

Tendencias Emergentes. Parte 1: Introducción

La nueva versión del modelo de excelencia EFQM 2010, a parte de los nueve criterios y de los ocho conceptos fundamentales, incorpora una serie de tendencias emergentes, que en opinión de los participantes en la revisión del mismo, definirán el futuro próximo de las organizaciones. Finalmente aportamos las principales conclusiones del The Global CEO Study 2010 de IBM.

Conscientes de la importancia de conocer a fondo estos aspectos, en los próximos números de esta revista, iremos desarrollando cada una de estas tendencias con explicación de los modelos de gestión a tener en cuenta en cada una de ellas.

Bajo el título de TENDENCIAS EMERGENTES (Fig. 1), se enumeran las siete áreas de actuación básicas a tener en cuenta por las empresas e instituciones:

- Creatividad e Innovación,
- Sostenibilidad,
- Gobernanza Corporativa,
- Agilidad Organizacional,
- Gestión del Riesgo,
- Promoción de productos y servicios
- Gestión de los Proveedores



Fig.1: Las 7 tendencias emergentes del modelo EFQM.

1. Creatividad e innovación

Entendida como la capacidad de las organizaciones, de cualquier actividad, tamaño y sector, para generar o adaptar productos, servicios y procesos que superen las expectativas de los clientes y siempre delante de los competidores.

En esta tendencia hay que considerar todas las actuaciones de la organización para favorecer, impulsar y gestionar todas las actividades relacionadas con la innovación de productos y procesos e incorporar la creatividad involucrando a todas las personas en este proyecto, a menudo también se puede involucrar a otras organizaciones externas (*open innovation*) y también a los clientes. La innovación, tanto incremental (gran cantidad de pequeños avances), como radical (aportaciones de gran calado), asegura el futuro de las organizaciones.

En los últimos tiempos, han surgido diferentes técnicas y herramientas para facilitar la creatividad en las empresas. En el próximo artículo definiremos algunas de las más utilizadas (SCAMPER, Ideart, 6-3-5,...).

Finalmente la implantación de un sistema de gestión de la innovación según los requisitos de la norma UNE 166002, puede ser un punto de partida para el inicio estructuración del sistema en la empresa.

Creatividad e Innovación



Fig. 2: Tendencia emergente: Creatividad e innovación

2. Sostenibilidad

Como la capacidad de contribuir al principio, de que cada generación tiene la responsabilidad de dejar el mundo a la generación siguiente, al menos tal como lo encontró. Muchas empresas están trabajando para conseguir este objetivo e implantan sistemas de gestión ambiental (ISO 14001, EMAS), programas de sostenibilidad, eco diseño (*cradle to cradle*), análisis del ciclo de vida, medidas de eficiencia energética (EN 16001),...

También el cálculo de la huella de carbono generado en todas las actividades realizadas, tanto en la propia organización, como el ocasionado por los proveedores, se está convirtiendo en un requisito obligatorio para poder colaborar con determinadas organizaciones. La norma ISO 14064 define los requisitos para certificar los procesos de cálculo de huella de carbono realizada.

La excelencia ambiental será uno de los grandes retos de las organizaciones en los próximos años.



Fig. 3: Tendencia emergente: Sostenibilidad

3. Gobernanza Corporativa

La responsabilidad social, vista como la integración voluntaria, por parte de las organizaciones, de las preocupaciones sociales y ambientales de su actividad económica y en las relaciones con sus interlocutores. La gestión de la ética llega con fuerza, y a partir de ahora no bastará con acciones publicitarias, sino que se tendrá que demostrar con evidencias firmes: certificación o transparencia informativa: SGE 21 de Forética, EFR de la Fundación Másfamilia o RS10 de AENOR, son sistemas de gestión de la responsabilidad social, respecto a los que se pueden solicitar certificaciones. El informe de progreso del Pacto Mundial de Naciones Unidas y las memorias del Global Reporting Initiative (GRI) son modelos de comunicación externa de la Responsabilidad Social (ver los artículos publicados sobre RS durante 2010 en esta revista).



Fig. 4: Tendencia emergente: Responsabilidad social

4. Agilidad Organizacional

La respuesta rápida y eficiente a cualquier demanda interna o externa, y asegurando el máximo valor al cliente. Las técnicas Lean Management, utilizadas en el sector de la automoción, se empiezan a aplicar a los servicios, sanidad, administraciones públicas... Permiten identificar rápidamente los desperdicios e iniciar planes de mejora para suprimir todo aquello que no aporta valor al cliente. Se utilizan técnicas como las 5S (orden y limpieza), TPM (mantenimiento productivo total), kanban (gestión por etiquetas), VSM (mapa de flujo de valor),.... que permiten obtener importantes resultados en la productividad, calidad, plazos de entrega, seguridad laboral,...

