

*La Capacidad Innovadora de
las Empresas Portuguesas*

Informe ejecutivo Centro de Estudios Konsac

Partners



APG – Asociación portuguesa de gestores y técnicos de RRHH - tiene una existencia de 42 años y, en este tiempo, se ha centrado en dos conceptos clave: Liderazgo e Innovación. Durante largos años, y todavía hoy, buena parte de lo que hace en este ámbito es presentado y discutido de primera mano en los eventos promovidos por APG. APG es hoy un centro de referencia y conocimiento de gestión de recursos humanos. APG defiende que la gestión de recursos humanos está más cerca del liderazgo que de la gestión y que ése debe de ser el espacio por cubrir en las organizaciones.

La posición de APG respecto a la importancia de un nuevo Liderazgo es uno de sus puntos que cree cómo más urgentes para la sociedad portuguesa. Sea en el ámbito de las organizaciones, sea en los restantes sistemas, consideramos, todavía, que la escasez de innovación radica sobre todo en este fallo de liderazgo desenfocado.



SAS es el líder del mercado en el abastecimiento de la nueva generación de software de busines intelligence y servicios que crean el verdadero conocimiento de la empresa. Las soluciones de SAS son utilizadas en más de 40.000 empresas - incluyendo 96% de las 100 mayores de Fortune Global 2003 – para desarrollar relaciones de valor añadido con Clientes y Proveedores, para tomar decisiones con más información, mejor, y de más rigor y conducir a las organizaciones en dirección al futuro. SAS es el único fabricante que integra, de una forma completa, tecnología de Data Warehouse y aplicaciones analíticas y tradicionales de busines intelligence, para crear Conocimiento en base a grandes volúmenes de datos. Hace casi tres décadas que SAS ofrece a sus clientes, en todo el mundo, la capacidad y Power to Know.®.



“Semanário Económico” es el líder de información económica semanal en Portugal. Todos los viernes desde 1988 y con una media semanal de 20.000 ejemplares, “Semanário Económico” reúne la mejor información y noticias que marcan la actualidad económica y empresarial de nuestro país y del mundo.

Su cuaderno especial “Dinheiro & Management” tiene una gran componente informativa/formativa y trae contenidos de gran interés para el mercado empresarial en todas las áreas de gestión: Recursos Humanos, Estrategias, Marketing, Ventas y Logística.

Publica case studies de diversos sectores, divulga estrategias y criterios y artículos de opinión y da a conocer gestores.

“Semanário Económico” da prioridad artículos de profundidad, analíticos, con una vertiente formativa y pedagógica, siendo publicado por la Económica SGPS que también edita el “Diário Económico”.

El Centro de Estudios Konsac es una organización que pertenece al Grupo Konsac. Este Estudio ha sido realizado por este Centro con la Colaboración de Konsac Human Capital y Konsac Portugal.

Esta publicación ha sido realizada con un objetivo de reflexión y de análisis general. Les recomendamos no utilizar la información de esta guía o de los informes empresariales sobre Capacidad Innovadora de su empresa cómo un diagnóstico sin el consejo de un profesional sobre estos aspectos.

Los datos de este informe así cómo los modelos que aquí se utilizan no podrán ser utilizados sin el permiso correspondiente.

Rodrigo Pereira Coutinho

rpcoutinho@konsac.pt
Director da Konsac Portugal

Al inicio de su mandato, el Presidente Cavaco Silva dijo ante una platea de empresarios: - “urge hacer crecer la capacidad de innovación y competitividad- instituyendo una cultura empresarial ágil y flexible de forma que la economía portuguesa se afirme en el mundo”. Hay distintas formas de caminar en esa dirección y nosotros, en **Konsac**, pretendemos con nuestra pequeña contribución, llevar a las personas a reflexionar desde la perspectiva humana, del Capital Humano, de las empresas.

El trabajo que presentamos resulta de la aplicación práctica de un modelo desarrollado por **Virginio Gallardo** en su obra “Liderando la Innovación”. En este trabajo, el Director-General de **Konsac Human Capital** defiende que, para determinar la Capacidad Innovadora de las empresas, deben medirse una serie de factores relacionados con el Capital Humano. La premisa de que parte el **Estudio de Liderazgo e Innovación** es la de que si la **innovación empresarial** depende de muchos factores, hay dos verdaderamente cruciales: el **Factor Humano**, su gestión, y el **Liderazgo**. La Gestión del Factor Humano es un elemento clave de la competitividad, no teniendo menor importancia que la de I+D, la mejora de procesos o la tecnología. El segundo factor considerado por este trabajo está directamente conectado al primero y es el **Liderazgo**, o sea, las capacidades de gestión de los ejecutivos de la organización.

Konsac Portugal, con el apoyo del **Semanário Económico**, de **SAS** y de la **APG**, realizó el trabajo de campo durante el mes de Enero, rebasando ampliamente las expectativas iniciales de participación y logrando obtener un elevado padrón de jerarquía de los participantes.

Así, nos gustaría dar las gracias a los más de doscientos ejecutivos que participaron rellenando en su totalidad el cuestionario. Fueron más de dos centenares de profesionales, dos tercios de ellos de la Alta-Dirección o Accionistas, Socios o Administradores de empresas, que realizaron una interesante reflexión y análisis de los factores relacionados con la gestión del Capital Humano. Sin embargo, aunque el estudio de los valores obtenidos sea muy interesante, especialmente el análisis del “gap” entre la situación actual y la deseada, fue el hecho de propiciar un momento de reflexión y análisis de los Factores Humanos lo que más nos animó.

A los participantes, compañeros, colaboradores de Konsac y a todos los interesados en el proyecto, el nuestro “muito obrigado” (gracias).

Contenidos

Carta Dtor. General Konsac Portugal	2
Índice	3
1. Sumario Ejecutivo. Principales Tendencias	4
Resultado del Estudio: Principales Tendencias	4
El Informe de Capacidad Innovadora	5
2. Introducción	6
Contexto	6
Objetivos	6
Modelo de Innovación	7
Metodología y Muestra	7
3. La mirada al futuro: Liderazgo	9
El Modelo de Liderazgo Transformador	9
Puntos débiles: Personas y Futuro	10
Los problemas del Cortoplacismo	11
4. Una Cultura de Resultados	12
El Modelo de los Cuatro Factores Adaptativos	12
Un modelo equilibrado	13
Potenciar los resultados y mantener el respeto a las personas	14
¿Una cultura paternalista?	14
Valorar a las personas a corto y largo plazo	15
Mecanismos claros para escuchar el mercado	16
5. Liderazgo como motor de la Cultura Innovadora	17
Relación entre Liderazgo y Cultura	17
6. La organización flexible colabora y premia el talento	18
Organización Flexible: Diferenciación e Integración	18
De la descentralización a la colaboración	19
Estructuras Organizativas y tipos de empresas	19
7. Los tipos de Procesos de Gestión	21
Tres tipos de Procesos de Gestión	21
La clave: reconocer y premiar el talento	21
8. El punto débil de la Innovación en Portugal: las personas	23
El Modelo de Conductas empresariales innovadoras	23
Conductas Innovadoras: Adaptación Interna/Externa	
El Cliente Orienta a la Empresa	23
Una ventaja competitiva a desarrollar: la Gestión de personas	24
9. Participantes	25

1. Sumario Ejecutivo. Principales Tendencias

Resultado del Estudio: Principales Tendencias

El Estudio de Liderazgo e Innovación intenta analizar la Capacidad Innovadora de las empresas en Portugal a partir de relacionar aspectos básicos de la Gestión de Capital Humano (Liderazgo, Innovación, Cultura Organizativa y Procesos de Gestión) con las conductas innovadoras portuguesas.

En líneas generales, las doscientas empresas que han participado en el Estudio se autoperciben con un elevado grado de Innovación. La muestra es representativa de los diferentes sectores de la economía portuguesa, pero parece, por el perfil de sus respuestas, que es una submuestra de las empresas innovadoras.

El perfil de las empresas que han querido contestar este estudio es un perfil “muy preocupado” por la innovación con lo cuál quizá deberíamos cambiar el título a este informe ya que realmente mide la **Capacidad Innovadora** en las Empresas “Innovadoras” de Portugal.

Efectivamente, observamos una clara preocupación de estas empresas por el tema de la innovación y unas conductas innovadoras, especialmente en las áreas relacionadas con el Mercado y el Cliente. No obstante, estos comportamientos no se dan con tanta frecuencia en las áreas innovadoras relacionadas con la propia gestión de la propia organización y aun menos en la gestión de personas. Esta sería la cuestión más preocupante de todo el estudio, si tenemos en cuenta la respuesta de los directivos que han participado.

