
Libros



NUEVA ECONOMÍA 20+20 ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD

EOI. Madrid, 2013

La labor investigadora de EOI Escuela de Organización Industrial tiene por objetivo la generación de conocimiento en torno a las nuevas realidades productivas que están surgiendo actualmente, dado el marco del presente cambio del modelo productivo español provocado por la emergencia de nuevas alternativas de negocio basadas en valores de sostenibilidad y responsabilidad, así como en el uso intensivo de las Tecnologías de la Información.

En este marco, el proyecto Sectores de la Nueva Economía 20+20 pretende presentar experiencias empresariales de éxito representativas de los valores y usos de la Nueva Economía. Para ello se deben identificar y analizar, mediante la realización de estudios de casos prácticos, iniciativas creativas y originales desarrolladas en un mismo ámbito competitivo.

En el marco de la investigación de los sectores de la Nueva Economía, se ha efectuado un análisis de 20

casos de organizaciones públicas dentro de la investigación denominada Administración y Competitividad 20+20, con el fin de poner en valor la trascendencia, extensión, variedad y complejidad de las organizaciones que integran la función pública. Así, la Economía de la Administración posee una complejidad que no cabe encontrar en ninguna empresa o institución privada, al abarcar prácticamente la totalidad de los sectores económicos y actividades sociales desarrolladas en el territorio de un Estado.

En la investigación se formulan dos tipos de conclusiones: de carácter general, sobre la Administración y de carácter específico, sobre los sectores administrativos estudiados.

CONCLUSIONES GENERALES

Desde una perspectiva global, no cabe duda de que todos los elementos determinantes de la competitividad de un país son competencia de su Administración Pública y exigen, por tanto, su compromiso decidido para cambiar el patrón de crecimiento de la economía. Partiendo de esta premisa inicial, las conclusiones más significativas son:

La trascendencia, extensión, variedad y complejidad de las organizaciones que integran la Administración hacen que su gestión tenga que enfrentarse a mayores dificultades que la gestión empresarial, en la medida en que está condicionada por una pluralidad de circunstancias, más difíciles de medir que la elocuente cuenta de resultados. Entre ellas pueden destacarse las siguientes:

El tamaño de las organizaciones públicas influye, ya que el estudio demuestra que normalmente la mayor excelencia se concentra en unidades y entidades de tamaño reducido «abarcables», dotadas de autonomía y dirigidas por profesionales capaces de ejercer un liderazgo claro en su sector de actividad.

El condicionante político resta eficacia a la gestión pública en la medida que constriñe las políticas al corto plazo y a la obtención de réditos electorales. Sin embargo, no es el único dado que en la Administración existen muchos más contrapoderes que en el sector privado: al control económico, parlamentario, sindical o de órganos de control en favor del ciudadano como el Defensor del Pueblo, se une el régimen jurídico de los funcionarios que, aunque necesario para garantizar su imparcialidad y profesionalidad, introduce importantes rigideces y limitaciones en las decisiones que afectan a la movilidad o estatus de los trabajadores y, en general, en el funcionamiento administrativo.

La cultura burocrática, ampliamente consolidada, no está habituada a orientarse a resultados o a la satisfacción del cliente, identifica la buena gestión con mayores niveles de gasto, no valora los costes, no identifica objetivos ni premia su cumplimiento, no establece compromisos de gestión con el usuario,

no incentiva el ahorro para reinvertirlo en mayor capacidad de producción... etc. El estudio revela que son las organizaciones públicas que han sido capaces de incorporar una cultura de servicio las que se están adaptando más rápidamente a la nueva realidad.

A pesar de orientarse a fines de carácter social y no económico, en muchas organizaciones de la Administración se está haciendo un esfuerzo por introducir criterios de mercado y aplicar prácticas y técnicas de buena gestión, como son la planificación estratégica o la evaluación del desempeño.

Un aspecto fundamental, reiteradamente mencionado en el estudio, es la influencia que la calidad de los equipos directivos tiene en el éxito organizativo y en los buenos resultados de los proyectos y, en consecuencia, la urgencia de profesionalizar la función directiva pública dotándola de un régimen jurídico propio para que pueda atender su función con plenas garantías y ejercer un liderazgo constructivo dentro y fuera de la organización que resulta clave para su transformación.

