



ÁLVAREZ SAINZ, María; APELLANIZ VALLE, Kepa Xabier
Gestión de personas y conocimiento: Retos empresariales para el siglo XXI. El caso Ner Group

Bilbao : Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco, 2016
 229 p. : il. gráf., map ; 24 cm
 ISBN: 978-84-9082-446-7

El mundo de la empresa ha sufrido y está sufriendo una gran transformación que está penetrando en las entrañas de lo que un día significó para nosotros trabajar. Esta es una transición, que se produce al contrario que otros cambios en el pasado, dentro de una generación. En un corto espacio de 40 años se han acumulado más de tres cambios tecnológicos paradigmáticos. Y además hemos puesto el pie en la sociedad del conocimiento que deja atrás la sociedad industrial y sus normas que nos han acompañado los últimos dos siglos. Y esto nos ha dejado perplejos porque nuestra capacidad de asimilación como sociedad no es homogénea ni fácil. Esta es una transformación abrumadora que deja no pocas secuelas sociales, entre otras, brechas de capacitación personal y progreso de naciones.

La tecnología permite extender los límites del espacio de trabajo que ahora puede distribuirse geográficamente, cambia las relaciones entre los directivos y los empleados, amplía de forma significativa la forma de colaborar y permite la creación de conocimiento y su uso a ritmo acelerado.

La forma de trabajar y las relaciones de trabajo es uno de los pivotes del cambio y la experiencia NER GROUP, objeto de investigación en este libro, es uno de los casos prácticos más llamativos en este sentido. Más allá de cualquier disquisición teórica en este proyecto se ha experimentado con una nueva forma de entender las relaciones entre personas de una organización

“Gestión de Personas y Conocimiento: Retos empresariales para el siglo XXI” es un material valioso para hacer con los autores, en la primera parte, un recorrido por las claves de la gestión empresarial, algo imprescindible para entender su evolución y llegar a las claves de la cuarta revolución industrial, aunque yo prefiero llamarle Sociedad de conocimiento. En la segunda parte se analiza el origen del grupo siguiendo la trayectoria de su fundador en quien residen los principios que conformarán el grupo. Ya en la tercera parte se analizan las percepciones de las personas implicadas, algo que parece lógico, si la relaciones entre las personas es el principio clave del nuevo paradigma empresarial que representa NER Group.

La gestión empresarial es solo una construcción humana que ayuda a las personas a relacionarse para perseguir objetivos comunes. Este constructo humano debería adaptarse a las grandes transformaciones de la sociedad industrial, pero quizás la gestión empresarial no ha evolucionado al nivel que ha evolucionado la ciencia o la tecnología y se ha quedado anclada en algunos de los principios que la vieron nacer como la división del trabajo, la especialización y la jerarquía.

La primera revolución industrial provocó desarrollos ideológicos profundos que han llegado hasta nuestros días, pero no es hasta la segunda revolución donde nace la necesidad de hacer el trabajo algo controlable y llevado a tratamiento científico. Este hecho, personalizado sobre todo en Taylor, lleva a que el trabajo se despiece al máximo en movimientos que lo despersonalizan. Taylor pretendiendo evitar el despotismo de los patrones, consiguió

un efecto perverso, ya que con sus propuestas no importaban tanto las personas como su fuerza. Los recursos humanos terminan por ser eso, un recurso fácilmente sustituible.

A partir de ahí existe un gran desarrollo de técnica, herramientas y modelos de gestión sobre todo en el siglo XX. Los modelos han enfatizado en el tiempo bien el aspecto técnico de la empresa, bien su lado humano y organizativo. Michel Porter lleva a la cima los principios técnicos y del management científico ofreciendo herramientas para la gestión de la empresa en entornos competitivos estableciendo el lenguaje de la competitividad y el posicionamiento. Mientras, otros autores entre ellos Senge como abanderado plantean principios y herramientas basadas en el aprendizaje y en las personas centrandolo en estos aspectos el éxito de las organizaciones.