De los factores analizados según el **Modelo de Innovación** propuesto en este estudio, probablemente el más débil sea el relacionado con el **Liderazgo** directivo. Es un liderazgo caracterizado por el consenso, por la importancia del equipo. Pero poco por la exigencia en la consecución de resultados y la gestión del desempeño de las personas

Esta cierta tendencia al cortoplacismo, a no fijar la mirada en el horizonte, quizá sea la característica que mejor definiría al estilo directivo que hemos observado: más preocupado por el corto plazo, menos por el largo plazo.

Los resultados de Liderazgo son consecuentes con los resultados obtenidos en otras medidas relacionadas con las características culturales de las empresas de la muestra, a la que nos hemos atrevido a denominar Cultura Paternalista.


El perfil de la **cultura** de las empresas de la muestra se caracteriza por tener como puntos fuertes la elevada importancia que se le da a factores como la identificación con la compañía, a considerar a los trabajadores como “personas”.

Desde el punto de vista de la cultura los puntos débiles son el reconocimiento, el desempeño y la clarificación de objetivos a nivel individual, en la autonomía que se da a los colaboradores y en la capacidad para asumir riesgos. Todos estos factores críticos para la Innovación.

En líneas generales, la **Estructura Organizativa** se considera suficientemente flexible: poco jerarquizada, descentralizada (próxima al cliente) y con puestos de trabajo flexibles. Se percibe como de menor importancia, y es menos frecuente, la presencia de estructuras organizativas con mecanismos de coordinación horizontales por proyectos o estructuras temporales.

Los **Procesos de Gestión** son considerados importantes. Dentro de estos procesos, para la mayoría de los consultados, el “proceso de innovación” tiene relevancia en la “agenda” de su empresa, si bien son los procesos de Gestión relacionados con la gestión de personas los que más preocupan, especialmente aquellos relacionados con el desempeño y el reconocimiento.

En general, podemos apreciar como una constante en el estudio cómo los procesos de gestión del capital humano son procesos donde se observa mayor preocupación, una mayor diferencia entre la importancia que se le concede y la situación actual de la empresa.



La innovación exige asegurar que se obtiene el máximo talento de las personas y que este talento está al servicio y perfectamente alineado con los objetivos y estrategias organizativas. El Estudio muestra no obstante que éste constituye el punto débil de las organizaciones analizadas.

La mejora de estos procesos que permiten alinear el desempeño de las personas y el desempeño de la organización puede ser una de las asignaturas pendientes que afecta de forma más importante a la Capacidad de Innovación, que, por otra parte, vemos que preocupa y ocupa a las empresas que participaron en este estudio.

Si la mejora de la Capacidad Innovadora es una de las llaves de la competitividad en un entorno cada vez más globalizado y con menores barreras como el portugués, desde este punto de vista, la gestión del capital humano y, especialmente, el comportamiento directivo y la introducción de mejora en los procesos de gestión de personas puede ser uno de los temas pendientes para conseguir una economía más competitiva.

El Informe de Capacidad Innovadora

Un objetivo de este estudio era la creación de Indicadores que permitiesen medir la Capacidad Innovadora de una empresa a partir de las respuestas de un cuestionario empresarial.

Los informes sobre Capacidad Innovadora que hemos realizado a partir de este estudio a empresas individuales, comparando sus puntuaciones individuales con la muestra general, se ha percibido de utilidad por las empresas participantes, especialmente por su claridad y facilidad de uso y diagnóstico.

La voluntad del Centro de Estudios Konsac, junto con las instituciones empresariales y académicas que nos han dado soporte, es crear un Indicador de Capacidad Innovadora que, de forma poco compleja, permitiera medir los principales factores relacionados con el Capital Humano y la Innovación, se ha hecho realidad. El Barómetro de Capacidad Innovadora está demostrando ser una herramienta práctica y útil para las empresas.

No obstante, a partir de esta primera experiencia creemos que cambiarán pequeñas variables del modelo y, más especialmente, habrá modificaciones en la presentación de los datos del Informe.

Por último, queremos agradecer la colaboración de todas las empresas participantes.

2. Introducción

Contexto

De forma creciente nuestros clientes nos piden que les ayudemos a que sus organizaciones consigan mejores resultados alineando Estrategia con Capital Humano. Y en numerosas ocasiones, esta estrategia parte de una necesidad de crear Culturas más innovadoras que hagan frente a una situación de mercado de creciente competencia. El reto de la Competitividad Empresarial está valorizando el talento que tenemos en nuestras organizaciones.

De este trabajo cotidiano con nuestros clientes surgieron las ideas que impulsaron este estudio. El Centro de Estudios Konsac ha realizado el presente estudio sin mayores pretensiones que servir como instrumento de reflexión sobre la relevancia que tienen las políticas de Gestión del Factor Humano en el nivel de Competitividad del tejido empresarial de nuestro país, de Portugal, para, más tarde, repetir este estudio en otros países y zonas geográficas.

Para ello hemos recogido desde una mirada cuantitativa diferentes valoraciones que han realizado los CEO y primeros directivos de algunas de nuestras principales empresas. Y desde esta perspectiva, hemos utilizado los modelos y herramientas que utilizamos en nuestro trabajo de consultoría para analizar la Capacidad de Innovación de las Empresas en Portugal.

Objetivos

Este Estudio de Liderazgo e Innovación tiene dos finalidades de naturaleza diferente. Nuestro primer objetivo era realizar un diagnóstico sobre los factores clave relacionados con la gestión de personas que influyen en la innovación empresarial. Para ello hemos analizado los siguientes aspectos:

El **Liderazgo** es el factor clave para analizar cómo se gestiona a las personas. Nuestra hipótesis es que hay Estilos de Liderazgo que son dinamizadores de la innovación, puesto que la gestión del Capital humano en el día a día se basa en esos estilos, a los que denominamos Liderazgo Transformador.

La **Cultura Organizativa** son los valores y comportamientos que caracterizan a una organización. Desde esta perspectiva, hemos intentado medir los valores y comportamientos que se relacionan con la Innovación a partir de un Modelo denominado de los Cuatro Factores Adaptativos.

La **Estructura Organizativa y los Procesos de Gestión** son otro tipo de facilitadores que ayudan a que la innovación sea una realidad. Queríamos analizar la importancia que se da a aspectos como la flexibilidad organizativa y a unos procesos de gestión que sistematicen la gestión de resultados y personas como factores clave para impulsar la innovación.

Las **Conductas Innovadoras Empresariales**, cuáles están más extendidas y qué conductas se perciben como más importantes para las empresas.

Por último, ver la relación de los anteriores factores con los **Resultados Empresariales**, con la Cuenta de Resultados de las empresas, en relación a las empresas de su competencia.

Nuestro segundo objetivo fue dar un instrumento de medida, el Barómetro de Capacidad Innovadora, no muy complejo pero que permita a la empresa reflexionar de forma rápida y estructurada sobre su situación respecto a la innovación. De hecho, todas las empresas participantes que así lo deseen tienen la posibilidad de obtener un informe de este tipo.

Modelo de Innovación

Este Estudio Empresarial se basa pues en relacionar causalmente las Conductas Innovadoras de las Empresas con otros factores relacionados con la Gestión del Capital Humano: Liderazgo, Cultura, Estructura Organizativa y Procesos de Gestión.

Cada uno de estos factores es habitualmente medido, mediante herramientas de elevada fiabilidad de forma recurrente en la actividad de Konsac Human Capital, en nuestras empresas Cliente.

Pero, para este Estudio, hemos tenido que simplificar los instrumentos de medida de forma muy importante. Y para ello hemos escogido los ítems más representativos de algunas de estas herramientas.

Modelo de Innovación



Además hemos medido otras variables que nos permitan segmentar la muestra (competitividad, sector, tamaño de empresa) y discriminar la importancia de estos factores.

Metodología y Muestra

La metodología que hemos utilizado es el Estudio Empresarial a Altos Directivos, es decir, hemos preguntado a los Directivos cuál es su percepción sobre aspectos relacionados con el funcionamiento de su propia empresa. El número final de empresas participantes es de 287.

Sabemos que los Directivos y Empresas que participan en este tipo de estudios son Directivos y Empresas interesados en la problemática objeto del mismo. Es decir, será más probable que los directivos que contesten tengan interés y valoren la capacidad innovadora de sus empresas.

Por otra parte sabemos por nuestra experiencia en que los Altos Directivos suelen percibir de forma más positiva la visión de estos aspectos que el resto de puestos de la Compañía. Es decir, cuando hacemos estudios de Cultura, Liderazgo o del funcionamiento de los Procesos de Gestión sabemos que es este colectivo el que percibe de forma más positiva (puntuaciones más altas) estos aspectos.

No obstante, la muestra es suficientemente amplia y representativa para obtener una valoración de los puntos fuertes y débiles, así cómo de los aspectos que preocupan a los Directivos de este tipo de empresas.

