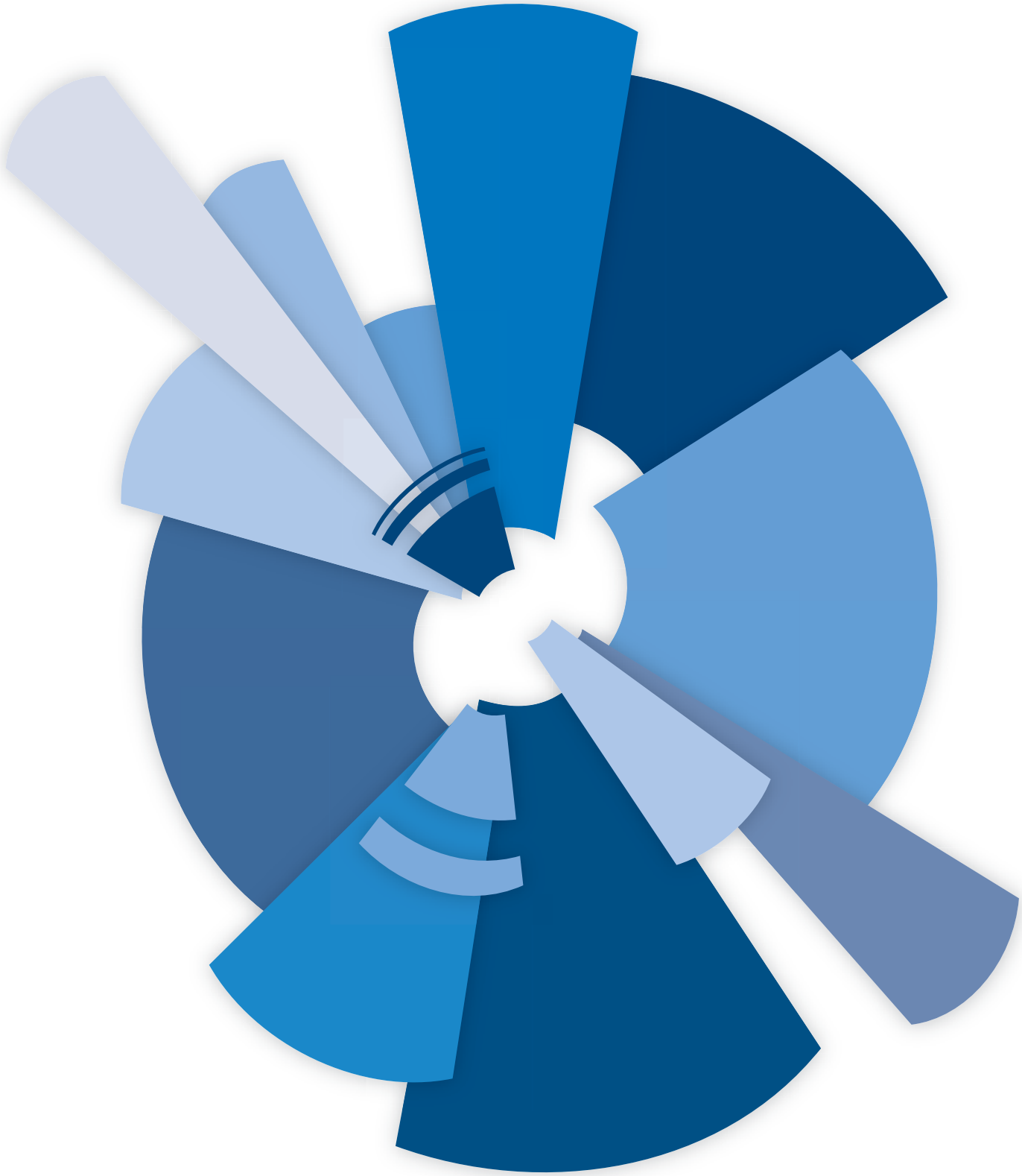


APRENDER A CRECER 3.0

Hacia la PYME dinámica. Guía metodológica

ANDOAINGO UDALA

Astigarragako Udala

Hernaniko Udala

LASARTE-ORIA
UDALA · AYUNTAMIENTO

URNIETAKO UDALA

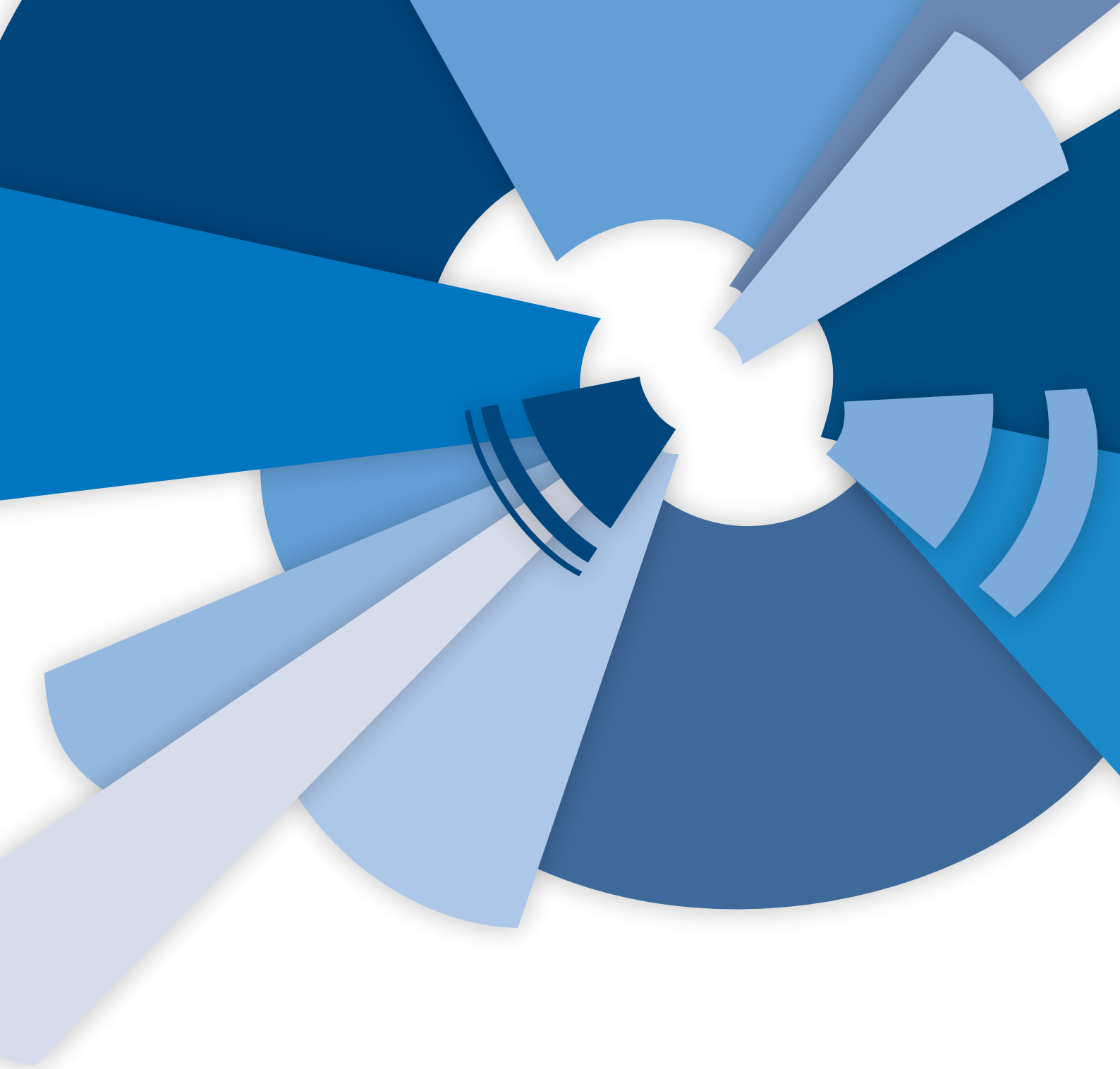
Usurbilgo Udala

UROLA KOSTAKO UDAL ELKARTEA

Gipuzkoako Foru Aldundia
Berrikuntzako, Landa Garapeneko eta Turismoko Departamentua
Departamento de Innovación, Desarrollo Rural y Turismo

Gipuzkoa ekintzailea

UGGASA
Urola Garaiko Garapenerako Agentzia



Aprender a crecer 3.0. Nota aclaratoria

La primera experiencia de la metodología Aprender a crecer en Gipuzkoa tuvo lugar en Urola Garaia (Ezkio-Itsaso, Legazpi, Urretxu y Zumarraga) durante el año 2013. Gracias al interés de la Agencia de Desarrollo UGGASA y a la colaboración y financiación del Departamento de Innovación de la Diputación Foral de Gipuzkoa, 9 empresas de la comarca pudieron aplicar la metodología en su organización.

Vista la satisfacción de las empresas participantes, la Diputación Foral de Gipuzkoa ha vuelto a promover y financiar la experiencia en el año 2014 y 2015. En 2014 se trabajó con empresas de la comarca de Donostia-Beterri de la mano del Servicios a Empresas ofrecido desde el Ayuntamiento de Andoain en nombre y representación de los 6 ayuntamientos de la comarca (Astigarraga, Hernani, Lasarte-Oria, Urnieta, Usurbil y el propio Andoain).

En 2015 la mancomunidad de Urola Kosta ha replicado la experiencia con empresas de la comarca de Urola Kosta (Aia, Getaria, Orio, Zarautz y Zumaia).

ÍNDICE

PRÓLOGO

1.INTRODUCIÓN

2. METODOLOGÍA APRENDER A CRECER. CONCEPTOS CLAVE.
    2.1 EL RETO DE CREAR UNA PYME DINÁMICA

3. LA RUEDA DE CRECIMIENTO
    3.1. LAS PALANCAS DEL CRECIMIENTO
    3.2. EL APRENDIZAJE EN BASE A PROYECTOS

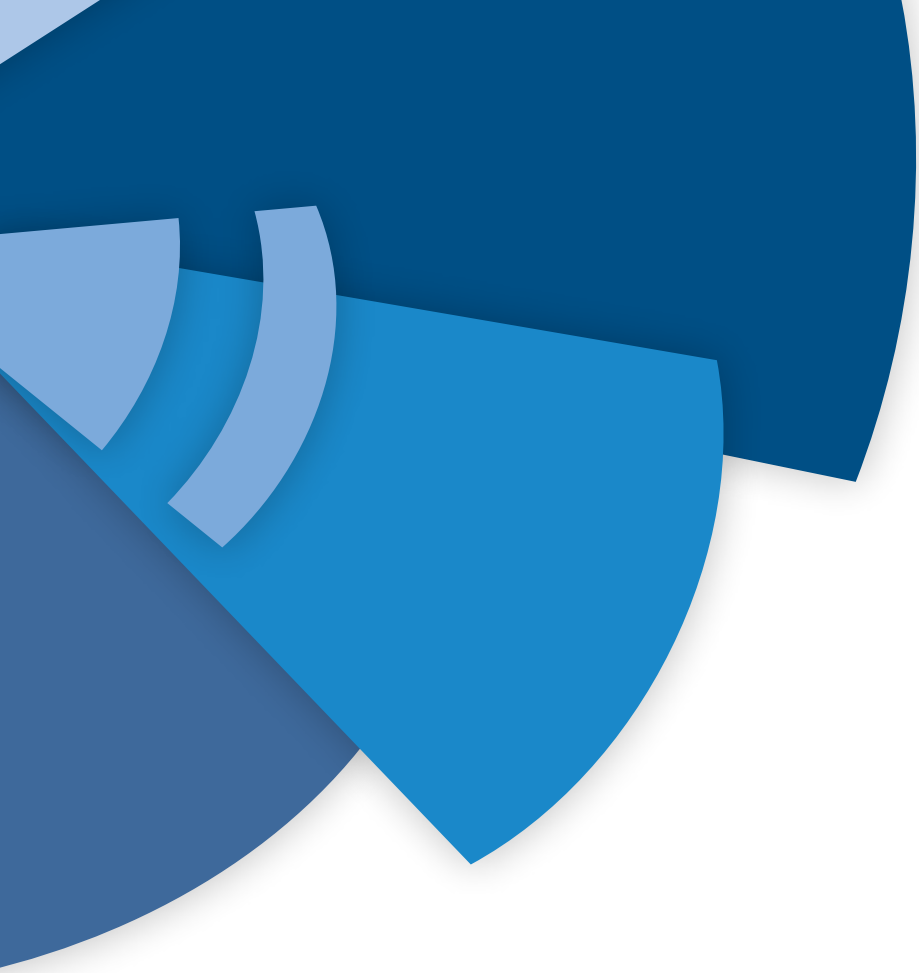
4. LOS 7 PASOS

5. PROYECTOS DE APRENDIZAJE Y EMPRESAS PARTICIPANTES EN UROLA GARAIA

6. PROYECTOS DE APRENDIZAJE Y EMPRESAS PARTICIPANTES EN DONOSTIA-BETERRI

7. PROYECTOS DE APRENDIZAJE Y EMPRESAS PARTICIPANTES EN UROLA KOSTA

ANEXOS - HERRAMIENTAS DE APOYO
    ANEXO 1. MATRIZ DE COMPETENCIAS
    ANEXO 2. CONTRATO DE PROYECTO (PROJECT CHARTER)



PRÓLOGO APRENDER A CRECER 3.0

La Mancomunidad Urola Kosta ha desarrollado el proyecto Aprender a Crecer 3.0 con un objetivo concreto: enseñar e implantar un nuevo modelo de trabajo en las empresas de la comarca.

Para poner en marcha el proyecto Aprender a Crecer 3.0 hemos recibido la ayuda indispensable de la Diputación Foral de Gipuzkoa, de los ayuntamientos y, cómo no, de las empresas participantes: Arazi, Eraman, Aner y la ikastola Salbatore Mitxelena de Zarautz. Muchas gracias de corazón.

Cuando se decidió iniciar el proyecto, creíamos en una nueva y distinta forma de cambio en la estructura interna de las empresas y de toma de decisiones. Y mantenemos la misma convicción. Esto es lo que hemos querido enseñar a las empresas con este proyecto. Promover la comunicación, profundizar en la realidad y tomar decisiones en base a experiencias individuales de personas de distintas unidades y niveles de responsabilidad que conforman la empresa. El rumbo de la empresa, de hecho, será mucho más firme en caso de hacerlo así.

Escuchando a las empresas participantes, no puedo más que corroborar lo expresado en las líneas anteriores. Aunque este proyecto tenga ámbitos de mejora, hemos hecho ver a las empresas otra forma de trabajar que, aunque pueda requerir de más esfuerzos iniciales, les facilitará el desarrollo de recorridos futuros. Éste es el camino, es imprescindible la participación de todas y todos, desde quienes tienen las máximas responsabilidades a quienes las tienen menores. El éxito depende del compromiso de todas y todos.

Tenemos claro el recorrido y tenemos que seguir trabajando, ofreciendo ayuda a las empresas. Tenemos que ser sus compañeros de viaje. En la medida en que las empresas perciban los beneficios, esta nueva cultura seguirá avanzando. Creer y hacer creer, ésa es la clave.

Sin más, MUCHAS GRACIAS a todos quienes habéis sido compañeros en este viaje. ADELANTE.

Igor Iturain
Presidente de la Mancomunidad Urola Kosta

PRÓLOGO APRENDER A CRECER 2.0

La puesta en marcha en la comarca de Donostia-Beterri del proyecto APRENDER A CRECER 2.0 ha supuesto la creación de una red que ha trabajado por y para nuestro tejido empresarial.

Los seis ayuntamientos que conforman esta comarca (Astigarraga, Hernani, Lasarte-Oria, Urnieta, Usurbil y Andoain), y, en su representación, el Servicio a Empresas ofrecido desde el Ayuntamiento de Andoain como coordinador y dinamizador del proyecto. El departamento de innovación de la Diputación Foral de Gipuzkoa, sin cuya financiación y apoyo este proyecto no habría sido posible. Los profesionales de las empresas Realize, S. Coop., Ope Consultores y Klaus North, como facilitadores de los procesos de aprendizaje en las empresas. Y, en el eje, las 8 empresas participantes, principalmente, de nuestra comarca.

Nuestro objetivo ha sido fomentar una innovación en clave de persona. Esto es, innovación basada en la capacitación y participación de las personas en equipos para la gestión de proyectos estratégicos dentro de las organizaciones. Así las empresas participantes han trabajado en la puesta en marcha de nuevas líneas de negocio, en la identificación de nuevos mercados o en la reorganización interna.

Como novedades con relación a la primera edición, la celebración de talleres y acciones formativas en las sedes de algunas de las empresas y la elaboración de una herramienta online que completa la metodología recogida en este manual y que permitirá a las empresas de forma autónoma dar los primeros pasos en este proceso.

Los resultados obtenidos son varios y todos ellos positivos. La experiencia, las relaciones creadas entre los participantes en la red y entre las propias empresas, los proyectos estratégicos desarrollados, y fundamentalmente, lo aprendido en el camino. Ahora nos queda lo más importante. Seguir practicando y aprendiendo.

Gracias a todas y todos por vuestra participación.

Ana Carrere Zabala
Alcaldesa de Andoain

PRÓLOGO APRENDER A CRECER 1.0

Crisis es cambio, y es por tanto una oportunidad para transformar nuestras empresas en organizaciones más abiertas, flexibles y participativas. Es un tiempo de incertidumbre para muchas empresas dada la evolución de sus mercados tradicionales y por consiguiente deben aprender a ser más flexibles para responder a los constantes cambios y buscar activamente oportunidades de crecimiento. Con esta idea, la Agencia de Desarrollo UGGASA comenzó a colaborar con BIB, S.Coop y OPE Consultores S.L., al objeto de transferir a nuestro territorio la metodología "APRENDER A CRECER" de la mano del Profesor Dr.Klaus North (Wiesbaden Business School).

