

Cooperación y alianzas internacionales del Club Excelencia en Gestión





✓ **IGNACIO BABÉ**
Director general y CEO del
📍 Club Excelencia en Gestión

Las organizaciones ya nos habíamos ido familiarizado con el término VUCA (o VICA, en español; volátil, incierto, complejo y ambiguo) pero los cambios siguen sucediéndose a nuestro alrededor a un ritmo trepidante. Por eso ahora los expertos caracterizan el entorno en el que nos movemos las organizaciones como **BANI** (FANI, en español; frágil, ansioso, no lineal e incomprensible). Cuando los cambios se suceden a tal velocidad tenemos que manejar modelos de gestión, para las organizaciones, que tengan en cuenta todo lo importante, es decir, que sean integrales y equilibrados para que con cada bandazo del entorno no exageremos la reacción y, en cambio, vayamos construyendo un sistema de gestión resiliente. Y ese sistema de gestión tiene que incluir la máxima eficacia y eficiencia posible, pero también la innovación y, por supuesto, la sostenibilidad. Lo que, desde el Club Excelencia en Gestión, denominamos la **gestión excelente, innovadora y sostenible**.

Una pieza fundamental de ese sistema de gestión integral son las **alianzas** o relaciones de trabajo a largo plazo entre la organización y uno o varios *partners*, algo que crea valor añadido para todas las partes implicadas. La formación de alianzas se considera una acertada respuesta a la globalización y a la creciente incertidumbre y complejidad del entorno empresarial. Los rápidos cambios tecnológicos y la gran afluencia de actores en el mercado han hecho que las alianzas estratégicas, las más importantes, se hayan convertido en una herramienta fundamental para tener o mantener una **ventaja competitiva**. Estas alianzas estratégicas implican el intercambio de conocimientos y experiencia entre los socios, así como la reducción de riesgos y costes en áreas como el desarrollo de nuevos productos y tecnologías.

En el **Club Excelencia en Gestión**, somos muy partidarios de las alianzas porque creemos en la **coopetición** (cooperar y competir) con potenciales competidores. Siempre tenemos las puertas abiertas para explorar fórmulas de colaboración que beneficien a todas las partes. Nuestra red de alianzas contribuye a que podamos ofrecer soluciones y servicios de más valor a nuestros socios y clientes.

A nivel **internacional**, nuestras alianzas estratégicas se centran en Europa e Iberoamérica. En el viejo continente tenemos una larga alianza estratégica, de más de 30 años, con la EFQM para ayudar a empresas y organizaciones a dar visibilidad de su buen hacer a todos sus grupos de interés, a través del prestigioso Sello EFQM. Con EFQM colaboramos, también, en su desarrollo en Oriente Medio, donde recientemente hemos participado en unas jornadas en Dubái. Además, estamos organizando una nueva red de *partners* nacionales en Europa, que provienen de Austria, Alemania, Suecia y Suiza, denominada *European Network for Excellence* (ENEX), para compartir conocimiento sobre los Premios Nacionales a la Excelencia, en cada país. Por otro lado, en Iberoamérica somos miembros de REDIBEX, la red iberoamericana de gestores de premios nacionales de excelencia en la gestión, y aliados (ONA) de Fundibeq.

Más interesantes e importantes son los desarrollos y colaboraciones que han hecho algunos de nuestros socios, en materia de internacionalización, como Aimplas, Instituto Tecnológico del Plástico, que cuenta con un Sello EFQM 500 y que está colaborando con la Agencia Espacial Europea en el programa *Business in Space Growth Network* (BSGN); o COMTEC, uno de nuestros REDEX de Referencia de la Red de Expertos EFQM, con larga experiencia en mercados de diferentes regiones del mundo, como veremos más adelante. Dos organizaciones que están totalmente alineadas con la filosofía del Club Excelencia en Gestión, de diseñar estrategias flexibles capaces de adaptarse a diferentes entornos como los que nos encontramos a nivel internacional.

“Estamos participando en el Acelerador de Materiales Avanzados de la Agencia Espacial Europea”

SERGIO GIMÉNEZ
Director de Negocio de *Aimplas*,
Instituto Tecnológico del Plástico



¿Qué soluciones ofrecen a las organizaciones para aumentar su volumen de negocio o abrir nuevos mercados?

AIMPLAS, Instituto Tecnológico del Plástico, como centro de investigación es una entidad que trabaja directamente con empresas para aumentar el valor de los productos y servicios que ofrecen. Nuestro propósito es ayudar a las empresas a generar riqueza y empleo y hacerlo de forma sostenible y respetuosa con el medio ambiente. Las soluciones pueden ir desde el desarrollo de proyectos de I+D, hasta el asesoramiento, la validación de productos a través de los servicios de laboratorio o la formación. Somos una entidad muy flexible y sabemos adaptarnos a las necesidades de nuestros clientes con el objetivo de transferir nuestro conocimiento aplicado a sus productos.