Como vemos en los siguientes gráficos hay una importante representatividad de sectores empresariales tanto de capital nacional cómo empresas internacionales que, probablemente en muchos casos, tengan rasgos culturales diferentes como más tarde intentaremos explorar.

Gráfico Empresas por Sector

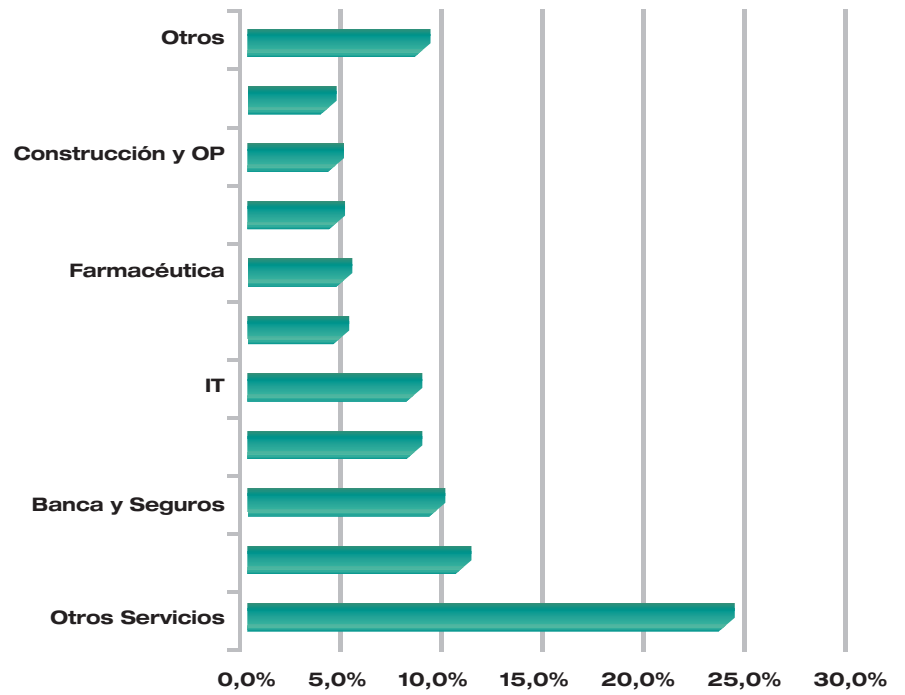


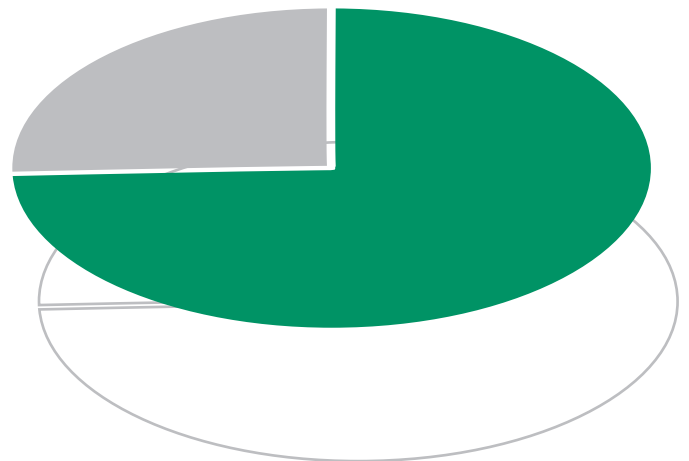


Gráfico Nacionalidad del Capital y tipo de Capital

Portuguesa 
Extranjera 



3. La mirada al futuro: Liderazgo

El Modelo de Liderazgo Transformador

Este estudio parte de la hipótesis de que la Innovación surge de la Gestión del Capital Humano, o para decirlo, en palabras más simples, en cómo los directivos lideran a las personas en el día a día.

La gestión de personas en una empresa con naturaleza de Empresa Innovadora se caracteriza al menos por tres aspectos:

Por ser un proceso continuo, pero sobretodo por ser una apuesta a largo plazo, donde resultados y personas se gestionan a Corto Plazo, pero también a largo plazo.

Donde la orientación a las personas tiene tanta importancia como la orientación a tareas y a resultados: las personas son los artífices de la mejora del día a día y de la Innovación.

No es la persona individualmente quien genera una conducta innovadora, sino la interacción entre personas y equipos. El Equipo y la colaboración son los motores de la innovación.

Desde esta perspectiva hemos definido cinco estilos de Liderazgo:

Estilo Visionario	Establece una visión a largo plazo motivadora, explica las razones de sus decisiones en función del entorno. Relaciona con claridad los objetivos a largo plazo de su unidad con los objetivos y resultados a corto plazo y con su entorno.
Estilo Potenciador	Crea y desarrolla personas a largo plazo con potencial para sustituirlo u ocupar responsabilidades superiores a las del propio líder. Da autonomía y confianza, responsabiliza a sus colaboradores y da soporte sólo cuando es necesario.
Estilo Desarrollador	Motiva, entrena, capacita, desarrolla las habilidades, conocimientos y competencias de las personas a corto y medio Plazo para mejorar su eficiencia. Se enfrenta de una formas positiva a rendimientos bajos o inadecuados: comunica puntos débiles de sus colaboradores.
Estilo Motivador de logro	Promueve un rendimiento alto de su equipo y de él mismo orientando a sus colaboradores a la consecución de los resultados del corto plazo. Se enfrenta de una forma positiva a rendimientos bajos o inadecuados buscando soluciones.
Estilo Integrador	Crea equipo, escucha a sus colaboradores y hace que estos compartan objetivos y puntos de vista mediante la participación y, si es posible, el consenso. Busca la colaboración y la confianza entre los miembros del equipo, creando un clima sinérgico.

Cada uno de los Estilos de Liderazgo responde a una de estas perspectivas (Personas, Resultados, Presente y Futuro e Integrador de Equipos.

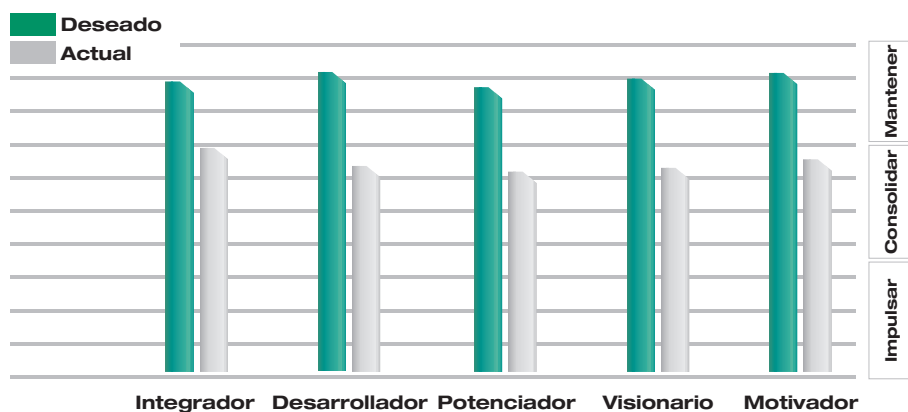


Puntos Débiles: Personas y Futuro

Una de las características generales del Estudio es que la percepción de los directivos es, en general, positiva, en su mayoría superior a 6 puntos. No obstante, son en los ítems relacionados con Liderazgo donde encontramos un mayor "Gap" o distancia entre lo que hay, sobre la situación actual, y lo deseado. Hay muchas diferencias superiores a 2,5 y algunas cercanas a 3 puntos. Este tipo de diferencias suelen comenzar a ser percibidos como Gaps Críticos.

En general, son los comportamientos asociados a los Estilos de Liderazgo Integradores de Equipo, donde se busca el consenso y se promueve el Trabajo en Equipo, donde se obtienen puntuaciones más altas.

Ciertamente, el compromiso del equipo nace de su participación en la toma de decisiones, cuyo punto más difícil sea obtener el consenso, lo que unido a la búsqueda del trabajo en equipo de como resultado una nota media de siete puntos, una nota muy elevada en este tipo de estilos tan necesarios para impulsar el rendimiento de las organizaciones.



Las puntuaciones más bajas, y donde se obtienen ítems que hacen referencia a cuestiones de futuro: relacionan el presente con el futuro ya sea en Resultados o en Personas. No obstante, en general, algunos de los ítems con menores puntuaciones y Gaps más altos hacen referencia al diálogo (feed-back) entre Jefe y subordinado, ya sea sobre aspectos de desempeño personal o sobre mejora de resultados.