Sin embargo, el reto no está en balancearse de un lado a otro, sino acoger simultáneamente desarrollo competitivo y desarrollo personal. Existen todos los ingredientes para dar este paso: los principios teóricos del pasado, las herramientas tecnológicas del presente, especialmente las tecnologías de la información y comunicación, como ya se ha dicho, y lo que es más importante una cultura social que exige que la empresa sea un lugar donde no se produce alienación de personas sino un lugar para su desarrollo personal.

Koldo Saratxaga fundador de Ner Group, en su experiencia en Irizar, después de haber leído a muchos autores de la gestión moderna extrae una serie de principios basados sobre todo en nuevas relaciones entre dirección y trabajadores y logra un éxito significativo en la empresa. Posición competitiva, resultados económicos y notables innovaciones en las relaciones entre las personas. Como empresa se puede decir que logra establecer un nuevo modelo de gestión, práctico, basado en pocas pero sólidas reglas que marcan lo que podríamos denominar una “cultura” empresarial. Unas características culturales según los autores de este libro.

La experiencia Irizar nace dentro del cooperativismo del grupo Mondragón y bebe de sus principios, solo que la fuerza y liderazgo de Saratxaga llevan la experiencia cooperativa a su máxima expresión acompañada de magníficos resultados empresariales. Parece haber logrado el equilibrio deseado entre competitividad y desarrollo personal y en alguna medida contrasta con cooperativas que están solo centradas en el aspecto competitivo.

Evidentemente Irizar es un caso único de transformación del modelo tradicional de gestión. La creación de Ner Group es un reto mayor porque se trata de trasladar la experiencia Irizar a otras empresas, para lo que es necesario preguntarse, y no es una cuestión sencilla. ¿Qué es lo “trasladable”? ¿Dónde reside la esencia del modelo?

En casi todas las referencias se llega al esquivo concepto de cultura empresarial, señalando que ésta se manifiesta en comportamientos y actitudes de las personas de la organización, así que vamos a pensar que lo que realmente hace diferente a Ner Group es un comportamiento y actitud diferente de sus protagonistas, acompañados de un fuerte liderazgo que las sostenga. Y eso es a lo que se dedica la tercera parte de este material donde se despliega una investigación sobre las percepciones sobre el nuevo estilo de relaciones.

Lo más decisivo es el estilo de relaciones y lo urgente es modificar la inercia que viene de las relaciones tradicionales. Aquí aparece el factor conocimiento. Lo que se demanda de las personas es su conocimiento y compartirlo con los demás miembros de la organización. Las personas poseedoras de conocimiento, valores y pasión son quienes deben traccionar la organización a través de equipos autogestionados, otro pilar del modelo.

Las características culturales del nuevo estilo de relaciones NER son:

- Personas como portadoras de conocimiento, pasión y capacidad creativa
- Equipos auto-organizados
- Satisfacción del cliente
- Ética, transparencia, comunicación, información, confianza responsabilidad solidaridad laboral
- Visión de futuro, proyecto conjunto y decisiones compartidas

- No horas extras pagadas, reparto de resultados y no despidos
- Integrados en la sociedad

Estos principios de distinto peso específico son lo que deben hacer cambiar el comportamiento de las personas desde uno tradicional a un nuevo estilo, algo que solo puede ser voluntario, así que parece acertado como hace esta investigación valorar las percepciones que tienen los protagonistas al respecto, a su aplicación en la realidad.

La encuesta que canaliza la investigación se basa en la interrogación sobre el nivel de acuerdo con los rasgos básicos:

- Personas, información, comunicación y equipos autogestionados - Factor IMPLICACIÓN
- Responsabilidad, igualdad, solidaridad, libertad, ética, confianza y transparencia- Factor CONSISTENCIA

Una serie de preguntas sobre conductas y actitudes respecto a:

- Visión de futuro- Factor MISIÓN
- Reparto de resultados, no despidos, no horas extras pagadas, e integración en la sociedad- Factor ADAPTABILIDAD

En una última parte del trabajo se pregunta sobre los rasgos culturales más débiles y que deberían potenciarse en el grupo.