El proyecto no hubiese sido posible sin la colaboración y financiación del Dpto. de Innovación de la Diputación Foral de Gipuzkoa, que ha permitido aplicar esta metodología, ya testada en empresas alemanas, en 9 empresas de Urola Garaia. Además, se ha podido adaptar y documentar todo el proceso en el presente manual, de forma que sirva de guía a la hora de transferir la metodología a otras comarcas del territorio.

El tótem del crecimiento por el crecimiento ha decaído. Nuestro país se adentró en esta senda hace mucho tiempo, y esto le ha reportado riqueza y condiciones de vida que difícilmente hubiésemos imaginado hace tiempo. Pero los perjuicios derivados de entender el crecimiento de forma exclusivamente cuantitativa, han traído problemas tales como la desigualdad social, la construcción masiva de infraestructuras, daños medioambientales, etc. Debemos entender el crecimiento desde una óptica cualitiva, un crecimiento que prima la cohesión social sobre la creación de riqueza (riqueza que no siempre revierte en la sociedad).

Para ello se necesitamos, entre otras cosas, contar con un tejido de empresas con espíritu innovador, empresas con visión de futuro, capaces de acumular conocimiento y de utilizarlo, y sensibles a la responsabilidad social que tienen para con su entorno.

"Aprender a crecer" ha sido un proceso de aprendizaje que ha incidido en que las empresas interioricen otro modelo de gestión más participativo, basado en el desarrollo de las capacidades de las personas y el empoderamiento de equipos de trabajo en la gestión de proyectos estratégicos.

Cabe destacar la actitud e implicación mostrada por las empresas participantes en el proyecto. Han desarrollado proyectos estratégicos, han trabajado la comunicación interna, la gestión por proyectos, la vigilancia estratégica, y han participado activamente y compartido sus experiencias en los talleres que prácticamente una vez al mes se han organizado.

La transformación y el cambio no son procesos que puedan darse en unos pocos meses, pero "Aprender a Crecer" ha sido, sin duda, un salto cualitativo importante que dará resultados en los próximos años.

Oihane Zabaleta Mujika
Presidenta de UGGASA

1. Introducción

La metodología Aprender a Crecer se basa en la investigación activa en 124 PYMEs innovadoras en Alemania, realizado por un equipo de la Wiesbaden Business School (Prof. Dr. Klaus North)[1] conjuntamente con el RKW, Servicio Alemán de Apoyo a la PYME entre 2008 y 2011 y después aplicado exitosamente en varios consorcios de empresas. El foco de la investigación se centró especialmente en la incorporación de los recursos humanos en los procesos empresariales. Los conocimientos y las competencias de los empleados favorecen el éxito de la empresa cuando están gestionados eficazmente, ya que los empleados llevan a cabo los avances y los logros, pero también los errores.

El presente documento consiste en un manual de la metodología Aprender a Crecer, cuyos objetivos son:

- Optimizar y asegurar el proceso de implementación de la metodología.
- Describir sus objetivos, fundamentos, pasos de implementación y los resultados esperados.
- Delimitar las funciones y responsabilidades de todos los involucrados.
- Uniformizar términos y promover el uso de un lenguaje común en el proceso de implementación.

Fruto del interés de UGGASA por ofrecer oportunidades de desarrollo a las empresas de su comarca y al interés de la Diputación Foral de Gipuzkoa por mejorar la competitividad del tejido empresarial del territorio ha sido posible aplicar la metodología Aprender a crecer en un grupo de empresas de la comarca de Urola Garaia.

En la adaptación y aplicación de la metodología en Urola Garaia han participado el profesor Klaus North (autor de la metodología), UGGASA, Realize, S.Coop. y OPE Consultores S.L.

UGGASA
Urola Garaiko Garapenerako Agentzia

Hochschule RheinMain
University of Applied Sciences
Wiesbaden Rüsselsheim

ope Consultores

realize

[1] Hardwig, T. Bergstermann, M.; North, K. (2001): Wachstum Lernen – eine Handlungsanleitung für kleine und mittlere Unternehmen. Wiesbaden, Gabler.

2. Metodología Aprender a crecer. Conceptos clave.

Las empresas de hoy deben ser capaces de sostener ventajas competitivas en entornos turbulentos, caracterizados por altos niveles de complejidad y dinamismo. La estrategia para enfrentar esta realidad, converge con los objetivos de la metodología Aprender a Crecer, la cual desarrolla y fortalece las capacidades necesarias para que la organización sea competitiva también en situaciones de crisis y turbulencias económicas.

La pregunta que debe preguntarse todo empresario es *¿estoy preparado para afrontar los retos del futuro?*

	Sí	No
Tengo suficiente tiempo para buscar nuevas oportunidades		
Todos los integrantes conocen y comparten la estrategia.		
Somos capaces de reaccionar eficientemente y rápidamente ante cambios/oportunidades de negocio.		
Preparo a mi gente para actuar con espíritu emprendedor y estoy delegando responsabilidades activamente.		
Si no estuviera más mañana la empresa seguiría funcionando bien.		

2.1 El reto de crear una PYME dinámica

La aplicación de la metodología Aprender a Crecer busca fundamentalmente que la empresa llegue a ser una PYME dinámica.

Capacidades de una empresa dinámica
Reconoce las evoluciones del entorno y reacciona ante las mismas con una alta eficacia y rapidez. Ejemplo: La empresa conoce cómo se desenvuelve su competencia: nuevos productos que desarrolla, en qué mercados actúa...
Explota activamente oportunidades del mercado. Ejemplo: La empresa detecta nuevas tendencias del mercado y adapta sus productos y servicios en consecuencia.
Delega responsabilidades y desarrolla el espíritu emprendedor de los colaboradores. Ejemplo: Se promueve la propuesta de ideas, asignando recursos y responsables para la puesta en marcha de las más interesantes.
Fortalece y maximiza su capacidad de aprendizaje e innovación. Ejemplo: La empresa participa en el desarrollo de proyectos de innovación junto a otras empresas, centros tecnológicos y/o universidades.
Desarrolla inteligencia emocional: con una cultura, actitudes y comportamientos de confianza y colaboración. Ejemplo: Se promueve el trabajo en equipo, creándose equipos interdisciplinares ad-hoc para proyectos concretos.

La metodología Aprender a Crecer integra la ejecución de un proyecto estratégico con un proceso de formación y aprendizaje. Así las empresas son capaces de reconfigurar sus competencias en cualquier momento y situación, alcanzando altos niveles de innovación y creación de valor al cliente. El proyecto de implementación del método tiene una duración de entre 6 y 9 meses y consiste en lo siguiente:

1. Identificación de oportunidades y problemas de crecimiento, proceso basado en la Rueda del Crecimiento (figura 1), y que las empresas realizan acompañadas por un **coach de crecimiento o facilitador**. Un facilitador de crecimiento es una persona especialista en el método, que tiene como objetivo guiar a las empresas en la ejecución de sus proyectos de crecimiento.

2. Creación de proyectos de aprendizaje, con el doble objetivo de realizar las oportunidades de crecimiento y en el mismo proyecto desarrollar las competencias de los miembros del equipo.

3. Intercambio de experiencias y mejores prácticas entre empresas, a través de la red del crecimiento.

La figura 1 muestra la llamada **Rueda del Crecimiento**, el principal pilar del método. Como se observa, al pasar por el proceso de crecimiento, las empresas se enfrentan a 4 desafíos:

1. Reconocer oportunidades de crecimiento.
2. Elaborar y comunicar una estrategia de crecimiento.
3. Realizar las oportunidades de crecimiento.
4. Gestionar el crecimiento.

A su vez, cada desafío cuenta con 2 palancas de crecimiento – 8 en total – que sirven como punto de partida para superar los desafíos. Es pertinente señalar también, que en este método, el aprendizaje ocurre a través de los proyectos priorizados y ejecutados para capitalizar las oportunidades.

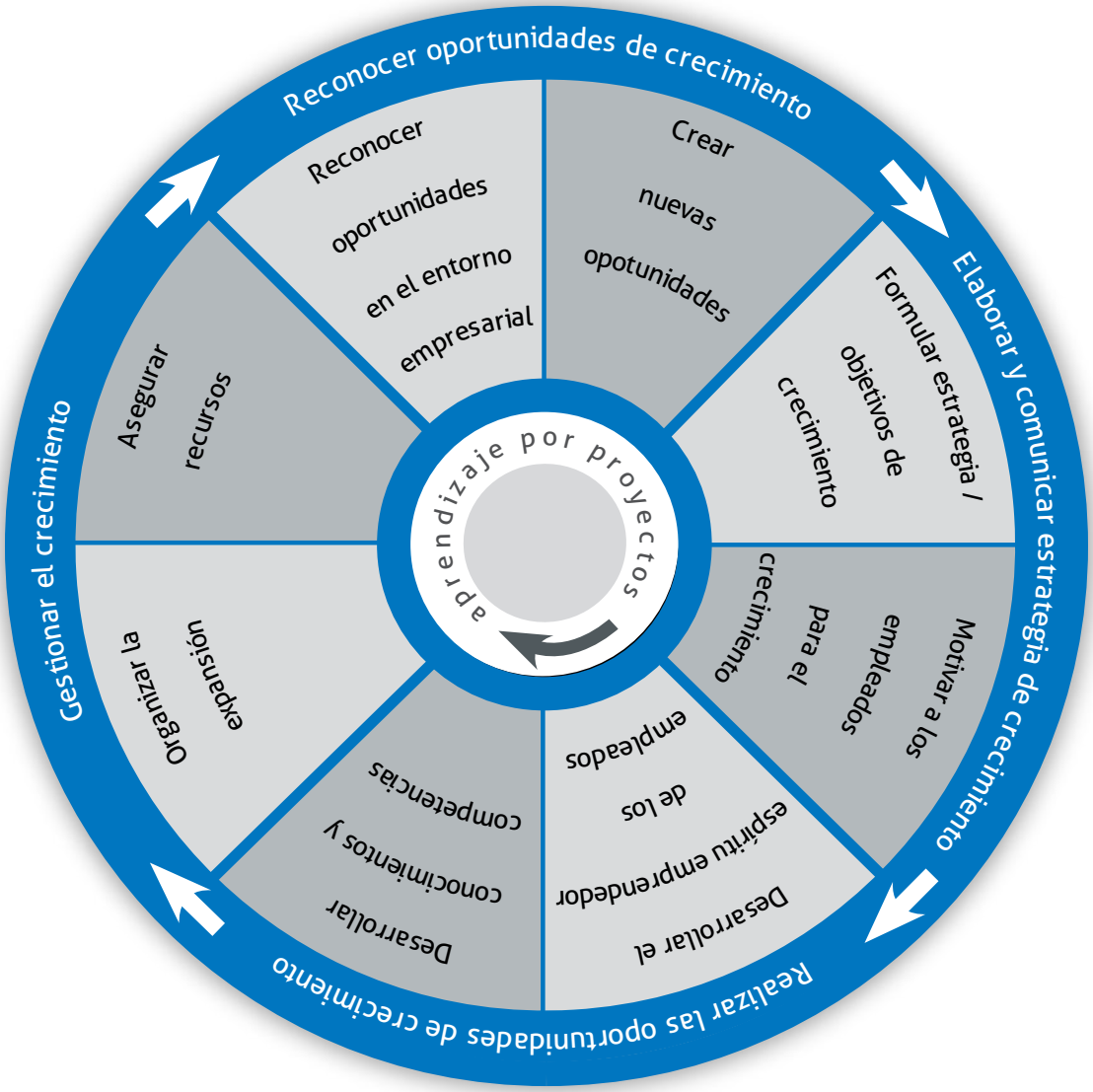


Figura 1. La Rueda del Crecimiento.

Resultados

Los resultados de los proyectos de aprendizaje habitualmente pueden englobarse bajo cuatro temáticas: liberar al gerente, desarrollo de competencias individuales, trabajo en equipo y comunicación.

En la experiencia desarrollada en Urola Garaia las empresas que participaron en el proceso obtuvieron los siguientes resultados de sus proyectos de aprendizaje:

Liberar al empresario	Desarrollo de competencias individuales
Asunción de responsabilidades y compromisos por parte de los trabajadores. Primeras reuniones de la plantilla que no son convocadas por Gerencia.	Mejora de la autonomía de los miembros del equipo. Desarrollo de las personas hacia un enfoque de planificación orientado orientado a resultados y no a tareas. Aprender a formular y gestionar proyectos orientados a objetivos claros, cuantificables. Desarrollar habilidades de liderazgo y delegación en mandos intermedios. Adquisición de conocimientos en el análisis de mercado y análisis económico.

Trabajo en equipo	Comunicación / Cambio
Tomar conciencia de la importancia de la organización interna y trabajo en equipo, para poder acometer proyectos más allá del día a día. Mejora en la coordinación interna entre personas y entre equipos.	Adquisición por parte de los participantes de una visión más global de la empresa Proceso de transformación cultural en la empresa. Gestión por proyectos. Mejora de la organización interna. Definición de competencias. Establecimeitno de cauces para desarrollar proyectos de cambio y diversificación Toma de decisiones. Análisis y lanzamiento de nuevos productos/negocios.

Una experiencia real Congelados Garoa S.L.

Aquella noche Begoña no lograba conciliar el sueño. Mientras su pareja dormía plácidamente a su lado, ella continuaba dándole vueltas a la misma duda que le acompañaba durante las últimas semanas. Hacía tiempo que tenía la sensación de que Congelados Garoa, la empresa que dirigía, se encontraba en una situación de estancamiento, inmersa en una rutina que la atrapaba y le impedía evolucionar. Estaba convencida de que era necesario encontrar algún estímulo que actuara como punto de inflexión pero por más que lo buscaba no lograba dar con la solución.

Siete de la mañana. Un beso en la mejilla acompañado de un enérgico "buenos días cariño" la despierta. ¡Cómo le gustaría poder dormir como él para levantarse con esa vitalidad!

Tras dejar a las niñas en el colegio, Begoña llegó por fin a su despacho y encendió el ordenador. Como cada mañana lo primero que hizo fue revisar el correo electrónico.
El asunto de uno de ellos llamó su atención: "Aprender a crecer". La curiosidad la llevó a abrirlo en primer lugar. UGGASA, la agencia de desarrollo de Urola Garaia, les invitaba a experimentar una metodología para desarrollar proyectos de crecimiento en las empresas.

- Proyectos de crecimiento...- repitió para sí misma.

No sabía exactamente qué sería pero sospechaba que podía haber encontrado la solución al "run-run" que le persiguía a todas horas y no le dejaba dormir.

Dos semanas después, habiendo transmitido ya su interés a UGGASA, acudió a la jornada de presentación en la incubadora de empresas Sortzen de Urretxu. Allí terminó de convencerse de que podía ser una experiencia muy interesante: mediante el desarrollo de un proyecto concreto tratarían de aumentar la autonomía y las capacidades de los trabajadores de la empresa, acompañados en el proceso por un facilitador externo y contando en

todo momento con el apoyo tanto del autor de la metodología como de la propia UGGASA.

Mientras se dirigía a casa tras la presentación, Begoña iba elaborando en su mente el proyecto con el que participaría Congelados Garoa en la iniciativa "Aprender a crecer".

- ¡Ya lo sé!

De repente lo vio claro, aprovecharían la iniciativa para poner en marcha una idea que tenía en mente desde hacía tiempo: crear una nueva línea de negocio comercializando sus productos a gran escala, importando directamente contenedores enteros y enfocando esa venta a distribuidores y grandes consumidores.

Una vez confirmada su participación, debía seleccionar las personas que formarían el equipo de proyecto. Como le habían remarcado, se trataba de una tarea clave. Había que elegir muy bien a las personas por dos motivos, por el éxito del propio proyecto y porque para los trabajadores seleccionados supondría una oportunidad para adquirir nuevas capacidades y una mayor responsabilidad en la organización.

Congelados Garoa es una empresa pequeña, en la que los repartidores constituyen una parte importante de los trabajadores, y si una cosa tenía clara Begoña, era que ellos eran intocables. Sus horarios les impedían tomar parte en el proyecto para no dejar desatendidas sus rutas comerciales. No obstante, también sabía que había una persona clave para el buen desarrollo del proyecto, Emilio, el director comercial, quien al estar en continuo contacto con los repartidores podría suplir con su conocimiento la ausencia de ellos en el equipo.

En ese momento llegaba lo complicado, identificar las siguientes incorporaciones. En Congelados Garoa cada trabajador tiene sus responsabilidades muy bien delimitadas, con unas rutinas establecidas y no acostumbran a trabajar por proyectos.

- Creo que lo mejor será dejar abierta la participación y que aquellos que realmente tengan ganas y estén motivados transmitan su interés.

Y tras pensarlo es lo que hizo Begoña. Comunicó a todo el personal la posibilidad de participar en el nuevo proyecto. De las muestras de interés recibidas, menos de las que le hubieran gustado, decidió que la candidata más adecuada era Josune, la responsable de calidad y logística. Su entusiasmo por la posibilidad de participar en un nuevo proyecto, su conocimiento de la empresa y sobre todo su optimismo y buen hacer hicieron que fuera la elegida.

A la mañana siguiente, aprovechando que los tres miembros del equipo comparten un mismo espacio diáfano de trabajo, Begoña les trasladó su idea de proyecto.

- Como sabéis tenemos un acceso a la financiación bancaria de la que no disfruta nuestra competencia. Tenemos que aprovechar esa ventaja y creo que la mejor forma es importar directamente contenedores enteros de pescado y venderlos a grandes consumidores. Manteniendo al mismo tiempo nuestra red de pequeños y medianos clientes. ¿Qué os parece?

