

# «APRENDER A CRECER» DESARROLLO DE CAPACIDADES DINÁMICAS PARA EL CRECIMIENTO: EXPERIENCIAS EN PYMES DEL PAÍS VASCO

**NEKANE ARAMBURU**

Deusto Business School

**IÑAKI GARAGORRI**

OPE Consultores

**KLAUS NORTH**

Wiesbaden Business School

Para sustentar el crecimiento en entornos turbulentos, las PYMEs se enfrentan a retos asociados a sus limitados recursos humanos, organizativos y financieros, así como sus limitadas capacidades. Los directivos están sobrecargados por el trabajo cotidiano y presionados por delegar e integrar nuevos trabajadores (Van Bruystegem *et al.*, 2008).

En su esfuerzo por sacar adelante el negocio actual, las PYMEs tienden a perder de vista el desarrollo futuro y, en consecuencia, a mermar recursos, mientras crecen con frecuencia de forma descoordinada. Por otra parte, los períodos de crecimiento pueden ser rápidamente sucedidos por períodos de declive. De ahí la necesidad de adaptarse a entornos turbulentos (Detarsio, North, & Ormaetxea, 2013, ver también: [www.dynamic-sme.org](http://www.dynamic-sme.org)).

Cómo reconciliar el aprendizaje y el crecimiento (Holt & Mcpherson, 2006) con el fin de mantener la ventaja competitiva de las PYMEs en entornos turbulentos (Barney, 1991) es una cuestión vital, aunque aún no resuelta, ni en la teoría ni en la práctica. Wiklund *et al.* (2009, p.351) afirma que «a pesar del incremento sustancial en el volumen de investigación, las revisiones de la literatura recientes sobre el crecimiento de la pequeña empresa muestran que poco se sabe todavía sobre el fenómeno, y que el desarrollo conceptual ha sido limitado». La revisión de la literatura sobre conocimiento, aprendizaje y crecimiento de la pequeña empresa realizada por Macpherson & Holt (2007), evidencia la existencia de un déficit en la investigación sobre los mecanismos concretos de aprendizaje y su relación con el crecimiento de las PYMEs.

En base a un estudio de 124 PYMEs en Alemania, Hardwig *et al.* (2011) demuestran que un enfoque de gestión

que combina una estrategia de negocio sólida y un liderazgo fuerte con un desarrollo activo de las competencias de los empleados, conduce a un rendimiento superior. Una característica esencial de las PYMEs que practican un enfoque de gestión basado en competencias es la existencia de empleados motivados y empoderados actuando con responsabilidad, la habilidad de intercambiar conocimiento y aprender, así como de realizar cambios en la organización. En consecuencia, la capacidad de responder a los cambios externos y a las dinámicas de la sociedad, incluyendo la tecnología o los mercados, se incrementa.

A este respecto, tal enfoque de gestión contribuye al desarrollo de «capacidades dinámicas» (Teece, 2007). Diversos estudios empíricos demuestran que las capacidades dinámicas contribuyen al rendimiento y al crecimiento de las PYMEs (He & Wong, 2004; Lubatkin *et al.*, 2006; Protogerou *et al.*, 2008). Tienen un impacto indirecto en el rendimiento a través del ajuste de las competencias esenciales (*core competences*) de la empresa: «las capacidades dinámicas sustentan y promueven la reconfiguración y el desarrollo de nuevas competencias de marketing y tecnológicas que, a su vez, conducen a un rendimiento competitivo superior en términos de cuota de mercado y rentabilidad» (Protogerou *et al.*, 2008, p.27).

En respuesta a los desafíos que un entorno turbulento plantea, North y Varvakis (2016), proponen un modelo de una PYME dinámica que, por medio de una mejora en sus capacidades dinámicas, crea un modelo de negocio más resistente ante los impactos de las turbulencias del entorno, así como más ágil para mantenerse en el mercado y capturar nuevas oportunidades empresariales. Según North y Varvakis, la PYME dinámica:

- ✓ reconoce o anticipa cambios en el entorno y (re)acciona a ellos con eficiencia y velocidad;
- ✓ explota oportunidades del mercado de manera activa;
- ✓ desarrolla un enfoque de gestión autónoma en el empleado y fomenta su espíritu emprendedor;
- ✓ desarrolla una gran capacidad de aprendizaje e innovación, e integra conocimiento en el trabajo diario;
- ✓ cultiva la inteligencia emocional, la cual revierte en comportamientos basados en la confianza y la colaboración.

La cuestión que se plantea es: ¿cómo desarrollar estas capacidades que están arraigadas en aspectos estructurales, tales como procesos, rutinas, liderazgo y comportamientos? ¿Cómo desarrollar un formato de aprendizaje para promover el crecimiento de las PYMEs en tiempos turbulentos? En esta línea, los resultados del estudio de Hardwig *et al.* (2011) sugieren que el enfoque a desarrollar debería vincular estrechamente el aprendizaje con los retos del negocio, debería también activar el potencial de los empleados y promover la asunción de responsabilidades por parte de éstos, en el marco de un fuerte liderazgo. En términos operativos, el empoderamiento de los empleados debería liberar a los directivos del día a día, a fin de que éstos dediquen más tiempo a cuestiones estratégicas. Asimismo, solamente debería ser necesario un mínimo apoyo externo (consultores, coaches) para que las empresas puedan implantar el formato de aprendizaje. Por otra parte, la manera en que las empresas desarrollen estas capacidades variará de acuerdo a los contextos culturales en los que se encuentren (Davila *et al.*, 2016).

## LA METODOLOGÍA «APRENDER A CRECER» †

### Un Proyecto de aprendizaje que impacta en el rendimiento empresarial †

La metodología «Aprender a Crecer» (Hardwig *et al.*, 2011, North *et al.*, 2014) se basa en la investigación activa en 124 PYMEs innovadoras en Alemania, realizada por un equipo de la Wiesbaden Business School conjuntamente con el RKW (Servicio Alemán de Apoyo a la PYME), entre 2008 y 2011, y posteriormente aplicado con éxito en varios consorcios de empresas. En concreto, «Aprender a Crecer» ha sido aplicado en redes de aprendizaje integradas por PYMEs de Alemania, España (País Vasco, <http://www.haztenikasi.net/eu/>), Brasil (North *et al.*, 2013; Davila *et al.*, 2016), existiendo también proyectos en curso en Perú y Argentina. Hasta la fecha, aproximadamente 90 PYMEs han realizado su itinerario de

aprendizaje para mejorar sus capacidades de crecimiento utilizando esta metodología.

La metodología «Aprender a Crecer» se basa en el aprendizaje deliberado como medio para desarrollar capacidades dinámicas (Zollo & Winter 2002) y aplica el aprendizaje basado en proyectos (Scarborough *et al.*, 2004) relacionados estrechamente con los retos del negocio. El método «Aprender a Crecer» integra la ejecución de un proyecto estratégico con un proceso de formación y aprendizaje. Así, las empresas desarrollan capacidades para reconfigurar sus competencias en cualquier momento y situación, alcanzando altos niveles de innovación y creación de valor para el cliente. El método consiste en lo siguiente:

**1** | Acompañadas por un «coach de crecimiento», las empresas identifican oportunidades y problemas de crecimiento (con la «rueda del crecimiento», ver figura 1).