Los proyectos analizados se caracterizan también por su capacidad de adaptación a los cambios del entorno y, especialmente, a los efectos de la crisis, no solo económica y financiera, sino también institucional. La crisis es una oportunidad para hacer los cambios que se necesitan y para reflexionar seriamente sobre el coste de oportunidad de no abordarlos a tiempo.

En la investigación queda patente la interacción creciente entre el mundo de la Administración Pública y el mundo empresarial. Más que pelear por espacios propios de actuación, se requiere establecer una cultura de la colaboración que facilite un entorno favorable al emprendimiento y la creación de empresas y contar con una regulación favorable a la actividad empresarial.

De cara al exterior, los casos analizados recogen la tendencia a la internacionalización de la acción administrativa, la necesidad de aprovechar la pertenencia a la Unión Europea como una ventaja competitiva y la oportunidad de crecimiento y expansión que representa el mercado iberoamericano.

De cara al interior de la organización, destacan las conclusiones sobre innovación en la gestión y en el funcionamiento administrativo y el momento óptimo

para hacer del sector público un espacio favorable al emprendimiento interno. Si tradicionalmente se han abordado las reformas administrativas desde un punto de vista de infraestructuras y organizativo, hoy el cambio necesario es, sobre todo, emocional y está ligado a valores y a las actitudes de las personas que trabajan en la Administración.

CONCLUSIONES POR SECTORES

Como complemento a las anteriores, la investigación recoge también una serie de conclusiones sobre el papel que las organizaciones públicas seleccionadas desarrollan en cada uno de los subsectores que se han tomado de referencia.

- ✓ La denominada Administración Social, contribuye con su actuación, directamente relacionada con el funcionamiento del mercado, a mejorar la competitividad de los sectores de nuestra economía.
- ✓ La llamada Administración Digital concentra sus mejores actuaciones en el aprovechamiento de las ventajas de la utilización de tecnología y en la innovación en sus campos de actividad.
- ✓ La calificada como Administración Verde atiende los valores ligados con la sostenibilidad y con principios éticos de actuación y de responsabilidad con el entorno.
- ✓ La Administración Creativa se aplica a la generación de conocimiento como el nuevo capital y fundamento de la economía y a su transferencia a las empresas y sectores productivos.
- ✓ La identificada como *Administración Abierta* incorpora los nuevos valores de participación, colaboración y transparencia en sus relaciones con la sociedad a la que sirve.

■ Carmen Sanabria Pérez

El libro está disponible para descarga en:
<http://www.eoi.es/savia/documento/eoi-75008/sectores-de-la-nueva-economia-2020-administracion-y-competitividad>



JEFES IRRITANTES Y EMPLEADOS TÓXICOS

Francisco Muro
EOI, Madrid 2013

El libro *Jefes Irritantes y empleados tóxicos* recoge los datos y las conclusiones de la mayor investigación sociolaboral realizada en España sobre dirección, motivación y relaciones entre jefes y colaboradores, con el fin de ayudar a empresarios, directivos y trabajadores en general a disponer de un gran compendio de información que les oriente para crear un entorno laboral mejor, con mejor liderazgo, más rendimiento, mejor calidad de vida y mejores resultados.

Durante diez años Paco Muro ha analizado diversas cuestiones sobre los comportamientos profesionales en España, buscando datos objetivos que nos permitan mejorar, rendir más y trabajar y vivir mejor. La Escuela de Organización Industrial publica este libro como parte de su compromiso estratégico con la generación de conocimiento aplicado a la realidad de las relaciones laborales con el objetivo de optimizar los procesos productivos y mejorar la competitividad de nuestras empresas.