Josune fue la primera en responder:

- ¡Genial! Me parece muy buena idea.
- Emilio, ¿a ti qué te parece?

- Ufff, puede funcionar pero no sé cómo lo vamos a hacer.

Una semana después se encontraban reunidos con Gaizka, quien iba a ser su facilitador a lo largo del proyecto. Los facilitadores eran personas con experiencia en gestión de proyectos y cambios organizativos cuyo papel era el de guiar, aconsejar y ayudar a llevar a buen término los proyectos de las empresas participantes en la iniciativa Aprender a crecer.

En esa primera reunión de todo el equipo realizaron una dinámica para tratar de definir la idea de proyecto, de forma que fuera compartida por todos.

- ¿Tenemos que representar el proyecto a partir de estas fotografías? ¡Qué divertido! – Josune se mostraba tan positiva y alegre como siempre.

Después de 20 minutos de diálogo resultó evidente que faltaban muchos aspectos del proyecto que estaban sin definir. No estaban claros ni el producto, ni la tipología de clientes, ni los proveedores. La sesión fue muy enriquecedora porque permitió reenfocar el alcance y objetivo del proyecto: en lugar de llegar hasta la comercialización se centraría en la propia definición del producto-mercado y la realización de un lanzamiento expedicionario que permitiese estar en disposición de decidir si seguir adelante o no con la idea. Emilio resumió muy bien la lección aprendida:

- Está claro, sin definir bien un proyecto es imposible que llegue a buen puerto.
- El problema es cómo sacar tiempo para trabajar juntos, estamos todos a tope con nuestro día a día.- apuntaba Begoña.
- Entonces - explicaba Gaizka - habrá que ser conscientes de la dedicación que vamos a emplear y fijar unos objetivos realistas. Además existe la opción de ofrecer a algún estudiante la posibilidad de participar en el proyecto de forma que pueda aprender y echarnos una mano al mismo tiempo.

Se pusieron en contacto con la universidad y en unos días había un nuevo miembro en el equipo: Maitane, estudiante de último curso de Administración y Dirección de Empresas.

La siguiente sesión de trabajo, ya con Maitane integrada en el equipo, la dedicaron a definir el proyecto, sus objetivos, planificación de tareas, recursos necesarios y dinámica de trabajo a emplear.

Las semanas fueron pasando y poco a poco fueron avanzando con las actividades definidas. Hicieron un análisis de los distintos productos y mercados posibles, identificando aquellos más interesantes en función de una serie de criterios previamente definidos.

- Bueno, pues ya tenemos identificado el país al que dirigirnos, Dinamarca, los productos que comercializaremos, lomos y filetes de pescado congelado, hemos identificado los posibles clientes, distribuidores de mediano tamaño, y hemos analizado la legislación que nos afecta. ¿Cómo seguimos ahora?- Begoña se encontraba ansiosa por avanzar con el proyecto. Hay momentos en que parece que el ritmo es lento y no se avanza lo suficiente y otros momentos en los que todo sale bien y notas que todo fluye. El equipo había finalizado con la tediosa fase de recabar y analizar información, y se encontraba con ganas de acción. Gaizka le respondió:
- La siguiente fase consiste en testar la realidad y hacer pequeñas experiencias para comprobar como responde el mercado. Es hora de ponerse en contacto con posibles clientes daneses y ofrecer nuestros productos.

Josune se encargó de confeccionar un catálogo de productos orientado al mercado danés, Begoña estableció acuerdos con distribuidores locales y Emilio contactó con los clientes potenciales identificados. La rueda estaba en marcha y Congelados Garoa tenía todo un nuevo mercado ante sí.

La metodología Aprender a Crecer les había posibilitado dar ese paso necesario para convertir las ideas en realidades. Ahora estaba en sus manos que la rueda del crecimiento siguiera rodando sin parar.en la propia definición del producto-mercado y la realización de un lanzamiento expedicionario que permitiese estar en disposición de decidir si seguir adelante o no con la idea. Emilio resumió muy bien la lección aprendida:

- Está claro, sin definir bien un proyecto es imposible que llegue a buen puerto.
- El problema es cómo sacar tiempo para trabajar juntos, estamos todos a tope con nuestro día a día.- apuntaba Begoña.
- Entonces - explicaba Gaizka - habrá que ser conscientes de la dedicación que vamos a emplear y fijar unos objetivos realistas. Además existe la opción de ofrecer a algún estudiante la posibilidad de participar en el proyecto de forma que pueda aprender y echarnos una mano al mismo tiempo.

Dicho y hecho. Se pusieron en contacto con la universidad y en unos días había un nuevo miembro en el equipo: Maitane, estudiante de último curso de Administración y Dirección de Empresas.

La siguiente sesión de trabajo, ya con Maitane integrada en el equipo, la dedicaron a definir el proyecto, sus objetivos, planificación de tareas, recursos necesarios y dinámica de trabajo a emplear.

Las semanas fueron pasando y poco a poco fueron avanzando con las actividades definidas. Hicieron un análisis de los distintos productos y mercados posibles, identificando aquellos más interesantes en función de una serie de criterios previamente definidos.

- Bueno, pues ya tenemos identificado el país al que dirigirnos, Dinamarca, los productos que comercializaremos, lomos y filetes de pescado congelado, hemos identificado los posibles clientes, distribuidores de mediano tamaño, y hemos analizado la legislación que nos afecta. ¿Cómo seguimos ahora?- Begoña se encontraba ansiosa por avanzar con el proyecto. Hay momentos en que parece que el ritmo es lento y no se avanza lo suficiente y otros momentos en los que todo sale bien y notas que todo fluye. El equipo había finalizado con la tediosa fase de recabar y analizar información, y se encontraba con ganas de acción. Gaizka le respondió:
- La siguiente fase consiste en testar la realidad y hacer pequeñas experiencias para comprobar como responde el mercado. Es hora de ponerse en contacto con posibles clientes daneses y ofrecer nuestros productos.

Dicho y hecho. Josune se encargó de confeccionar un catálogo de productos orientado al mercado danés, Begoña estableció acuerdos con distribuidores locales y Emilio contactó con los clientes potenciales identificados. La rueda estaba en marcha y Congelados Garoa tenía todo un nuevo mercado ante sí.

La metodología Aprender a Crecer les había posibilitado dar ese paso necesario para convertir las ideas en realidades. Ahora estaba en sus manos que la rueda del crecimiento siguiera rodando sin parar.

Aprender
Las palancas d

design: Silke Bartsch

1. Nuestra empresa reconoce sistemáticamente oportunidades y tendencias en los mercados de referencia y capta sistemáticamente conocimiento externo de los proveedores, socios, clientes.

2. Nuestra empresa es capaz de captar sistemáticamente ideas de los empleados.

16. Aseguramos el financiamento del crecimiento de forma proactiva

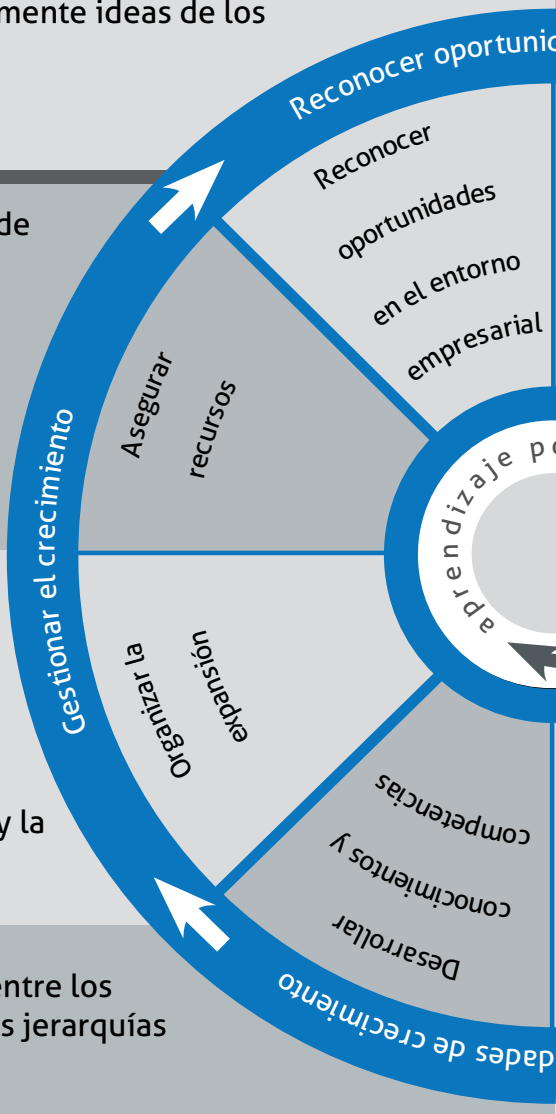
15. Aseguramos la disponiblidad del personal necesario para el crecimiento.

14. Los ejecutivos y los empleados aprenden a vivir con el crecimiento.

13. Somos capaces de adaptar nuestros procesos y la organización a los retos de crecimiento.

12. Compartimos activamente los conocimientos entre los departamentos, funciones y a través de las distintas jerarquías en la empresa

11. Desarrollamos sistemáticamente las competencias de nuestros empleados para asegurar el crecimiento.



© Prof. Dr. Klaus North

lo hacemos bien
lo hacemos más o menos
No lo hacemos bien
Pertinencia para la competitividad

r a crecer
del crecimiento

Pertinencia para la competitividad

0	no es relevante
1	poca relevancia
2	relevante
3	de gran relevancia

3. La rueda de crecimiento

3.1. Las palancas del crecimiento

Usando una serie de preguntas, se fijaron los cuatros desafíos más habituales que las empresas enfrentan cuando pasan el proceso de crecimiento.[2]

El primero es la dificultad de identificar nuevas oportunidades de crecer. Superar este desafío es importante, particularmente hoy en día, ya que muchas empresas están bajo presión competitiva, especialmente frente a los productos procedentes de China e India.

Otras empresas enfrentan el desafío de elaborar y comunicar estrategias empresariales. Según la investigación, las empresas no dedican mucho tiempo en mejorar o cambiar las estrategias que pueden resultar en crecimiento.

La involucración de los empleados en el proceso de crecimiento ayuda a la empresa a conseguir nuevas oportunidades de crecimiento. Se refiere, en particular, a la comunicación con los empleados y a la motivación para actuar de forma autónoma, focalizando los objetivos de la empresa. Esto constituye un desafío adicional importante para las empresas.

El último desafío hace referencia a empresas que crecieron en el mercado, pero ahora encuentran la dificultad de gestionar el crecimiento. Puede sucederles por ejemplo que no tengan empleados capacitados o que se sumerjan en un cuello de botella en la financiación.[3]

Las empresas deben ver el desafío como una posibilidad de aprender y desarrollarse para superar el mismo. El aprendizaje y el desarrollo se realizan a través de ocho "palancas del crecimiento", dos en cada desafío y fomenta así la competencia de crecer, y se puede ver cómo es su capacidad dinámica.

Como cada empresa es distinta, la reactivación y el procedimiento de cada palanca de crecimiento debe ser desarrollada por cada empresa de forma independiente.[4]

Para cada una de las ocho palancas de crecimiento se han definido dos preguntas, de forma que todas ellas conforman un cuestionario que se emplea como herramienta de diagnóstico. El resultado facilitará la identificación del proyectos de aprendizaje de cada empresa. Este proyecto tendrá el doble objetivo de implementar las oportunidades de crecimiento y en el mismo proyecto desarrollar las competencias de los miembros del equipo.

A continuación se describe cada uno de los cuatro desafíos, cada uno con sus dos palancas de crecimiento y sus cuatro preguntas del diagnóstico.

[2] cfr. Hartwig/Bergstermann/North, 2010 , p. 63
[3] cfr. Wachstum lernen – lernend wachsen, 2011, http://www.lernend-wachsen.de
[4] cfr. Hartwig/Bergstermann/North, 2010 , p. 69 – 70

Una pausa para conocernos

Ya desde la mañana, se había levantado con ganas de guerra. Nada más llegar a la oficina, mandó un e-mail con el asunto "URGENTE" a sus mandos intermedios, para reunirse tan pronto como fuera posible, "al día siguiente a las 9:00 h" rezaba el mensaje.

Al día siguiente los cuatro estaban alrededor de la mesa. Y todo comenzó como en otras reuniones:
- ¿Qué pasa? tengo un problema en la línea 2 que nos está volviendo locos.
- Pues yo tengo que salir a las 11:00 que tengo una visita... No doy abasto.
- Ya, todos andamos igual.- Les cortó y prosiguió - El otro día en Loiu compré un típico libro de aeropuerto, "Aprender a Crecer". Y antes de aterrizar en Frankfurt me lo había devorado. Ese libro consiguió mantenerme despierto a pesar del madrugón.

- No os descubro nada nuevo si os digo que nuestra situación ha cambiado y sabéis a qué me refiero: ya no nos desbordan los pedidos como en los tiempos de bonanza, por otra parte savia nueva, preparada y con ganas de trabajar está tomando el relevo de la vieja guardia.
Enseguida saltó Peru: - Sí, pero el problema es que seguimos haciendo las cosas como siempre, con el mismo esquema organizativo de hace 40 años. Somos gente preparada y con ganas de aportar pero falta una visión compartida, alinearnos en torno a unos objetivos claros, medios para que las personas se involucren y se sientan protagonistas.

- Ahí es donde quería llegar- respondió Antxon. - A pesar de la urgencia que nos rodea, creo que es el momento de pararnos y reflexionar sobre lo importante: cómo podemos aportar más valor a nuestros clientes, que nos hace únicos ante nuestros clientes y cómo reforzarlo ¡si lo hacemos bien saldremos reforzados de esta situación!

- Buff... ¿y por donde empezamos?

-"Aprender a crecer" sugiere que lo primero debe ser conocernos a nosotros mismos, "diagnosticarnos" para saber que nos duele y a continuación comenzar con pequeños proyectos compartidos por todos, donde las personas puedan aportar su conocimiento y lo más importante sistematizarlos en el tiempo para no volver a las andadas.

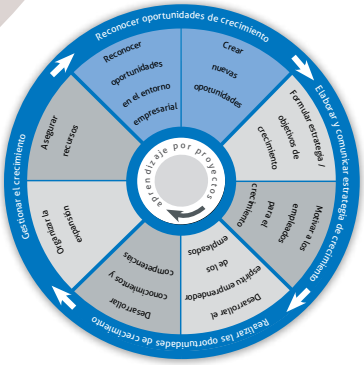
- Vale- respondió entusiasmado Peru - ¿Por dónde empezamos? ¿Nos puede ayudar alguien? ¿Propone alguna herramienta de diagnóstico?

- Sí... Coged vuestras agendas. El próximo lunes a la misma hora realizaremos un ejercicio de diagnóstico y autoconocimiento... Y además, primera lección aprendida: "Preparar las reuniones para que sean efectivas y cortas". Aquí tenéis una copia de la herramienta de autodiagnóstico, para que la traigáis trabajada para la reunión.

Aquel lunes, la reunión fue realmente efectiva. Una vez realizado el diagnóstico, se citaron a una próxima reunión dónde cada uno pusiera sobre la mesa ideas para mejorar las áreas rojas identificadas. Así surgieron:

- Puesta en marcha de un Comité de Dirección.
- Aprender a formular pequeños proyectos de mejora.
- Captación de datos en planta.
- Desarrollar habilidades de liderazgo en los mandos intermedios.

Una vez definido y acordado dentro de este equipo cada uno de estos mini-proyecto, se nombró a un responsable para liderarlo, reportar periódicamente al equipo y mantener la rueda viva de nuevos proyectos de aprendizaje.



3.1.1. Reconocer oportunidades de crecimiento

Reconocer oportunidades en el entorno empresarial

La palanca de reconocer oportunidades en el entorno aspira al descubrimiento de nuevas posibilidades en el mercado para satisfacer las necesidades de los clientes, lo cual resulta importante a raíz del aumento de la competencia en el mercado, especialmente por la presión competitiva asiática, que aprovecha una alta producción a bajos costos.

El reconocimiento de oportunidades se puede llevar a cabo identificando posibles nuevos clientes y tendencias en los mercados, por ejemplo, nuevas tecnologías. Es importante que la empresa identifique y utilice sus competencias de base para satisfacer las necesidades requeridas, o incluso, basándose en las ya reconocidas para crear nuevas competencias. Además de las herramientas típicas de análisis de mercado, se podría superar el primer desafío a través de trabajo en equipo, lluvia de ideas, trabajo con expertos o directamente con clientes y proveedores, lo cual es también un componente de la próxima palanca.

1. Nuestra empresa reconoce sistemáticamente oportunidades y tendencias en los mercados de referencia y capta sistemáticamente conocimiento externo de los proveedores, socios y clientes

¿La empresa busca sistemáticamente oportunidades y amenazas en su segmento de mercado?
¿Posee un sistema de benchmarking?
¿La empresa está atenta a lo que sucede en el mercado?
¿Capta señales externas? ¿Mantiene reuniones periódicas con clientes y proveedores? ¿Dispone de un cuestionario de satisfacción del cliente?

2. Nuestra empresa es capaz de captar sistemáticamente ideas de los empleados.

¿La empresa promueve la participación de los trabajadores... en la toma de decisiones?/ en la resolución de problemas?/ en la construcción de nuevas ideas?
¿Existe un buzón de sugerencias?
Si los trabajadores aportan ideas o sugerencias, ¿son tenidas en cuenta?
¿Cómo se motiva a los trabajadores para participar en la resolución de problemas?