**2** | Se definen proyectos de aprendizaje, con el doble objetivo de aprovechar las oportunidades de crecimiento y, en el mismo proyecto, desarrollar las competencias de los miembros del equipo.

**3** | En el marco de una red inter-empresas, las empresas intercambian sus experiencias y se apoyan mutuamente.

**4** | La duración de un proyecto oscila entre 6 y 9 meses.

**5** | En base a la experiencia adquirida en un primer proyecto de «Aprender a Crecer», en la misma empresa se pueden formar «coaches de crecimiento», que podrían sustentar futuros proyectos de «Aprender a Crecer».

Cabe aclarar que el concepto de crecimiento considerado no se limita a un crecimiento en ventas, sino que contempla también un crecimiento en valor añadido, tanto para el mercado como para la sociedad. En este sentido, la iniciativa de «Aprender a Crecer» quiere contribuir al desarrollo de un tejido empresarial con espíritu innovador, con visión de futuro, con empresas capaces de acumular conocimiento y de utilizarlo, y sensibles a la responsabilidad social que tienen para con su entorno.

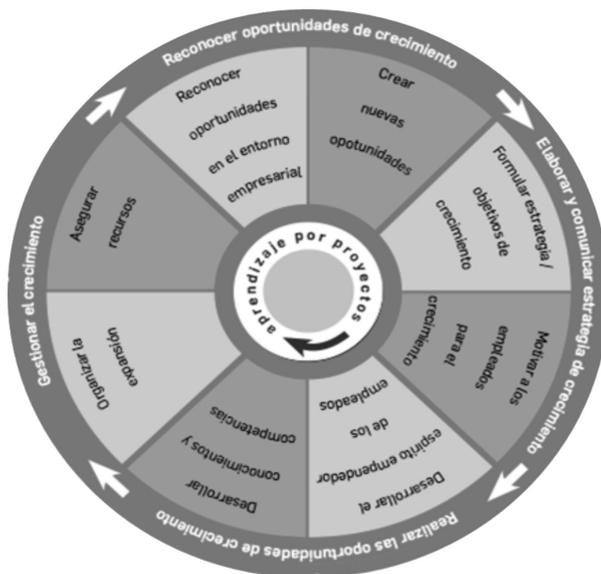
Finalmente, la metodología «Aprender a crecer» permite iniciar en la empresa un proceso de aprendizaje que implica el desarrollo de un modelo de gestión más participativo, basado en el desarrollo de las capacidades de las personas y el empoderamiento de equipos de trabajo en la gestión de proyectos estratégicos.

## Proceso de aplicación del método †

**El diagnóstico con la «rueda de crecimiento».** El método se inicia con un diagnóstico utilizando la llamada «Rueda de Crecimiento» (figura 1, en la página siguiente).

Para desarrollar la «rueda de crecimiento», el equipo de la Wiesbaden Business School identificó cuatro re-

FIGURA 1  
LA RUEDA DE CRECIMIENTO



FUENTE: Elaboración propia.

tos del crecimiento típicos de las PYMEs, en su estudio sobre PYMEs. La práctica totalidad de las 124 PYMEs implicadas en este estudio (el 98%) se enfrenta a alguno de los cuatro retos siguientes:

- Muchas empresas estaban en una situación que les requería identificar nuevas oportunidades de crecimiento (19% de las PYMEs).
- Para otras empresas el reto era definir una estrategia de crecimiento para orientar la empresa hacia el aprovechamiento del potencial de mercado (22% de las PYMEs).
- Algunas empresas tenían dificultades a la hora de evaluar su potencial de crecimiento, basándose en el empoderamiento y motivación de sus empleados, a fin de poder explotar las posibilidades de crecimiento existentes (20% de las PYMEs).
- El grupo más grande del estudio (36% de las PYMEs) incluía empresas que habían crecido exitosamente durante un período de tiempo y que ahora se enfrentaban al reto de gestionar los efectos del crecimiento. Estas organizaciones debían ajustarse a la situación o podrían tener problemas con el acceso a importantes recursos (por ejemplo, falta de empleados cualificados o bloqueo de la financiación).

Relacionando los resultados de este estudio con la teoría, resulta evidente que los retos mencionados por los directivos encajan con el planteamiento sobre el desarrollo de capacidades dinámicas propuesto por Teece (2007). De acuerdo a este autor, «las capacidades dinámicas pueden desagregarse en las capacidades de: 1) *sensing*, o la capacidad de identificar oportunidades y amenazas; 2) *seizing*, o la capacidad de evaluar la dimensión de las oportunidades; 3) *transforming*, o la capacidad para mantener la competi-

vidad a través de la promoción, combinación, protección y, cuando sea necesario, reconfiguración de los activos tangibles e intangibles de la empresa. Las capacidades dinámicas incluyen las capacidades de la empresa difíciles de replicar, requeridas para adaptarse a las oportunidades tecnológicas y a las necesidades cambiantes de los clientes» (Teece, 2007, p.1319).

Para hacer operativo el planteamiento de Teece, y considerando los resultados del estudio, se definieron cuatro retos relacionados con cada una de las capacidades distinguidas por este autor:

- 1) Reconocer oportunidades de crecimiento.
- 2) Elaborar y comunicar la estrategia de crecimiento.
- 3) Aprovechar las oportunidades de crecimiento.
- 4) Gestionar el crecimiento.

A su vez, cada reto cuenta con 2 palancas de crecimiento –8 en total– que sirven como punto de partida para superar los desafíos. Es pertinente señalar también que, en este método, el aprendizaje ocurre en base a los proyectos priorizados y ejecutados para capitalizar las oportunidades.

La «rueda de crecimiento» es utilizada, como se ha comentado antes, para realizar un diagnóstico de la situación de la empresa y definir, a partir del mismo, un proyecto de crecimiento en el que ésta pueda trabajar. Dicho diagnóstico se realiza habitualmente en base al diálogo entre la dirección de la empresa y el «coach de crecimiento» externo asignado a la misma.

**Definición de un proyecto de crecimiento.** En base al diagnóstico realizado se define un proyecto estratégico de crecimiento, que será ejecutado por un gru-

po de colaboradores que se forman en el mismo proyecto. El proyecto de crecimiento tiene un doble objetivo: por una parte, aprovechar las oportunidades de crecimiento y, por otra parte, desarrollar las competencias de los miembros del equipo durante la ejecución del proyecto.

Los proyectos desarrollados hasta la fecha en los diferentes consorcios de empresas han contemplado temas como: la mejora del análisis de competidores, el desarrollo de nuevos productos y servicios, la expansión a nuevos mercados, la mejora del enfoque comercial, la mejora organizativa, la implantación de procesos de mejora continua, el desarrollo de procesos estratégicos participativos, etc.