Los jefes / directivos de nuestra organización:	Actual	Deseada	Diferencia
Intentan buscar el consenso dentro de su grupo de colaboradores	7	8,6	1,6
Se aseguran que sus colaboradores trabajen entre ellos siempre que sea necesario	7	9,2	2,2
Realizan esfuerzos importantes para el desarrollo de los conocimientos, habilidades y competencias de sus colaboradores	6,7	9,2	2,5
Se aseguran de dar feed-back a todos sus colaboradores sobre sus puntos fuertes y débiles	6,1	9,2	3,1
Animan a sus colaboradores a establecerse objetivos profesionales a largo plazo	5,9	8,8	2,9
Potencian que sus colaboradores tengan autonomía y tomen ellos mismos la mayoría de las decisiones	6,4	8,7	2,3
Relacionan los objetivos a largo corto plazo y las tareas que se realizan en su área con objetivos a largo plazo	6,2	8,9	2,7
Relacionan los objetivos del área con los objetivos generales de la organización y/o nuestro entorno	6,4	9,1	2,7
Personalizan los objetivos, cada colaborador sabe qué objetivos tiene	6,8	9,2	2,4
Analizan con cada colaborador cómo se pueden mejorar sus resultados individuales y los del área	6,3	9,1	2,8

Los problemas del Cortoplacismo

El Desarrollo de Talento, tanto a corto como a medio plazo, pero especialmente a largo plazo, probablemente sea uno de los aspectos más significativos que destaca en este estudio. De hecho, el ítem 1.5 “incentivar a los colaboradores a tener objetivos a largo plazo” es el único ítem de todo el cuestionario con una puntuación inferior a “6” puntos.

El Líder, el directivo que establece objetivos profesionales a largo plazo, no es frecuente, pero como veremos más tarde, tampoco las organizaciones tienen sistemas que permitan gestionar el “Talento” a medio plazo. La gestión del talento de las organizaciones no es un aspecto al que se le dedique especial atención, si bien no se duda de su criticidad.

El fenómeno que hace que las empresas miren a corto plazo se denomina cortoplacismo. Las empresas y sus órganos de gobierno, Consejos de Administración y accionistas sitúan toda la presión de sus directivos en conseguir objetivos en el corto plazo. Desde la perspectiva del cortoplacista, el largo plazo es la suma de muchos “corto plazos”.

Desde la Cultura Cortoplacista sólo existen los resultados del año, o a lo sumo hay un plazo trianual, entendido como suma de tres años. Los Directivos en muchas compañías son evaluados y entrenados para seguir este tipo de disciplina cortoplacista, con lo que no es extraño que, más allá de lo que podríamos pensar que sería conveniente, el cortoplacismo se imponga como realidad.

Pero hay algunos aspectos de la organización donde la visión a corto plazo puede ser peligrosa, y algunos de ellos son en los que nos centramos en este estudio. El Capital Humano es un activo que puede perder su valor con el tiempo o que lo puede ganar de forma importante, y esto está en función de cómo se le gestiona. Y, como sabemos, nuestras empresas están llenas de personas con una antigüedad elevada y el sistema de relaciones laborales en países como Portugal hace que prescindir de las personas, una vez que se han “descapitalizado”, además de elevados costes emocionales, también los tienen económicos.

No es necesario decir que gestionar la innovación implica gestionar el talento de forma proactiva, asegurar que las personas tendrán las características que serán necesarias no sólo en el presente, sino también el futuro. Esto implica que cuando la organización se plantea qué productos quiere lanzar al mercado, qué resultados quiere obtener, además debería reflexionar sobre qué características deberán tener las personas que conseguirán dichos resultados.

La Innovación Empresarial exige una mirada a largo plazo y esto sin duda tiene unos costes elevados, si bien todos sabemos que la Innovación Empresarial da una enorme ventaja competitiva y es una de las más difíciles de copiar, ya que sólo se consigue copiar a medio plazo.

La Gestión del talento parte de la base que las personas son “activos” que suelen estar en las organizaciones durante muchos años, tal y como nos muestra la antigüedad media de las personas de nuestras organizaciones, y que por ello conviene plantearse qué tipo de personas tendremos y querríamos tener. Pero más allá de los sobre su Capital Humano que se deben realizar a nivel organizativo, estos planteamientos tienen que ser traspasados a la gestión cotidiana de las personas.

El líder, el directivo que es el principal gestor de personas, debería también asumir esa responsabilidad en su día a día y orientar resultados y, especialmente, a las personas pensando más allá de lo que “hoy” se necesita, mediante un Liderazgo que tenga este tipo de características.

4. Una Cultura de Resultados

El Modelo de Cultura de los Cuatro Factores Adaptativos

Si partimos de Cultura como los comportamientos, los valores, la forma de ser de una organización, para muchos de los autores la Innovación es un tipo de Cultura Organizativa. Especialmente desde disciplinas como el Desarrollo Organizativo se ha asociado “Cultura” como la característica que tienen las organizaciones para adaptarse, para cambiar de forma exitosa.

Desde este punto de vista hay “Culturas no adaptativas” y “Culturas Adaptativas”, también denominadas “orgánicas”. La Cultura, los comportamientos y los valores de las organizaciones son, para este tipo de corrientes, quienes determinan la capacidad “innovadora” de las organizaciones.

Para intentar reflejar qué aspectos o qué comportamientos culturales estarían relacionados con la innovación, utilizamos en nuestro trabajo de consultoría modelos que miden “dimensiones” asociadas a la Innovación. A uno de estos modelos de cultura que presentamos a continuación le denominamos Modelo de los Cuatro Factores Adaptativos.

Dimensiones del Modelo de los Cuatro Factores Adaptativos

FACTOR 1: Orientación a Resultados

- 1.1 Exigencia de estándares
- 1.2 Reconocimiento de recompensa
- 1.3 Claridad de objetivos

FACTOR 2: Orientación a Personas

- 2.1 Desarrollo y profesionalidad
- 2.2 Afiliación y respeto
- 2.3 Identidad y lealtad
- 2.4 Colaboración y equipo

FACTOR 3: Adaptación al Ambiente

- 3.1 Iniciativa estratégica
- 3.2 Innovación y aprendizaje
- 3.3 Orientación cliente / mercado

FACTOR 4: Adaptación Interna

- 4.1 Rol jerárquico
- 4.2 Comunicación orientadora
- 4.3 Control y riesgo
- 4.3 Autonomía y empowerment

El Modelo de los Cuatro Factores Adaptativos contempla dimensiones relacionadas con:

Orientación a Resultados: Organizaciones que se caracterizan por que son exigentes y expresan con claridad sus objetivos a la vez que se aseguran de que todos sus empleados están alineados con ellos (reconocimiento y recompensa) en función de resultados.

Orientación a Personas: Organizaciones que se caracterizan porque son exigentes con el desarrollo y desempeño de las personas, las escuchan, respetan su aportación con independencia del nivel jerárquico, crean espíritu de Equipo y de Empresa.

Adaptación al Entorno: Organizaciones que se caracterizan porque son receptivas a su entorno, aprenden de sus competidores, escuchan a sus clientes, analizan de

forma sistemática el mercado y, desde este análisis, es de donde parte su iniciativa estratégica.

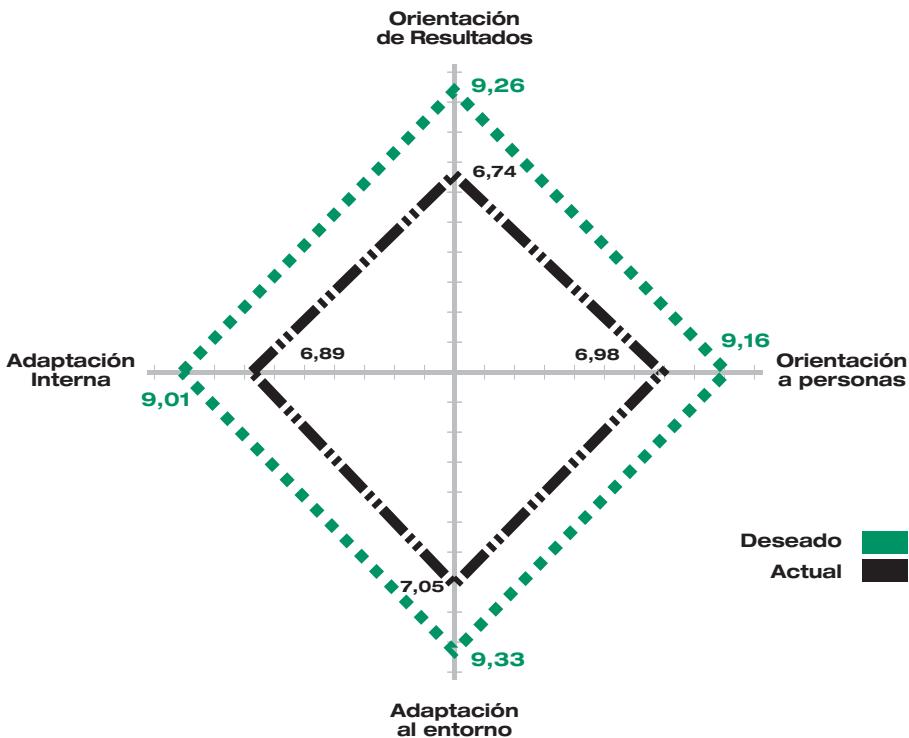
Adaptación Interna: Organizaciones que se caracterizan por su flexibilidad, por tomar las decisiones de forma descentralizada, por dar empowerment a sus trabajadores asumiendo el riesgo que esto implica, donde la comunicación organizativa tiene un papel estratégico y orientador y donde el rol de los líderes es cercano y abierto, donde la comunicación es fácil.