Son las 12:30 del mediodía, es viernes, estamos reunidos en la oficina del taller y las caras de todos los reunidos reflejan que algo pasa.
-Estamos como todos los viernes - comenta Iñaki.
-Esto no puede ser, siempre estamos igual - comenta Verde.
Ha llamado uno de los clientes más importantes, y hay "problemas". Los alemanes les dicen que hay que ir a Alemania a realizar un trabajo y tiene que ser el lunes, no pueden esperar.
- Hay que reparar un extractor en Limburg, cerca de Frankfurt. Hay que reaccionar, no tenemos tiempo.
-Tenemos que hablar con los operarios, dice Bittor, lo mejor es realizar el desplazamiento a Limburg el domingo para poder empezar a trabajar el lunes. No va ser fácil convencer a los operarios.
Patxi entra en la oficina con cara larga, parece que Bittor no le ha convencido para ir a realizar la reparación a Alemania. Es el mejor operario para realizar el trabajo.
De repente empieza a hablar.
- Tranquilos que Txaje y yo vamos a ir a realizar el trabajo, ya he hablado con él y vamos en coche.

Todos los reunidos se llevan las manos a la cabeza, es una locura, no puede ser.
Pero están convencidos, ya están preparando el material y cargando la furgoneta para salir el domingo hacia Alemania, nada menos que 1400km en coche.

El lunes ya están en Limburg, realizan la reparación, y el martes están de vuelta en el taller.

Parece que los clientes están contentos, se ha realizado bien el trabajo y en los plazos que querían.

El jueves a la mañana se reúnen gerencia y responsables de producción y responsable de telescópicas y extractores. Es una reunión que se ha estado aplazando por "falta de tiempo" de uno o de otro.
- ¿Qué tal los operarios que han ido a Alemania?
- Bien, Muy bien, están contentos, realizaron la reparación y dejaron en funcionamiento el extractor, parece ser que los alemanes les felicitaron por el trabajo realizado.
- Me ha llamado el responsable de la empresa cliente y dice que sí, que están contentos, comenta que tal vez tengamos más salidas en el futuro.
El gerente está callado, parece muy pensativo.
- ¿Qué pasa Verde? ¿Hay algún problema?.
Hace días que le está dando vueltas a la llamada del cliente del viernes pasado para salir a Alemania a realizar una reparación.

De repente empieza a hablar, a exponer los posibilidades de crear otra línea de producto.
Bittor parece dudar no lo ve muy claro, Iñaki no dice nada.

- Iñaki, ¿no dices nada? - Comenta el gerente. La verdad es que le agrada la idea de crear una línea nueva de producto, pero no sabe cómo lo van a hacer, tienen muchas preguntas sin respuesta.

En ese momento Verde recordó que UGGASA, la agencia de desarrollo de Urola Garaia, les había propuesto experimentar una metodología para desarrollar proyectos de crecimiento en las empresas. ¡Ya lo tenía claro! era el momento de desarrollar la idea de crear la Línea de "Servicio de Reparaciones de Extractores y Telescópicas".

Crear nuevas oportunidades

El trabajo directo con los clientes apoya la creación de nuevas oportunidades, ya que los empleados obtienen de esta manera mucha información sobre las necesidades actuales y futuras.

La empresa tiene distintas posibilidades de reactivación. Por un lado, se pueden ampliar las competencias de los empleados en áreas determinadas, como el departamento de servicio al cliente o de ventas.

Un enfoque útil son las alianzas y redes que las empresas tienen con agentes externos, que pueden ser universidades, asociaciones o centros de investigación.

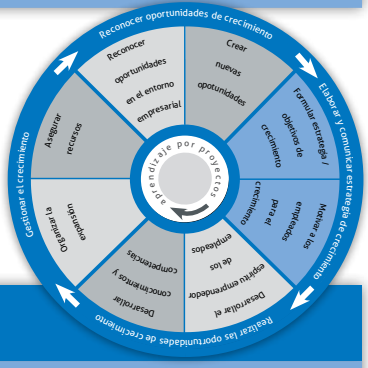
Por otro lado, una mayor orientación hacia el mercado de cada departamento, no sólo de marketing, sino también de I+D o de servicio, aumenta la atención al cliente y puede fortalecer la competencia en el mercado de la empresa.

3. Nuestra empresa se orienta en todas sus actividades al cliente y crea nuevas oportunidades basándose en las necesidades (futuras) de los clientes.

¿Cómo detecta la empresa las nuevas demandas de los clientes?
¿Cómo entra en contacto la empresa con los clientes?
¿Se lanzan nuevos productos como respuesta a demandas de los clientes?
¿Algunos productos son desarrollados junto a los clientes?
¿Dispone de un cuestionario de satisfacción del cliente?

4. A través de alianzas y redes con asociados externos (de investigación, universidades, asociaciones, etc.) creamos sistemáticamente oportunidades para la innovación y crecimiento.

¿La empresa mantiene relaciones con otros socios para el desarrollo de nuevos productos / nuevas tecnologías?
¿Participa en alguna red o asociación empresarial?
¿La empresa trabaja con universidades y centros de tecnológicos?
¿La empresa colabora con proveedores en el desarrollo de nuevos productos?



3.1.2. Elaborar y comunicar estrategia de crecimiento

Formular estrategia y objetivos de crecimiento

Una estrategia acertada favorece el procedimiento de realizar los objetivos del crecimiento. Dependiendo de la compañía, la elaboración de las estrategias de crecimiento difieren una de la otra, sin embargo, se debe considerar durante el desarrollo de la estrategia y los objetivos, un análisis de potencialidad en el mercado, la coherencia del entorno actual, la innovación y su efecto de crecimiento para la empresa y la integración de los directivos en este proceso, lo que también resulta en el desarrollo de las competencias dentro de la empresa.

El desarrollo de nuevos modelos de negocios, que crean valor a largo plazo, también abarca el fomento de esta palanca.

5. Tenemos una estrategia y objetivos de crecimiento convincentes. Somos capaces de actualizar estrategia y objetivos para responder rápidamente a las nuevas tendencias.

¿Son claros los objetivos anuales para cada área de la empresa?
¿Existe una estrategia para el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos? En caso afirmativo, ¿se actualiza periódicamente?
¿Cómo se conciben estas estrategias? ¿existe un proceso de planificación? ¿cuál es la frecuencia?
¿Cómo reacciona su empresa cuando percibe que una estrategia no está funcionando o el mercado no acepta un nuevo producto?

6. Somos capaces de desarrollar nuevos modelos de negocio que crean valor a largo plazo.

¿Cómo se plantea la empresa la sostenibilidad del negocio? El modelo funciona hoy, ¿pero en el futuro?
¿Cómo se testan nuevos modelos y nuevas formas de trabajar?
¿Cómo reacciona su empresa cuando el valor del producto percibido por el cliente está disminuyendo?
¿Cómo se puede medir el valor que el cliente está otorgando a su producto?

Visión y propuesta de valor

Mancomunidad Urola Garaia

En aquella jornada informativa el mensaje fue claro: "más vale abrir el paraguas, porque puede que no nos empapemos, pero mojar, ¡nos vamos a mojar!". Hablaban sobre el tan polémico ALRSAL (Anteproyecto de Ley de Racionalización y Sostenibilidad de la Administración Local).

Las palabras más repetidas eran coste estándar, competencias impropias, valoración de los servicios, duplicidades, racionalización, entes instrumentales.... No podía evitar pensar en qué impacto podría esta reforma tener en las estructuras comarcales de Urola Garaia, especialmente en la Mancomunidad y Agencia de Desarrollo Comarcal Uggasa.

Precisamente por aquellos días Klaus North presentaba a través de UGGASA, la novedosa metodología "Aprender a Crecer" en la comarca, una metodología cuyo sustento es el aprendizaje y empoderamiento de equipos de proyecto en las organizaciones y empresas para desarrollar proyectos estratégicos.
"¡Eso es! Crecer cualitativamente...¡trabajo en equipo y metodología!"
Había llegado en momento de replantear y reordenar la organización y gestión de la Mancomunidad Urola Garaia y su sociedad dependiente UGGASA. El ALRSAL nos obligaba de alguna forma a realizar un análisis del posible impacto sobre la forma de organización actual. Era una bonita oportunidad de avanzar conjuntamente entre personal político y técnico, y optimizar las estructuras de desarrollo local.

La Comisión ejecutiva de la Mancomunidad se mostró de acuerdo con la idea. No era la primera vez que se planteaba algo así, pero por distintos motivos nunca había llegado a cuajar. Así, la Mancomunidad seguía rigiéndose por los mismos estatutos de su creación, el año 1988. Todo había cambiado demasiado desde entonces, incluso la agencia de desarrollo, cuyos estatutos eran del año 1994.

La presidenta convocó rápidamente la primera reunión de equipo de proyecto liderado por la Secretaria de Mancomunidad y conformado por los secretarios municipales de los cuatro municipios que integran la Mancomunidad y la gerente de UGGASA.
" El ALRSAL nos obliga a ordenar nuesta estructura comarcal, ordenar competencias y evitar duplicidades, por lo que la primera labor del equipo será la de analizar la reforma, la estructura comarcal, los estatutos de Mancomunidad y los de UGGASA y realizar una propuesta a la Mesa Política."
En la cabeza de las personas integrantes del equipo rondaba la misma idea "otra vez... revisión de los estatutos de Mancomunidad, ¿servirá para algo?"
Pero esta vez había algo diferente... "..., aunque sin olvidar en ningún momento, que lo realmente importante será lograr un consenso sobre ¿Para qué queremos la Mancomunidad?¿En qué ámbitos nos aporta valor?"
La construcción de una misión y visión compartida sería un magnífico comienzo y garantía segura para que, esta vez, el proyecto lograse avanzar.

Motivar a los empleados para el crecimiento

Para que la estrategia tenga el resultado deseado, la comunicación con los empleados es esencial. No sólo tienen que conocer la estrategia y los objetivos, sino también orientar su actitud a la estrategia fijada que, en particular, desempeña un papel clave en economías turbulentas, en las que se cambian las estrategias con más frecuencia. La estrategia del crecimiento tiene que reflejarse en la propia conducta de los empleados.

Aplicaciones prácticas, como celebrar reuniones o dar retroalimentaciones, podrían ser de utilidad para transferir la importancia de la estrategia y así lograr un crecimiento económico. Los directivos tienen una gran responsabilidad en ese proceso para dar un buen ejemplo a los empleados y motivarlos de esta manera.

7. La estrategia corporativa no existe sólo en la mente del empresario, sino que se comunica intensamente y los empleados son involucrados en su desarrollo para que entiendan cómo pueden contribuir al éxito del negocio.

¿Quién desarrolla las estrategias? ¿El equipo directivo está involucrado en el diseño de las estrategias o sólo en su ejecución?
¿Cómo son desplegadas las estrategias en toda la empresa? ¿Los empleados son informados regularmente sobre los objetivos y los planes de futuro de la empresa?
Si los empleados están informados de ello ¿tienen la posibilidad de contribuir a la construcción de las estrategias?

8. Nuestra empresa sabe cómo entusiasmar a sus empleados para lograr los objetivos de la empresa.

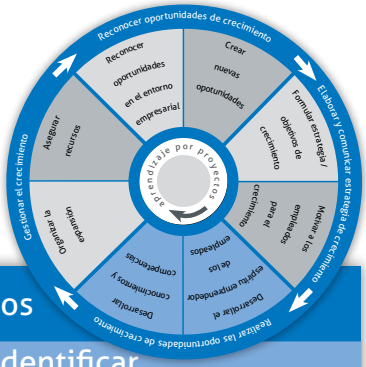
¿Los empleados se dan cuenta del valor de sus actividades diarias para alcanzar los principales objetivos de la empresa?
¿En qué grado el empleado conoce la planificación estratégica de la empresa?
¿El empleado conoce los objetivos del área en la que trabaja?
¿Existen incentivos para estimular a los empleados para alcanzar los objetivos de la empresa?

Empresa orientada al cliente EIMA

Andrés andaba revuelto. Estaba siendo un año difícil. Otro más que se repetía invariable desde el cataclismo de verano de 2008. La reunión celebrada el día anterior con el equipo de comercial, oficina técnica y producción no salió como esperaba. Esa misma semana había entrado la nueva persona de administración y decidieron no convocarla para que pudiera centrarse en la adaptación al puesto.
"Tenemos que dedicar más tiempo al equipo si queremos romper con esta dinámica de individualismo a la que nos hemos acostumbrado. Hemos avanzado con Aitor y Josemi al definir medidas concretas que nos ayudarán a que mejore el flujo de comunicación entre departamentos y a minimizar errores, pero deberíamos de haber contado con Aitziber y con Starlight desde el inicio. Eso hubiera evitado su postura defensiva durante la reunión", murmuraba para sus adentros mientras ignoraba lo que decía el locutor de radio y conducía hacia la sede de una empresa cliente.

Los trayectos en coche le sirven para tratar de poner orden en el caos de reuniones, e-mails y llamadas en el que se ve envuelto día tras día. "Más vale tarde que nunca. Y tengo que involucrar a Javier en esto. No es suficiente con que dé el visto bueno a nuestras propuestas. Actúa como cliente en el marco del proyecto, pero sigue siendo nuestro gerente y le necesitamos si queremos que todo esto empiece a funcionar."
La radio seguía sonando, una sucesión de noticias, cada cual más surrealista. "Si Bárcenas pudo llevar una contabilidad en B tan detallada a papel, el hecho de no contar con un ERP no es excusa para nosotros." reflexionaba Andrés, consciente de que no era momento de invertir en sistemas informáticos.

"Las personas están demostrando su compromiso, entre todos podemos hacerlo. Lo que planteamos no es tan difícil, es puro sentido común. Y si se nos ocurre algo mejor, lo cambiamos. Ése es el espíritu que necesitamos. Olvidarnos de diferencias y funcionar como un verdadero equipo. Pasar de pensar en clave de departamento a pensar y actuar en clave de empresa orientada a cliente."
La señal de la radio se había perdido al entrar a un túnel. Al llegar a la salida se volvía a recuperar. Se acabó el turno de noticias y sonaba "What a wonderful world" de Louis Armstrong. Andrés se fijó en el verdor de los prados que rodeaban la carretera y en su cara se dibujó una sonrisa mientras acompañaba a la canción: "And I think to myself..."



3.1.3. Realizar las oportunidades de crecimiento

Desarrollar el espíritu emprendedor de los empleados

El tercer desafío tiene su foco en la delegación de las tareas. Después de identificar oportunidades de crecimiento y la comunicación de las estrategias a los empleados, ellos aprenden cómo lograr los objetivos estratégicos mediante más responsabilidad e iniciativa propia.

La iniciativa propia se desarrolla cuando los empleados tienen más confianza en sus habilidades, más influencia en los procesos empresariales y aprovechan ventajas para su desempeño, por ejemplo una promoción o reconocimiento de los ejecutivos.

Una cultura abierta y la delegación de tareas con más complejidad para aprender y desarrollar las competencias de los empleados, favorece el desarrollo del espíritu emprendedor de los mismos. En este sentido permiten un margen de maniobra sin perder los objetivos claros y condiciones básicas.

9. Nuestros empleados piensan y actúan con espíritu empresarial y asumen un alto grado de responsabilidad.

¿Los empleados tienen libertad para proponer sus propias soluciones?
¿Es una práctica común en su empresa la delegación de responsabilidades?
¿Existe algún tipo de incentivo para aquellos que proponen nuevas ideas?
¿Se ha intentado crear un ambiente de trabajo que permita el desarrollo del espíritu emprendedor de los empleados?

10. Nuestros ejecutivos saben delegar y crear espacios de actuación ("empowerment") para los empleados.

¿Las decisiones se toman en un grupo? ¿Cuál es el método utilizado para la toma de decisiones?
¿En la empresa se delegan tareas o responsabilidades?
¿Se delega habitualmente en la empresa o existe una elevada centralización?

Desarrollar conocimientos y competencias

En economías turbulentas, cuando la empresa experimenta varios cambios estratégicos y económicos, los empleados tienen que ser más versátiles para ser útiles en distintas áreas de la empresa y asumir distintas funciones, que normalmente no pertenecen a su campo de actividad. En este caso, es esencial que los empleados aprendan la habilidad que permite adaptarse a los cambios y que crezcan sus competencias en línea con nuevas tareas.

Inicialmente la compañía tiene que determinar qué clase de calificación necesitan los empleados para cumplir las tareas relacionadas con la competencia de crecer. La formación propia de los empleados varía desde el aprendizaje auto organizado entre los empleados, programas ejecutados en el trabajo y seminarios o cursos ofrecidos por terceras entidades.

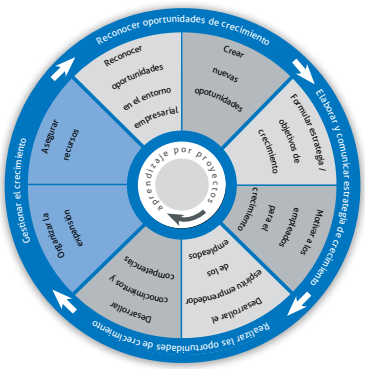
La empresa tiene que crear un ambiente para asegurar y apoyar el aprendizaje y la constante transferencia de conocimiento.

11. Desarrollamos sistemáticamente las competencias de nuestros empleados para asegurar el crecimiento.

¿Tienen una matriz de competencias?
¿Cómo se detectan las carencias existentes en las competencias de la empresa?
¿Se imparte formación de forma periódica?

12. Compartimos activamente los conocimientos entre los departamentos, funciones y a través de las distintas jerarquías en la empresa.

¿Se producen encuentros periódicos entre los distintos departamentos?
¿Existen grupos de mejora?
¿Se realizan reuniones periódicas entre disitntos niveles jerárquicos?