**Ejecución del proyecto de crecimiento.** La dirección de la empresa selecciona a los miembros del equipo de proyecto considerando el potencial de desarrollo de competencias de las personas y las necesidades del proyecto (por ejemplo, la necesidad de preparar personal para posiciones de dirección intermedia, la necesidad de cooperación a través de distintas unidades, la necesidad de preparación del personal técnico para el apoyo a las ventas, etc.). En una sesión introductoria, el proyecto se presenta al equipo. Posteriormente, la dirección actúa como «cliente» del equipo. Esto requiere que la dirección confíe en el equipo y que no interfiera en su funcionamiento, lo que implica también un proceso de aprendizaje para la dirección.

El equipo de proyecto, con el apoyo del coach, desarrolla el proyecto contemplando no sólo los objetivos de negocio, sino también los objetivos de aprendizaje para el equipo en conjunto, y para sus miembros individuales. Asimismo, se utiliza una matriz de competencias (North & Kumta, 2014) para visualizar la distribución de las competencias actuales y deseadas dentro del equipo. Tras su aprobación por parte del líder del equipo, el proyecto es llevado a cabo contando con el apoyo del coach externo. Para ello, se celebran reuniones regulares con el mismo, así como con el «cliente» (la dirección). El equipo organiza su propio aprendizaje y, si es necesario, el coach aporta formación al equipo.

**El «coach de crecimiento».** El «coach de crecimiento» actúa como consultor del proceso, entendiendo el rol de éste como construcción de una relación de ayuda (Schein, 1999), en virtud de la cual el coach puede apoyar al cliente a resolver sus problemas. En este sentido, la consultoría implica el establecimiento de una relación de apoyo en la cual el cliente es guiado para comprender la necesidad y oportunidad de cambio. El rol del «coach de crecimiento» consiste en facilitar el proyecto y el proceso de aprendizaje, asegurar la comunicación entre el equipo de proyecto y la dirección y, periódicamente, reflexionar con el equipo y la dirección sobre el proceso.

Muchos directivos de PYMEs tienen otra concepción sobre la utilización de consultores externos y normalmente esperan que un consultor experto resuelva sus pro-

blemas técnicos. Por ello, a menudo los «coaches de crecimiento» tienen que superar ciertas resistencias al proceso de coaching en las PYMEs, dado que su rol no consiste tanto en aportar soluciones a problemas técnicos, sino más bien en apoyar el desarrollo del proyecto y el proceso de aprendizaje implícito.

#### **Red de empresas e intercambio de experiencias.**

Un último aspecto fundamental de la metodología «Aprender a Crecer» es la configuración de una red integrada por las PYMEs participantes en la iniciativa. La creación de esta red ayuda a asegurar un compromiso por parte de las empresas participantes para llevar a buen puerto los proyectos de crecimiento abordados en cada empresa. Asimismo, en el seno de la red se definen necesidades de formación y se contemplan acciones formativas (por ejemplo, en temas comunes a todas las empresas, tales como gestión de proyectos, trabajo en equipo, etc.). Durante el período de duración de los proyectos de crecimiento de las empresas se organizan habitualmente entre tres y cinco sesiones conjuntas con las mismas (*workshops*), en las que las PYMEs comparten el grado de avance en sus proyectos, así como las dificultades encontradas en los mismos. Cada sesión se enfoca en un tema relevante de la «rueda de crecimiento» (por ejemplo, delegación o empoderamiento de los empleados). Además, se forjan relaciones entre los miembros de los equipos de proyectos que, en algunos casos, conducen a intensas relaciones bilaterales entre empresas.

Una vez concluido un proyecto de «Aprender a Crecer», con resultados conseguidos y transferidos a las operaciones de la empresa, se evalúa la nueva base competitiva de la misma, identificándose nuevos objetivos, lo cual puede dar origen a un nuevo proyecto. Consecuentemente, la aplicación del método tiene un carácter dinámico e iterativo. De esta forma, la ejecución de cada proyecto contribuye al desarrollo de la capacidad de aprendizaje de la empresa, es decir, la empresa aprende en base a la ejecución de diversos proyectos, siguiendo objetivos de aprendizaje definidos al inicio de cada proyecto.

Las actividades que se desarrollan durante los 6-9 meses de un proyecto «Aprender a crecer» se recogen de manera resumida en la figura 2, en la página siguiente.

### **APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA EN EL PAÍS VASCO ¶¶¶**

La experiencia de implantación de «Aprender a Crecer» en el País Vasco se ha llevado a cabo en el caso de cuatro consorcios de empresas, integrados por PYMEs de comarcas diferentes. En concreto, tres comarcas de la provincia de Guipúzcoa (Urola Garaia-Alto Urola; Donostia-Beterri; Urola Kosta) y una cuarta experiencia que está en curso de desarrollo en la provincia de Vizcaya. En el caso de Guipúzcoa, la iniciativa ha contado con financiación de la Diputación Foral de Guipúzcoa. Y, en el caso de Vizcaya, ésta ha sido financiada por la Diputación Foral de Vizcaya (convocatoria Bizkailab 2015).

**FIGURA 2**  
**DESARROLLO RESUMIDO DE UN PROYECTO «APRENDER A CRECER»**

**Actividad**

**Workshop 0:** Reunión inicial del consorcio de empresas.

Formación de líderes de equipo (metodología AaC, gestión de proyectos, trabajo en equipo).

Evaluar el auto-diagnóstico con el empresario/miembros equipo directivo y definir objetivos estratégicos de crecimiento. Definir un proyecto concreto. Estimar las necesidades de aprendizaje.

Apoyar creación del equipo de proyecto. Definir el «contrato» entre el empresario, el equipo de proyecto y el coach de crecimiento, acordando y asegurando los recursos para el proyecto. Elaborar "pre-plan" de actividades del proyecto.

**Workshop 1 del consorcio de empresas:** presentación y discusión de los proyectos de crecimiento de cada empresa.

Definir y asignar las tareas y responsabilidades y definir los factores de éxito.

Formular los objetivos de aprendizaje e iniciar formación, acompañar al equipo en el desarrollo de la(s) solución(es)/ejecución de tareas.

**Workshop 2 del consorcio de empresas:** presentación y discusión de las soluciones/mejoras/cambios desarrollados, así como los resultados del aprendizaje.

Implementar las acciones aprobadas del proyecto. Continuar la formación y aprendizaje de los miembros del equipo y de otras personas relacionadas con el proyecto. Gestionar las dificultades inesperadas de implementación y cambio.

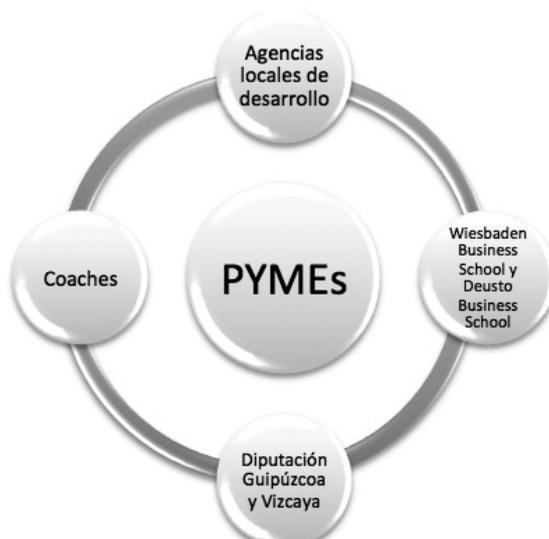
**Workshop 3 del consorcio de empresas:** presentación y discusión de los avances en la implantación, resultados obtenidos, dificultades encontradas/superadas.

