

# ALC<sup>K</sup>

AGIRRE LEHENDAKARIA CENTER  
for Social and Political Studies



ETORKIZUNeko LIDERRAK PRESTAKUNTZA PROGRAMA 2019/2020

PROGRAMA FORMATIVO LÍDERES DEL FUTURO 2019/2020

IZENBURUA: INTRAEMPREDIMIENTO EN LA PYME VASCA EN TIEMPOS DE  
TRANSFORMACIÓN

EGILEA: LEIRE ESTENAGA SÁEZ DE BURUAGA

## **Intraemprendimiento en la PYME vasca en tiempos de transformación**

### **La COVID-19 y el entorno empresarial**

COVID-19 está enfrentando a las empresas de todo el mundo con un grado de perturbación desalentador. En lo inmediato, algunas se enfrentan a pérdidas de ingresos, desequilibrios de las operaciones y las cadenas de suministro, y desafíos a la liquidez y la solvencia. Otras se enfrentan a enormes e inesperados picos de demanda. A mediano plazo, podemos esperar cambios materiales y duraderos en los mercados de los clientes, los entornos normativos y el despliegue del talento. Las personas líderes y la dirección de las organizaciones necesitarán mucha resolución y resistencia mientras buscan navegar por un camino económico y socialmente viable hacia una "nueva normalidad".

La prueba de liderazgo más importante es ahora inminente: cómo traer de vuelta un negocio en un entorno en el que todavía no se ha encontrado una vacuna y las economías todavía se tambalean.

Incluso cuando las restricciones de cierre ya empiezan a disminuir, las empresas tienen que seguir descubriendo cómo operar de nuevas maneras. En resumen, la resiliencia - la capacidad de absorber un choque y salir de él mejor que la competencia- será la clave para la supervivencia y la prosperidad a largo plazo.

Mientras los gobiernos luchan contra el brote, las empresas deben ayudar a las economías a volver a estar en línea.

Las organizaciones y los individuos deben ser conscientes del empobrecimiento general debido a esta situación y de que la salida no va a ser rápida.

La industria es un sector clave para salir de esta situación, y un buen amortiguador para futuras crisis.

La pyme vasca tiene que ver cómo reinventarse paulatinamente para, en primer lugar, sobrevivir y después, ser capaces de competir de forma rentable.

El tejido empresarial vasco se constituye principalmente por pymes industriales; que resultan vitales por su importancia relativa en términos de creación de empleo de calidad y contribución al desarrollo económico y del territorio. Su resiliencia, su capacidad de

adaptación, aprovechamiento de oportunidades y desarrollo de nuevos productos normalmente es mayor.

Este colectivo empresarial se ha visto afectado por las medidas impuestas por los gobiernos derivadas de la emergencia sanitaria; y necesitarán realizar importantes transformaciones estructurales para mantener su competitividad y responder a la incertidumbre actual y a la que se prevé dada las crisis económica incipiente.

No obstante, debido a la dinámica de los mercados, y, por el tamaño y menor acceso a los recursos de todo tipo, incluido el conocimiento y capacidad de gestión, se encuentra en franca debilidad para acometer el reto de la transformación de sus modelos de negocio.

De aquí que surjan diversas cuestiones: ¿Cómo nos dotamos de nuevas cualidades necesarias para mantener la competitividad en un entorno de cambio acelerado? ¿Cuál es el camino para combinar la robustez y eficacia empresarial que caracteriza al tejido empresarial vasco con ciertas dosis de agilidad y ligereza?

Y, no menos importante ¿qué forma tomará la nueva normalidad en las organizaciones?

### **El camino hacia la nueva normalidad en la pyme industrial**

Hay cuatro áreas estratégicas en las que, según apunta Mckinsey & Company, hay que centrarse:

1. recuperar los ingresos
2. acelerar la adopción de soluciones digitales
3. reconstruir las operaciones
4. replantear la organización.

El futuro del trabajo, definido por el uso de más automatización y tecnología, siempre estaba por llegar. COVID-19 ha acelerado el ritmo. La mayoría de las empresas ya estaban digitalizando sus operaciones antes de que se produjera el coronavirus. Si aceleran estos esfuerzos ahora, es probable que obtengan beneficios significativos en cuanto a productividad, flexibilidad, calidad y conectividad con el cliente final.