¿En qué consiste la participación y/o colaboración de AIMPLAS en el programa Business in Space Growth Network (BSGN) de la Agencia Espacial Europea (ESA)?

El Acelerador de Materiales Avanzados es una iniciativa del programa *Business in Space Growth Network* (BSGN) de la Agencia Espacial Europea (ESA), en la que AIMPLAS participa en el desarrollo de polímeros avanzados en condiciones de microgravedad y vacío para obtener materiales con prestaciones superiores a las de los que se obtienen en la Tierra. Es una iniciativa sin precedentes en el desarrollo de materiales y permitirá obtener materiales revolucionarios de próxima generación para lograr superar los retos actuales y futuros de la sociedad.

De acuerdo con su carácter internacional, ¿cuáles son los siguientes pasos de AIMPLAS?

El nivel de internacionalización de AIMPLAS empezó con el desarrollo de proyectos europeos, en los que tenemos una experiencia de más de 20 años. En este sentido disponemos de una red de colaboraciones y alianzas en toda Europa muy consolidada y que sigue creciendo.

Hace 10 años empezamos con los primeros planes de internacionalización de nuestros servicios de facturación directos con empresas, unos planes que se han intensificado en los últimos tres años. Actualmente trabajamos en más de 50 países en todo el mundo y nuestra facturación internacional es de cerca del 30 %.

Los siguientes pasos son consolidar nuestra representación en Portugal e intensificar el desarrollo del mercado en el centro de Europa y en Latinoamérica.

¿Cómo gestiona su día a día en un contexto global, cambiante e incierto?

Al ser un centro de investigación estamos habituados a los cambios, tenemos una entidad flexible que trabaja con la metodología de Quick Response Manufacturing (QRM) y que permite adaptarse a los cambios de forma ágil y rápida. Dentro del desarrollo profesional de las personas que trabajan en AIMPLAS también existen varias competencias y aptitudes que se desarrollan en este sentido.

A nivel más operativo, la gestión del día a día la realizamos a través del análisis de riesgos, la vigilancia tecnológica y el *business intelligence*.

A través del observatorio plástico realizamos la vigilancia tecnológica y nos permite estar informados de lo que ocurre en nuestro entorno y ayuda a la toma de decisiones estratégicas y de anticipación a lo que está ocurriendo.

Por otra parte, tenemos un proyecto estratégico de *business intelligence* que ha permitido digitalizar toda la información, pero que, sobre todo, permite el tratamiento de datos para mostrar los resultados, las tendencias y las posibles oportunidades y amenazas de nuestro negocio.

Y para todo aquello que no podemos predecir, tenemos nuestros protocolos de crisis y contingencias, que por ejemplo pusimos en práctica con el COVID, obteniendo muy buenos resultados. ●



El factor cultural en los proyectos internacionales. Experiencias como evaluador internacional con el Modelo EFQM

PAU NEGRE NOGUERAS
Socio director de **COMTEC**,
presidente de la **Fundación SCIO** y
Evaluador del Premio **EFQM**



Mi trayectoria profesional me ha brindado la oportunidad de participar como evaluador del premio EFQM desde el año 2016 de manera ininterrumpida, asumiendo el rol de evaluador líder en las últimas ediciones. Además, también he complementado dicha actividad con proyectos de consultoría y talleres de trabajo en distintos países del mundo. He trabajado en proyectos y evaluaciones EFQM en organizaciones de países como Turquía, Portugal, Austria, Bélgica, Emiratos Árabes Unidos, Guatemala, China y Arabia Saudita.

Los proyectos internacionales suponen un reto mayúsculo en cuanto a que, además de la dificultad intrínseca de cada proyecto en sí mismo, también requieren liderar y relacionarse con equipos internacionales y multiculturales para dar servicio a organizaciones de culturas diferentes que, en algunos casos, se rigen por normas de actuación y comportamiento que pueden llegar a desafiar claramente nuestros propios valores. De hecho, en varias ocasiones he vivido momentos de tensión entre miembros de equipos de trabajo. Para desarrollar este tipo de proyectos, se requiere convertir a un conjunto de profesionales de diferentes nacionalidades en un equipo de alto rendimiento, capaz de dar un buen servicio en un tiempo muy limitado. Esto, acentuado por las diferencias culturales entre los integrantes del equipo, genera situaciones de tensión que requieren ser prevenidas siempre que sea posible, y reconducidas cuando afloran mediante técnicas de gestión de conflictos.