Evaluar resultados obtenidos considerando los objetivos de «negocio», de cambio y aprendizaje definidos.

**Workshop 4 del consorcio de empresas:** Transferencia de las experiencias a otras empresas.

FUENTE: Elaboración propia.

**FIGURA 3**  
**AGENTES INTERVINIENTES EN «APRENDER A CRECER»**



FUENTE: Elaboración propia.

Para la selección de las empresas se ha contado con el apoyo de las agencias de desarrollo comarcal existentes en cada una de las comarcas guipuzcoanas

en las que se ha lanzado la iniciativa. En Vizcaya, el proceso de selección seguido ha sido diferente, y se ha desarrollado en el marco de un proyecto en cola-

boración con Deusto Business School (Universidad de Deusto), siendo el equipo de proyecto el que ha seleccionado las empresas conjuntamente con la Diputación Foral de Vizcaya.

El rol y responsabilidades de cada agente son los siguientes:

#### Agencias locales de desarrollo:

- ✓ Desarrollar los planes de comunicación del proyecto.
- ✓ Liderar procesos clave: selección de empresas, *workshops*, visitas técnicas.
- ✓ Contratar a los facilitadores (coaches) y realizar el seguimiento de la implantación del método en las empresas.
- ✓ Realizar el seguimiento del trabajo de los facilitadores.

En el caso de la experiencia de Vizcaya, estas tareas han sido mayormente asumidas por el equipo de trabajo de Deusto Business School.

#### Wiesbaden Business School:

Transferencia de conocimiento –a través de la formación– a los facilitadores (coaches) sobre la metodología y contenidos claves adquiridos en la experiencia de implantación de «Aprender a Crecer» en Alemania.

#### Coaches:

- ✓ Aportar conocimiento relevante para apoyar a las empresas en la implantación de sus proyectos de crecimiento.
- ✓ Identificar oportunidades de mejora en la metodología.

#### Diputaciones:

- ✓ Proveer recursos financieros para la implantación de "Aprender a Crecer".
- ✓ Apoyar en la diseminación de las actividades y sus resultados.

## RESULTADOS DE LOS PROYECTOS

### «APRENDER A CRECER» ↓

Esta metodología pone en evidencia la eficacia del aprendizaje basado en proyectos para sustentar y desarrollar capacidades de crecimiento en las PYMEs. Alineando el aprendizaje de los equipos con los retos de negocio se generan resultados medibles a corto-medio plazo y se fortalecen las capacidades organizativas para sostener el crecimiento.

En el caso de las iniciativas de «Aprender a Crecer» implantadas hasta la fecha, se han redactado casos de estudio a partir de las mismas, documentando el proceso de desarrollo del proyecto en las empresas (RKW

Deutschland, 2012). En el caso del País Vasco, se utilizó la narrativa de las experiencias de las PYMEs integrantes de cada red empresarial como método para evidenciar los resultados alcanzados (UGGASA, 2013). Por otro lado, y con el fin de evaluar los resultados del proyecto, se diseñó un cuestionario estándar, a cumplimentar tanto por parte de la dirección de cada empresa como por parte del equipo de proyecto. El cuestionario se ha cumplimentado por las PYMEs integrantes de las redes de empresas creadas en tres comarcas guipuzcoanas (Urola Garaia-Alto Urola, Donostia-Beterrí y Urola Kosta).

A continuación, se presentan los resultados de «Aprender a Crecer» obtenidos en estas comarcas. La evaluación de resultados contempla dos partes:

- Evaluaciones a la finalización del proyecto: contempla la recopilación de información a través de cuestionarios una vez finalizado el proyecto Aprender a Crecer. El objetivo es conocer la percepción inmediata sobre los resultados del proyecto de miembros del equipo y gerentes. Disponemos de datos de evaluación recopilados de las experiencias de las comarcas guipuzcoanas de Urola Garaia-Alto Urola (2013), Donostia-Beterrí (2014) y Urola Kosta (2015). En el caso de la experiencia en Vizcaya, al estar el proyecto en curso en el momento de escribir el artículo, no disponemos aún de datos.

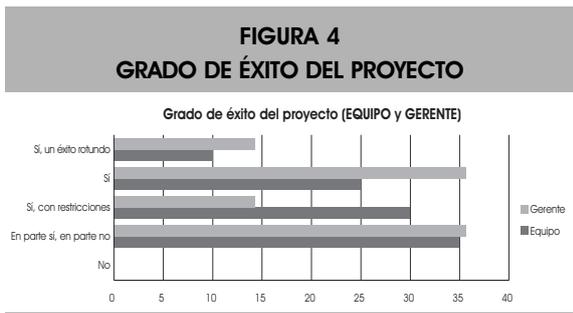
- Evaluaciones posteriores: contempla la recopilación de información a través de cuestionarios una vez transcurrido un tiempo desde la finalización del proyecto Aprender a Crecer. El objetivo es conocer la percepción del proyecto de miembros del equipo y gerentes, al cabo de un período de tiempo tras la conclusión del mismo. Disponemos de datos de evaluación recopilados de las experiencias de Urola Garaia-Alto Urola (2013) y Donostia-Beterrí (2014). Estos datos han sido recabados en septiembre de 2015 (por lo tanto, al cabo de uno y dos años desde la finalización de los proyectos).

**Evaluaciones a la finalización del proyecto.** El tamaño de la muestra es de 14 gerentes/empresarios y 20 equipos (los datos de cada equipo son resultado del promedio de las evaluaciones individuales de cada miembro del mismo).

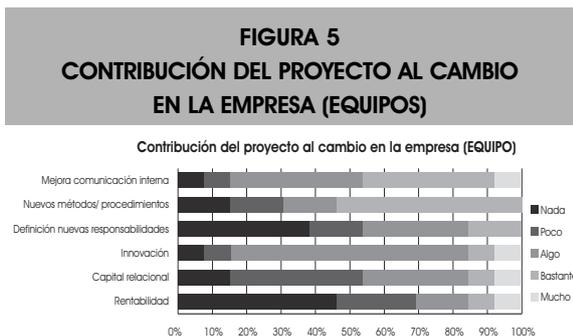
La percepción global sobre el grado de éxito de los proyectos Aprender a Crecer es más positiva a ojos de los gerentes/empresarios (el 50% lo considera un éxito o un éxito rotundo) que a los de los miembros de los equipos (un 35%) (figura 4, en la página siguiente).

Los mayores cambios producidos en la empresa tras la implantación de «Aprender a Crecer» se perciben en la comunicación interna y en la implantación de nuevos métodos y procedimientos y los menores en rentabilidad y definición de nuevas responsabilidades (aunque un 30% de los gerentes considera que ha cambiado bastante o mucho) (figuras 5 y 6, en la página siguiente).