3.1.4. Gestionar el crecimiento

Organizar la expansión

El último desafío afecta a empresas que crecieron con éxito y se enfrentan ahora a la dificultad de gestionar el suministro de recursos. Debido al cambio del tamaño, las compañías tienen que cambiar la estructura precedente con miras a la información y comunicación, estilo de gestión y cantidad de trabajo. Soluciones propias pueden ayudar a adaptarse a los cambios y así favorecer el crecimiento. Esto también puede significar reemplazar estrategias y funciones antiguas por otras nuevas, que correspondan mejor con el procedimiento actual.

La delegación de las tareas a equipos, la implantación de procedimientos metódicos, la aparición de un nuevo escalón administrativo o nuevas formas de compartir conocimiento son las posibles soluciones para gestionar la expansión.

13. Somos capaces de adaptar nuestros procesos y la organización a los retos de crecimiento.

¿Los procesos de la empresa se llevan a la práctica o sólo existen en la mente del gerente? ¿Se actualizan periódicamente?
¿Cómo se realiza el rediseño de procesos?

14. Los ejecutivos y los empleados aprenden a vivir con el crecimiento.

En relación con el crecimiento, ¿la empresa sabe redimensionar los procesos, objetivos y recursos?
¿Los empleados están integrados en el proceso de adaptación al crecimiento?
¿Cómo se ha utilizado el crecimiento para motivar e involucrar a los empleados?
¿Se está logrando crear nuevas alianzas?

Asegurar recursos

El crecimiento de la empresa también requiere un cambio en la necesidad de los recursos y el aseguramiento de los mismos a largo plazo. Muchas de las pequeñas empresas no tienen un departamento de RR.HH. en particular. Cuando la empresa crezca, se enfrentarán al problema de reclutamiento y desarrollo de personal y no podrán reaccionar de manera oportuna a fin de responder al crecimiento.

La palanca de asegurar recursos incluye medidas correctivas que gestionan estratégicamente la planificación de los recursos humanos, el reclutamiento y el desarrollo de personal. Además, incluye estrategias para aumentar el atractivo de la empresa como empleador.

15. Aseguramos la disponibilidad del personal necesario para el crecimiento.

¿Cómo recruta su empresa mano de obra (universidad, anuncios en prensa/internet, contratación interna...)?
¿Cómo mide la empresa las necesidades de mano de obra?

16. Aseguramos el financiamiento del crecimiento de forma proactiva.

¿Se realiza una búsqueda constante de fuentes atractivas de financiación?
¿Se realiza una encuesta para decidir qué áreas deben recibir financiación (pensando en los objetivos de la empresa)?
Cuando un proyecto es aprobado ¿ existe una posibilidad elevada de que tenga suficientes recursos financieros para su ejecución?

3.2. El aprendizaje en base a proyectos

La idea básica del concepto de aprendizaje en base a proyectos procede de los principios de la gestión por proyectos, con la diferencia del seguimiento de objetivos. Mientras la gestión por proyectos tiene el foco de cumplir la tarea en un plazo adecuado, con presupuesto fijo y de buena calidad, el aprendizaje en base a proyectos, como su mismo nombre indica, combina las oportunidades de aprendizaje con el proceso de resolución de problemas durante el desarrollo de un proyecto. Todos los integrantes de la empresa están involucrados en el proceso de desarrollar una solución y resolver la tarea dada.[5]

El concepto aspira a las competencias y capacidades individuales y organizacionales, que se desarrollan sistemáticamente en el proceso de superar los desafíos actuales. Además, se debe aumentar la flexibilidad de la empresa en el mercado y en el resto de su entorno.[6]

Los principios básicos de la gestión por proyectos – tiempo, costes y calidad – son importantes para el control y la evaluación de proyectos. Estos son completados con los tres principios fundamentales del enfoque de aprendizaje. Los mismos principios determinan la actuación y las decisiones de la empresa para cumplir los objetivos del proyecto y simultáneamente obtener aprendizaje y experiencia, que se comparten dentro de la empresa. Los principios adicionales son superar los desafíos, desarrollar competencias y mejorar la capacidad de reflexionar.

Las empresas pueden conseguir beneficios adicionales a través del modelo de aprendizaje en base por proyectos y así sobrepasar la gestión tradicional de proyectos.

Utilizando la gestión por proyectos las empresas pueden cumplir objetivos y simultáneamente obtener cambios significativos en la empresa. Según Hartwig/Bergstermann/North, la ejecución de proyectos facilita un espacio libre para aprender individualmente y por consiguiente favorecer el desarrollo de competencias. Los directivos pueden motivar a los empleados, delegar tareas, dar responsabilidad y reflejar conscientemente sus actividades.

Existe un segundo objetivo referido a la organización en su conjunto. En este sentido, el trabajo en equipo, estructuras de trabajo abiertas e innovadoras y una estructura descentralizada que permite la realización de cambios, desempeñan un papel importante.

Asimismo se busca la posibilidad de influir en el desarrollo del entorno mercantil y empresarial. Este objetivo incluye la mejora de la situación del mercado y el entorno propio a través del desarrollo de los recursos operativos y la utilización de los procesos de tal modo que apoye la estrategia de la empresa.[7]

El conocimiento y las competencias son factores que se ven como recursos de la empresa, cuya utilización permite influir y mejorar el desarrollo y los procesos a largo plazo.[8]

Al crear espacios para aprender, las empresas fortalecen la capacidad de ser innovadoras y así favorecer el crecimiento cualitativo, lo que significa que ofrecen productos y servicios de alto rendimiento en el mercado.[9]

Es importante que el aprendizaje en base a proyectos siempre muestre la relación entre la existencia de un problema y la necesidad de una solución. Cuanto más ambiciosa sea la solución, más claros, exactos y detallados serán los requerimientos para desarrollar las competencias en la empresa.[10]

4. Los 7 pasos

En el proceso Aprender a crecer participan varias empresas, desarrollando cada una su propio proyecto de aprendizaje. Al mismo tiempo y en paralelo se organizan distintas sesiones conjuntas en las que toman parte todas las empresas, de forma que se genera una comunidad de aprendizaje mediante la que se intercambian experiencias y conocimiento.

Estas sesiones pueden ser de dos tipos: workshops (WS) o sesiones formativas.

Workshops

En la gestión del proyecto, los workshop o sesiones de trabajo, son de especial importancia pues permiten evaluar los compromisos asumidos, la situación del proyecto y de las metas previstas. Se realizan 4 a lo largo del proyecto y con ellos se busca lo siguiente:

- Destacar los objetivos del proyecto y de aprendizaje, de forma cuantitativa y cualitativa.
- Buscar soluciones para alcanzar objetivos medibles, compartiendo y eliminando ambigüedades en la concepción del proyecto y reduciendo riesgos potenciales.
- Presentar los resultados previstos del proyecto y tomar decisiones que eventualmente alteren la concepción inicial del proyecto.
- Hacer que el equipo comprenda la importancia de la sistematización de procedimientos, así como de la iniciativa y responsabilidad individuales.
- Aprender y practicar métodos de resolución de problemas, técnicas de creatividad, evaluación de riesgos, pensamiento piramidal ,feedback y reflexión entre otros.

Sesiones formativas

Con cada equipo de proyecto se analizan las competencias existentes en el mismo, identificándose las necesidades formativas de cada empresa. Con aquellas carencias más relevantes y que sean compartidas por varias empresas se organizan sesiones formativas específicas. Estas sesiones son grupales y se encuentran abiertas a todos los miembros de las empresas interesados en las mismas.

[5] cfr. Wachstum lernen – lernend wachse, 2011, http://www.lernend-wachsen.de/index.php
[6] cfr. Wachstum lernen – lernend wachsen, 2011, http://www.lernend-wachsen.de
[7] cfr. North, 2011, Aprender a Crecer
[8] cfr. Wachstum lernen – lernend wachse, 2011, http://www.lernend-wachsen.de/index.php
[9] cfr. Wachstum lernen – lernend wachsen, 2011, http://www.youtube.com/watch?v=6Fsv0NIz5Ec
[10] cfr. Wachstum lernen – lernend wachse, 2011, http://www.lernend-wachsen.de/index.php

En la experiencia desarrollada en Urola Garaia las temáticas de las sesiones formativas desarrolladas fueron:

- Gestión de proyectos
- Comunicación efectiva
- Vigilancia competitiva

El facilitador

Cada empresa estará acompañada a su vez por un facilitador. Los facilitadores son personas expertas en la metodología que guiarán y asesorarán a las empresas para obtener el mayor beneficio posible de la experiencia. Los distintos facilitadores mantendrán un contacto continuo entre sí, realizando periódicamente sesiones de trabajo entre ellos para asegurar el buen desarrollo de los distintos proyectos de aprendizaje de las empresas. Las actividades que realizarán serán las siguientes:

- Evaluar el auto-diagnostico con el gerente/miembros directivos y definir objetivos estratégicos de crecimiento. Definir un proyecto concreto y estimar las necesidades de aprendizaje.
- Apoyar la creación del equipo de proyecto. Definir el "contrato" entre el gerente, el equipo de proyecto y el facilitador, acordando y asegurando los recursos para el proyecto . Elaborar una primera planificación de las actividades del proyecto.
- Participar en el workshop 1 del consorcio de empresas: presentación y discusión de los proyectos de crecimiento de cada empresa.
- Definir y asignar las tareas y responsabilidades y definir los factores de éxito.
- Formular los objetivos de aprendizaje e iniciar la formación. Acompañar al equipo en el desarrollo de las soluciones y ejecución de tareas.
- Participar en el workshop 2 del consorcio de empresas: presentación y discusión de las soluciones/mejoras/cambios desarrollados así como los resultados del aprendizaje.
- Implementar las acciones aprobadas del proyecto. Continuar la formación y aprendizaje de los miembros del equipo y de otras personas relacionadas con el proyecto. Gestionar las dificultades inesperadas de implementación y cambio.
- Participar en el workshop 3 del consorcio de empresas: presentación y discusión de los avances en la implantación, resultados obtenidos, dificultades encontradas y cómo se han superado.
- Evaluar los resultados obtenidos considerando los objetivos de negocio, de cambio y de aprendizaje definidos.
- Participar en el workshop 4 del consorcio de empresas: transferencia de las experiencias a otras empresas.

La implementación de la metodología se realiza en ciclos compuestos por 7 pasos, mostrados en la figura 3.

Una vez concluido un ciclo, con resultados implementados y transferidos a la operación, se evalúa la nueva base competitiva de la empresa, identificándose nuevos objetivos, lo cual da origen a un nuevo ciclo. Consecuentemente, la aplicación del método tiene un carácter dinámico e iterativo.

Al inicio la empresa analiza su capacidad de crecimiento y reconoce sus oportunidades de mejora a través de un diagnóstico. En base al diagnostico se define un proyecto estratégico de crecimiento que será ejecutado por un grupo de colaboradores que se forman en el mismo proyecto. Este proyecto de crecimiento tiene un alcance doble, capitalizar las oportunidades de crecimiento y desarrollar las competencias de los miembros del equipo y de cada uno de los integrantes.

A lo largo de la implementación, las empresas participan en reuniones de intercambio de experiencias y mejores prácticas aplicadas, constituyendo una forma de aprendizaje interorganizacional.

La aplicación del modelo tiene un carácter dinámico e interactivo.

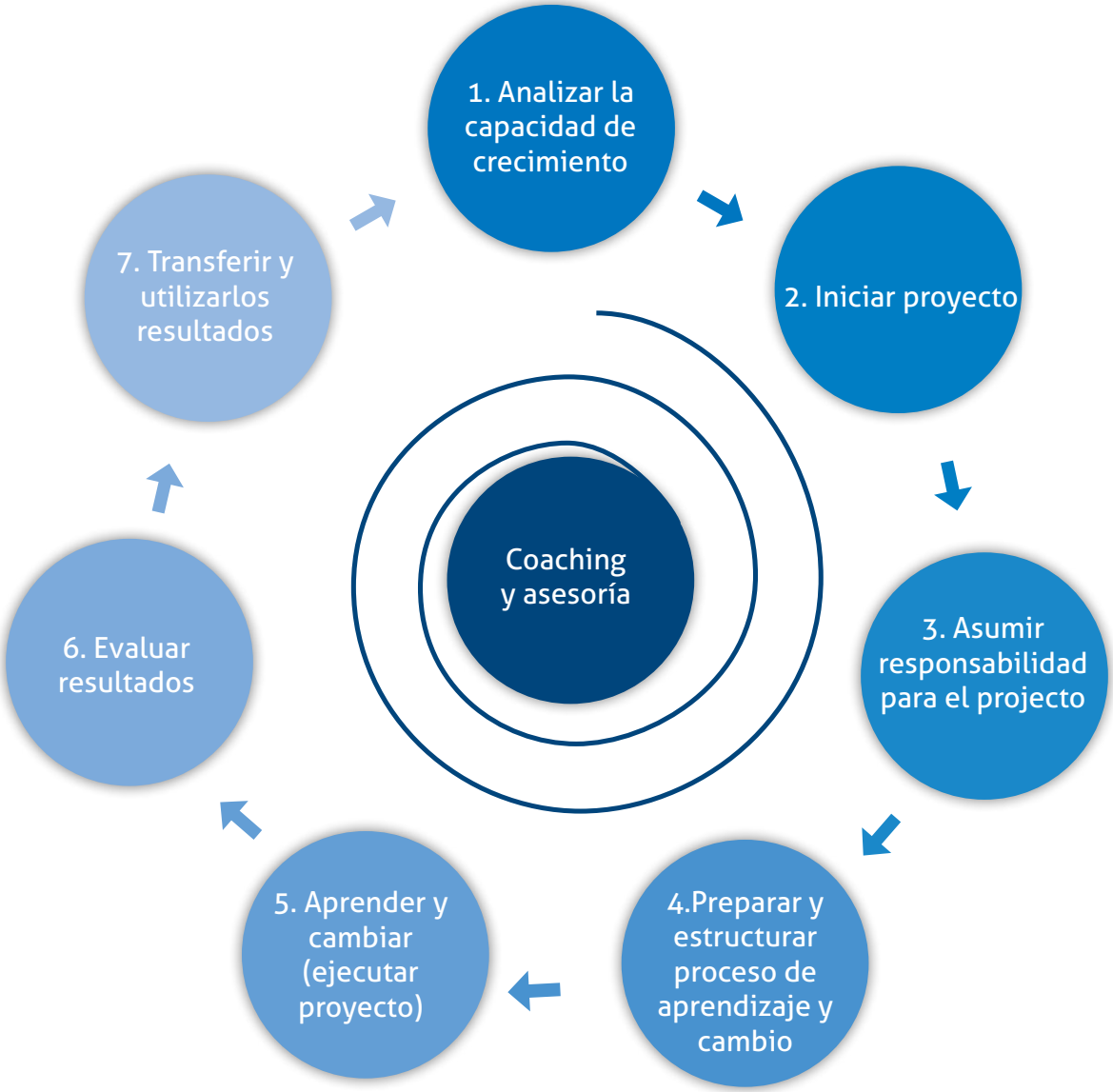


Figura 3. Pasos de la implementación

De esta forma, la ejecución de cada ciclo contribuye al desarrollo de la capacidad de aprendizaje de la empresa, es decir, la empresa aprende en base a la ejecución de proyectos siguiendo objetivos de aprendizaje definidos al inicio de cada ciclo.

A contuniación se detalla el proceso, con cada uno de los 7 pasos y los 4 workshops (WS). Asimismo se han incluido buenas prácticas detectadas en el desarrollo de los proyectos de la experiencia desarrollada en Urola Garaia.

Paso 1. Analizar la capacidad de crecimiento y definir objetivos de crecimiento	Realizar el diagnóstico de crecimiento y definir objetivos estratégicos y palancas de crecimiento. Definir el proyecto de crecimiento Estimar la necesidad de aprendizaje en función a las expectativas declaradas.
Buena práctica: Dedicar tiempo a la planificación del proyecto, no lanzarlo sin haber pensado y reflexionado bien de forma previa. El facilitador desempeñará un papel crítico en este punto. La gestión de proyectos supone también un ámbito de aprendizaje durante el proyecto.	
Buena práctica: A la hora de definir el proyecto de aprendizaje es necesario buscar un equilibrio entre el reto que supone (cierta dificultad es necesaria para que exista motivación) y las capacidades del equipo para asegurar la viabilidad del proyecto.	
Paso 2. Iniciar (formalmente) el proyecto	Escoger el gerente y el equipo del proyecto, comunicar las expectativas y objetivos del proyecto de crecimiento. Definir el contrato entre la gestión, el equipo del proyecto y el consultor de crecimiento, así como coordinar los recursos necesarios para el proyecto. Preparación para que el equipo de proyecto asuma el control del mismo y desarrolle una presentación orientada a decisiones.
Buena práctica: Diseñar el equipo desde el origen, elegir a las personas en función de su actitud y potencial de desarrollo, intentar que sea dinámico (que entren y que salgan personas) y hacer partícipes a los miembros del equipo de proyecto desde el inicio. Un aspecto a considerar puede ser incorporar a personas con menor experiencia en la empresa, con menos prejuicios y menos acomodamiento al proyecto.	
Buena práctica: El papel del gerente es clave en el proyecto. Se trata de un proyecto de aprendizaje y capacitación de personas y por ello, para que otras personas de la empresa crezcan y se desarrollen, es importante que el proyecto no sea liderado por gerencia (existirá flexibilidad para que participe en un rol no de líder siempre y cuando sus conocimientos sean necesarios para el proyecto). No obstante deberá estar continuamente informado, implicado en el proyecto y participar en las situaciones en las que su actuación resulte beneficiosa para el mismo. El líder del equipo tiene que buscar una interlocución continua y fluida con gerencia.	