Siempre digo que las evaluaciones y proyectos EFQM son experiencias de aprendizaje para todos los que participamos en ellas, tanto para las entidades que reciben nuestro servicio como para los evaluadores y/o consultores. Por un lado, quien recibe nuestro servicio, obtiene un informe con unas conclusiones que pretenden ser un estímulo para la reflexión. En otras palabras, una visión externa que pretende sacudir conciencias e invitar a la acción, tanto a nivel estratégico como operativo. Asimismo, también supone una experiencia de aprendizaje para el equipo evaluador/consultor, dado que, durante el proceso, no solo tenemos la oportunidad de descubrir buenas prácticas en distintos ámbitos de gestión, en algunos casos incluso modelos de referencia, sino que también aprendemos de las aportaciones de nuestros compañeros de equipo y de las situaciones y retos que plantea el trabajo con equipos internacionales y multiculturales en los que personas de distintas edades, nacionalidades, género y ámbitos de especialización debemos actuar como un equipo integrado, eficiente y eficaz, para poder ofrecer una experiencia global óptima para todos.

Como decía antes, la gestión de este tipo de proyectos internacionales presenta retos en diferentes ámbitos, desde aspectos operativos y logísticos a temas más profundos en los que subyacen conflictos culturales y de valores.

En cuanto a los aspectos operativos, podemos encontrar aspectos que a priori parecen poco relevantes pero que pueden complicar el trabajo, como por ejemplo, la diferencia horaria. La diferencia horaria hace muy complicado encontrar franjas de disponibilidad para fijar las reuniones. También fuerzan a adaptarse a horarios de trabajo que complican la conciliación familiar, y obligan a estar atentos para especificar la zona horaria al programar una reunión. Estos problemas incrementan notablemente cuando los miembros del equipo de trabajo se encuentran en diferentes zonas horarias, ya que no se trata solo de gestionar dos diferentes zonas horarias, sino que a veces hasta cuatro.

Otro ejemplo de dificultades menores son los diferentes hábitos de comportamiento en las videoconferencias, que dificultan la dinamización de las reuniones. Me he encontrado casos en los que nadie conecta las cámaras, o en que las mujeres no lo hacen, o en que solo un interlocutor habla y el resto se mantiene con el micrófono cerrado. No hace falta decir que, sin ver ni oír a la mayoría de los asistentes, es complicado gestionar el factor humano en los proyectos.

Cuando el proyecto requiere de traductores, el rol de estos profesionales es crítico en este tipo de proyectos. No solo por la fiabilidad de las traducciones (no siempre los traductores mantienen altos estándares de profesionalidad y competencia), sino por el tiempo que se consume al traducir preguntas y respuestas (al final, esperando a que el traductor haga su trabajo, se acaba disponiendo de casi la mitad del tiempo previsto).

No quiero dejar de mencionar el estupendo hábito que tiene la EFQM de facilitar a los equipos evaluadores un dossier (*Business Culture Briefing*) sobre la cultura y los hábitos del mundo de los negocios del país al cual pertenece la organización evaluada. El dossier contiene información relativa a la historia, costumbres y otros aspectos relevantes del país, así como información relativa a los hábitos profesionales existentes (por ejemplo, puntualidad, cómo saludar o dirigirse a las personas, ...).

Todo ello facilita mucho el respeto y empatía hacia diferentes culturas, idiomas y hábitos, y evita posibles situaciones comprometidas o de tensión derivadas del desconocimiento sobre la cultura local.

Un ejemplo: en los países nórdicos tienen profundamente inculcado el hábito de no hablar si lo que van a decir no va a mejorar su silencio. Esto puede tensionar o incomodar a otro tipo de culturas, como la latina, en que podemos llegar a considerar los silencios y la seriedad como actitudes antipáticas o faltas de educación, llegando incluso a violentarnos. Algo parecido sucede también con la puntualidad y el compromiso con las fechas pactadas, elemento fundamental en la cultura occidental para mostrar respeto y profesionalidad, pero que tiende a relajarse en los países del sur de Europa y llega quizás a su extremo en los países del Oriente Medio, donde valoran mucho la flexibilidad y capacidad de adaptación (sobre todo la tuya hacia ellos), hasta el punto de llegar a cambiar fechas pactadas varias veces y a última hora, o relajarse excesivamente con la puntualidad sin que ello parezca incomodarles.

Nuestra responsabilidad como evaluadores o consultores en este tipo de proyectos es siempre la de empatizar con todos estos aspectos culturales, y adaptarnos al máximo a la idiosincrasia de cada organización y de su ecosistema, ya que es donde se desarrolla su actividad profesional. Probablemente, este es el mayor desafío que presentan los proyectos internacionales: tener que equilibrar los factores culturales del país y los principios y valores del Modelo EFQM. Aspectos como la igualdad, la transparencia, el liderazgo compartido o la sostenibilidad, por citar algunos, son conceptos algo diferentes o simplemente tienen otra relevancia en función del país en cuestión. Se viven realidades muy distintas en Europa, Rusia, Oriente Medio, India o China, y esto debe considerarse y gestionarse durante los proyectos, equilibrando las realidades culturales de las organizaciones y sus ecosistemas, con los principios y valores establecidos por la EFQM que, en definitiva, corresponden con las políticas marcadas por la ONU. ●