La valoración sobre el impacto de la metodología en la mejora del trabajo en equipo es muy positiva, y tan-

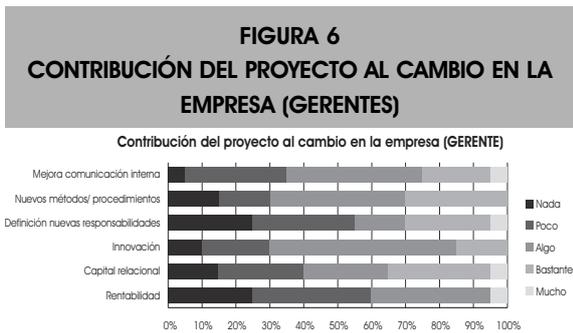


FUENTE: Elaboración propia.



**Nota:** 100% de los equipos=20.

FUENTE: Elaboración propia.



**Nota:** 100% de los gerentes=14.

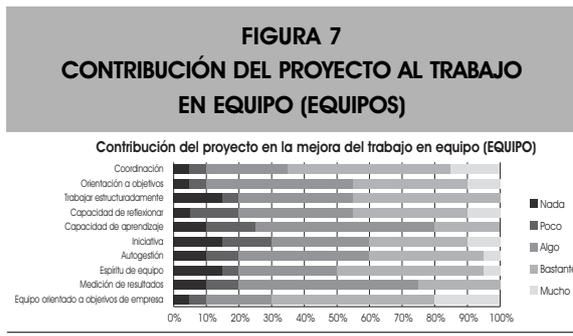
FUENTE: Elaboración propia.

to los gerentes/empresarios como los miembros de los equipos destacan una mayor orientación de las personas hacia los objetivos de la empresa (figuras 7 y 8).

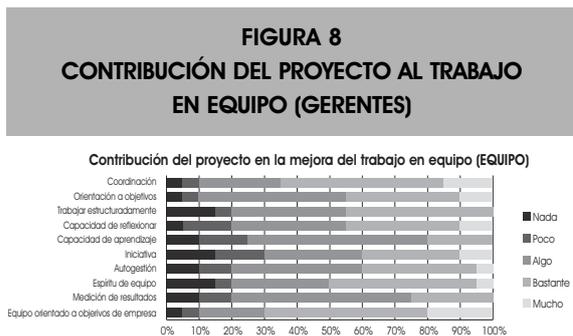
La valoración sobre el impacto de la metodología en la mejora del comportamiento y la gestión del gerente es también positiva y destaca el refuerzo hacia estilos de liderazgo más colaborativos y una mayor implicación por parte de los miembros de los equipos (figuras 9 y 10).

Por último, los miembros de los equipos de proyecto valoran muy positivamente la experiencia y el aprendizaje derivados de la misma (figura 11, en la página siguiente).

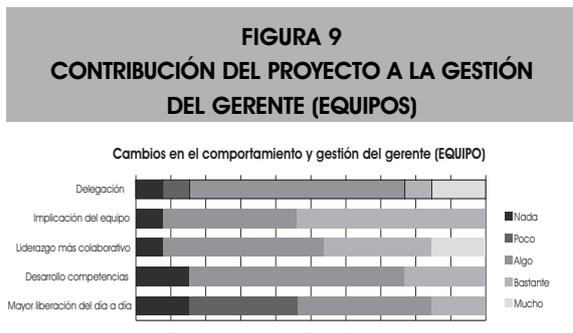
**Evaluaciones posteriores.** En este caso, el tamaño de la muestra es de 9 gerentes/empresarios participantes en las evaluaciones finales (excluidos los de Urola Kosta),



FUENTE: Elaboración propia.



FUENTE: Elaboración propia.



FUENTE: Elaboración propia.

10 gerentes/empresarios participantes en las evaluaciones posteriores, 15 equipos participantes en las evaluaciones finales (excluidos los de Urola Kosta) y 12 equipos participantes en las evaluaciones posteriores (los datos de cada equipo son resultado del promedio de las evaluaciones individuales de cada miembro del mismo). En el tiempo transcurrido entre las evaluaciones finales (2013 y 2014) y las posteriores (2015) ha habido cambios de personas en algunas empresas, de forma que los cuestionarios han sido cumplimentados por las mismas personas en la mayoría de los casos, pero no en su totalidad.

Una vez transcurrido un tiempo desde la finalización de los proyectos, y en relación al grado de éxito percibido del proyecto, las percepciones globales no varían mucho de las expresadas a la finalización (en el caso de los gerentes se percibe una visión un poco más crítica con el transcurso del tiempo).

En lo que respecta a la percepción sobre el impacto del proyecto en el cambio empresarial, en el caso de los miembros de los equipos ésta pasa a ser más neutra con el tiempo (los valores intermedios, ni positivos ni negativos, adquieren más peso) (ver Figuras 14 a la 17 en Anexo).

En relación al trabajo en equipo, no se aprecia una gran variación en las percepciones sobre el impacto de la metodología en la mejora del trabajo en equipo una vez transcurrido un tiempo. Las valoraciones de los gerentes/empresarios son algo menos neutras al cabo de un tiempo, que en el momento de la finalización del proyecto (los valores positivos y negativos adquieren más peso frente a los intermedios) (ver Figuras 18 a la 21 en Anexo).

Por otra parte, la valoración sobre el impacto de la metodología en la mejora del comportamiento y la gestión del gerente es incluso un poco más positiva una vez transcurrido un tiempo desde la finalización de los proyectos. Destaca en este sentido la percepción de mejora en el liderazgo por parte de los miembros de los equipos (ver Figuras 22 a la 25 en Anexo).

En lo que respecta a la percepción positiva por parte de los miembros de los equipos de proyecto sobre la mejora de sus competencias, ésta se mantiene en el tiempo (ver Figuras 26 y 27 en Anexo).

Finalmente, y en lo relativo a la contribución de los proyectos «Aprender a Crecer» a la posición competitiva de la empresa, se constata que en los últimos 2 años, el 100% de las empresas de Urola Garaia (Alto Urola) y Donostia-Beterrri que desarrollaron proyectos «Aprender a Crecer» han mejorado sus productos y servicios, el 80% han desarrollado nuevos productos/servicios y el 60% han accedido a nuevos clientes/mercados. La contribución de la experiencia «Aprender a Crecer» se percibe, sobre todo, en la mejora de productos y servicios. Asimismo, el 70% de las empresas ha crecido por encima de un 3% en los últimos 2 años, aunque sólo un 30% de las mismas considera que «Aprender a Crecer» ha tenido una influencia significativa en dicho crecimiento.

Por último, 3 de cada 10 empresas han vuelto a aplicar la metodología «Aprender a Crecer» en otros proyectos.

