



Visita a Bombardier en Trápaga. Los máximos responsables de Bombardier en Trápaga recibieron el pasado 26 de septiembre la visita del lehendakari Urkullu. La empresa recibió hace unos meses el 'Marcelo Gangotti' por su papel industrial en la Margen Izquierda, desde donde suministra equipos de propulsión y control ferroviario a todo el mundo.

TRIBUNA LIBRE



Javier Borda

Javier Borda, una de las personas que mejor conoce las entrañas de la industria y las claves para su adaptación al nuevo paradigma, nos aporta en este artículo diversas consideraciones para aprovechar el momento actual para cimentar "la

fábrica del futuro". Un modelo que "nos va a arrastrar, pero esta vez en positivo, porque por su especial complejidad como sistema, si quiere sobrevivir de aquí a unos años no va a tener otro remedio que organizarse de esta forma".

Los modelos de negocio actuales están en las últimas. ¿Por qué?

Pues básicamente, porque el Mundo evoluciona de forma rápida y caótica y, a pesar de nuestro tamaño reducido como empresas que somos, no nos adaptamos con la velocidad suficiente. Pero buscando el origen más técnico de este desacople de dinamismo, la respuesta parece ser que, a pesar de que ninguna empresa es tan grande como para compararse al tamaño de un país medio, nuestra complejidad no es despreciable, y cuando intentamos acoplarnos o adelantarnos a un entorno para ser referente en él, nos encontramos con el uso de moldes rígidos de negocio basados en planes y sistemas difícilmente adaptables en tiempo real. O sea, que en lugar de ser ágiles y con organizaciones interactivas, nos encontramos con la "dictadura de los sistemas pre-establecidos". No se trata de buscar la libertad por ella misma sino de sentirte libre en la disciplina porque tienes la gran autonomía de poder liderar, que no es otra cosa que influir positivamente en tu entorno. En el modelo viable que rige la fábrica del futuro, basado en una inteligencia tecnológica y liderazgo distribuidos a todos los niveles, solo cabe trabajar con agilidad e interactividad. Y como la industria que desee tener un futuro no tiene otro remedio que operar así,

la fabricación avanzada acabará cundiendo en casi todos los negocios.

El cambio más importante que el enfoque de los modelos de negocio requiere para todo lo anterior es que éstos se constituyan alrededor de un eje: "tener una misión de valor anticipada y trascendente en el Mundo, y dar al resultado económico un único sentido como mero facilitador de hacerlo cada vez con más innovación, calidad y agilidad". Esto "engancha" a las personas, y las compromete con un liderazgo generalizado que lo acaba logrando.

Las organizaciones tradicionales se derrumbarían aquí, y tienen por lo tanto un serio riesgo de desaparecer. Por el contrario, en las empresas con futuro hay un liderazgo de reconocido nivel técnico que dibuja el escenario de la Misión de Valor en el Mundo que quiere crear, y que se encarga de distribuirlo haciéndolo comprender a fondo a todas las personas. Pero este proceso no es estático, ni se hace cada uno o dos años. Para todo ello, el organigrama tradicional habrá cambiado de "funciones y jerarquía" a "espíritus", con una misión en la que las personas encuentran un sentido a su trabajo y ganas de liderar con su contribución.

Hoy, todas las empresas tenemos

nuestra "Visión-Misión-Valores" bien escritas y enmarcadas. Pero ¿Cuántas personas se las creen y las practican? Esas "máximas" están contaminadas por malos ejemplos. Responden más a obtener un beneficio económico como sentido final que a cumplir con una aportación de valor real a la Sociedad. Los organigramas, jerarquías, etc., no son la ruta adecuada para involucrar de verdad, por lentos, rígidos, y reactivos.

Por último, todo este enfoque de nuevos modelos de negocio adaptativos-interactivos, necesita de TIC's inteligentes para ayudar a distribuir la inteligencia tecnológica alejando el mero empirismo y ayudarnos en el manejo "coherente e integrado" de la información de realimentación permanente que se genera por las personas en su liderazgo autónomo.

La fábrica del futuro nos va a arrastrar, pero esta vez en positivo, porque por su especial complejidad como sistema, si quiere sobrevivir de aquí a unos años no va a tener otro remedio que organizarse de esta forma.

Javier Borda Elejabarrieta es Dr. I.I., Msc. en modelos matemáticos y MBA; Presidente de Sisteplant. Profesor de la ETSII de Bilbao (Aula Aeronáutica) y de la Universidad Juan Carlos I.

PIE A TIERRA



Jon Larrinaga

La economía, de forma increíble, no ha sido materia preferente en el debate político. Un desinterés preocupante.

Legislatura económica

Ha finalizado una campaña autonómica en la que el debate económico no ha estado en primera línea y a lo más se ha prometido más empleo y más gasto social. Es como si todos los contendientes hubieran interiorizado que nuestra industria nos hace diferentes y que lo demás viene por añadidura. No hemos entendido que la crisis se ha llevado por delante empresas emblemáticas del país, que nuestra siderurgia vive un momento delicado y que las joyas de la corona nos las compra el capital exterior. El país está dotado de varias instituciones que deben observar la evolución de nuestra economía e industria pero desconocemos el nivel de capitalización ó apalancamiento de nuestras compañías. Si dispusiéramos de dicho conocimiento, bien podrían nuestros gobiernos influir en la mejora de los ratios financieros en tiempos de bonanza y preocuparse del medio y largo plazo de las empresas tractoras y de la continuidad de sus centros de decisión.

Otro tanto podemos decir de nuestra aproximación a la política de I+D+i, que la resumimos comparándonos con la media española en el ratio gasto/PIB. Como región europea nos situamos entre la 40/50 lo que nos indica que nos queda camino por delante. Sería oportuno que nos dotáramos de un sistema de auditoría anual de nuestras políticas de I+D+i que nos mostrara los resultados del gasto en base a indicadores que llegaran hasta el producto final. Otro tanto cabe decir del tamaño de nuestras empresas y sus limitaciones para abordar los retos de internacionalización e innovación. Hasta hoy no ha habido gobierno que se haya atrevido a desarrollar una política de incentivos en esta materia. Por cierto, el Gobierno francés piensa que una de las ventajas competitivas de Alemania es el mayor tamaño medio de sus Pymes.

Por último, la pasada legislatura Confebask lanzó una iniciativa para dotarnos de un nuevo ámbito de relaciones sociales en las empresas, en el sentido de una mayor cooperación en la gestión de las mismas. La mayor flexibilidad requiere de un nuevo modelo de gestión y esa es una tarea para varios años y aquí los Gobiernos y Parlamentos tienen mucho que decir. Si somos capaces de avanzar en estas y otras tareas la industria nos lo agradecerá.

Jon Larrinaga es economista