

# Programa de Gestión Empresarial Avanzada

## ÁMBITO CIENTÍFICO-TECNOLÓGICO

Las organizaciones de cualquier tipo o sector empresarial, tamaño, estructura o madurez en calidad, necesitan, para tener éxito, establecer un **sistema de gestión apropiado**. En esta búsqueda del éxito es donde se enmarca la Gestión Avanzada o Excelente, cuya consecución se basa en la aplicación de una serie de conceptos fundamentales, que constituyen la base de la excelencia. Algunos de estos conceptos pueden ser los siguientes:

- Orientación hacia los **resultados**
- Orientación al **cliente**
- **Liderazgo** y constancia en los **objetivos**
- Gestión por **procesos y hechos**
- Desarrollo e implicación de las **personas**
- Desarrollo de **Alianzas**
- **Responsabilidad Social**

Además, la empresa del futuro para atender a sus nuevos retos debe dedicar especial importancia a la organización, de forma que ésta pueda **crear y gestionar Conocimiento**. La organización que crea Conocimiento también **aprende "nuevas formas de aprender"**.

Las capacidades individuales son el **principal activo de la empresa** para competir. Muchas veces estas capacidades están desfasadas y conviene actualizarlas. Por otro lado es necesario cambiar la actitud y comportamiento de las personas que manejan esquemas del pasado. Las exigencias de un mercado en continuo cambio superan y tensionan los procesos organizados de forma tradicional.

La moderna corriente de management pone el acento en la **gestión de los activos intangibles y en especial de las capacidades intelectuales de las personas** (Gestión del Conocimiento). Una cierta parte de la industria del Software y multimedia se ha hecho eco de esta corriente adoptando el concepto, o al menos aproximándose al mismo. Sin embargo, la Gestión del Conocimiento según una óptica ampliada es un fenómeno en ningún caso restringido a las posibilidades de las tecnologías de la información.

La utilización del Conocimiento de todas las personas en la empresa abre un importante abanico de investigación sobre la llamada "empresa del Conocimiento". La empresa del Conocimiento es la empresa que está organizada para crear conocimientos contando con las capacidades de todas las personas. Es una organización empresarial redefinida en todos sus ámbitos.

Es necesario destacar las **grandes capacidades de la CAPV** en este ámbito, identificables en una **empresadora y vanguardista** comunidad empresarial que ha sido capaz de llevar a cabo un complicado proceso de reconversión industrial y de sacar al País de la crisis en que se hallaba inmerso en los años 80. Hay que destacar, asimismo, el desarrollo de **modelos de gestión propios** entre los que cabe destacar, por su entidad y relevancia, el modelo cooperativo.

Dentro de los principales Planes de apoyo a la I+D y la Innovación de nuestro entorno (País Vasco, Estado, Unión Europea) la investigación en Gestión Empresarial Avanzada aparece en diversos programas, si bien en la mayoría de ellos dentro de una concepción muy tecnológica.

- **V Programa Marco de la Unión Europea:** Se recogen diferentes actuaciones en el ámbito de la Gestión Empresarial, dentro del programa temático "Crecimiento Competitivo y Sostenible", así como aspectos relacionados con la gestión del conocimiento dentro de su programa temático de "Sociedad de la Información".
- **IV Plan Nacional de Investigación, Desarrollo e innovación Tecnológica 2000-2003:** Dentro del programa de Investigación Socio-económica, se contempla una línea relacionada con la mejora de la competitividad empresarial que incluiría aspectos relacionados con la gestión empresarial avanzada.

## JUSTIFICACIÓN

---

La existencia de un Programa específico dentro del PCTI viene dada principalmente por identificarse la Gestión Avanzada como base de la competitividad de las empresas, siendo ésta la base de la creación y mantenimiento del empleo y de la creación de riqueza y con ello la mejora de la calidad de vida.

- **Necesidades empresariales:** Las acciones en el ámbito de la Gestión Avanzada se justifican, además de por las tendencias globales ya apuntadas, por una serie de carencias identificadas en la CAPV:
  - Falta de oferta suficiente de formación continua de calidad.
  - Necesidades de consultoría especializada.
  - Mejora de la función de los agentes integradores de demanda.
  - Inadecuada formación de titulados.
  - Reorientación de la Política Industrial.
  - Escasa calidad de la prensa especializada.
- **Demandas sociales:** Desde el punto de vista social, las implicaciones del área de Gestión Avanzada, enlazan directamente con el desarrollo de la "Sociedad del Conocimiento" y la "Sociedad de la Información". En este sentido, uno de los mayores retos a los que se enfrenta la construcción de la "Sociedad del Conocimiento" es el desarrollo de las capacidades, destrezas y habilidades intelectuales de sus miembros e instituciones, necesarias para producir, absorber y hacer un uso efectivo de la información. Cuatro son las ideas básicas que justifican, desde este punto de vista, esta acción estratégica:
  - Implicación directa de la gestión empresarial avanzada con el desarrollo de la Sociedad de la Información y del Conocimiento.
  - Contribución al mantenimiento y creación de empleo.
  - Mejora de la calidad de vida y del bienestar social.
  - Necesidad de compartir conocimiento.
- **Capacidades existentes:** Dentro de la Red Vasca de Tecnología existen diversos agentes con líneas de investigación dentro del campo de la Gestión, los cuáles pueden ofrecer el soporte científico

y tecnológico necesario para avanzar en la consecución de los objetivos del Programa. Entre ellos cabe destacar:

- Cluster del Conocimiento en Gestión
  - UPV-EHU
  - Universidad de Deusto
  - Mondragón Unibertsitatea
  - EITE
  - ESI
  - Adicionalmente a la RVT existen otros agentes con líneas de investigación dentro de este programa como son el Cluster del Conocimiento, la Asociación para la Implantación del Benchmarking (AiB), Euskalit, Cámaras de Comercio, Patronales, Feria de Muestras, entre otros.
- **Prospectiva:** En el área de la Gestión Avanzada y de la excelencia empresarial destaca la importancia de algunos modelos ya desarrollados e implantados, en proceso de continua revisión y mejora, que permitirán mejorar el ámbito de la Gestión en el futuro cercano. Además, es evidente el efecto que las nuevas Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC) van a tener en el desarrollo de nuevos modelos de Gestión Empresarial.

## OBJETIVOS

---

El análisis de la coyuntura y el estado del arte sugieren que el esfuerzo dentro en el área de Gestión Empresarial Avanzada debería centrarse en los siguientes **objetivos finales**:

- Mejorar la competitividad empresarial a través de la Gestión excelente de sus recursos.
- Lograr un compromiso permanente con la innovación de productos y servicios por parte de las empresas e instituciones.
- Influir positivamente en la transformación de la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento.
- Dentro de los **objetivos estratégicos** que permitan alcanzar los anteriores objetivos finales se establecen los siguientes:
  - Potenciar el desarrollo y la utilización de modelos de referencia y en especial de un modelo vasco en Gestión Empresarial Avanzada.
  - Apoyar que la investigación tecnológica y la investigación en gestión confluyan para conseguir que los avances tecnológicos repercutan en la innovación empresarial.
  - Promover la interacción entre los agentes del Conocimiento en Gestión Empresarial y de éstos con las empresas para el aprovechamiento del conocimiento existente.
  - Facilitar la Internacionalización de los agentes del Conocimiento en Gestión Empresarial a través de la Excelencia en Gestión, de forma que constituya un aporte de credibilidad y permita vender internacionalmente los modelos de gestión vascos.
  - Mejora de la calidad de la oferta de Formación en gestión y especialmente la dirigida a potenciar las capacidades intelectuales de los trabajadores del conocimiento.
  - Sensibilizar a las empresas de la importancia de la Inversión en Excelencia de la Gestión. Crear una cultura de empresa de sabios.

## BENEFICIARIOS

---

### Sectores Demandantes

Como demanda del área de Gestión Empresarial Avanzada se puede considerar al conjunto del tejido empresarial. Por tanto, de modo general estableceremos que la demanda en Gestión Avanzada está constituida por:

- Tejido empresarial en general, especialmente las Pymes, y las personas a todos los niveles.
- Organizaciones públicas y privadas sin ánimo de lucro.
- Agentes integradores de la demanda: Cámaras de Comercio, Asociaciones empresariales y sectoriales, colegios profesionales.
- Agentes del conocimiento: mundo académico, centros de formación, empresas de consultoría.

Las empresas y agentes que crean, adaptan y transmiten el Conocimiento se pueden considerar a su vez como parte de la demanda de Conocimiento. Así, la Cadena pasa a conformar un círculo, en el que todos los agentes son al mismo tiempo oferentes, demandantes y transmisores de Conocimiento.

### Oferta Básica de Gestión Avanzada

La oferta queda configurada por todos aquellos agentes que, en sus respectivos ámbitos de actuación, realizan actividades de creación, adaptación y difusión de Conocimiento en Gestión Empresarial. Dichos agentes pueden agruparse en tres categorías básicas:

- Mundo Académico, configurado básicamente por la Universidad y por los Consejos Sociales.
- Centros y agentes orientados a la formación de profesionales de la gestión.
- Empresas de consultoría.

Además, cabe mencionar como parte de la oferta tecnológica a las partes involucradas en las iniciativas desarrolladas en torno a la Política Industrial del Gobierno Vasco, incluyendo aquéllas que tienen un alto componente de financiación privada para los agentes directamente implicados en dichas iniciativas, como son:

- Agencias públicas y fundaciones creadas para mejorar la competitividad de empresas y organizaciones.
- Agentes integradores de la demanda: Asociaciones Empresariales y Sectoriales, Cámaras de Comercio, Colegios Profesionales, Centrales Sindicales, etc.