RENDIR AL CIENTO POR CIENTO

Una de las investigaciones se enfocó a ver qué aspectos impedían rendir al 100%. Resultó que casi el 80% de los trabajadores asegura que no rinde por encima del 80% de su potencial, es más, casi el 50% indicó que lo hacía por debajo del 70%. ¿Por qué este inmen-

so desperdicio de energía y talento? Entre las razones principales el autor encuentra que dos de cada tres profesionales sufren un «exceso de tareas y urgencias», más de la mitad «falta de organización y ausencia de procesos claros y ágiles» y uno de cada dos es víctima de la «presión por el resultado a corto plazo». Además de estos factores, un cuarto de los trabajadores añade que entre sus frenos al rendimiento están que «se valora más la presencia que la eficacia», «no tener claros los objetivos y prioridades» y «ver que no vale la pena trabajar más».

Lo llamativo de esto es que la mayoría de los motivos son aspectos que tienen solución directa si se logra calidad de dirección de los mandos que lideran a cada equipo. Parece que la actuación bien intencionada pero técnicamente regular de muchos jefes provoca efectos demoledores. Por ejemplo, si se necesita mejorar resultados y mayor esfuerzo, la tentación fácil es meter más presión y pisar el acelerador, sin embargo, eso provoca desmotivación, urgencias, errores, caos y descoordinación, lo que perjudica el rendimiento y merma el resultado. Vamos, ¡justo lo contrario a lo buscado!

Para profundizar un poco más, el autor investigó qué factores determinan que los buenos profesionales se queden en las empresas con plena implicación y por tanto, cuáles son los que más afectan a que se les quiten las ganas de aportar a tope, e incluso les incita a buscarse otro lugar donde dedicar su talento. El primer factor, determinante o importante para un 85%, es la «Posibilidad de desarrollo profesional». Resulta que la gente quiere cancha, a los buenos trabajadores les gusta sentir que su esfuerzo les llevará a un siguiente paso.

Pero eso ofrece una lectura mucho más delicada. Hoy, con las estructuras de las empresas ajustadas y con ínfima capacidad de poder ofrecer ascensos o rotaciones, es muy difícil dar ese desarrollo demandado. Por tanto, al no poder dar uno de los principales factores de motivación y entrega, todos los demás cobran mayor relevancia ya que no hay margen para el error. Si se falla en otro de los principales, ya sería el segundo. Y los siguientes motivos críticos para permanecer con ganas son: «sentir que la empresa tiene un buen proyecto», «coherencia en ascensos y recompensas», «tener claro lo que se espera de mí», «buena relación con el jefe directo», «buen clima entre compañeros» y «buen estilo de dirección de los jefes». Todos ellos factores importantes para cerca del 80% de los profesionales.

¿Dónde está el dinero aquí? Resulta que a la hora de la verdad, una vez que se tiene un sueldo acorde con el mercado, las prioridades para rendir más o menos, para mantener las ganas de aportar o que te las quiten, dependen más de que la empresa y cada trabajador esté bien dirigido y de que haya un buen ambiente en lugar que de cobrar un poco más. Parece que la gente tira la toalla más por problemas con sus jefes que con el dinero. Es como si los que

se van sintieran que «por este dinero no merece la pena aguantar esto ni a éstos»

LA CALIDAD DEL JEFE

Claramente la calidad del jefe y el ambiente de trabajo son hoy aspectos críticos para generar un equipo implicado y capaz de superar cualquier obstáculo y alcanzar los retos que se propongan. Así que el siguiente paso estaba servido, se tenía que investigar qué tal «jefan los jefes» en España.

Así, se preguntó a miles de trabajadores para que evaluaran a sus jefes directos. «¿Qué nota le das a tu jefe?» El resultado da un buen mapa de la realidad actual del *management* español. ¿Dónde poner el listón de calidad de un jefe? Teniendo en cuenta que cobra más, se supone que por hacer bien su tarea de dirigir, y dada la trascendencia de que así sea, ya que las consecuencias de una mala dirección las pagan todos, con pérdida de puestos de trabajo, pérdida de beneficios y pérdida de calidad de vida laboral, no parece que haya mucho margen de error. ¿Daría por bueno a un soldador que hiciera bien un 80% de las soldaduras? No ¿verdad? ¿Y un panadero que «sólo» quema un 15% de las barras?

Pues por la misma razón un jefe debe estar a unos mínimos para darle por bueno, o al menos por válido. El listón decidido, para dar un cierto margen fue alcanzar una nota mínima de 40 sobre un máximo de 50 puntos.