Un modelo equilibrado

Para analizar este tipo de Factores realizamos un ítem por Dimensión, de forma que obtuviéramos información, aunque fuera de forma básica, sobre cada uno de estos aspectos en la muestra de empresas participantes.

Para analizar la Cultura Organizativa se realiza un doble análisis. El primer tipo de análisis se realiza a partir de los Factores y, posteriormente, por Dimensiones.

La primera observación que podemos realizar es que los resultados presentan los cuatro factores de forma equilibrada: la percepción sobre los cuatro es similar, así como la importancia que se da a estos factores.



No obstante, si hacemos un análisis más profundo observaremos cómo el Factor Resultados es el que obtiene una puntuación menor. Esto es debido, especialmente, a la dimensión reconocimiento y recompensa que intenta medir cómo estos aspectos están relacionados con el desempeño, con los resultados que obtiene cada persona.

Las organizaciones altamente orientadas a resultados intentan alinear el desempeño individual con los sistemas de recompensa y reconocimiento. Lo cierto es que, dentro de este factor, los sistemas que permiten que los resultados a conseguir por cada colaborador estén claros tampoco obtienen una puntuación demasiado alta, aunque son aspectos que se consideran muy relevantes. Este hecho hace que sean las dimensiones que tienen el Gap más elevado de todos los factores.

Alinear a las personas con los resultados, con la estrategia organizativa, aparece como una asignatura pendiente para muchas organizaciones. Para ello se hacen necesarios dos comportamientos: clarificar lo que se quiere conseguir y premiar (reconocer/ recompensar) el desempeño de las personas.

Potenciar resultados y mantener el respeto a las personas

Orientar una organización a Resultados parece que inevitablemente implica orientar al desempeño de las personas de esta organización a la consecución de estos resultados. Los sistemas que pueden utilizarse pueden ser más o menos sofisticados, pero aquellas organizaciones que permitan este alineamiento seguramente conseguirán movilizar la “energía” de su Capital Humano, a la vez que aseguran la consecución de los resultados.


Entre este tipo de Comportamientos Organizativos que forman parte de los que denominamos Cultura Innovadora, ya que muy frecuentemente se relacionan con la Innovación, los aspectos más positivos que encontramos son la Identificación con la Empresa y el trato como personas de los miembros de la organización (7,3 puntos), solamente superada por la facilidad en la comunicación con los superiores jerárquicos (7,7).

Sin duda, una organización donde las personas tienen una elevada identificación y lealtad, y el trato personal es un punto fuerte, es una organización que muy probablemente podrá contar con el esfuerzo de las personas y con una implicación más elevada en su trabajo y con los intereses generales organizativos.

Nuestra organización se caracteriza por:	Actual	Deseada	Diferencia
Hay sistemas que permiten que los objetivos estén claros para la mayoría de los colaboradores	6,6	9,2	2,6
El reconocimiento y la recompensa están alineados con el desempeño de las personas	6,4	9,3	2,9
Somos exigentes y rigurosos en la mayoría de nuestras áreas organizativas	7,2	9,3	2,1
Se fomenta el trabajo entre los profesionales de diferentes departamentos	6,8	9	2,2
Las personas de nuestra organización se sienten muy identificadas con nuestra empresa	7,3	9,3	2
Nuestra organización se caracteriza por preocuparse de las personas	7,3	9,3	2
En nuestra organización existe interés y compromiso por el desarrollo profesional a largo plazo	6,5	9,1	2,6
Escuchamos siempre las opiniones de los clientes o orientamos nuestra actuación a la mejora	7,5	9,4	1,9
En nuestra organización se fomentan y aprovechan las ideas y los puntos de vista diferentes que ayudan a mejorar	7	9,3	2,3
Tenemos mecanismos claros para saber qué pasa en nuestro mercado y planificar necesidades futuras	6,7	9,3	2,6
Las personas de nuestra organización tienen suficiente información, autonomía y capacidad de decisión	6,5	9	2,5
En mi empresa se anima a tomar riesgos calculados con el objetivo de mejorar asumiendo la posibilidad de equivocarnos	6,5	8,7	2,2
Nuestra empresa informa frecuentemente sobre los resultados, las metas y los cambios del entorno	6,9	9,1	2,2
En nuestra organización es fácil comunicarse con los superiores jerárquicos	7,7	9,2	1,5

¿Una Cultura Paternalista?

Aunque sea atrevido realizar afirmaciones a partir de una información tan incompleta como la que da en este tipo de Estudios, el perfil general que se adivina tras los resultados (puntos fuertes y débiles) es lo que en consultoría denominamos Cultura Paternalista.



Son culturas que apuestan por tener un compromiso de las personas con los objetivos generales de la organización mediante un elevado sentimiento de pertenencia y donde el trato personal es respetuoso, pero donde no existen ni sistemas ni una elevada orientación a asegurar un desempeño elevado de las personas y donde no se premia de forma sistemática este desempeño elevado. El compromiso con los objetivos es general, pero no hay una individualización, una clarificación, de los objetivos a nivel individual.

Sin duda, una organización paternalista tiene las enormes ventajas que da la elevada identificación y compromiso que podrá contar con un determinado “esfuerzo” extra. Pero cuando el desempeño de cada persona no se premia, ni siquiera se clarifica, podemos estar perdiendo energía extra.

Alinear los objetivos de cada una de las personas de la organización, analizar el desempeño, el talento que cada persona aporta a la organización, es, sin duda, difícil de gestionar. Se requieren sistemas y más precisión en la Gestión del Capital Humano, pero es una asignatura pendiente que tiene este tipo de Culturas.

Por supuesto, no estamos diciendo disminuir estos puntos fuertes (tienen puntuaciones deseadas de 9,3 y 9,4), sino que es necesario añadirles otro tipo de elementos para conseguir una Cultura más innovadora. La excelencia es apostar por el talento individual, puesto que finalmente es una de las formas más sólidas de apostar por el talento organizativo.

Valorar a las personas a corto y largo plazo

Las dimensiones del Modelo de Cultura relacionadas con la responsabilidad y poder de las personas, el denominado “empowerment”, la capacidad de asumir riesgos y el interés que existe en el desarrollo a largo plazo de las personas son otras de las dimensiones donde las puntuaciones observadas están entre las más bajas observadas.

Observamos que la capacidad de dar información para que los colaboradores tengan más capacidad de decisión y autonomía, el denominado “empowerment”, junto con la capacidad de asumir riesgos calculados asumiendo la posibilidad de error, junto con el ya comentado relativamente bajo interés por el desarrollo de las personas a largo plazo (ahora observado desde una perspectiva organizativa), hace que podamos percibir que algunas de las conductas que pueden dar valor a las personas en la organización estén poco valoradas.

Un fenómeno que se ha acentuado en las últimas décadas fruto del incremento de la competitividad empresarial es el incremento del valor del Capital de Humano en las organizaciones. Básicamente, este fenómeno consiste en dar más poder y capacidad (información, formación, autonomía) de decisión a las personas de la organización. Tendencias como el empowerment, las organizaciones planas, la disminución de los sistemas de control, el paso de puestos de trabajo muy definidos a “roles” más complejos forman parte de esta realidad que afecta de forma muy intensa desde el empleado de una oficina bancaria al operario de una cadena de producción de una planta industrial.

Sin embargo, los ítems relacionados con esta “valorización” se puntúan bajos, a pesar de que se consideran importantes (Gap elevado). Y lo que debería permitir más esta valorización del capital humano es su adecuación al futuro: sería un compromiso con el desarrollo de los empleados ante un futuro sin duda más complejo que el pasado, tampoco se puntúa bien.

Con la prudencia que requiere el tipo de estudio que estamos haciendo, la tendencia que observamos es que hay una cierta “insatisfacción”, medida como Gap entre presente y deseado, en las variables que afectan a que las personas puedan añadir más valor a su empresa. En caso de que esta percepción fuera cierta, no sería una buena noticia para el desarrollo de la innovación.