## ÁREAS Y LÍNEAS DE TRABAJO

---

Las actividades del Programa se focalizarán en las áreas y líneas tecnológicas que han sido identificadas como más relevantes o prioritarias para el País Vasco.

El desarrollo de cada una de las Áreas y sus Líneas Tecnológicas que se exponen a continuación, tendrá lugar a través de actividades que pueden enmarcarse dentro de alguno de los tres tipos siguientes:

- Actuaciones de investigación básica para la generación de conocimiento (prioridades identificadas como investigación estratégica).
- Actuaciones relacionadas con la investigación aplicada y el desarrollo de nuevos productos/servicios, procesos o innovaciones tecnológicas.
- Actividades complementarias de difusión, formación, etc.

Las Líneas Tecnológicas más relevantes para el País Vasco se han agrupado en las Áreas que se describen a continuación:

### Área 1: Nuevos Modelos de Gestión Empresarial

Investigación y estudio de las claves conceptuales de los nuevos modelos de gestión avanzada que existen en el mundo. Estudio de la relación entre estas claves y los principios organizativos de las empresas excelentes en gestión que existen en nuestro entorno
Desarrollo de un modelo o grupo de modelos de gestión que sean propios de nuestro entorno, basados en las nuevas formas de organización del trabajo y apoyados por la sociología, psicología, la antropología y la tecnología
Desarrollo de métodos y técnicas que permitan implantar los nuevos modelos de organización que potencien el desarrollo integral de las capacidades de las personas de la organización
Desarrollo de métodos y técnicas que sirvan para medir el grado de eficiencia de los modelos implantados
Desarrollo específico y/o adaptación de los nuevos modelos a las Pymes y MicroPymes
Reingeniería de Sistemas de Gestión para simplificar su aplicación por parte de las Pymes y MicroPymes

### Área 2: Gestión de la Innovación

Nuevas formas de gestión de la innovación tecnológica
Desarrollo de metodologías para identificar los procesos de innovación en Pymes y MicroPymes
Desarrollo de metodologías para la medición de la capacidad innovadora de una organización, a través de modelos de madurez o de referencia, y que permitan posicionar a la empresa en niveles reconocidos
Desarrollo de metodologías, enfoques y tecnologías para el desarrollo de nuevos productos y servicios de alto valor añadido
Desarrollo de metodologías de creación de Spin-off empresariales
Metodologías y técnicas de gestión de la Investigación y el Desarrollo

### Área 3: Aplicación de Métodos Innovadores a la Gestión

Aplicación del Análisis Competitivo para la definición de estrategias para mejorar la posición competitiva de la organización
Gestión de la relación con los Clientes basadas en el análisis del conocimiento que de ellos se tiene o es accesible para la organización
Desarrollo de herramientas y metodologías de análisis, mejora y reingeniería de los procesos organizativos y de gestión
Gestión de la internacionalización y globalización de la Empresa. Se trataría de desarrollar los elementos que son imprescindibles para la gestión en un entorno global y multicultural
Desarrollo de la capacidad de Cooperación interempresarial y de la empresa con los agentes de conocimiento, experimentando sobre la transferencia de conocimiento en un entorno interorganizacional, a través de la creación de redes de transferencia de conocimiento entre las RVT y los agentes de del conocimiento en gestión

### Área 4: Cultura y Personas

Desarrollo de modelos para identificar y formular habilidades y aptitudes directivas en el nuevo trabajador del conocimiento: liderazgo, comunicación, cooperación, cooptación, etc.
Investigación sobre la repercusión así como la aceptación/rechazo de las nuevas tecnologías en nuestro entorno cultural
Investigación de la repercusión socioeconómica que las nuevas tecnologías promueven en el entorno organizativo y de la gestión
Desarrollar nuevas relaciones laborales derivadas de la capitalización del conocimiento en las personas y no en los activos o en la tecnología. Incluiría nuevos contratos sociales, sistemas remunerativos, sistemas participativos, etc.
Generar nuevos métodos de aprendizaje individual y colectivo, en el puesto de trabajo, como la formación no presencial, autoformación, nuevas formas pedagógicas y nuevos contenidos adaptados a las posibilidades multimedia
Desarrollar métodos y técnicas para facilitar el uso de los nuevos desarrollos tecnológicos instrumentales
Promover la gestión del cambio organizativo derivado de los nuevos paradigmas basados en el conocimiento