## CONCLUSIONES

A partir de los resultados expuestos de la evaluación realizada sobre las iniciativas de «Aprender a Crecer» desarrolladas en las comarcas de Urola Garaia (Alto Urola), Donostia-Beterrri y Urola Kosta, se puede concluir que existe un triple beneficio de los proyectos de aprendizaje desplegados en las PYMEs participantes:

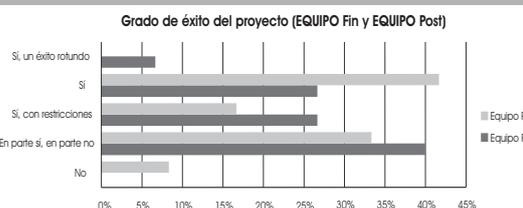
En primer lugar, los proyectos han conducido a cierta mejora del rendimiento empresarial; en concreto, en términos de crecimiento. Así, cabe resaltar que la totalidad de las empresas evaluadas han realizado me-

**FIGURA 11**  
**CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO A LA MEJORA DE COMPETENCIAS (EQUIPOS)**



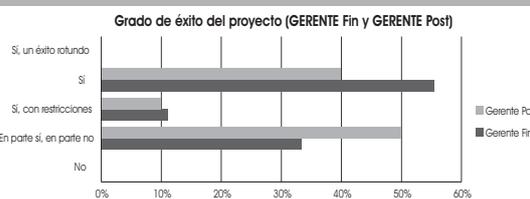
FUENTE: Elaboración propia.

**FIGURA 12**  
**GRADO DE ÉXITO DEL PROYECTO (EQUIPOS)**



FUENTE: Elaboración propia.

**FIGURA 13**  
**GRADO DE ÉXITO DEL PROYECTO (GERENTES)**



FUENTE: Elaboración propia.

jas en sus productos-servicios, tras la implantación de los proyectos «Aprender a Crecer». Y un porcentaje elevado ha desarrollado nuevos productos-servicios y ha entrado en nuevos mercados. Por otra parte, un tercio de las empresas consideradas entiende que «Aprender a Crecer» ha tenido un impacto significativo en su crecimiento. No obstante, un aspecto negativo a destacar es que la iniciativa «Aprender a Crecer» no ha calado lo suficiente en las empresas, pues el número de éstas que ha repetido la experiencia lanzando nuevos proyectos de crecimiento aplicando esta metodología es muy reducido, pudiéndose afirmar que «Aprender a Crecer» no ha llegado a impregnar la cultura empresarial en la mayoría de los casos.

En segundo lugar, la implantación de la metodología «Aprender a Crecer» ha posibilitado la mejora de competencias en las empresas. En particular, se constata especialmente la mejora del trabajo en equipo, así como de otras competencias tales como: el trabajo orientado a resultados, la capacidad de trabajar de forma sistemática-metódica, la capacidad de gestionar proyectos, el desarrollo de capacidades coopera-

tivas, el desarrollo de la iniciativa y responsabilidad de las personas o la capacidad de organización. Por otro lado, también se aprecia de forma general una mejora del comportamiento de la dirección de las empresas y de su estilo de liderazgo, reforzándose los estilos de liderazgo más colaborativos y que se basan en un mayor grado de implicación de las personas.

Los proyectos «Aprender a Crecer» también han contribuido a aumentar la consciencia del potencial infrautilizado de los empleados. Así, en las entrevistas mantenidas con los equipos de proyectos y los gerentes después de la implantación de la iniciativa, afloran reflexiones como las siguientes por parte de los gerentes: «al comienzo del proyecto dudaba de que mi gente fuera capaz o estuviera cualificada para llevar adelante el proyecto, pero me he dado cuenta después de que no era consciente de lo que las personas eran capaces de hacer realmente. Me he dado cuenta de que han sido capaces de llevar adelante el proyecto y he aprendido a confiar en sus capacidades». La demostración de lo que los equipos han sido capaces de hacer ha contribuido, asimismo, a lograr comportamientos diferentes en lo que a la delegación y comunicación respecta (mejora de la comunicación interna).

En tercer lugar, otro beneficio de la metodología «Aprender a Crecer» ha sido la creación de redes empresariales que han permitido el intercambio de experiencias entre las empresas, la discusión entre ellas sobre las soluciones a problemas similares (por ejemplo, problemas de comunicación interna o de delegación de responsabilidades), y la aportación de recursos para adquirir formación en temas de interés compartido. Asimismo, la celebración de *workshops* o sesiones con las empresas ha actuado como un elemento de presión sobre las mismas para avanzar en el desarrollo de los proyectos. En definitiva, la creación de las redes de empresas ha posibilitado el estrechamiento de los lazos entre las mismas y el fomento de la colaboración entre éstas.

Existen diferentes programas orientados a mejorar el rendimiento de las PYMEs a través de la aportación de asesoramiento externo. Los programas varían mucho en su enfoque y eficacia. La experiencia basada hasta el momento en alrededor de 70 proyectos «Aprender a Crecer» en distintas geografías, muestra que esta metodología constituye un modo eficaz de desarrollar capacidades relevantes para sustentar el crecimiento en las PYMEs. La combinación de objetivos de negocio con una experiencia de aprendizaje contribuye a responder al deseo de los directivos de obtener resultados medibles a corto-medio plazo, así como a la introducción de cambios en las actitudes y comportamientos que propician una gestión más participativa. Los empleados ganan confianza en sus capacidades y aprenden cómo evaluar y desarrollar sus competencias.

El principal reto reside en asegurar la continuidad tras la finalización del primer proyecto «Aprender a Crecer».

Normalmente el coste de un coach externo suele estar financiado por alguna agencia de desarrollo regional/local u otros programas de apoyo a la PYME. Una vez que el primer proyecto «Aprender a Crecer» ha finalizado, y en caso de querer lanzar más proyectos posteriores, la empresa debería continuar por su cuenta, lo que supone asumir el coste del coach y la organización de la red con otras empresas. Éste es un aspecto que puede retraer a algunas empresas de repetir la experiencia. En este sentido, y aunque un número importante de PYMEs han continuado trabajando posteriormente con su coach para apoyar la implantación del primer proyecto «Aprender a Crecer» o lanzar un segundo, la mayoría de las empresas que han participado en una iniciativa «Aprender a Crecer» financiada no han seguido trabajando con un coach externo, a pesar de expresar su satisfacción por los resultados del proyecto. Esto es algo frecuente en los programas de apoyo a las PYMEs. En consecuencia, y teniendo esto en cuenta, en las iniciativas «Aprender a Crecer» más recientes (como las implantadas en el País Vasco), se ha puesto el énfasis en la formación de coaches internos en las empresas. En concreto, son miembros participantes en el primer proyecto «Aprender a Crecer» implantado en la empresa con la ayuda de un coach externo, que son entrenados para que puedan actuar como coaches en un segundo proyecto.

Asimismo, la evaluación posterior realizada de los resultados de los proyectos «Aprender a Crecer» desarrollados nos ha permitido valorar hasta qué punto estos proyectos han arraigado en las PYMEs participantes. Pudiendo concluir que, por un lado, se han desarrollado capacidades importantes para las empresas (trabajo en equipo, estilo de liderazgo participativo, capacidades colaborativas, etc.) y, al mismo tiempo, se han instalado rutinas, previamente inexistentes, que pueden contribuir al crecimiento y la mejora de resultados de la empresa (por ejemplo, el uso de la «rueda de crecimiento» como herramienta de diagnóstico del potencial de crecimiento, la utilización de la matriz de competencias como instrumento de identificación de capacidades a desarrollar en la empresa).

Está claro que los procesos de transformación y cambio no son procesos que puedan darse en unos pocos meses, pero «Aprender a Crecer» ha contribuido a iniciar cambios en las PYMEs participantes, algunos de los cuales han dado ya sus frutos, y otros los darán en los próximos años. Podemos concluir afirmando que los proyectos «Aprender a Crecer» han contribuido, en la mayoría de las empresas, a sentar las bases de un cambio en comportamientos y capacidades que favorecen el crecimiento y la mejora del rendimiento.