Creemos que todos compartiremos que uno de los factores de éxito relacionados con la innovación consiste en que las personas den el máximo valor para la organización y las organizaciones se aseguren que lo obtienen.

Mecanismos claros para escuchar el mercado

Una organización con una Cultura Innovadora es una organización preocupada por lo que pasa en su entorno y especialmente en su mercado, que está abierta a aprender y a conocer qué es lo que le demanda su cliente y su mercado. Este factor lo denominamos Adaptación al Entorno.

Desde esta perspectiva, las dimensiones que hacen referencia a estos aspectos son bien valoradas. Las empresas perciben que están abiertas a las opiniones de sus clientes y que estos orientan su actuación. También piensan que se fomentan y aprovechan ideas y puntos de vistas diferentes que ayuden a la mejora.

El único aspecto que, sin embargo, no hace que la Orientación al Entorno y el mercado sea excelente, tal y como hemos medido este Factor, es que no hay mecanismos claros para saber que pasa en el mercado para poder planificar.

El Gap existente en este ítem es elevado, por lo que parece que la escucha sistemática, de lo que está pasando en el mercado (competidores, productos, tendencias) forma parte de los puntos de preocupación de los directivos. Y esta orientación al mercado es, sin duda, uno de los puntos clave que permiten que una organización sea adaptativa e innovadora.

5. Liderazgo como motor de la Cultura Innovadora

Uno de los principales aspectos que debemos tener en cuenta respecto a la importancia del Liderazgo es su relación con el resto de variables relacionadas con la Innovación. Probablemente, la relación más estudiada sea la que existe entre Cultura y Liderazgo.

Han sido muchos los autores, y algunos con enorme éxito a nivel mundial, que han relacionado estos dos factores. Recordamos, a título de ejemplo, las tesis de Daniel Goleman. La relación que hemos observado en nuestros estudios con clientes cuando medimos con detalle y desarrollamos el Liderazgo y la que hemos observado en este estudio es la que se resume a continuación.

Relación entre Liderazgo y Cultura

	Orientación Personas	Orientación Resultados	Adaptación Externa	Adaptación Interna
Visionario		+	++	+
Motivador de logro		++		+
Potenciador	++		+	+
Desarrollador	++	+		+
Integrador	+	+	+	+

El Liderazgo Transformador aparece como el motor de la Cultura Innovadora, es decir, a mayor amplitud de estilos de Liderazgo y mayor puntuación, mayores probabilidades hay que encontremos conductas Innovadoras.

En la medida en que el Liderazgo se correlaciona con los principales factores asociados a la Innovación, la identificación del Liderazgo de una organización, su desarrollo, es una de las Variables Clave cuando hablamos de la Innovación y de Culturas Innovadoras.

Desde esta perspectiva, una de las claves del éxito es asegurar que los principales directivos de la organización tienen Estilos de Liderazgo consistentes con la Cultura Innovadora que se quiere impulsar, ya sea mediante su desarrollo interno o acudiendo a un mercado donde este tipo de talento será cada vez más valorado.

6. La organización flexible colabora y premia el talento

Organización Flexible: Diferenciación e Integración

Aunque es comunmente aceptado el principio de que no hay Estructuras Organizativas adecuadas o inadecuadas, ni siquiera en un Sector de Actividad concreto, pues depende del tipo de estrategia de la compañía, la Estructura Organizativa es frecuentemente analizada como uno de los factores que ayuda o entorpece la Innovación.

Cómo se organizan los puestos de trabajo, dónde se toman las decisiones, el tipo de estructuras horizontales que existen. Todos estos aspectos se han señalado desde hace décadas como factores explicativos de éxito en entornos que exigen innovación.

Las organizaciones tienen dos mecanismos básicos para establecer su estructura organizativa, diferenciar unos puestos de otros y las tareas que realizan unas personas de las de otras, mecanismos de diferenciación. Pero la diferenciación genera otra necesidad, la de coordinación. Para ello se establecen mecanismos de coordinación.

Este tipo de mecanismos son considerados como facilitadores positivos y negativos desde el punto de vista de la innovación.

Estructura Organizativa e Innovación

Facilitadores de la innovación	Positivos	Negativos
Mecanismos de Diferenciación A. Diferenciación Horizontal A.1 Lugar de la toma de decisiones A.2 División del trabajo en tareas B. Diferenciación Vertical B.1 Control de Decisiones B.2 Tipo de estructura	Descentralización Flexibilidad / Rol Empowerment Estructuras Horizontales	Centralización Normalización / Puesto Trabajo Jerárquica Estructuras Verticales
Mecanismos de Integración C.1 Estructuras de Coordinación Temporales C.2 Estructuras de Coordinación Permanentes C.3 Áreas/Puestos de Enlace o Integración	Frecuente Frecuente Frecuente	No Frecuente No Frecuente No Frecuente

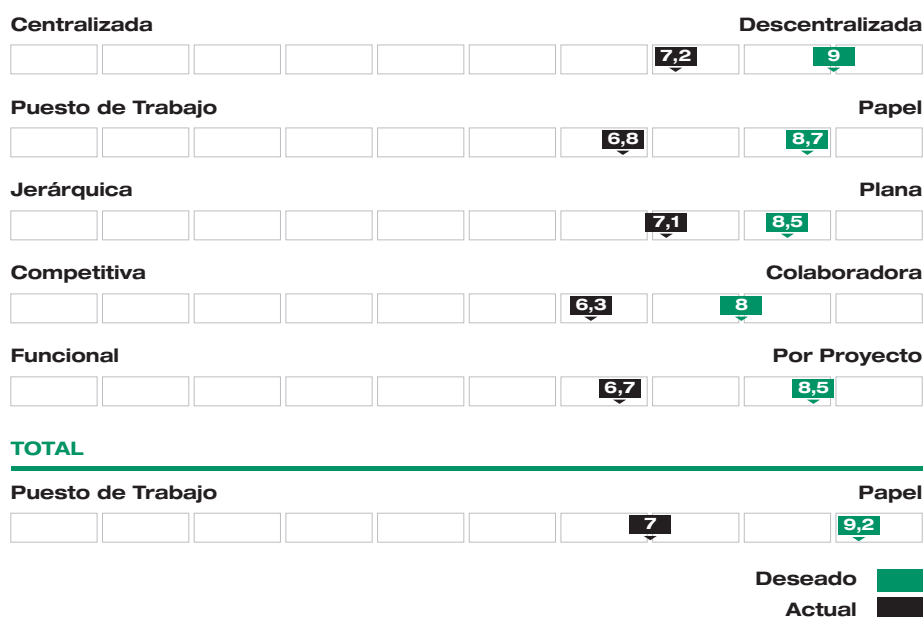
En este Estudio sobre la Capacidad Innovadora de las empresas nos preguntamos por este tipo de mecanismos organizativos, tanto por los de diferenciación como por los de integración.

De la descentralización a la colaboración

Los aspectos relacionados con la Innovación que más se valoran son: trabajar, decidir, cerca del cliente, lo que implicaría **descentralización** en la toma de decisiones y **puestos de trabajo flexibles** y cambiantes, y organizaciones no jerarquizadas. En estos aspectos las puntuaciones actuales son más bien altas. Aparentemente, la asignatura de la descentralización está aprobada con nota.

Donde hay unas puntuaciones más bajas son en los mecanismos de coordinación, especialmente en la creación de estructuras temporales o en los puestos de trabajo temporales. Y donde el Gap es mayor (diferencia entre puntuación actual y deseada) es en los mecanismos de relación entre áreas.

Nuestra organización, respecto a las empresas del sector, se caracteriza por:	Actual	Deseada	Diferencia
Las decisiones se toman cerca del cliente (descentralizada)	7,2	9	1,8
Los puestos de trabajo y las personas son flexibles, pueden cambiar con facilidad en función de las circunstancias	6,8	8,7	1,9
Tenemos una estructura poco jerarquizada / plana	7,1	8,5	1,4
Se crean frecuentemente puestos de trabajo o grupos de trabajo con objetivos temporales	6,3	8	1,7
Hay mecanismos de enlace o relación entre áreas, hay pocos departamentos estanco	6,7	8,8	2,1



La colaboración entre personas y entre áreas suele ser en numerosas ocasiones el desencadenante de la creatividad, por ello se considera casi una obligación para que una empresa sea innovadora.

La Colaboración entre áreas no sólo proporciona información y comunicación, que suelen ser la base para detectar la necesidad de cambios y la mejora continua, sino que facilita la puesta en marcha de nuevos proyectos, proporciona la energía que hace que estos vayan más rápidos y que en muchas ocasiones no fracasen.