¿Resultado? ¡Un 42% de los jefes no da la talla!, incluso de ellos cerca de la mitad ni siquiera llegó a 35 puntos. La parte buena: un 58% de jefes sí están a la altura, lo que demuestra que no hay excusas. Más de la mitad de los jefes mantiene el tipo incluso en momentos de tensión, crisis y dificultades. El problema es que visto lo anterior, bastan unos pocos jefes «inadecuados» para cargarse las ganas de muchos.

Esto había que concretarlo más, y el autor se atrevió a preguntar en una nueva investigación: «¿Cuáles son las conductas más irritantes que has padecido de tus jefes?» Había que averiguar si realmente los profesionales son afectados por la actuación incorrecta de esos mandos equivocados o sólo una minoría sufre sus desvaríos. La conducta más extendida ha resultado ser la «falta de respeto», padecido en sus carnes por la mitad de los profesionales!. Esto significa que la mitad de la población laboral ha sufrido alguna vez a un jefe con malos modos y peores formas. ¿Cuánta energía, motivación y rendimiento es capaz de destrozar un jefe así? Los siguientes factores irritantes han resultado ser la «prepotencia», «no escuchar», «incompetencia directiva», «falta de apoyo a su equipo» y «falta de trato humano», todos ellos vividos por más de 7 uno de cada cuatro trabajadores, algunos incluso varios a la vez.

JEFES Y EMPLEADOS TÓXICOS

¿Cómo es posible que personas que parecían destacadas o emprendedoras, que por eso se hicieron jefes,

resulten luego tan nocivas y equivocadas? Porque dirigir personas es una especialidad profesional en sí misma. No se nace con el don de hacerlo bien, y demasiados profesionales y empresas no parecen tomarse en serio la importancia de prepararse bien para hacerlo. Además, a esto se suman las malas influencias y experiencias que la mayoría de los jefes también padecen y que provocan que pierdan el camino del buen hacer y «tiren por la calle de en medio». Por eso se preguntó a los jefes: «¿Cuáles son las conductas más desquiciantes que has vivido de empleados tóxicos?» Se trataba de averiguar qué tipo de comportamientos desesperantes viven los jefes y les tientan para quitarles las ganas de dirigir mejor.

Entre los empleados tóxicos había de todo, trabajadores de base, mandos y directivos, y éste ha sido el resultado: El número uno sufrido por el 90% de los jefes es convivir con «provocadores de conflictos», el segundo, que viven dos de cada tres jefes es «el escaqueo y la holgazanería», la mitad tiene que aguantar en su equipo a «incompetentes», y un 40% ha vivido personalmente cómo colaboradores suyos han cometido «fraudes, mentiras o robos». Visto así, cabe reconocer que hay que ser muy fuerte interiormente para que tras un episodio de estos no se trastoque tu motivación como líder y tu fe en las personas.

Como conclusión final, se está ante un reto alcanzable que es mejorar la calidad de trabajo en nuestras organizaciones. Lograr mejorar la calidad de rendimiento y la calidad de vida laboral, y eso parece más a mano de lo que muchos suponen, porque la mayoría de las cosas que hay que hacer para conseguirlo no requieren enormes inversiones ni sofisticados cambios, tan sólo precisan de un cambio mucho más simple: mejorar la calidad de dirección de los que dirigen y garantizar que en cada organización están, y permanecen, los que de verdad suman y aportan valor. Y esto es cosa de todos, de jefes y empleados, porque a todos nos afecta.

Se tiene al alcance mejorar un 20% la calidad de rendimiento trabajando mejor y más a gusto, y eso haría posible cambiar muchas cosas, ser más competitivos, sentirnos mejor en las empresas, crear más puestos de trabajo y todas esas cosas buenas que pasan cuando todos a una hacemos las cosas bien. Pues a por ello, jefes a «jefar» bien, y empleados a rendir a tope y apoyar a los que dirigen bien y colaborar en apartar a los que no merecen estar en el equipo, tengan el cargo que tengan.