## BIBLIOGRAFÍA †

- BARNEY, J.B. (1991). «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage». *Journal of Management*, Vol. 17, nº 1, pp. 99-120.
- BERGSTERMANN, M.; HARDWIG, T. & NORTH, K. (2009). *Das Diagnosesystem «Management des Wachstums»*. In: Brückner, W. (Hrsg.), *Das flexible Unternehmen*. Berlin: RKW Berlin, pp. 85-100.

DÁVILA, G.; NORTH, K. & VARVAKIS, G. (2016). *How Brazilian textile enterprises learn to grow*. In: North, K., & Varvakis, G. (Eds.), *Competitive strategies of SMEs*. Heidelberg: Springer.

DETARSIO, R.; NORTH, K. & ORMAETXEA, M. (2013). «Sobrevivir y competir en tiempos de crisis – Casos de estrategias de PYMES argentinas». *Economía Industrial*, nº 388, pp. 145-154.

DYNAMIC SME (2011-2015). *Sustainable competitiveness of SMEs in turbulent economic and social environments - a network approach*. Project funded within the European Union Seventh Framework Programme under grant agreement nº PIRSES-GA-2010-268665 ([www.dynamic-sme.org](http://www.dynamic-sme.org)).

HARDWIG, T. (2012). *Evaluationsergebnisse des Programs «Niedersächsische KMU entwickeln ihre Wachstumskompetenz durch Projektlernen»*. Göttingen: Institut für Wachstumsmanagement und Projektlernen (internal working paper).

HARDWIG, T.; BERGSTERMANN, M. & NORTH, K. (2011). *Wachstum Lernen – eine Handlungsanleitung für kleine und mittlere Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.

HE, Z.L. & WONG, P.K. (2004). «Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis». *Organization Science*, vol.15, nº 4, pp. 481-494.

LUBATKIN, M.H.; SIMSEK, Z.; LING, Y. & VEIGA, J.F. (2006). «Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration». *Journal of Management*, vol.32, nº 5, pp. 646-672.

MACPHERSON, A. & HOLT, R. (2007). «Knowledge, learning, and small firm growth: A systematic review of the evidence». *Research Policy*, vol.36, nº 2, pp.172-192.

NORTH, K. & VARVAKIS, G. (2016). *Competitive strategies of SMEs*. Heidelberg: Springer.

NORTH, K. & KUMTA, G. (2014). *Knowledge Management – Creating value through organizational Learning*. Heidelberg: Springer.

NORTH, K.; DA SILVA NETO, E. & DÁVILA, G. (2013). «Vencendo os desafios do crescimento: o método «aprender a crescer» para pequenas e médias empresas brasileiras». *Navus – Revista de Gestão e Tecnologia*, vol.3, nº 1, pp. 6-19, <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/100>

PROTOGERU, A.; CALOGHIROU, Y. & LIOUKAS, S. (2008). *Dynamic Capabilities and their Impact on Firms Performance*. DRUID Working paper No. 08-11. Copenhagen: Aalborg.

RKW DEUTSCHLAND (2012). *Management des Wachstums – Wie Unternehmen Wachstum lernen*. Stemenfels. Verlag Wissenschaft und Praxis. Berlin.

SCARBROUGH, H.; BRESNEN, M.; EDELMAN, L.F.; LAURENT, S.; NEWELL, S. & SWAN, J. (2004). «The Process of Project-based Learning - An Exploratory Study». *Management Learning*, vol.35, nº 4, pp. 491-506.

SCHEIN, E. (1999). *Process Consultation Revisited. Building the Helping Relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Inc.

TEECE, D.J. (2007). «Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance». *Strategic Management Journal*, vol. 28, nº 4, pp. 1319-1350.

UGGASA (2013). *Aprender a crescer – Hacia la PYME dinámica. Guía metodológica*. [http://www.uggasa.com/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=35&Itemid=96&lang=es](http://www.uggasa.com/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=35&Itemid=96&lang=es)

VAN BRUYSTEGEM, K.; VAN DE WOESTYNE, M. & DEWETTINCK, K. (2008). *Human Resource Challenges for Growing SME. How Flemish Entrepreneurs Attract, Develop and Retain Employees*. Leuven: Vlerick Leuven Gent Management School.

WIKLUND, J.; PATZELT, H. & SHEPHERD, D.A. (2009). «Building an integrative model of small business growth». *Small Business Economy*, vol.32, pp.351-374.

ZHOU, H. & DE WIT, G. (2009). *Determinants and Dimensions of Firm Growth*. Zoetermeer, Netherlands: EIM research reports.

ZOLLO, M. & WINTER, S.G. (2002). «Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities». *Organization Science*, vol.13, nº 3, pp. 339-351.

### Recursos en la web sobre la metodología y sus resultados

- Sitio web sobre la metodología (Diputación de Guipúzcoa): <http://www.haztenikasi.net>
- Un manual extendido con experiencias de empresas vascas se puede bajar del siguiente link: <http://www.haztenikasi.net/es/manual>

Curso on-line:

- [https://www.youtube.com/watch?v=ekc1aXR7d\\_M&list=PLxIAS1cFB-0IOXg96WzKJo0-OK8xSjVni&index=4](https://www.youtube.com/watch?v=ekc1aXR7d_M&list=PLxIAS1cFB-0IOXg96WzKJo0-OK8xSjVni&index=4)

Videos sobre resultados del proyecto en el País Vasco (Guipúzcoa):

- <http://www.youtube.com/watch?v=8aHxhriZol>
- <https://www.youtube.com/watch?v=8ZMNVt6tSTM&feature=youtu.be>
- <https://www.youtube.com/watch?v=IZoP1RNXP9Y>

Artículo en revista «Emprender», Sta. Catarina:

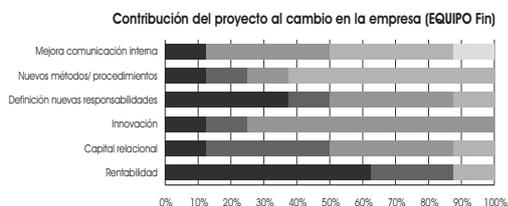
- <http://empreendedor.com.br/artigo/metodo-ensina-empresas-ganharem-dinamismo-para-abrir-portas-certas>

Artículo en revista Navus:

- Vencendo os desafios do crescimento: o método «aprender a crescer» para pequenas e médias empresas brasileiras <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/100>
- Proyecto "Dynamic SME": [www.dynamic-sme.org](http://www.dynamic-sme.org)

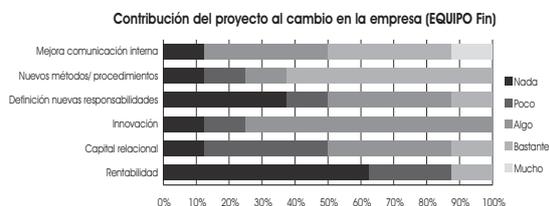
ANEXOS

**FIGURA 14**  
**CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO AL CAMBIO EN LA EMPRESA**  
**(EQUIPOS/ FIN)**



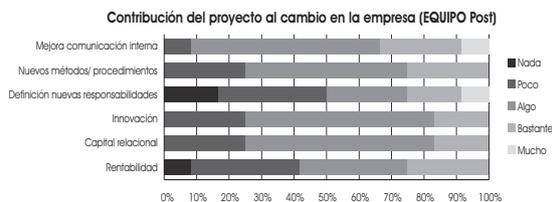
FUENTE:Elaboración propia.