El "gran descongelamiento": en el calor de la crisis del coronavirus, las organizaciones se han visto obligadas a trabajar de nuevas maneras, y están respondiendo. Gran parte de este progreso proviene de los cambios en los modelos operativos. Metas claras, equipos enfocados y una rápida toma de decisiones han reemplazado a la burocracia

corporativa. Ahora, a medida que el mundo comienza a moverse hacia la era post-COVID-19, los líderes deben comprometerse a no retroceder. La forma en que replanteen sus organizaciones determinará en gran medida su ventaja competitiva a largo plazo. **Específicamente, deben decidir quiénes son, cómo trabajar y cómo crecer.**

En esa línea, las organizaciones también están mostrando un aprecio más profundo por adecuar el **talento apropiado**, independientemente de la jerarquía, a los desafíos más críticos. En un entorno con fuertes presiones de costos, las mentes más valiosas verán el valor de continuar simplificando y racionalizando sus estructuras organizativas.

Las funciones de liderazgo son mucho más fluidas, y los nuevos líderes emergen de lugares inesperados: se da prioridad al carácter y los resultados, en lugar de a la pericia o la experiencia.

### **¿Qué cualidades tendrán las personas y los equipos que lideren la próxima normalidad en la industria vasca?**

En la esfera de la industria vasca, hay una clara apuesta por fomentar liderazgos nuevos, con confianza, comprometidos con el desarrollo de su competitividad empresarial. Generando valor a la sociedad a través del empleo de calidad y con responsabilidad social para responder a los grandes retos sociales vinculados a los ODS. En esta etapa de resistencia se necesita un sentido de orientación a largo plazo que dé sentido al proyecto empresarial, explore nuevas oportunidades y permita participar en los retos del futuro a través de nuevos proyectos.

Conseguir una relevancia significativa en la nueva industria lleva consigo acciones en el corto, medio y largo plazo en la educación, en el I+D, en la internacionalización, la digitalización y sobre todo y lo más difícil de cambiar, en la forma de ser, pensar y actuar de las personas.

La transformación organizacional que se necesita para la redefinición de las estrategias debe aprovechar la capacidad de **resolución, reinención, resistencia, re-imaginación y reforma** de las plantillas; o dicho de otra forma, el **espíritu emprendedor e innovador de los equipos** será clave en la capacidad de aportar valor en la empresa.

Estos meses han sido escenario de transformaciones sin precedentes. Cosas que normalmente llevan meses han sucedido en 24 horas. Pymes vascas re-adaptándose

para ser competitivas en el sector socio sanitario y suplir las carencias del momento. Fuera de casa, compañías que comparten el diseño de sus ventiladores con el resto del mundo. La innovación, clave en esta crisis sanitaria y muy probablemente en los tiempos que vendrán, ha aumentado a una velocidad alentadora.

En este contexto las organizaciones recogerán los frutos de las políticas de incorporación y potenciación del talento que hayan llevado a cabo en los últimos años.

Se debe construir valor sobre las capacidades propias y en colaboración con otros actores; incluso con otros sectores de actividad distintos y también con competidores, para ser capaces de generar nuevas soluciones.

Las empresas que hayan diseñado una estrategia de incorporación de perfiles diversos en cuanto a género, edad, entorno geográfico y base formativa habrán sentado las bases de una política de talento favorable para abordar la nueva normalidad. Los equipos diversos son más innovadores y más fuertes para anticiparse a los cambios.

Es interesante explicar desde qué perspectiva se enfoca la diversidad en este caso:

- Diversidad de perfiles:

El tejido industrial vasco se caracteriza por contar con grandes equipos técnicos que les permiten seguir siendo competitivas. Mentes ingenieriles dando lo mejor de sí.

¿Cómo ampliar las *soft skills* de los equipos técnicos?

Una de las claves es ir ampliando el espectro de cerebros que forman los equipos. Mantener ese “cerebro” industrial de raíz ingenieril e hiperdesarrollado en su hemisferio izquierdo (orden, control, estabilidad, etc.), pero incorporar también nuevas lógicas “soft” basadas en nuevos lenguajes y herramientas para la reflexión estratégica y el trabajo diario, basadas en el pensamiento visual, adaptativo, de diseño, etc.

Fortalecer y desarrollar el lado derecho del cerebro, premiando la creatividad, la capacidad de navegar ante la incertidumbre, el crecimiento,...

- Diversidad de género:

Durante la crisis financiera de 2008-09, aunque los programas de diversidad de género no fueron oficialmente dejados de lado, no se beneficiaron de esfuerzos o intereses adicionales.

En este caso, según apuntan desde Mckinsey & Company, el 27 por ciento de las empresas encuestadas han puesto en suspenso todas o la mayoría de las políticas de diversidad de género debido a la pandemia.

- Diversidad generacional:

Fomentar la combinación de experiencia y conocimientos consolidados con ideas frescas y conocimiento de nuevas herramientas y tendencias de vanguardia.