Los nuevos proyectos, los proyectos de mejora o cambio, básicos para la innovación cuyo indicativo suele ser la creación de estructuras temporales suelen tener en la colaboración entre áreas uno de los principales elementos clave de éxito.

Estructuras Organizativas y tipo de empresas

Hay una cierta homogeneidad en las puntuaciones y se hace difícil hacer diferenciaciones. No obstante, los Procesos de Gestión relacionados con las personas son los que obtienen mayores Gaps (2,6). Como en otras partes del Estudio, veremos que son los aspectos relacionados directamente con la Gestión del Capital Humano los que presentan un perfil menos amable.

El talento organizativo son sus procesos, su saber hacer, que finalmente se convierte en talento individual, en personas. Pero el valor del Capital Humano no es homogéneo ni todas las personas tienen las mismas capacidades ni igual valor.

Gestionar el talento es tratar diferente lo diferente, es identificar a las personas más valiosas para la organización mediante sistemas de identificación de potencial u otros que nos aseguren que tenemos correctamente “inventariado” nuestro principal activo.

Conocer la aportación, el desempeño, de cada persona dentro de la organización, su potencial, los resultados que ha conseguido y, en función de esto, reconocer y recompensar de forma diferencial es una de las principales herramientas que tienen las empresas para alinear el capital humano con la estrategia, con lo que quiere conseguir la compañía.

La innovación, en la medida que provoca cambio organizativo, requiere asegurar que las herramientas permitan alinear a las personas con los objetivos estratégicos, por lo que los sistemas de reconocimiento y premio de los resultados y el talento son aún más estratégicos.

7. Los tipos de procesos de gestión

Tres tipos de Procesos de Gestión

Los procesos de gestión son aquellos procesos cuyo objetivo no es de negocio (producir, vender o almacenar), ni siquiera de soporte (financiero, RRHH, informáticos, legal), sino que permiten gestionar en el día a día personas y resultados. También se denominan procesos de dirección, porque son especialmente utilizados por los directivos.

Entre los Procesos de Gestión que más se relacionan con la Innovación están:

Los procesos **relacionados con la gestión de la información**: información de gestión en el día a día que permita tomar decisiones y planificar, una comunicación eficaz que permita compartir la estrategia y aspectos clave de la compañía.

Los procesos relacionados con la **gestión de las personas**, especialmente críticos se consideran los de identificación de potencial, de talento y los sistemas de recompensa o retribución diferencial.

Los procesos relacionados con el propio **Aprendizaje Organizativo**, como se difunde y se enseña el "Know-How" más importante para la organización y si hay procesos de innovación "explícitos" en la compañía.

La Clave: reconocer y premiar el talento

En general, la importancia que se le atribuye a estos aspectos es elevada, así como las puntuaciones actuales que obtienen. No obstante, debido a la elevada importancia que se otorga a los procesos de gestión, hay Gaps que son importantes: la mayoría se acercan a 2,5 puntos.

Nuestra organización, respecto a las empresas del sector, se caracteriza por:	Actual	Deseada	Diferencia
Nuestras herramientas de planificación y control de gestión facilitan la toma de decisiones y nos orientan	6,6	9,1	2,5
Identificamos a nuestros mejores colaboradores clave y reconocemos su aportación	6,6	9,2	2,6
Recompensamos de forma diferencial lo que nos aportan nuestros colaboradores	6,5	9,1	2,6
La comunicación en nuestra organización constituye una guía y da referencia estratégica de quiénes somos y qué queremos	6,6	9,1	2,5
La innovación para nuestra organización es un aspecto que "explícitamente" ocupa la agenda de nuestra organización	6,8	9,1	2,3
Nos aseguramos que nuestro conocimiento "clave" se difunde y se aprende	6,7	9,1	2,4

Hay una cierta homogeneidad en las puntuaciones y se hace difícil hacer diferenciaciones. No obstante, los Procesos de Gestión relacionados con las personas son los que obtienen mayores Gaps (2,6). Como en otras partes del Estudio, veremos que son los aspectos relacionados directamente con la Gestión del Capital Humano los que presentan un perfil menos amable.

El talento organizativo son sus procesos, su saber hacer, que finalmente se convierte en talento individual, en personas. Pero el valor del Capital Humano no es homogéneo ni todas las personas tienen las mismas capacidades ni igual valor.

Gestionar el talento es tratar diferente lo diferente, es identificar a las personas más valiosas para la organización mediante sistemas de identificación de potencial u otros que nos aseguren que tenemos correctamente "inventariado" nuestro principal activo.

Conocer la aportación, el desempeño, de cada persona dentro de la organización, su potencial, los resultados que ha conseguido y, en función de esto, reconocer y recompensar

de forma diferencial es una de las principales herramientas que tienen las empresas para alinear el capital humano con la estrategia, con lo que quiere conseguir la compañía.

La innovación, en la medida que provoca cambio organizativo, requiere asegurar que las herramientas permitan alinear a las personas con los objetivos estratégicos, por lo que los sistemas de reconocimiento y premio de los resultados y el talento son aún más estratégicos.

8. El punto débil de la Innovación en Portugal: las personas

El Modelo de Conductas Empresariales Innovadoras

Son numerosos los modelos que intentan medir las conductas innovadoras empresariales. Son muy conocidos el Radar, el Modelo del MIT o el Doblin Model que intentan explorar que comportamientos empresariales innovadores suelen estar asociados a ventajas competitivas.

Desde la perspectiva “simplificadora” con la que hemos tenido que abordar este Estudio hemos intentado medir una decena de comportamientos sobre los que existe un elevado consenso que constituyen “conductas innovadoras” relevantes.

Para determinar qué tipo de “**Conductas Innovadoras**” son las más frecuentes y las percibidas como más importantes, hemos distinguido entre:

Adaptación Externa: conductas basadas en nuevas formas de relación con el Cliente. Desarrollan nuevos productos y servicios, anticipándose a las necesidades de los clientes, especialmente en segmentos no cubiertos, estableciendo relaciones que generen emociones positivas o estableciendo nuevos sistemas de distribución, nuevas formas de acercarse al cliente.

Adaptación Interna: conductas relacionadas con la innovación organizativa. Desarrollan procesos más eficientes y competitivos, mediante relaciones con otras organizaciones, especialmente proveedores o mediante estructuras organizativas muy flexibles y procesos de gestión de Capital Humano que den ventajas competitivas.

Conductas Innovadoras: Adaptación Interna/Externa. El cliente orienta a la empresa

En líneas generales todas las conductas son percibidas como muy importantes con puntuaciones que en prácticamente todos los casos superan, en nuestra escala de 1 a 10, el valor “9”. También se obtienen puntuaciones muy elevadas en la percepción sobre la situación actual, que en casi todos los casos supera los “7” puntos.

La constatación sería que las empresas de nuestra muestra presentan “Conductas Innovadoras”, tanto en su relación con los clientes, como en su adaptación interna.

Adaptación Interna "ORGANIZATIVA"

Proceso de Negocio Eficiente



Estrategias con Proveedores



Relación con otras Organizaciones



Cultura Organizativa



Gestión de Personas



TOTAL ADAPTACIÓN INTERNA



Adaptación Externa "CLIENTE"

Productos/Servicios



Necesidades de los Clientes



Formas de Relación



Vínculo Emocional



Canal de Distribución



TOTAL ADAPTACIÓN EXTERNA



Deseado ■
Actual ■

CONDUCTAS DE INNOVACIÓN

Puesto de Trabajo

						7		9,2
--	--	--	--	--	--	---	--	-----

Papel

Se le da algo más de importancia a las conductas relacionadas con la relación Mercado/Cliente y se obtienen mayores puntuaciones.

Las mayores puntuaciones que se han obtenido en este Estudio hacen referencia a la orientación al cliente (Cultura) que tienen las empresas de la muestra y a comportamientos relacionados con dar productos de más valor y servicios más innovadores.

Las empresas no sólo consideran importante al Cliente sino que se preocupan por que sus conductas reales se caractericen por estar cerca de sus clientes, darles productos que les proporcionen valor y por crear vínculos emocionales y formas de relación ajustadas a las necesidades de sus clientes.

Una ventaja competitiva a desarrollar: la Gestión de personas

Las empresas dan importancia a los temas relacionados con la eficiencia organizativa.

Sin embargo sólo hay un comportamiento donde las puntuaciones son claramente inferiores: la gestión de personas.

La Gestión de Personas ha obtenido una puntuación de 6,1 cuando la media general del resto de factores supera el valor "7". Una vez más, los procesos básicos de Recursos Humanos están por debajo del resto de factores, aunque con un 9,1 se considera básicamente tan importante como el resto de factores.