Buena práctica: La colaboración con los centros educativos es importante. El proyecto supone una oportunidad para incorporar a estudiantes de últimos cursos en el equipo. Una persona en prácticas es una ayuda inestimable.	
WS 1. Presentación y discusión de los proyectos de crecimiento de cada empresa	Con la participación de la dirección de la empresa son presentados los objetivos, tareas y resultados intermedios. Son críticamente cuestionados los pasos iniciales del proyecto, el delineamiento del proyecto, la precisión y viabilidad de los resultados principales, y se discuten los cambios necesarios. Son comunicados los resultados e importancia de la auto-organización del equipo en el proceso de aprendizaje y cambio. El equipo del proyecto utiliza técnicas de presentación estructurada y recibe feedback sistemático para su consideración.
Paso 3. Delegar responsabilidades	El equipo del proyecto determina la ejecución del contrato del proyecto, la división interna de tareas y responsabilidades, y define los factores de éxito. Miembros del equipo del proyecto piensan sobre sus desafíos de aprendizaje personales, lo coordinan con su sub-gerente y buscan formas de aprendizaje dentro del proyecto. El equipo del proyecto prepara una decisión para la solución adecuada, crea un informe de estado sobre el cumplimiento de los objetivos con los factores de éxito y responsabilidades dentro del equipo.
Buena práctica: Establecimiento y seguimiento de compromisos de forma sistemática.	
WS 2. Presentación y discusión de las soluciones/mejoras/ cambios desarrollados así como los resultados del aprendizaje	Con la participación de la dirección de la empresa, es discutido el enfoque utilizado. Los resultados son: - Informe de situación y capacitación necesaria para mejorar las implementaciones. -Argumentos sobre soluciones propuestas y decisión sobre la solución a implementar. -Informe de estado de los procesos de aprendizaje y cambio, comentarios de la dirección de la empresa. -Correcciones a la ruta y documentación de las acciones sugeridas. -Definición de puntos clave para que el equipo de proyecto pueda seguir aprendiendo y reestructurando el proyecto de forma autónoma.

Repartiendo juego

Irnasa S.L.-Premank S.L.

Juanjo acababa de visitar un cliente cuando recibió una llamada de Iosune de UGGASA, la agencia de desarrollo de Urola Garaia, informándole de una iniciativa llamada "Aprender a Crecer". Quedaron para reunirse esa misma semana para conocer en mayor profundidad las características y detalles del proyecto.

"Aprender a crecer... Eso es lo que necesita la mayoría de empresas para las que trabajamos" pensó Juanjo, acostumbrado en los últimos años a escuchar los mensajes negativos de los directivos que contrataban sus servicios de asesoramiento en sistemas de gestión y de prevención ajenos y a recibir presiones para reducir el coste de sus servicios.
"... y nosotros mismos." reflexionó, mientras se ponía al volante del coche. La crisis se prolongaba por quinto año consecutivo y sin señales de mejora. El esfuerzo que le exigía capitanear dos empresas en este contexto le estaba mermando las fuerzas y era consciente de que necesitaba preparar a la organización para trabajar en un entorno económico cada vez más difícil. Necesitaba desarrollar un equipo con espíritu emprendedor e iniciativa que le ayudara a liberarse de las actividades diarias y afrontar la reorganización empresarial requerida para afrontar un futuro con garantías de éxito.

"Un catedrático alemán que habla perfecto castellano. A ver si somos capaces de aprender algo de provecho." Sonrió mientras conducía al imaginarse a él y a su equipo ante el reto.

La reunión con Iosune reafirmó a Juanjo en su interés por el proyecto y al día siguiente informó del mismo a Aitor, Idoia e Itzal, que lo acogieron con agrado. "Aprender a Crecer nos va a permitir no sólo desarrollar un proyecto estratégico para nuestra organización, sino también aprender de la experiencia para poder replicar nuevos proyectos de cara al futuro."
La rueda del crecimiento y la encuesta de satisfacción lanzada a toda la organización confirmaron lo que ya sabían: sus principales debilidades se centraban en la organización interna y en la ausencia de una estrategia compartida. Se aprovechó la información disponible para convocar a toda la organización y dar a conocer el proyecto y los resultados de la encuesta.
Gracias a "Aprender a Crecer", Juanjo explicitó y compartió con el resto de la organización los retos estratégicos por primera vez y el equipo definió y consensuó un nuevo modelo organizativo para que pudiera materializarlos.

"Hay que adaptarse a los tiempos. He levantado esta empresa desde la nada, pero tengo que dar juego a más gente si quiero aprovechar el potencial de las personas que trabajan conmigo y explotar las oportunidades que hemos identificado. Yo sólo no puedo." pensó Juanjo.
"Juanjo está saturado de trabajo y debemos tomar la iniciativa, pero manteniéndole constantemente informado y contrastando los avances con él si queremos que el proyecto salga adelante y la transformación que tanto necesitamos y deseamos se haga realidad", concluyeron Aitor, Idoia e Itzal, tras una reunión con sus facilitadores.

Paso 4. Desarrollar procesos de aprendizaje y cambio	Desarrollo de la solución para la oportunidad/problema Formación y aprendizaje entre los miembros del equipo de proyecto. Preparación de implementación, acción y cambio. Dificultades o riesgos de implementación serán identificadas.
Buena práctica: Presentación del proyecto a todas las personas de la empresa. Se crea inquietud en el conjunto de la organización para hacer seguimiento y facilita la incorporación posterior de nuevas personas.	
WS3. Presentación y discusión de los avances en la implantación, resultados obtenidos, dificultades encontrados/superados	Son discutidas con la dirección de la empresa la estructuración y planeamiento de las soluciones propuestas por el equipo, y se asocian los desafíos con las oportunidades de aprendizaje. El equipo del proyecto presenta un informe de avance orientado a los requisitos deseados. El proceso de aprendizaje y cambio pasará por una reflexión conjunta con feedback de la dirección, la cual confirma los puntos clave a considerar. Las correcciones son discutidas y documentadas. Se discute la organización, nivel de detalle y compromiso para la implementación de las soluciones.
Paso 5. Aprender y cambiar	El equipo implementa las acciones aprobadas del proyecto. Seguimiento a la formación y aprendizaje de los miembros del equipo y de otras personas relacionadas con el proyecto. Las dificultades inesperadas de implementación y cambio son gestionadas.
Buena práctica: Disponer de un cronograma visible y actualizado ayuda a que no sólo el equipo de proyecto, sino que el resto de la empresa también, pueda estar al corriente de la situación del proyecto.	
Buena práctica: Los proyectos sirven a las empresas para conocer en mayor profundidad quiénes son, qué hacen, cuál es su propuesta de valor, en qué se diferencian... Y eso posteriormente es de gran ayuda para definir nuevos soportes comerciales (web, catálogos...).	

Paso 6. Evaluar resultados	Evaluación de resultados en función a su contribución a los objetivos de crecimiento estratégico, así como al desarrollo de las habilidades de aprendizaje y cambio de la empresa. Como parte de una evaluación propia y externa del desarrollo del equipo (seguimiento de competencias), las futuras actividades de desarrollo son coordinadas. El equipo del proyecto prepara una presentación estructurada sobre los resultados y objetivos, así como las "lecciones aprendidas" del proyecto.
WS4. Transfernica de las experiencias a otras empresas	Este WS evalúa los resultados del proyecto. Son analizadas las tareas, eficacia y productos del proyecto junto a la dirección de la empresa, la misma que ratifica los mismos y libera al equipo del proyecto. Los resultados del WS son: -Comunicación de los resultados y la importancia del proyecto. -Entrega del informe final, productos y otros documentos relacionados. -Presentación de una propuesta de acciones de seguimiento, de transferencia de responsabilidades y de sistematización.
7. Transferir y utilizar resultados	Se determinan las oportunidades en la utilización de los resultados del proyecto, así como las responsabilidades para la transferencia de resultados a la operación. Los resultados del proceso de aprendizaje y cambio son valorados, recompensados y divulgados dentro de la empresa. Nuevo diagnóstico de situación de crecimiento, para identificar una nueva palanca de crecimiento y desarrollar un nuevo plan.

Buena práctica: Compartir toda la documentación que se vaya generando en un repositorio común (intranet, Dropbox...).

Diversificar el negocio

Zurizuri Labandegi Industriala

2013, un año triste con invierno lluvioso. Los datos económicos no ayudaban a mejorar el estado de ánimo. Los días eran cortos y, al mismo tiempo, largos, por desgracia. El grupo de trabajo estaba triste, temeroso.

El valor principal en el sector de servicios lo aportan las personas y, estando los ánimos tan bajos, el señor Elefante Guardián de Zurizuri se dijo a sí mismo que tenía que hacer algo al respecto.

El Elefante Guardián lleva 14 años haciendo su trabajo en silencio en Zurizuri y el silencio que se podía oír y la tristeza que se podía oler le hizo reaccionar.

Cuando, en el taller, escuchó hablar del proyecto "Aprender a Crecer", se dirigió a la directora y le dijo que no tenía más opción que dedicar sus esfuerzos a ello. Que únicamente lavando ropa nos íbamos a morir y que no había nada que perder... y que por favor... y que por favor...

De este modo, la directora, tras hablar con su equipo y ver que la diversificación del negocio era inevitable, decidió incorporarse al proyecto "Aprender a crecer".

La diversificación se planteó en torno a la gestión de trapos.

Elefante Guardián, en medio de la planta, cerca de un reloj, amigo leal que observas todo desde tu sitio. Trató de revivir el entusiasmo y los ánimos y ¡vaya si lo consiguió!

5. Proyectos de aprendizaje y empresas participantes en Urola Garaia

PROYECTO `APRENDER A CRECER´

www.irnasa.com www.premank.com tel. 943 72 41 00

EMPRESA IRNASA, S.L/ PREMANK, S.L.

MARCA

PLANTILLA 20

PRODUCTOS / SERVICIOS
- Implantación, asesoría y mantenimiento de sistemas de calidad, medio ambiente, igualdad y sistemas integrados
- Servicio de prevención ajeno

PERSONAS DE CONTACTO
Juanjo Sagarna - Gerente
Idoia Luzuriaga - Líder del proyecto

OBJETIVO DEL PROYECTO `Aprender a Crecer´

Reorganización interna para fortalecer el negocio actual y diversificar a nuevos negocios.

RESULTADOS DEL PROYECTO

- ☑ Establecimiento de un nuevo modelo organizacional alineado con la estrategia
- ☑ Diagnóstico interno con la participación de la práctica totalidad de la plantilla
- ☑ Establecimiento de nuevos cauces de comunicación interna que ayuden a vertebrar el nuevo modelo de gestión

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

- ☑ Organización interna, definición de competencias, satisfacción del personal.
- ☑ Intercambio de experiencias con empresas comarcales
- ☑ Establecimiento de cauces para el proyecto de cambio y diversificación

"Tiempo para la reflexión, tiempo para el cambio"

PRÓXIMOS PASOS

Consenso del grupo de trabajo y gerencia para la implantación del nuevo modelo de gestión.

www.plasnor.com tel. 943 73 04 51

PROYECTO `APRENDER A CRECER´

EMPRESA PLASNOR Transformación de plástico Legazpia

MARCA PLASNOR

PLANTILLA 45

PRODUCTOS / SERVICIOS
- Laminación
- Termoconformado
- Inyección de poliuretano

PERSONAS DE CONTACTO
- Juan Antonio Agirre - Gerente
- Miren Martínez - Resp. Administración
- Jose Antonio Pérez - Resp. Comercial
- Koldo Agirre - Resp. Producción

OBJETIVO DEL PROYECTO `Aprender a Crecer´

Comunicación LEAN: mejorar la comunicación interdepartamental a través de la creación de órganos presenciales, captura de datos en tiempo real y protocolos de comunicación on line.

RESULTADOS DEL PROYECTO

- ☑ Experiencia piloto de captura de datos en planta para gestión de producción en tiempo real.
- ☑ Sistematización de objetivos y funcionamiento del comité de dirección y comité de calidad.
- ☑ Alimentación sistemática e integración transversal entre departamentos del erp interno.

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

- ☑ Aprender a formular y gestionar proyectos orientados a objetivos claros, cuantificables.
- ☑ Desarrollar habilidades de liderazgo y delegación en mandos intermedios.
- ☑ Desarrollo de las personas hacia un enfoque de planificación orientado orientado a resultados y no a tareas.

"Para crecer necesitamos formarnos, desarrollar nuevas habilidades y arriesgar...es el momento de cambiar para adaptarnos a los nuevos tiempos"

PRÓXIMOS PASOS

Sistematizar la operativa de Aprender a Crecer y extenderla a otros proyectos.
Impulsar la participación de las personas para ilusionarlas y hacer crecer a la empresa.

PROYECTO
`APRENDER A CRECER´

www.congelados-garoa.com tel. 943 725 732

EMPRESA Congelados Garoa S.L.

PRODUCTOS / SERVICIOS - Distribución y procesado de alimentos congelados

MARCA Garoa

PERSONAS DE CONTACTO Begoña Collado - Gerente

PLANTILLA 15

OBJETIVO DEL PROYECTO `Aprender a Crecer´

Desarrollo de la línea de negocio "Grandes Clientes", potenciando la importación directa de alimentos congelados.

RESULTADOS DEL PROYECTO

- ☑ Estudio, análisis y selección del mercado-país y tipo de producto para desarrollar la línea de negocio "Grandes Clientes". Planificación de una experiencia piloto (identificación de clientes potenciales, elaboración de un catálogo ad hoc, definición de una estrategia comercial).
- ☑ Mejora de la comunicación interna dentro de la organización entre las distintas áreas de la misma.

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

- ☑ El proyecto ha propiciado una fase de transición y transformación cultural en la empresa, centrada en el auto-liderazgo de cada uno con su trabajo, la aceptación de responsabilidad y la asunción de compromisos.
- ☑ Adquisición por parte de los participantes de una visión más global de la empresa.
- ☑ Mejora de la autonomía de los miembros del equipo de proyecto con menos experiencia.
- ☑ Aprendizaje sobre gestión de proyectos.

"Lo más provechoso e interesante ha sido la reflexión sobre el desarrollo de los recursos personales del equipo de cara a abordar exigencias del entorno, generar cambios y otorgar legitimidad a los proyectos e identidad de equipo"

PRÓXIMOS PASOS

Lanzamiento expedicionario

eima. escaleras

www.eima.net tel. 943 72 43 11

PROYECTO `APRENDER A CRECER´

EMPRESA EIMA, S.L.

PRODUCTOS / SERVICIOS
- Escaleras interiores
- Mobiliario de exteriores

MARCA

PERSONAS DE CONTACTO Javier Idiakez - Gerente
Andrés Beldarrain – Líder del proyecto

PLANTILLA 15

OBJETIVO DEL PROYECTO `Aprender a Crecer´

Reorganización interna para mejorar la productividad y eficiencia, ahorrar costes, mejorar plazos de entrega y aumentar la calidad.

RESULTADOS DEL PROYECTO

- ☑ Proyecto en fase de diseño, aún en implantación, queda mucho por hacer. Podremos medir los resultados de aquí a unos meses.
- ☑ De momento, nos ha servido de recordatorio para darnos cuenta de lo que teníamos que hacer. Ya lo sabíamos, pero gracias al proyecto, los hemos retomado y vamos a implantar.
- ☑ Mejora en gestión de documentación de pedidos, empezamos a trabajar de forma más coordinada, tenemos menos errores.

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

- ☑ Nos hemos dado cuenta de que ya teníamos documentación y procedimientos establecidos que no fuimos capaces de poner en marcha. Herramientas tenemos, pero no somos metódicos.
- ☑ El proyecto nos ha hecho ver que tenemos mucho margen de mejora, sobre todo en coordinación entre nosotros, no funcionamos como un equipo.

"El proyecto ha estado bien, pero el verdadero trabajo empieza ahora y depende de nosotros." Javier Idiakez (gerente de EIMA)

PRÓXIMOS PASOS

Establecer prioridades entre las acciones de mejora a implementar y fijar un calendario para que estén en marcha en el menor plazo posible.

Gipuzkoako Foru Aldundia
Berrikuntzako, Landa Garapeneko eta Turismoko Departamentua
Departamento de Innovación, Desarrollo Rural y Turismo

UGGASA Urola Garaiko Garapenerako Agentzia

realiZe

ope Consultores

ARROLA
SERVICIO INTEGRAL PARA INSTALACIONES DE TRATAMIENTO TERMICO

PROYECTO `APRENDER A CRECER´

www.arrola.es tel. 943 72 52 71

EMPRESA ARROLA Hornos y Servicios SLL. Zumárraga

MARCA ARROLA

PLANTILLA 16

PRODUCTOS / SERVICIOS
- Ingeniería y Fabricación de hornos industriales
- Servicio integral de Mantenimiento

PERSONAS DE CONTACTO Bakarne Egiguren - Gerente
Nekane Mujika - Oficina Técnica

OBJETIVO DEL PROYECTO `Aprender a Crecer´

Reposicionamiento y cambio de imagen general de la actividad, desde la perspectiva de dos unidades de negocio diferenciadas: Mantenimiento, e Ingeniería-Fabricación.

RESULTADOS DEL PROYECTO

- ☑ Implantación de una nueva Hoja de Orden de Trabajo (OT) detallada.
- ☑ Mejora del procedimiento general de visita técnica de Mantenimiento.
- ☑ Implantación de una nueva dinámica de reuniones del área técnica-montadores de Mantenimiento.