Los resultados son estos:

IMPLICACIÓN

Las personas se sienten valoradas y consideradas, los equipos auto-gestionados son los pilares de la autoridad y las personas conocen la relación entre su actividad y los objetivos. Las personas se alinean en los equipos y la información – comunicación son fluidas. En general, los aspectos relacionados con la **implicación** son positivos

CONSISTENCIA

Los resultados son peores en el factor **consistencia**, en cuanto que existen dudas sobre los compromisos con la organización y se cuestiona la distancia entre lo que se dice y lo que se hace. (Consistencia interna) No existen apenas discrepancias sobre poner en el centro la Satisfacción del cliente. (Consistencia externa)

MISIÓN

Respecto a la garantía de futuro que supone la entrada en el grupo NER existe muchas discrepancias por las circunstancias diferentes que provocaron la decisión de asociarse a NER. Pero lo más llamativo aparece cuando se da mucho valor a la estrategia y compartir el proyecto de futuro, la valoración se reduce al considerar la participación, lo que se interpreta como la falta de interés de algunas personas.

ADAPTABILIDAD

La seguridad de pertenecer a Ner Group frente a situaciones de crisis presenta el mayor grado de homogeneidad basado en el principio de "no despidos".

En resumen, por categorías se valoran más la Implicación y la Adaptabilidad.

Por otro lado y ya uno a uno, los rasgos culturales más fuertes son: No despidos, equipos auto-gestionados, visión de futuro (decisiones compartidas). Los débiles son: confianza, responsabilidad, solidaridad. Rasgos a reforzar: Responsabilidad, confianza y comunicación

Los resultados son diferentes según las organizaciones lo que refuerza la idea de que cada organización es única, y yo añadiría que construye una cultura particular, si bien puede estar integrada en una serie de valores generales. Hace falta más investigación com-

parando esta experiencia con otras similares, hace falta estudios longitudinales del mismo grupo y sobre todo y a mi entender crear un marco teórico para toda esta práctica. En lenguaje de Gestión de Conocimiento sería explicitar este conocimiento tácito existente en la experiencia NER Group. Esto es necesario porque como se señala en el libro y dice Khun se requiere un salto cuántico en la forma de gestionar empresas y necesitamos nuevos marcos de referencia.

Me atrevo a opinar personalmente que ese marco de referencia viene acotado por los conceptos: Sociedad Conocimiento, Conocimiento, Creación y Colaboración.

Sociedad del conocimiento donde el recurso fundamental es el conocimiento y el proceso clave es el aprendizaje. La sociedad del conocimiento deja atrás la sociedad industrial de forma drástica porque la forma de crear valor se basa en el conocimiento y esto afecta a las organizaciones de forma decisiva. Modelos de nuevas relaciones en las organizaciones, como el caso NER Group no son una opción llamémoslo ideológica sino una vía de supervivencia.

Conocimiento, no es solo cognición, no solo saber, es saber puesto en contexto y aplicado a la creación de valor. Pertenece intrínsecamente a las personas que lo ofrecen a los demás en reciprocidad de ahí que el principal vínculo social que une a los equipos es aprender juntos. Las relaciones que se crean con estos vínculos van más allá de diseños organizativos clásicos y nace la organización flexible ante retos generalmente inesperados.

La principal actividad de las personas y la que ofrece más valor es la de crear conocimiento. La innovación no es una opción estratégica más sino que aparece como forma de comportamiento y por lo tanto afecta de lleno a la cultura de la empresa. Solo las organizaciones innovadoras que facilitan el intercambio de conocimiento podrán progresar. La colaboración es una condición *sine quanon* que nace de la necesidad de reciprocidad de aprender y crear juntos para hacer progresar a la organización y progresar personalmente.

Así que por encima de un catálogo de valores y comportamientos los marcos teóricos podrán empezar a formular el nuevo estilo de relaciones, en realidad las nuevas organizaciones, ofreciendo pautas para liderar cambios, sabiendo que transferir buenas prácticas no es posible y que lo que procede es la experimentación propia de cada organización.

Ángel L. Arbonies