Nuestra organización, respecto a las empresas del sector, se caracteriza por:	Actual	Deseada	Diferencia
Desarrollar nuevos productos o servicios innovadores que aporten mayor valor al cliente	7,4	9,3	1,9
Escuchamos y nos anticipamos a necesidades no cubiertas de nuestros clientes, personalizamos soluciones para segmentos no cubiertos de clientes	7,1	9,2	2,1
Desarrollamos nuevas relaciones con los clientes (contacto con cliente) o nuevas formas de relacionarnos generando emociones positivas	7,2	9,2	2
Añadimos valor a nuestros principales procesos de negocio mejorando nuestra eficiencia y eficacia (calidad)	7,2	9,3	2,1
Establecemos nuevas relaciones que permiten obtener mayor valor a nuestros proveedores	7	9,2	2,2
Creamos nuevos sistemas de distribución que nos permiten ofrecer a nuestros clientes nuestros productos y servicios con la máxima eficacia y valor	7	9	2
Nos comunicamos de forma diferencial creando vínculos emocionales con nuestros clientes	7	9,1	2,1
Creamos relaciones con otra organizaciones que nos permitan obtener beneficios comunes u ofrecer productos diferenciados	6,9	8,9	2
Nuestra estructura organizativa es flexible en función de las exigencias del entorno o el cliente	7	9	2
Nuestros procesos relacionados con la gestión de personas (recompensa, promoción, desarrollo, formación) nos dan ventajas competitivas respecto a nuestros competidores	6,1	9,1	3

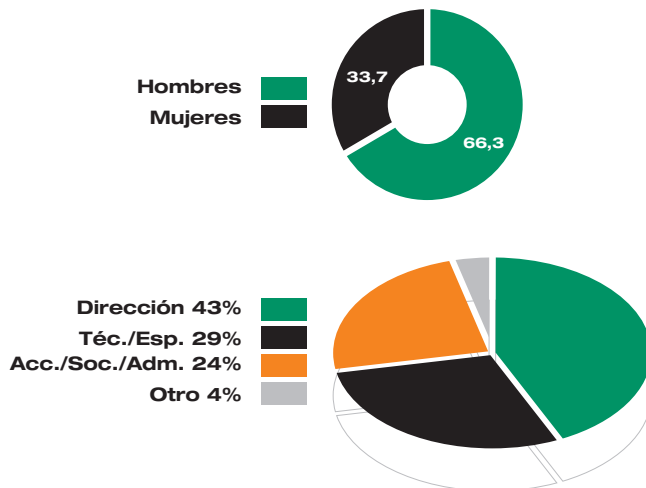
Mientras que las empresas sí han sabido, en líneas generales, adaptar sus comportamientos a lo que el mercado y el cliente les exige y la diferencia entre deseado y situación actual se coloca en un Gap de dos puntos, el Gap observado en este ítem es el mayor de los observados en todos los ítems del Estudio. Aparentemente, el punto más débil es que la gestión de las personas no es una ventaja competitiva, cuando sí podría serlo.

La Gestión de Personas ha obtenido una puntuación de 6,1 cuando la media general del resto de factores supera el valor "7". Una vez más, los procesos básicos de Recursos Humanos están por debajo del resto de factores, aunque con un 9,1 se considera básicamente tan importante como el resto de factores.

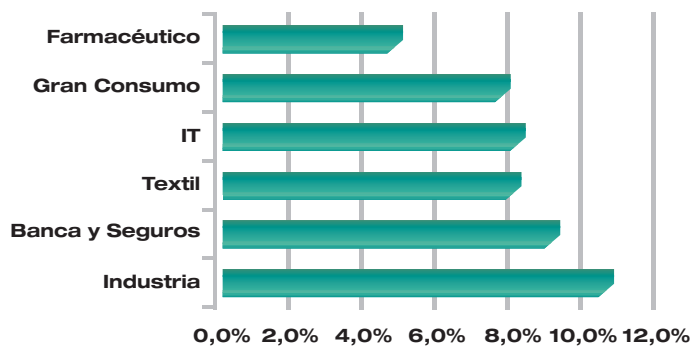
9. Participantes

De un total de 287 respuestas perfectamente identificadas fueron consideradas válidos 208 cuestionarios. Considerando el perfil del participante, este número es bastante elevado y superó largamente nuestras expectativas más optimistas.

El participante medio/mediano, es hombre y tiene un cargo de alto en la dirección de su empresa

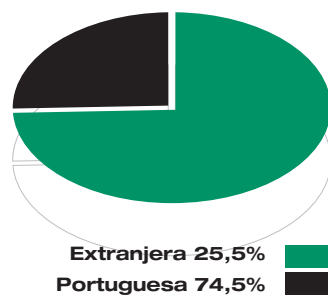


La empresa donde trabaja es nacional, privada, y está ubicada en la Grande Lisboa. Tiene más de 100 trabajadores y una facturación superior a 50 millones de euros. Tiene también un crecimiento positivo de la facturación y de su cuota de mercado. Se encuentra en un sector muy competitivo y tiene además un considerable porcentaje de técnicos y graduados.

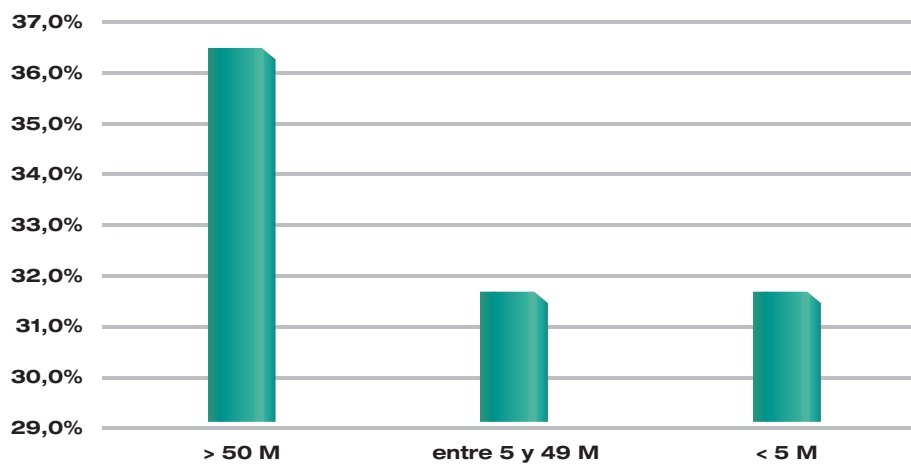


25,5% Empresas extranjeras, de las cuales:

Norte-americanas	25,8%
Alemanas	21,0%
Españolas	16,1%
Británicas	11,3%
Francesas	9,7%
Otras	16,1%

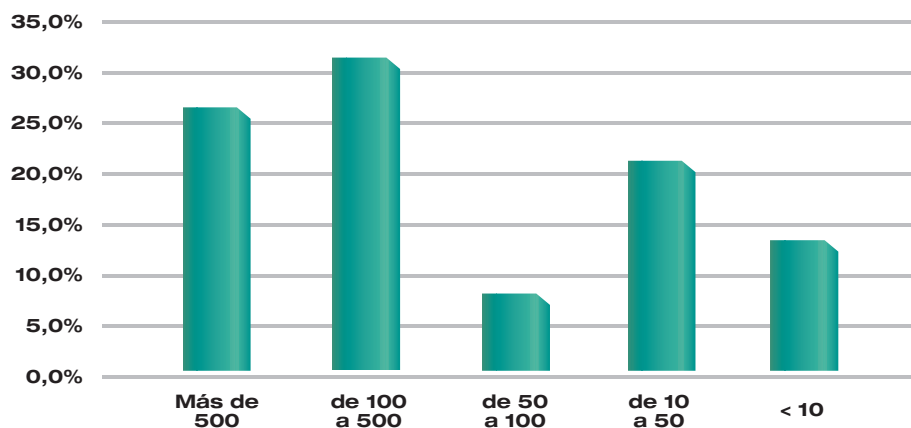


Más de un tercio de las empresas participantes en este estudio tienen una facturación superior a 50 millones de euros. Alrededor del 32% factura menos de 5 millones y otras tantas facturan entre 5 y 50 millones de euros.



Casi 60% de las empresas tienen más de 100 trabajadores, existiendo, sin embargo, una participación significativa (13,4%) de micro empresas, con menos de 10 trabajadores.

Empresas por número de trabajadores





Lisboa

Campo Grande 35, 6ºA, 1700-087 Lisboa
Tel. 21 793 71 17 · e-mail. konsac@konsac.pt

Barcelona

Pº de Gracia, 116 bis, 4º, 08008 Barcelona
Tel. +34 93 292 23 00 · e-mail. konsac@konsac.es

Madrid

Ferraz 78, 3º izda., 28008 Madrid
Tel. +34 91 559 89 00 · e-mail. madrid@konsac.es

www.konsac.pt