■ Antonio Trueba Castillo

El libro está disponible para descarga en <http://www.eoi.es/savia/documento/eoi-75008/sectores-de-la-nueva-economia-2020-administracion-y-competitividad>



INFORME DE COMPETITIVIDAD DEL PAÍS VASCO 2013: TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA PARA EL MAÑANA

Orkestra. Instituto Vasco de
Competitividad

Ediciones Deusto, Bilbao 2013

La necesidad permanente de transformación, inherente en toda economía de mercado, es más imperiosa en los momentos de crisis económica. Para propiciar esta transformación, que permita la creación de empleo y bienestar, los territorios necesitan desarrollar estrategias de transformación productiva.

El Informe de Competitividad del País Vasco 2013 realiza un profundo análisis sobre seis palancas de competitividad, clave sobre la que la Comunidad Autónoma del País Vasco debería actuar para avanzar en la transformación productiva de su economía. El Informe incluye, además, una reflexión sobre los rasgos que debería tener la estrategia de transformación productiva de la CAPV, tanto para superar los actuales proble-

mas coyunturales, como para garantizar el desarrollo económico sostenible a largo plazo.

El Informe concluye que la CAPV mantiene, en general, una buena situación con respecto al resto de regiones europeas en indicadores tales como PIB per cápita y renta disponible per cápita, si bien se observa un posicionamiento menos favorable en los indicadores más ligados al mercado de trabajo. En comparación con otras comunidades autónomas, la CAPV presenta incluso un mejor desempeño. No obstante, cuando se compara a la CAPV con datos más recientes del conjunto de la Unión Europea, Estados Unidos y España el Informe concluye que, durante el último año y medio, la CAPV es el territorio en que más se ha reducido el PIB per cápita y el que presenta un desempeño exportador menos favorable.

Tras el análisis queda de manifiesto que las empresas vascas tenían tres vías de actuación al inicio de la crisis: tratar de mejorar su competitividad diferenciándose y diversificando sus productos, tratar de mejorarla reduciendo los costes y precios, o tratar de resistir esperando así sobrevivir. El Informe explica que ante estas tres opciones, las empresas vascas optaron, en general, por resistir y atribuye la adopción de dicha estrategia al hecho de que las empresas vascas llegaron a los primeros años del deterioro económico global equipadas con importantes reservas financieras y también a que entonces desconocían que lo que afrontaban era un cambio de modelo y no una crisis pasajera.

Del análisis se desprende, asimismo, que en ese contexto, y en contraste con el modelo de ajuste español basado, desde el inicio, en la reducción de costes, las empresas vascas hicieron ajustes mínimos (por ejemplo reducciones de jornada en lugar de reducciones de plantilla...) y en general apostaron por concentrarse en sus producciones nucleares, en aquello que creían dominar y había funcionado bien hasta entonces. Sin embargo, con la recaída que sufre la economía en 2011, la CAPV se suma al modelo español y comienza un proceso de mejora competitiva a través de la reducción de costes.

El Informe atribuye a la adopción tardía de una estrategia de reducción de costes, el hecho de que con una tasa de crecimiento del PIB similar a la española, la economía vasca experimentara, desde 2008, menores pérdidas de empleo, pero también menores aumentos de productividad y una menor competitividad de sus productos en el exterior.

SEIS PALANCAS PARA LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA

En una segunda sección, el Informe explora seis palancas sobre las que la CAPV debería actuar para llevar a cabo la necesaria transformación productiva de su economía: las tecnologías facilitadoras esenciales, las infraestructuras del conocimiento e I+D, las estrategias de innovación e internacionalización de las empresas,

la incorporación de servicios intensivos en conocimiento, el emprendimiento; y la energía.

1] Las estrategias de especialización inteligente. El Informe explica que las estrategias de especialización inteligente (RIS3) son la principal palanca de desarrollo regional que contempla la Unión Europea y que el acceso futuro a los fondos provenientes de la política de cohesión, están condicionados a la existencia de una RIS3 que apueste por unas tecnologías facilitadoras esenciales (KET por sus siglas en inglés). Para que la estrategia sea exitosa, esta deberá estar ligada a las fortalezas del territorio.