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

- ☑ Primeras reuniones de la plantilla en ARROLA que no son convocadas por Gerencia.
- ☑ Tomar conciencia de la importancia de la organización interna y trabajo en equipo, para poder acometer proyectos más allá del día a día.

"El proyecto nos ha servido principalmente para darnos cuenta, de lo importante que es trabajar en equipo, y la necesidad que tenemos de mejorar en gestión de proyectos"

PRÓXIMOS PASOS

- Continuar mejora general de proceso en el Área de Mantenimiento
- Iniciar ronda de visitas comerciales (antiguos y nuevos clientes) para el Área de Ingeniería/Nuevos proyectos de hornos.

Gipuzkoako Foru Aldundia
Berrikuntzako, Landa Garapeneko eta Turismoko Departamentua
Departamento de Innovación, Desarrollo Rural y Turismo

UGGASA
Urola Garaiko Garapenerako Agentzia

Hochschule RheinMain
University of Applied Sciences
Wiesbaden Rüsselsheim

realiZe

ope Consultores

Urretxu

www.caldereriaurretxu.com tel. 943 76 16 15

PROYECTO `APRENDER A CRECER´

EMPRESA Calderería Urretxu S.L

MARCA URRETXU

PLANTILLA 49

PRODUCTOS / SERVICIOS Fabricación y comercialización de estructuras metálicas, carenados de seguridad, extractores de virutas, telescópicas y calderería en general

PERSONAS DE CONTACTO

Jose Antonio Verde- Gerente
Iñaki Goiburu- Responsable de Fabricación

OBJETIVO DEL PROYECTO `Aprender a Crecer´

Desarrollo del servicio de reparaciones de extractores y telescópicas a nivel nacional.

RESULTADOS DEL PROYECTO

- ☑ Análisis del mercado y definición del modelo de negocio más adecuado. Establecimiento de la propuesta de valor, identificación de los clientes objetivo y segmentos de clientes, relaciones con clientes y canales de distribución, identificación de recursos, capacidades y alianzas necesarias.
- ☑ Estudio económico para los tres primeros años de actividad (soporte Excel).
- ☑ Definición y desarrollo de soportes de comunicación: Nueva página Web y catálogos, en diferentes idiomas, que recogen el nuevo servicio.

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

- ☑ Adquisición de conocimientos para el análisis y lanzamiento de nuevos servicios/líneas de actividad
- ☑ Establecimiento de dinámicas de reuniones para mejorar la coordinación y la toma de decisión.
- ☑ Aprendizaje en la gestión por proyectos

" A nivel personal el proyecto nos ha permitido generar una sistemática de trabajo en equipo (asignación de roles, reparto de tareas, fijación de objetivos y seguimiento…) que ha evitado duplicidades, pérdidas de tiempo innecesarias y mejorado la toma de decisiones. La participación en el proyecto, junto con otras empresas, nos ha abierto 'miras' a la hora de enfocar los problemas y, junto con el facilitador, nos ha posibilitado llevar a cabo el mismo. A nivel de grupo, queremos agradecer la oportunidad que se nos ha brindado de participar en este proyecto".

PRÓXIMOS PASOS

Lanzamiento del nuevo servicio

Gipuzkoako Foru Aldundia
Berrikuntzako, Landa Garapeneko eta Turismoko Departamentua
Departamento de Innovación, Desarrollo Rural y Turismo

UGGASA
Urola Garaiko Garapenerako Agentzia

realiZe

ope Consultores

www.**zurizuri**.com Tfno.: 943 73 72 88

PROYECTO `APRENDER A CRECER´

EMPRESA ZURIZURI Labandegi Industriala. Legazpi

MARCA ZURIZURI

PLANTILLA 17

PRODUCTOS / SERVICIOS Soluciones para las necesidades de las empresa de lavandería industrial, lavado y gestión integral de ropa de la empresa

PERSONAS DE CONTACTO Maider - Gerente
Maite Sastre- Responsable de Calidad

OBJETIVO DEL PROYECTO `Aprender a Crecer´

Definir el modelo de negocio y viabilidad de la nueva línea de actividad "Servicio renting y limpieza integral de trapos industriales"

RESULTADOS DEL PROYECTO

- ☑ Estudio de Mercado . Análisis de la Legislación , análisis de la oferta y Demanda . Definición del Modelo de Negocio de la nueva línea de actividad.
- ☑ Elaboración de un Memoria de proyecto y presentación de la misma al Gobierno Vasco para la consecución de carta de autorización para la puesta en marcha de la actividad.
- ☑ Desarrollo del Plan en un soporte de simulación con diferentes hipótesis (soporte Excel) que posibilite su posterior actualización interna por el propio Equipo proyecto para incorporar ajustes conforme avanza y se consolide la línea de actividad

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

- ☑ Adquisición por parte de los participantes de conocimientos en el análisis de mercado y análisis económico
- ☑ Trabajo en equipo
- ☑ Aprendizaje en la gestión por proyectos

"La experiencia en este proyecto ha sido muy buena para todos los miembros del equipo, tanto el trabajo del equipo con el facilitador como el encuentro con el resto de las empresas participantes ha sido muy enriquecedor. El objetivo planteado está bien encaminado y esperamos poder conseguirlo."

PRÓXIMOS PASOS

Consecución de la autorización por parte del Gobierno Vaco
Constitución de la nueva sociedad para lanzamiento de la actividad
Realización de una prueba piloto para ajustar el servicio

www.auxkal.com 943 72 04 05

PROYECTO `APRENDER A CRECER´

EMPRESA Elementos de Caldereria AUXKAL
Pol. Ind. Mugitegi, 20 CP: 20700
URRETXU

MARCA AUXKAL

PLANTILLA 36

PRODUCTOS / SERVICIOS El. auxiliares para la máquina-herramienta: protecciones telescópicas, transportadores e instalaciones de viruta, carenados metálicos, filtros de papel, separadores magnéticos y trabajos de calderería en general.

PERSONAS DE CONTACTO Pello Etxebarria: Comercial

OBJETIVO DEL PROYECTO `Aprender a Crecer´

Definición de modelo de negocio, nuevos productos y sectores.
Soluciones a medida en sistemas de extracción (viruta, piezas, retales, escorias, residuos…), protección (telescópicas y cierres de máquina especiales) y filtraje de refrigerantes."
Se pasa de atender el sector de la máquina herramienta y sus usuarios a otros como: siderugia, grandes mecanizados, forjas, fundiciones, calderería pesada, autopartistas, etc. con productos más específicos y personalizados.

RESULTADOS DEL PROYECTO

- ☑ Elaboración de un planing de trabajo comercial que les de capacidad para diferenciarse de su competencia mas cercana
- ☑ Reestudio de sus necesidades de futuro en cuanto a los sistemas de producción
- ☑ Nuevos nichos de mercado, tanto en el mercado actual como en nuevos mercados

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

- ☑ Analizada la situación del sector: que hacer para emprender
- ☑ Como crecer en circunstancias físicas con muchas necesidades de mejora
- ☑ El trabajo básico está en el taller, pero el convencimiento comercial de sus clientes es determinante

"Un proyecto de crecimiento nos ayuda a poner en orden y en común las ideas que transitan por nuestras mentes . A su vez, una definición de objetivos nos obliga a planificar y cumplir unos compromisos que sin el proyecto corren el riesgo de quedar en ideas incumplidas. En ocasiones no es posible seguir la planificación tal cual la definimos pero mejor llegar a León camino de Santiago que andar dando vueltas entre Roncesvalles y Pamplona."

PRÓXIMOS PASOS

Culminar el proyecto, buscar una estabilidad que nos permita asentarnos en el nuevo posicionamiento como "la marca de referencia" y desde ahí poder seguir creciendo.

www.urolagaraia.com tel. 943 72 58 29

PROYECTO `APRENDER A CRECER´

EMPRESA Mancomunidad UROLA GARAIA

PRODUCTOS / SERVICIOS Prestación de Servicios Mancomunados de la competencia de los municipios asociados

MARCA

PERSONAS DE CONTACTO Oihane Zabaleta – Presidenta
Mª Jose Begiristain - Secretario

PLANTILLA 2+8 (+ Uggasa)

OBJETIVO DEL PROYECTO `Aprender a Crecer´

1.- Análisis del Impactos del ALRSAL en la Mancomunidad y la mercantil UGGASA
2.- Propuestas a la Comisión Ejecutiva para la minimización del impacto de la reforma y propuestas para un mejor funcionamiento de las estructuras comarcales.

RESULTADOS DEL PROYECTO

- ☑ Informe Técnico y valoración del impacto del anteproyecto de ley de racionalización y sostenibilidad de la administración local
- ☑ Actualización de los Estatutos de la Mancomunidad a la realidad actual y propuesta de modificación.
- ☑ Reflexión sobre ámbitos de actividad y propuesta de valor de la Mancomunidad Urola Garaia.

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

- ☑ Planificación de proyectos y Trabajo en Equipo
- ☑ Importancia de los roles y responsabilidades dentro de los equipos
- ☑ Eficacia de la Colaboración y Sinergias

"La colaboración y coordinación entre diferentes entidades hace que se multipliquen las probabilidades de que el proyecto cumpla sus objetivos"

PRÓXIMOS PASOS

1.- Consenso político sobre la PROPUESTA DE VALOR y ÁMBITOS de ACTIVIDAD de la Mancomunidad.
2.- Modificación y adaptación de estatutos de Mancomunidad y de Uggasa

6. Proyectos de aprendizaje y empresas participantes en Donostia-Beterri

ARA MEN DIA
PASTELERIAS

PROYECTO 'APRENDER A CRECER'

http://casa-aramendia.com tel. 943522637

EMPRESA Casa Aramendia

MARCA Casa Aramendia

PLANTILLA 20

PRODUCTOS / SERVICIOS
-Tartas -Pastas
-Pasteles -Chocolate y bombones
-Bollería -Helado

PERSONAS DE CONTACTO
-Javier Aramendia (empresario y dir. producción)
-Iagoba Ezama (gerente)

OBJETIVO DEL PROYECTO `Aprender a Crecer´

Mayor rentabilidad del negocio mediante la mejora del producto, imagen de entrega, servicio y mejora de la gestión interna en el control del negocio.

RESULTADOS DEL PROYECTO

- ☑ Mejora organizativa en las deficiencias de la empresa.
- ☑ Puesta en común de distintos puntos de vista para distintos diagnósticos y soluciones. Mejora de la comunicación.
- ☑ Resultados visibles y palpables en el corto plazo.

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

- ☑ Desarrollo de la organización y personal de cada uno de nosotros a un enfoque de planificación de tareas y resultados.
- ☑ Involucración y motivación del equipo en llegar a los objetivos. Es una buena forma de hacer equipo.
- ☑ Mayor conocimiento de las motivaciones de los compañeros.

"Aprender a crecer no es sólo para el crecimiento de la empresa, es también para el desarrollo de las personas en la formación, comunicación, motivación... que, a la postre, hacen que crezca la empresa."

PRÓXIMOS PASOS

-Sistematizar la operativa de Aprender a Crecer y extenderla a otros proyectos.
-Extender el próximo proyecto a otros ámbitos de la empresa y a otras personas para conseguir su mayor involucración.

PROYECTO
'APRENDER A CRECER'

www.coimplas.com tel. 943 55 71 23

EMPRESA COIMPLAS S.A.

PRODUCTOS / SERVICIOS -Mecanizado de precisión.

MARCA COIMPLAS S.A.

PERSONAS DE CONTACTO -Javier Jauregui-Socio Gerente

PLANTILLA 16

OBJETIVO DEL PROYECTO `Aprender a Crecer´

Planificación comercial con antiguos clientes e identificación de necesidades de crecimiento (en personal responsable/operario) asociadas.

RESULTADOS DEL PROYECTO

- ☑ Revisión histórico de clientes principales (ABC).
- ☑ Ejercicio prospectivo de previsión de clientes principales.
- ☑ Valoración opciones de perfil/contratación de un Responsable de Producción.

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

- ☑ Conceptos de análisis histórico y prospectivo (previsiones) de facturación por clientes.
- ☑ Conceptos e importancia de la comunicación interna y delegación de responsabilidades.
- ☑ Importancia del desarrollo de la organización y de un equipo interno.

"Toda la actividad y responsabilidad de la actividad no puede recaer en una sóla persona, es necesario ir desarrollando la organización"

PRÓXIMOS PASOS

Avanzar pasos en la proactividad comercial (ronda de contraste clientes objetivos: antiguos y nuevos).
Formar y delegar en la nueva figura de Responsable de Producción.

elhuyar

PROYECTO 'APRENDER A CRECER'

www.elhuyar.org tel. 943363040

EMPRESA Grupo Elhuyar

MARCA Elhuyar

PLANTILLA 95

PRODUCTOS / SERVICIOS
-Ciencia
-Lengua y tecnología
-Comunicación
-Asesoría

PERSONAS DE CONTACTO
-Leire Cancio (directora)

OBJETIVO DEL PROYECTO `Aprender a Crecer´

Identificar, organizar y encaminar el marco de oportunidad del Grupo Elhuyar en servicios de enseñanza.

RESULTADOS DEL PROYECTO

- ☑ Inventario de lo que se hace en Elhuyar en el ámbito de la enseñanza.
- ☑ Identificación de buenas prácticas.
- ☑ Proyectos prioritarios a poner en marcha por parte de Elhuyar en el ámbito de la enseñanza.

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

- ☑ Metodología para la puesta en marcha de proyectos de innovación.
- ☑ Definición e nuevos proyectos aprovechando sinergias de grupo.

"Disponemos de nuevas oportunidades de mercado aprovechando sinergias derivadas del trabajo en equipo entre unidades."

PRÓXIMOS PASOS

- Consensuar proyectos con la dirección y nombrar una persona responsable de enseñanza.
- Integrar los proyectos de enseñanza en el Plan de Gestión de 2015.

PROYECTO 'APRENDER A CRECER'

www.masermic.com tel. 943 74 26 69

EMPRESA Microelectronica Maser S. L. Mendaro

MARCA masermic

PLANTILLA 40

PRODUCTOS / SERVICIOS -AutomaKzación -Energia -Transporte -Medio ambiente

PERSONAS DE CONTACTO -Carlos Iriondo - Gerente Comercial -Ion Iriondo - Innovación y Desarrollo -David Sánchez - Ingeniero Comercial

OBJETIVO DEL PROYECTO `Aprender a Crecer´

FILM SPEAKER: Diseño de un film transparente con capacidades sonoras utilizando materiales ligeros y flexibles que pueda sustituir a los altavoces tradicionales reduciendo el peso y tamaño inherente a estos.

RESULTADOS DEL PROYECTO

- ☑ Estudio del estado del arte de la amplificación de sonidos mediante dispositivos electrónicos.
- ☑ Desarrollo del film transparente y dispositivos electrónicos asociados para la emisión de sonido.
- ☑ Pre-serie, en diferentes tamaños, del Film Speaker a diferentes frecuencias y para distintas aplicaciones.

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

- ☑ Orientación a objetivos: Desarrollo de personas hacia un enfoque centrado en los resultados.
- ☑ Desarrollo de la autonomía y el liderazgo de las personas integrantes del equipo.
- ☑ Implantación de filosofía de trabajo en equipo y formulación de proyectos de mejora.

"El aprendizaje fundamental del proyecto está siendo el aprender a descomponer el objetivo fundamental en una hoja de ruta con roles, fases, responsabilidades, tareas, hitos...que puestos todos juntos nos facilitan la consecución de dicho objetivo."

PRÓXIMOS PASOS

Seguir avanzando en el proyecto según la hoja de ruta establecida en el Contrato de proyecto. Imponernos de manera gradual la sistemática de "Aprender a Crecer" sin la tutela de facilitadores externos.

PEGAMO
CARRETILLAS ELEVADORAS

PROYECTO 'APRENDER A CRECER'

www.pegamo.es tel. 943 373 011

EMPRESA PEGAMO Navarra, S.A.

MARCA CATERPILLAR, CLARK

PLANTILLA 30

PRODUCTOS / SERVICIOS
-Manutención
-Venta
-Alquiler

PERSONAS DE CONTACTO
-Jose Luis Ubillos – Resp. Comercial
-Izaskun Alonso – Líder del proyecto

OBJETIVO DEL PROYECTO `Aprender a Crecer´

Despliegue de objetivos estratégicos: definir los objetivos por puesto de trabajo y sistematizar el despliegue de los objetivos.

RESULTADOS DEL PROYECTO

- ☑ Experiencia piloto de despliegue de un reto estratégico al personal técnico.
- ☑ Sistematización de despliegue de objetivos anual mediante elaboración de procedimiento.
- ☑ Medición de indicadores establecidos automática a través del ERP.

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

- ☑ Aprender a trabajar en equipo para gestionar diversos proyectos que irán surgiendo en la empresa.
- ☑ Desarrollar habilidades de liderazgo y asumir responsabilidades para la toma de decisiones.
- ☑ Conocimiento del funcionamiento interno de la empresa y afianzar el sentimiento de pertenencia de la misma.

"Es necesario inculcar la constancia en los procesos para seguir creciendo y mejorando"

PRÓXIMOS PASOS

Sistematizar la operativa de Aprender a Crecer y extenderla a futuros proyectos.
Seguir con el despliegue de los objetivos a diferentes áreas funcionales.

PROYECTO
'APRENDER A CRECER'

www.plastigaur.com tel. 943 590 311

EMPRESA PLASTIGAUR SA

MARCA PLASTIGAUR

PLANTILLA 100

PRODUCTOS / SERVICIOS FILM, TUBO RETRÁCTIL, TUBO EXTENSIBLE "STRECH HOOD", BOLSAS, FUNDAS, LÁMINAS Y FILM IMPRESO.

