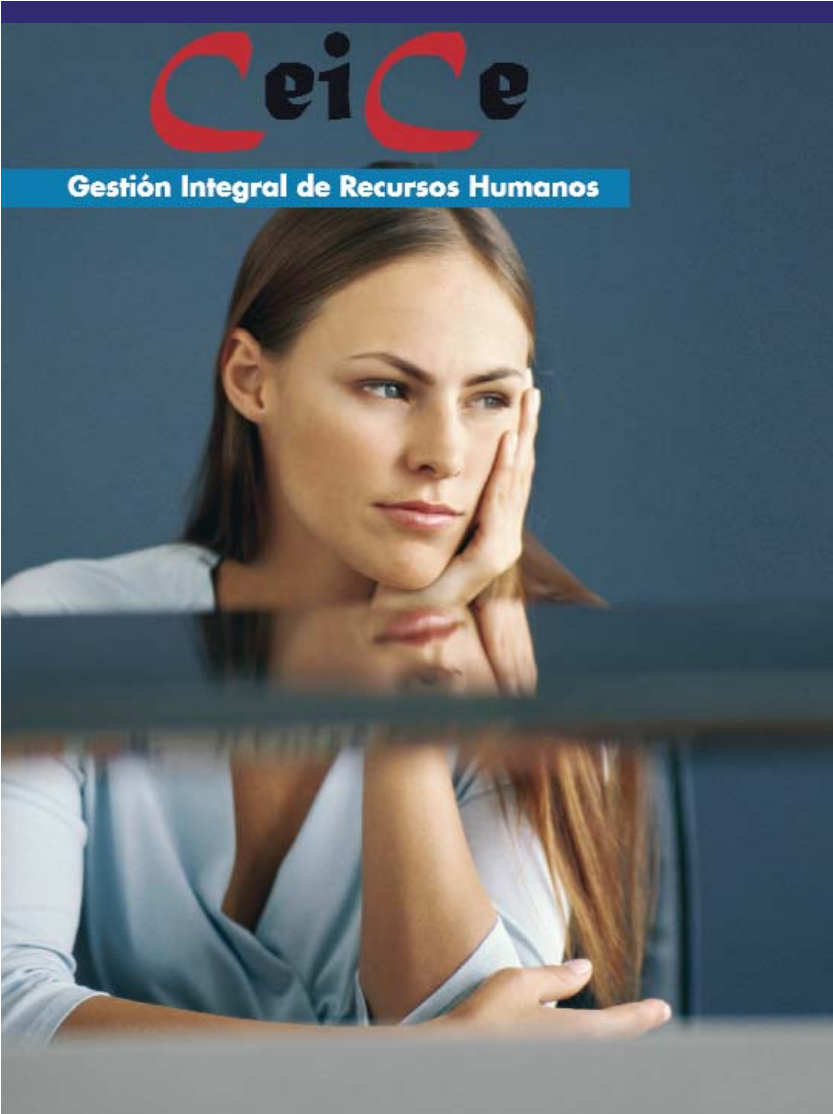
En cambio, la mejora de procesos supone un nivel de cambio mucho menor, aunque en una organización bien gestionada los dos procesos deben coexistir; algunos procesos son objeto de innovación, mientras otros son mejorados constantemente. La tabla de la fig.2 identifica más claramente las diferencias entre la mejora y

la innovación de procesos a nivel de cambio organizativo.

Así pues, es preciso aprovechar los ciclos de aprendizaje para determinar qué procesos precisan de una mejora o de una innovación, teniendo en cuenta que no tan sólo hay que contemplar cómo se hacen las cosas (orientación funcional) sino también para quién se hacen (cliente externo o interno). Todo proceso o actividad en la empresa está encaminado a producir un bien o servicio que alguien capaz de juzgar su calidad va a usar (si no es así, deberíamos eliminar la tarea).

Factores potenciados

Como conclusión digamos que los procesos de aprendizaje deben de incidir y potenciar los siguientes factores:



Trabajamos con personas

Si para las empresas las personas son sus mayores activos, nosotros podemos serles útiles. Porque nuestro trabajo consiste precisamente en trabajar con personas. **Con rigor, metodología y creyendo en lo que hacemos:**

- Selección de personal
- Formación
- Evaluación del perfil personal/profesional y competencias
- Adecuación del perfil al puesto de trabajo
- Estudios de clima laboral
- Asesoramiento y reorientación profesional
- Descripción y valoración de puestos de trabajo
- Políticas salariales y estudios retributivos

Y porque los profesionales que formamos Ceice llevamos más de **20 años** ayudando a empresas de todo el país, ya sean multinacionales o pymes.

Ceice
Selección y Formación

Castillejos, 349, entresuelo 1º · 08025 Barcelona
Tel. 934 33 48 20 · Fax 934 33 48 21
E-mail: info@ceice.es · Web: www.ceice.com



| | MEJORA | INNOVACIÓN |
|-------------------------------|-----------------------|----------------------------|
| Nivel de cambio | Incremental | Radical |
| Punto de partida | Proceso existente | Desde cero |
| Frecuencia de cambio | Continuamente | Una sola vez |
| Duración del proceso | Corto | Largo |
| Participación | Abajo-arriba | Arriba-abajo |
| Ámbito típico | Dentro de una función | Amplio, cruzando funciones |
| Riesgo | Moderado | Alto |
| Facilitador del cambio | Control estadístico | Tecnología |
| Tipo de cambio | Cultural | Cultural y de estructura |

Fig. 2 - Diferencias entre procesos de mejora y de innovación.
DAVENPORT, H. (1993) Process Innovation. Harvard Business School Press.