**FIGURA 18**  
**CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO AL TRABAJO EN EQUIPO**  
**(EQUIPOS/ FIN)**



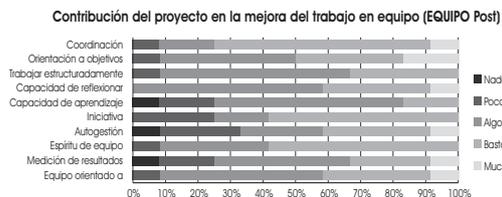
FUENTE:Elaboración propia.

**FIGURA 15**  
**CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO AL CAMBIO EN LA EMPRESA**  
**(EQUIPOS/ POST)**



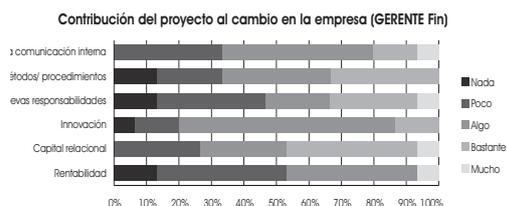
FUENTE:Elaboración propia.

**FIGURA 19**  
**CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO AL TRABAJO EN EQUIPO**  
**(EQUIPOS/ POST)**



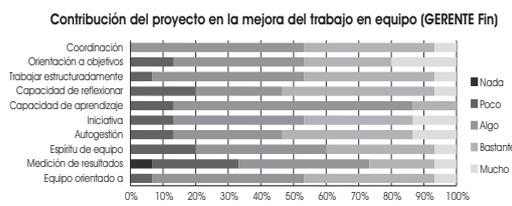
FUENTE:Elaboración propia.

**FIGURA 16**  
**CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO AL CAMBIO EN LA EMPRESA**  
**(GERENTES/ FIN)**



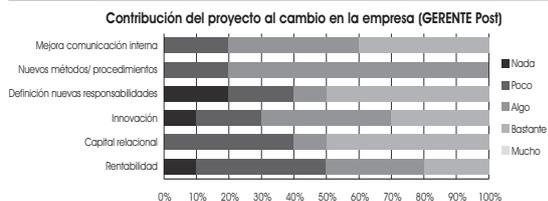
FUENTE:Elaboración propia.

**FIGURA 20**  
**CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO AL TRABAJO EN EQUIPO**  
**(GERENTES/ FIN)**



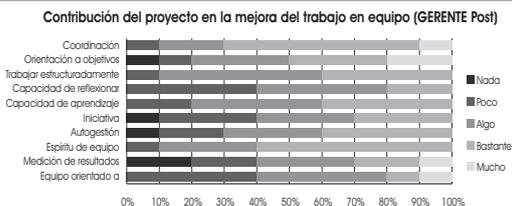
FUENTE:Elaboración propia.

**FIGURA 17**  
**CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO AL CAMBIO EN LA EMPRESA**  
**(GERENTES/ POST)**



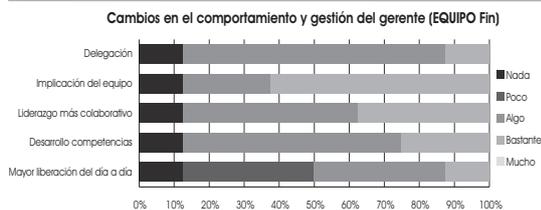
FUENTE:Elaboración propia.

**FIGURA 21**  
**CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO AL TRABAJO EN EQUIPO**  
**(GERENTES/ POST)**



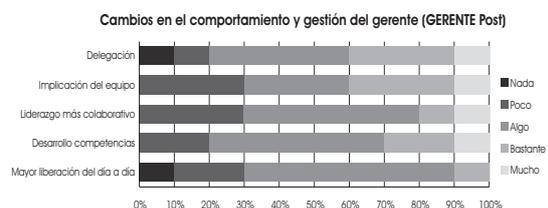
FUENTE:Elaboración propia.

**FIGURA 22**  
**CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO A LA GESTIÓN DEL GERENTE**  
**(EQUIPOS/FIN)**



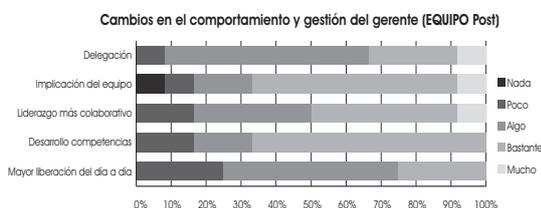
FUENTE:Elaboración propia.

**FIGURA 25**  
**CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO A LA GESTIÓN DEL GERENTE**  
**(GERENTES/ POST)**



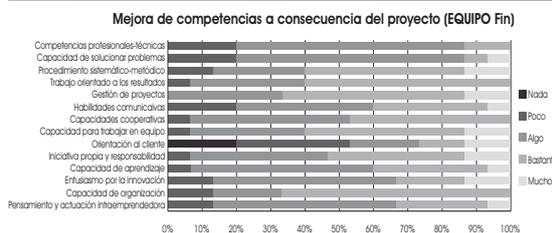
FUENTE:Elaboración propia.

**FIGURA 23**  
**CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO A LA GESTIÓN DEL GERENTE**  
**(EQUIPOS/ POST)**



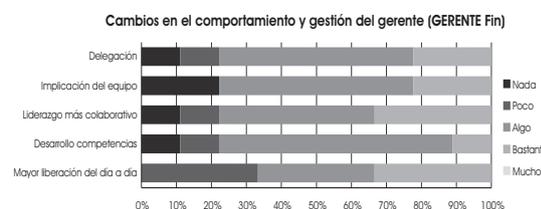
FUENTE:Elaboración propia.

**FIGURA 26**  
**CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO A LA MEJORA DE COMPE-**  
**TENCIAS (EQUIPOS/ FIN)**



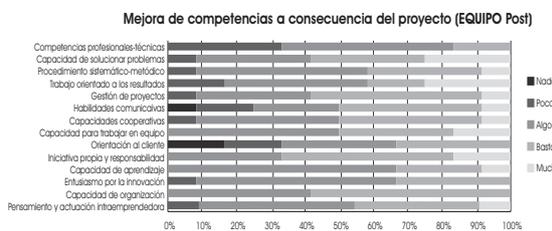
FUENTE:Elaboración propia.

**FIGURA 24**  
**CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO A LA GESTIÓN DEL GERENTE**  
**(GERENTES/ FIN)**



FUENTE:Elaboración propia.

**FIGURA 27**  
**CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO A LA MEJORA DE**  
**COMPETENCIAS (EQUIPOS/ POST)**



FUENTE:Elaboración propia.