PERSONAS DE CONTACTO LUIS ARTOLA - GERENTE
VANESA BOLADO- RESP. CALIDAD, PRL, MA, IA

OBJETIVO DEL PROYECTO `Aprender a Crecer´

Cambio cultural y de comunicación dentro de la dinámica de trabajo de Plastigaur S.A.

RESULTADOS DEL PROYECTO

- ☑ Reducir no conformidades.
- ☑ Mejorar la transmisión de información entre departamentos.
- ☑ Establecer nuevas pautas de trabajo que permitan mejorar la comunicación en la organización.

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

- ☑ Capacitar a nuevos líderes de proyectos.
- ☑ Conseguir una mayor empatia entre departamentos.

"Aprender a Crecer nos ha permitido reflexionar sobre áreas clave de la organización"

PRÓXIMOS PASOS

Continuar con el análisis del proceso, identificando y llevando a la práctica nuevas oportunidades de mejora.

PROYECTO
'APRENDER A CRECER'

www.sulabe.com tel. 943 554 950

EMPRESA PANIFICADORA DE HERNANI SL

PRODUCTOS / SERVICIOS Fabricación y Distribución de Pan

MARCA SULABE

PERSONAS DE CONTACTO Ibai Aristimuño - Gerentea
Mikel Jon Garmendia - Director de Producción

PLANTILLA 40

OBJETIVO DEL PROYECTO `Aprender a Crecer´

Revisión e implantación eficaz del Plan de Limpieza y Buenas Prácticas.

RESULTADOS DEL PROYECTO

- ☑ Adecuación del Plan de Limpieza y Buenas Prácticas , tras la inversión realizada en una nueva máquina, a las necesidades actuales de la empresa. Pendiente la implantación.
- ☑ La participación e implicación, por primera vez en Sulabe, de un equipo de personas de producción y distribución en un proyecto de este tipologías.
- ☑ Decisiones de inversión tomadas por la dirección de la empresa dirigidas a la mejora de las instalaciones.

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

- ☑ Conocimiento por parte del equipo de las implicaciones de un Plan de Limpieza y Buenas prácticas.
- ☑ Generar una dinámica de trabajo en equipo con asignación de roles, reparto de tareas, fijación de objetivos y seguimiento.

"El proyecto aprender a crecer nos ha permitido desarrollar nuevas habilidades como el trabajo en equipo, aspecto clave en el desarrollo futuro de la organización"

PRÓXIMOS PASOS

Adecuación y mejora de instalaciones.
Comunicación a todas las personas de la organización del Plan de Limpieza y buenas.
prácticas, implicaciones y compromisos.

PROYECTO 'APRENDER A CRECER'

EMPRESA GRUPO UROLA ALMINETACIÓN XXI
Anoeta

MARCA GRUPO UROLA

PLANTILLA 10

PRODUCTOS / SERVICIOS
-Distribución alimentaria detallista
-Distribución alimentaria HORECA

PERSONAS DE CONTACTO
-Georgina Arcoiza- Gerente
-Antonio Higon- Dir. Comercial

OBJETIVO DEL PROYECTO `Aprender a Crecer´

Reorganización empresarial.
Introducción en nuevos mercados.

RESULTADOS DEL PROYECTO

- ☑ Nueva forma organizativa mediante outsourcing de elementos no esenciales.
- ☑ Introducción en mercado HORECA y mundo del congelado.
- ☑ Primeras experiencias piloto de exportación a Venezuela y Japón.

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

- ☑ Optimización del trabajo y de los procesos empresariales.
- ☑ Incremento de facturación tras incursión en mercado HORECA.
- ☑ Primera experiencia de exportación de productos vascos.

PRÓXIMOS PASOS

Seguir creciendo en mercado HORECA y en el mundo del congelado.
Sistematizar las exportaciones a diferentes paises.

7. Proyectos de aprendizaje y empresas participantes en Urola Kosta

aner sistemas informáticos

www.aner.com / 943 13 34 85

PROYECTO
`APRENDER A CRECER´

"Gizarte mailan erantzulea den lurraldea sustatzeko programa"

EMPRESA ANER SISTEMAS INFORMATICOS, S.L.

PRODUCTOS / SERVICIOS -Soft. Gestión -Sistemas -Soft. Online -Consultoría -Diseño Web

MARCA

PERSONAS DE CONTACTO Jose María Ansola (Gerente), Izaskun Amilibia (Resp. Dpto. Software), Lucía Cardoso (Resp. Dpto. Web), Juan María Calleja (Resp. Dpto.

PLANTILLA 37

OBJETIVO DEL PROYECTO `Aprender a Crecer´

Diseño del Modelo de Negocio. Plan Estratégico a 5 años y Plan de Negocio.

RESULTADOS DEL PROYECTO

- ☑ Realización de Plan Estratégico a 5 años
- ☑ Elaboración de Plan de Negocio 2016
- ☑ Ciclo PDCA para Control del Plan Estratégico

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

- ☑ Tenemos más iniciativa propia y buscamos soluciones por nosotros mismos
- ☑ Hemos desarrollado un espíritu de equipo más fuerte
- ☑ Aprendizaje sobre Planes Estratégicos, de Negocio, Canvas, etc.

Plan Estratégico 2016-2020 - Caminando hacia el futuro

PRÓXIMOS PASOS

- Presentación de los resultados del proyecto a todo el personal de la empresa
- Puesta en marcha y uso como herramienta de planificación anual

UROLA KOSTAKO UDAL ELKARTEA

hazten ikasi metodologia

ope consultores realize © Prof. Dr. Klaus North

EUROPAR BATASUNA UNION EUROPEA

Gipuzkoako Foru Aldundia

Gipuzkoa ekintzailea

arazi
ideiak borobiltzen

www.arazi.eus/ 943 833 641

PROYECTO
`APRENDER A CRECER´

"Gizarte mailan erantzulea den lurraldea sustatzeko programa"

EMPRESA ARAZI IKT, S.L.

MARCA ARAZI

PLANTILLA 30

PRODUCTOS / SERVICIOS

- Comunicación web
- Diseño y señalización
- Organización de eventos
- Gestión y dinamización de museos
- Campañas educativas y de sensibilización

PERSONAS DE CONTACTO

- Izaskun Isasti (Socia fundadora)
- Eneko Calvo (Jefe de proyectos)
- Amaia Isasti (Jefa de proyectos)

OBJETIVO DEL PROYECTO `Aprender a Crecer´

Diseñar y desarrollar distintos tipos de planes (director, estratégico, operativo, de acción...), definiendo igualmente una estrategia de venta.

RESULTADOS DEL PROYECTO

- ☑ Catálogo de producto (planes)
- ☑ Definición de herramientas (diagrama de diagnóstico)
- ☑ Definición de la estrategia de venta

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

- ☑ Definición de un nuevo producto/servicio
- ☑ Amplitud de miras: necesidad de mirar más allá de nuestro entorno más cercano

"Hemos aprendido los pasos a seguir para desarrollar un nuevo producto"

PRÓXIMOS PASOS

- Testar el producto en el mercado

UROLA KOSTAKO UDAL ELKARTEA

hazten ikasi metodologia

ope consultores realize © Prof. Dr. Klaus North

EUROPAR BATASUNA UNIÓN EUROPEA

Europa egiteko bide bat

Gipuzkoako Foru Aldundia

Gipuzkoa ekintzailea

ERAMAN

www.eraman.com/ 943 862 350

PROYECTO
`APRENDER A CRECER´

"Gizarte mailan erantzulea den lurraldea sustatzeko programa"

EMPRESA Manutención y Manipulación ERAMAN S.L.U.

MARCA ERAMAN

PLANTILLA 23

PRODUCTOS / SERVICIOS

- Automatización de Procesos Industriales, Líneas de Montaje y Transporte, Almacenes Automáticos, Células de Fabricación, Robótica y Visión Artificial, Líneas de Paletizado, Proyectos Llave en Map

PERSONAS DE CONTACTO

- Mikel Sorreluz (Oficina Técnica)
- Irene Iribar (Gerencia)

OBJETIVO DEL PROYECTO `Aprender a Crecer´

Mejorar la gestión de proyectos. Mejorar la comunicación entre subprocesos, definiendo el flujo información y responsables.

RESULTADOS DEL PROYECTO

- ☑ Redefinición del proceso pedido-entrega
- ☑ Definición de reuniones internas

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

- ☑ Los miembros del equipo han adquirido una visión global de la empresa y han aumentado su conciencia sobre la importancia de ERAMAN más allá de los problemas del día a día de cada departamento.
- ☑ Desarrollo de capacidad para trabajar en equipo.

"La comunicación es la base sobre la que construir la organización"

PRÓXIMOS PASOS

- Poner en práctica la nueva definición del proceso Pedido-Entrega

UROLA KOSTAKO UDAL ELKARTEA

hazten ikasi metodologia

ope consultores realize © Prof. Dr. Klaus North

EUROPAR BATASUNA UNION EUROPEA

Europa egiteko bide bat Una manera de hacer Europa

Gipuzkoako Foru Aldundia

Gipuzkoa ekintzailea

SALBATORE MITXELENA ikastola

www.zarauzkoikastola.org / 943831752

PROYECTO `APRENDER A CRECER´

"Gizarte mailan erantzulea den lurraldea sustatzeko programa"

EMPRESA Salbatore Mitxelena Ikastola

MARCA Salbatore Mitxelena

PLANTILLA 100

PRODUCTOS / SERVICIOS

- Educación infantil
- Educación primaria
- Educación secundaria
- Educación obligatoria

- Comedor
- Transporte
- Extrescolares

PERSONAS DE CONTACTO

- Unai Lekuona (gerente)
- Maite Saenz (directora)

OBJETIVO DEL PROYECTO `Aprender a Crecer´

Desarrollar un plan estratégico para definir las directrices de cara al futuro y dirigir la ikastola hacia el cambio.

RESULTADOS DEL PROYECTO

- ☑ Desarrollar un análisis consensuado sobre la situación de la ikastola, sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades principales.
- ☑ Definir los objetivos estratégicos y desarrollar un cuadro de mando integral.
- ☑ Definir los proyectos estratégicos que nos ayuden a materializar el cambio que requerimos.

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

- ☑ Con la Rueda de Crecimiento hemos orientado la reflexión hacia elementos importantes de cara a nuestro crecimiento.
- ☑ Hemos interiorizado la sistemática para definir proyectos de forma adecuada, ponerlos en marcha, desarrollarlos y hacer seguimiento.
- ☑ Hemos interiorizado el proceso, las herramientas, metodologías y pasos para poder desarrollar en un futuro un proceso de reflexión y planificación estratégica de forma autónoma.

"Hemos definido la planificación estratégica para responder al entorno cambiante y hacer frente al futuro."

PRÓXIMOS PASOS

- Poner en marcha dinámicas participativas para involucrar al resto de personas de la ikastola en la reflexión estratégica.
- Definir e implantar un sistema efectivo para hacer seguimiento a las líneas, objetivos y proyectos estratégicos definidos.

UROLA KOSTAKO UDAL ELKARTEA

hazten ikasi metodologia

ope realize © Prof. Dr. Klaus North

EUROPAR BATASUNA UNION EUROPEA

Gipuzkoako Foru Aldundia

Gipuzkoa ekintzailea

UROLA KOSTAKO
UDAL ELKARTEA
www.urolakosta.org / 943890808

PROYECTO
`APRENDER A CRECER´

"Gizarte mailan erantzulea den lurraldea sustatzeko programa"

EMPRESA Urola Kostako Udal Elkartea

MARCA Urola Kosta

PLANTILLA 8 (en el área de formación y servicios de empleo)

PRODUCTOS / SERVICIOS

Formación y servicios de empleo:
- Información: boletines, análisis sectoriales, información sobre subvenciones...
- Consultoría
- Iniciativas para mejorar la competitividad
- Formación

PERSONAS DE CONTACTO

Olaia Sainz

OBJETIVO DEL PROYECTO `Aprender a Crecer´

Implantar una sistemática de reuniones y proyectos para mejorar la coordinación del área, esto es, para reflexionar sobre ideas estratégicas a medio y largo plazo, definir proyectos en base a las mismas y compartir el trabajo de coordinación entre todas las personas.

RESULTADOS DEL PROYECTO

- ☑ Definir y poner en marcha un sistema de gestión de reuniones.
- ☑ Definir un sistema de gestión de proyectos.
- ☑ Desarrollar los pilares estratégicos de nuestro área (misión, visión, valores y líneas estratégicas).

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

- ☑ Interiorizar el sistema de gestión de reuniones.
- ☑ Definir el sistema de gestión de proyectos.
- ☑ Coordinar de forma más eficiente nuestro área.

"Hemos aprendido a trabajar de forma más coordinada y cohesionada."

PRÓXIMOS PASOS

- Definir los proyectos estratégicos que nos ayuden a desarrollar las líneas de trabajo marcadas.
- Avanzar en la mejora de la sistemática a largo plazo.

UROLA KOSTAKO UDAL ELKARTEA · hazten ikasi metodologia · ope consultores realize © Prof. Dr. Klaus North

EUROPAR BATASUNA UNION EUROPEA · Europa egiteko bide bat · Gipuzkoako Foru Aldundia · Gipuzkoa ekintzailea

Anexos – Herramientas de apoyo

Anexo 1. Matriz de competencias

Uno de los objetivos principales de la metodología Aprender a crecer es precisamente el aprendizaje, a nivel organizacional pero también a nivel personal. La matriz de competencias es una herramienta de diagnóstico que permitirá de una manera rápida y sencilla determinar las fortalezas y debilidades del equipo de proyecto partiendo de los conocimientos y habilidades de cada uno de sus integrantes. Las competencias son las capacidades para aplicar y llevar a la práctica esos conocimientos y habilidades que posee una persona o una organización.

Paso 1: Identificar las necesidades. El primer paso, una vez definido el proyecto, consiste en identificar todas las competencias que deberá reunir el equipo. Estas competencias podrán ser técnicas o específicas (conocimiento de tecnologías, capacidad de negociación...) y generales (capacidad de comunicarse en otros idiomas, capacidad de análisis...).

Paso 2: Confección de la matriz, definiendo una columna por cada competencia y una fila por cada persona del equipo de proyecto.

Paso 3: Evaluación de las competencias del equipo. Competencia a competencia se irán rellenando cada una de las casillas de la matriz, recibiendo una valoración de 3 puntos (dominio de la competencia), 2 puntos (nivel medio), 1punto (conocimientos básicos) o ningún punto (desconocimiento total).

	Ane	Jon	Uxue
Conocimiento de producto	**	***	*
Conocimientos jurídicos	-	-	***
Liderar equipos	***	*	*
Negociación en alemán	*	-	*
Gestión de proyectos	**	*	**

Paso 4: Identificar las carencias del equipo de proyecto. En función de los resultados y de la relevancia de cada competencia contemplada en la matriz se detectarán aquellas competencias que resulta necesario fortalecer. Esto puede conseguirse mediante formación de los miembros actuales o mediante la incorporación de nuevas personas al equipo de proyecto.

Anexo 2. Contrato de proyecto Project Charter

El contrato de proyecto es un documento mediante el cual el gerente y el jefe del proyecto establecen las características básicas del mismo y acuerdan asignar unos recursos. Entre otros datos el contrato de proyecto recoge la siguiente información:

- Descripción y objetivos del proyecto.
- Planificación de actividades.
- Definición del equipo de proyecto.
- Recursos

A continuación se muestra un ejemplo de la estructura y campos que reúne un contrato de proyecto.

Título del proyecto:
Enunciado del problema y justificación del proyecto: detallar el tema que el equipo quiere mejorar, tan descriptivo como sea posible; descripción de qué es el proyecto, para qué se ha formado el equipo en línea con la misión y visión de la empresa. Justificar la necesidad de iniciar el proyecto.

Objetivos: Los objetivos que el equipo espera alcanzar en términos medibles (y generales).
Objetivos "de negocio"

Objetivos de aprendizaje

Alcance: Se refiere a los límites del proyecto o acotaciones; qué se incluye y qué no se incluye.

Incluido	Excluido

Hitos (milestones) / Entregables: sirven para dar seguimiento al proyecto hasta su terminación.
Definir entregables y el resultado final del proyecto.
Hitos: eventos significativos del proyecto o la terminación de una actividad ividad importante.

Entregable	Hito	Fechas/calendario

Recursos

Equipo asignado y sus roles

Definir roles de los miembros de los equipos: los miembros deben ser gente calificada con la suficiente experiencia para realizar lo establecido en la misión del equipo.

Director/a proyecto o líder del proyecto: a quien se le ha dado autoridad para liderar el proyecto y definir nivel de autoridad para gestionar, decidir, etc., cambios de presupuestos, plazos, etc.
Equipo proyecto
Otros participantes (facilitador, sponsor o empresario...)

Equipo asignado	
Rol	Nombre
D. proyecto o líder proyecto	
Equipo	
Equipo	
Equipo	
Facilitador	

Presupuesto	
Subcontratación	
Otros	

Interesados (stakeholders)
Identificar quién se va a ver afectado por el proyecto o puede influir en el proyecto y áreas impactadas por los cambios:
Gerentes y personal relacionado con el proceso
Clientes, proveedores, finanzas
Administración

Interesados clave	
Rol	Nombre
Cliente	
Sponsor	
Proveedor	

Restricciones: Por ejemplo: presupuesto limitado, fecha específica de entrega parcial o total, restricciones organizativas o de recursos humanos en cuanto a su participación o esfuerzo...

Riesgos: Es un suceso o condición incierta que, si se produce, puede tener un impacto positivo o negativo sobre los objetivos del proyecto. (Tanto amenazas como oportunidades).

Autorización del proyecto

Nombre	Cargo	Empresa	Fecha