El Informe sostiene que la estrategia de especialización inteligente de la CAPV debe centrarse en aquellas tecnologías o KET que respondan a fortalezas presentes o potenciales y sugiere que se impulsen con un énfasis diferente según el ciclo económico.

2] Las infraestructuras de conocimiento e I+D. Las infraestructuras de conocimiento e I+D (Red Vaca de Ciencia y Tecnología en la CAPV) son una pieza fundamental de los sistemas de innovación, puesto que pueden proveer a las empresas del conocimiento y tecnologías necesarios para innovar e impulsar la transformación productiva. A este respecto el Informe plantea la necesidad de reordenar la Red Vasca de Ciencia y Tecnología (RVCTI) para definir mejor los roles de sus agentes en el sistema y para incluir a otros que actualmente no están contemplados en ella, tales como los servicios a empresas intensivos en conocimiento (KIBS) y los centros de Formación Profesional (FP).

3] Las estrategias de las empresas vascas. El Informe pone de manifiesto que las empresas vascas operan en industrias y mercados en los que el potencial de crecimiento es limitado y con escasos márgenes (denominados «océanos rojos»). Ante esta situación se aconseja que migren hacia «océanos azules», es decir, hacia mercados que todavía ofrecen margen de diferenciación y crecimiento. Para lograrlo, son claves las estrategias de innovación y de internacionalización y que de acuerdo con cómo se posicionan las empresas con respecto a diferentes parámetros, éstas pueden tener un carácter de exploración o de explotación.

4] Los servicios intensivos en conocimiento. Los servicios intensivos en conocimiento tienen cada vez un mayor peso en la competitividad de las empresas industriales. El Informe sostiene que el nivel de servicios que han alcanzado las empresas de la CAPV es similar al de europeas, pero que se encuentra un tanto sesgado hacia los servicios técnicos. Se sugiere que ante la creciente importancia de estos servicios en la competitividad del sector productivo, es necesario favorecer las interrelaciones entre las empresas de servicios intensivos en conocimiento y las empresas del sector industrial.

5] Emprendimiento. La actividad emprendedora puede actuar como palanca de transformación pro-

ductiva y social. El Informe explica que en una coyuntura de recesión, el emprendimiento innovador puede desempeñar un papel relevante a la hora de reconfigurar y diversificar el tejido empresarial vasco en tanto que el emprendimiento inclusivo desempeña una función de capacitación personal que incide en un aumento y una mejora de la empleabilidad de la población.

Del análisis efectuado, se concluye que en la CAPV las nuevas empresas han respondido a un emprendimiento inclusivo (comercio y atención al público) más que a uno innovador (orientadas a un mercado global) y que en general, las nuevas empresas que entran al mercado son las mismas que terminan saliendo de él en el corto plazo, exhibiendo un comportamiento de «puerta giratoria» que suele tener un impacto limitado en la transformación económica.

6] Energía. El Informe sostiene que en la energía en la CAPV, además de ser un *input* clave para el resto de sectores económicos, presenta todas las condiciones para ser objeto de una estrategia de especialización inteligente. Y, por otro lado, tanto por crecimiento, productividad, cualificación de la mano de obra el sector resulta más atractivo que otros sectores.

CONCLUSIONES

Algunos de los rasgos que según el Informe debería tener la estrategia de especialización inteligente de la CAPV son los siguientes:

- ✓ Resulta necesario establecer prioridades verticales (por ejemplo reducir el número de ámbitos de focalización contenidos en el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación) y horizontales (tales como la reordenación de la RVCTI).
- ✓ Para garantizar que la generación de conocimiento se traduzca en productos para el mercado, es necesario superar el fenómeno conocido como «valle de la muerte».
- ✓ Conviene desarrollar una estrategia que impulse el desarrollo de un entramado local de actividades y relaciones que deben enriquecerse de las actividades y contactos que los agentes tengan con el exterior.
- ✓ El diseño de una estrategia de especialización inteligente debe entenderse como un proceso vivo y no como un plan estático. Requiere de lo que se conoce como «proceso de descubrimiento emprendedor»: término usado para definir un proceso en el que la priorización la realizan las administraciones públicas, la comunidad del conocimiento, las empresas, el mundo financiero y la sociedad civil.