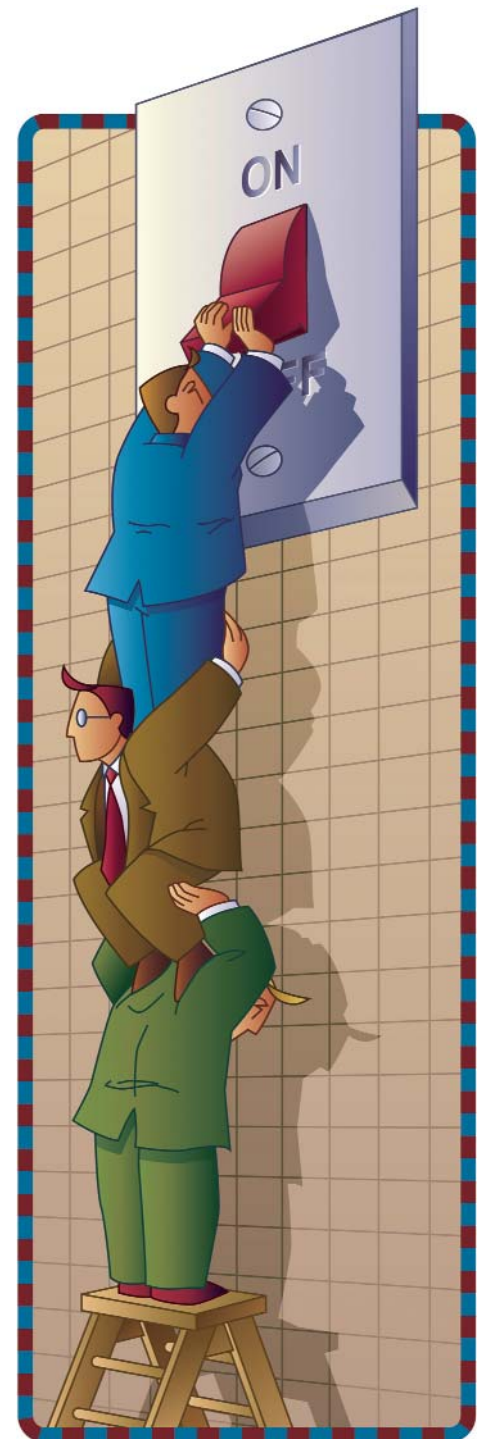
- **Dominar los recursos.** Desarrollando los procedimientos de manipulación de datos e información con el fin de sacar el máximo partido posible de los sistemas de información y de las tecnologías disponibles para su tratamiento.
- **Apoyar el proceso de creación de capacidades.** Lo que implica aprovechar la curva de experiencia/aprendizaje para procesos futuros.
- **Compartir prácticas de trabajo y facilitar la comunicación.** Lo que favorece la creación de economías de escala y precisa, para su máxima efectividad, que exista la infraestructura de comunicación interna más adecuada para este fin.
- **Facilitar la reflexión, experimentación y formación.** Esto supone promocionar el "aprendizaje organizacional", es decir, aprender dentro de la dinámica empresarial.
- **Apoyar y facilitar la difusión de capacidades.** Como señala la "teoría del iceberg" tan sólo desarrollamos una parte pequeña de nuestras capacidades en relación al potencial que se podría desarrollar y, por tanto, se trata de facilitar el desarrollo progresivo de las capacidades del individuo. Y es en este último punto donde la formación, desarrollada con recursos internos o por medio de consultores externos, adquiere todo su sentido y aporta valor en la medida que se diseña a partir de la realidad evolutiva que hemos comentado y que, necesariamente, nos obliga a desarrollar programas a medida de cada organización-cliente.

Lo importante no es solamente adquirir conocimientos; se trata de ayudar a desarrollar los conceptos y habilidades críticas de manera que se interioricen y se adopten como propios, como parte de su contribución a las funciones que tienen los participantes y que les permita hacer mejor aquello que seguramente ya están haciendo bien, con el fin de disponer de un equipo potente capaz de enfrentarse a los nuevos retos, al cambio.

Notas para el aprendizaje de urgencia

Como síntesis final, la respuesta de las empresas a los especiales retos que presenta y ofrece la actual situación de crisis global puede requerir una reflexión y repaso por diferentes fases:

- * **Sinceridad.** Informe real de la situación –"si no sabemos a dónde vamos, jamás sabremos si hemos llegado"–. Debemos implicar a toda la organización para desarrollar al máximo las capacidades adquiridas pero, seguramente, será necesario adquirir otras nuevas para hacer frente a los nuevos escenarios (aprender a distinguir lo que se puede cambiar de lo que no) y los objetivos que debemos alcanzar para asegurar nuestro futuro.
- * **Perspectivas.** Cómo salir a la luz del progreso. Con pequeños logros se alcanzan los grandes objetivos, sean de crecimiento o de "supervivencia" en un entorno hostil.
- * **Implicación.** De todos, trabajando a fondo, y adaptándonos a las nuevas



situaciones. Esto implica sobre todo compromiso, pero necesitamos para ello un mayor grado de flexibilidad (es más importante la seguridad en el empleo que en el puesto de trabajo), de rapidez en la toma de decisiones y de agilidad en su ejecución.

- * **Economía.** Sin pérdidas de gas ni de energía, fomentar las economías de escala, mejorar los procesos y, en algunos casos, adaptar nuestras estrategias de costes y de precios de cesión.
- * **Éxito.** Como dice una frase popular, "solamente en el diccionario aparece el éxito antes que el trabajo". Venceremos y ganaremos todos si todos los esfuerzos se dirigen en la misma dirección.