## ÁREA 5: Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual en las Organizaciones

Desarrollar y promover la implantación de sistemas de Gestión de los Activos Intangibles de la organización: capital relacional, capital estructural
Desarrollo de indicadores y formas de medida del capital intelectual de las organizaciones
Desarrollar y promover metodologías para la explicitación del conocimiento y su transmisión a través de la organización
Identificar métodos de creación de bases de conocimiento compartido

## Área 6: Integración de los nuevos modelos de negocio derivados de las Nuevas Tecnologías

Se pretende integrar y adaptar los nuevos modelos de negocio derivados de las nuevas tecnologías, partiendo para ello de los modelos de gestión "tradicionales"
Desarrollo de Modelos de teletrabajo

### FOCALIZACIÓN DE ACTUACIONES

---

El Área de Gestión Empresarial Avanzada tiene como campo propio de investigación los aspectos relacionados con las personas (en cuanto seres inteligentes con una necesidad de desarrollo personal en el desempeño de una labor profesional) y con su organización dentro de una empresa y grupo de empresas, orientadas a alcanzar unos fines comunes determinados, compaginando la eficiencia de la organización y la satisfacción personal.

La Gestión Empresarial como área de investigación cubriría, por tanto, tres áreas fundamentales: su conceptualización dentro de un modelo integrador de la gestión y organización, el desarrollo factores diferenciales dentro de la gestión como son la innovación o el conocimiento, y finalmente el desarrollo de las personas que integran la organización.

Las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC) actúan como facilitadoras de la gestión empresarial. En la medida en que la investigación en el área de GEA se vea dominado preponderantemente por estas tecnologías, el PCTI la abordará desde el área de TICs. Por otra parte, los nuevos modelos de gestión basados o condicionados casi exclusivamente en estas tecnologías (como el teletrabajo, las comunidades virtuales en Internet, etc.), se contemplan dentro del área de Empresa Digital.

### Generación de Conocimiento

Uno de los elementos sobre los que parece haber un mayor consenso es el **desarrollo de un modelo propio (genuino) de gestión empresarial**, que partiendo de modelos de éxito existentes en la región y otros propuestos a nivel internacional (EFQM y otros), y se adapte a la cultura y características de las empresas vascas, fundamentalmente pymes y micropymes. En esta línea, la investigación podría ir dirigida al descubrimiento de las claves de éxito, herramientas de implantación y evaluación de su efectividad.

Como temas específicos se consideran los relativos al **desarrollo de técnicas y herramientas de gestión** que permitan potenciar la innovación, la internacionalización, la cooperación interempresarial y el conocimiento, considerados todos ellos como los elementos más característicos de la gestión innovadora.

Por lo que respecta a las personas, la investigación debería ir dirigida al desarrollo de instrumentos que permitan **aunar armónicamente el desarrollo personal y empresarial** potenciando las capacidades intelectuales y motivacionales de los individuos a través de la participación, capacitación, comunicación, etc.

### **Aplicación del Conocimiento**

Uno de los retos que se debe plantear el programa es el de demostrar a través de **casos y proyectos de demostración**, la aplicación de los modelos y técnicas avanzadas de gestión a las empresas más pequeñas. La naturaleza de estas empresas dificulta su acceso a estas técnicas si no están suficientemente “predigeridas” lo que supone una gran labor de desarrollo y adaptación. En este sentido, la investigación precompetitiva puede quedar aún lejos de lo que sería aplicable a las pequeñas empresas. La **formación de sus gestores** sería el otro elemento que permitiría agilizar esta aplicación, que en el caso de las Pymes tendría que contemplar la transmisión de conocimientos en la propia empresa y con un carácter eminentemente práctico y real.

### **Actividades Complementarias**

Uno de los elementos más necesarios para potenciar y extender la gestión empresarial lo constituye la **formación, capacitación y desarrollo de las personas** a todos los niveles en la gestión empresarial. En este sentido, se debe hacer hincapié en la mejor cualificación de la oferta de seminarios y cursos de postgrado en gestión empresarial, de forma que sea de calidad contrastada y que se haga asequible a todas las personas de una organización.

Asimismo, se ve necesario poner en marcha nuevos mecanismos que incentiven y motiven la **transmisión directa de los valores, modelos y prácticas de gestión** desde las empresas más avanzadas a aquéllas que lo están menos. Podría hacerse dentro de la propia cadena de suministradores (desde la empresa más avanzada hacia sus suministradores) o entre empresas de sectores distintos (de los más avanzados a otros menos desarrollados).

Por otra parte, la gestión empresarial en el País Vasco es un referente ampliamente conocido en el entorno internacional gracias a modelos bien definidos y probados (como es el movimiento cooperativo) y a otros que han merecido importantes reconocimientos. Este hecho podría promocionarse como un **“producto” exportable y elemento diferenciador** del País Vasco en general y de la empresa vasca en particular. Las misiones comerciales, conferencias y foros especializados en gestión serían el elemento promocional necesario.