- Interculturalidad:

Los equipos multiculturales incorporan distintas visiones y valores que hacen que las personas aborden los problemas y retos de manera diferente. Aporta riqueza y apertura de miras.

En los periodos de crisis, las empresas muestran una tendencia a volver a lo que un día funcionó y recuperar inercias del pasado. Esto ya no es suficiente para recuperar los ingresos y replantear las organizaciones. La apuesta por la diversidad es fundamental para la recuperación, la resistencia y la re imaginación de las empresas.

### **Entonces, ¿Qué frena la diversidad en la pyme vasca?**

La escasez de recursos económicos, la falta de paciencia, agilidad y rapidez, los fantasmas de malas experiencias pasadas, dificultades y falta de apoyo externo son algunas de las barrera para el florecimiento de iniciativas internas.

En una dimensión mucho más profunda y que habita en el subconsciente, existen razones relacionadas con la cultura empresarial que actúan como freno involuntario del intraempendimiento y la innovación:

- Ausencia de visión clara:

Sucede a menudo que no hay una visión clara. Ni el patrón quiere ir ni la tripulación rema en esa dirección. La estrategia no considera prioritario el desarrollo de nuevas iniciativas y se mantiene la apuesta por el negocio tradicional.

Esta presión por seguir explotando el negocio principal no permite salir del día a día y de los resultados a corto plazo.

Esto no permite alimentar la rueda de la reflexión, creación y testeo de nuevas ideas; y se penaliza esta actitud que se asocia con el alto riesgo.

- Proyecto de empresa limitado a las personas con más trayectoria

Los equipos expuestos a estos contextos pierden ilusión y compromiso hacia el proyecto de empresa, que termina volviendo a re-centralizarse en las personas cercanas al

equipo directivo; y que bajo la premisa del realismo y la coherencia, vuelven a la inercia de una estructura interna reducida.

Una cultura y valores de empresa que no favorezcan la democratización del Proyecto de empresa resultarán un freno natural hacia la propagación de nuevas propuestas internas.

Para aplicar estrategias de democratización es importante, en primer lugar, identificar los recursos humanos dispuestos y capaces de innovar, hacer frente a la falta de confianza en las personas con inseguridades, superar los intereses personales y gestionar el ego de los altos directivos principalmente.

En este terreno, la **sensibilidad y la mentalidad abierta de la alta dirección** hacia el emprendimiento suele ser una de las características vitales. Esto va de la mano de una determinada configuración de valores, una cultura organizativa y un clima organizativo sensible al emprendimiento.

No siempre se trata de crear intraemprendedores, se trata de encontrarlos, reconocerlos internamente y proporcionarles un espacio en el que sentirse libres para poder generar valor.

### **El continuo viaje de encontrar el equilibrio entre la aceptación de la cultura de empresa y la transformación alineada**

Existen casi tantas culturas como empresas, y las fórmulas que funcionan para una, no necesariamente funcionarán para otra.

La clave no es tratar de cambiarla forzosamente, sino que las corporaciones la acepten, la analicen y que utilicen sus peculiaridades a su favor.

Por el contrario, entender la cultura de la organización puede acelerar el proceso de aprendizaje, mediante la elección de las herramientas y procesos con más posibilidades de funcionar en un ambiente específico.

La industria vasca ha mantenido intacta la esencia de la cultura de empresa pero se ha caracterizado por la capacidad de tomar diferentes formas a lo largo de la historia; desde la industria extractora de materia prima, pasando por la industria armera hasta la automoción o máquina herramienta, buques insignia de su ADN.

**¿Existe algún componente cultural que fortalezca y fomente el espíritu de reinención? ¿Es la K de la fórmula I+D+i+K relevante y determinante en la cultura empresarial?**

La sociedad vasca está construida sobre el pilar de los valores compartidos. El valor de la cooperación y de la solidaridad, del trabajo conjunto, entre otros.

Lo público se gestiona teniendo muy presentes la experiencia y la cultura organizativa; y las empresas se fortalecen como comunidades de personas que favorezca la cooperación, la solidaridad, y la contribución al proyecto compartido. Las organizaciones y los individuos recorren el mismo camino a la par, buscando las fórmulas para no quedarse atrás.

Recuperar el espíritu de reinención, pasa hoy por querer hacerlo y, además, por actualizar poco a poco nuestro repertorio (para ser más ágiles, ligeros y atractivos) complementando las fortalezas que nos han traído hasta aquí. No se trata de despreciar lo que nos hace competitivos, sino de buscar nuevas oportunidades y formas de trabajar que nos permitan serlo el día de mañana.