Agilidad organizacional



Fig. 5: Tendencia emergente: Agilidad organizacional

5. Gestión del Riesgo

Se trata de una de las grandes novedades, sobre todo a partir del incidente con en el volcán islandés Eyjafjalla, que provocó la anulación de más de 17.000 vuelos en Europa, y que ningún plan de contingencia había previsto. Recientemente se ha publicado la norma ISO 31000, sobre gestión del riesgo (efecto de la incertidumbre, sobre la consecución de los objetivos), que contempla los criterios para gestionar cualquier tipo de riesgo empresarial. Además, normas asociadas a sistemas de gestión de la seguridad de la información (ISO 27001), alimentación (ISO 22000) y productos sanitarios (ISO 13485), recogen requisitos sobre la gestión de los riesgos asociados a sus productos o servicios.

El AMFE puede utilizarse como herramienta para priorizar los riesgos, al valorar la probabilidad de ocurrencia, la gravedad del mismo y los controles existentes en la actualidad.



Fig. 6: Tendencia emergente: Gestión del riesgo.

6. Promoción de productos y servicios

El marketing siempre ha sido una herramienta básica para la difusión de los productos y servicios, ahora bien, el marketing convencional ya no es tan efectivo. Hay que aplicar los nuevos modelos que nos ofrece la web 2.0 para tener un contacto directo e inmediato con los clientes. Todas las actividades de difusión, tienen que basarse en un respeto al cliente e

incorporar la información necesaria sobre el producto o servicio, e incorporar aspectos relacionados con la sostenibilidad y la ética de los mismos.

La atención a la reputación corporativa en las redes sociales y la creación del puesto de *community manager*, para gestionar toda la comunicación 2.0, es básica para conseguir los objetivos definidos.



Fig. 7: Tendencia emergente: Promoción de productos y servicios.

7. Gestión de los proveedores

Finalmente hay que involucrar mucho más a los proveedores, a partir de una colaboración estrecha (*partnership*) y la apuesta conjunta por nuevos proyectos. Estas asociaciones tienen que comportar ganancias para las dos partes y es una estrategia importante para conseguir sinergias y argumentos competitivos de cara a la globalización de los mercados.



Fig. 8: Tendencia emergente: Gestión de proveedores

Otra vision: *The Global CEO Study 2010* de IBM.

Recientemente, IBM (Fig. 9) ha publicado el estudio global que realiza a partir de las opiniones expresadas por más de 1.500 líderes empresariales de todo el mundo, algunas de las principales conclusiones expresadas son:

- Los MERCADOS EMERGENTES ganan poder económico
- Mayor presencia gubernamental, mayor REGULACIÓN
- Mayor VOLATILIDAD
- GLOBALIZACIÓN continuada
- Mayor INCERTIDUMBRE

Así mismo, se han definido las fuerzas externas que afectarán en mayor medida a las organizaciones en los próximos 3 años serán:

- Factores de mercado (56 %)
- Factores tecnológicos (39 %)
- Factores macroeconómicos (38 %)
- Capacitación de la plantilla (37 %)

Las compañías mejor preparadas trabajan sobre tres ejes de forma conjunta:

1. Incorporan un liderazgo creativo

- Adoptar la ambigüedad.
- Asumir riesgos que rompan los modelos de empresa existentes.
- Ir más allá de los estilos de dirección “de eficacia probada”.

Los modelos de liderazgo tradicional están superados, las nuevas generaciones reclaman nuevas técnicas de organización, basadas en la autonomía y en la orientación a resultados.

Los efectos de la creciente complejidad exigen a los equipos directivos que hagan uso de su creatividad más audaz, conecten con el cliente de forma imaginativa y diseñen sus operaciones buscando la rapidez y flexibilidad necesarias para preparar a sus organizaciones con el fin de tener éxito en el siglo XXI.

Al enfrentarse a un mundo espectacularmente más complejo, es interesante observar que los directivos eligen la creatividad como la cualidad de liderazgo más importante. Los líderes creativos invitan a la innovación rompedora, animan a los demás a abandonar metodologías obsoletas y asumen riesgos equilibrados. Son abiertos e imaginativos a la hora de ampliar sus estilos de gestión y comunicación, especialmente con el fin de comprometerse con una nueva generación de empleados, socios y clientes.

2. Reinventar las relaciones con los clientes

- Situar a los clientes como prioridad número uno.
- Utilizar comunicaciones bidireccionales para estar en sintonía con los clientes.
- Beneficiarse de la explosión de la información.

Todos los esfuerzos de la organización han de orientarse a la superación de las expectativas de los clientes en todos los aspectos: económico, ambiental y social. Además el establecimiento de nuevos canales de comunicación adaptados a las nuevas demandas de los clientes (redes sociales) es básica para gestionar la fidelización de los mismos.

En un mundo tremendamente interconectado, los directivos dan una prioridad sin precedentes a la proximidad al cliente. La globalización, combinada con un espectacular aumento de la información disponible, ha ampliado exponencialmente las opciones de los clientes. Se afirma que el compromiso permanente y la creación compartida con sus clientes generan diferenciación. Consideran que la explosión de información es su mejor oportunidad de conocer en profundidad al cliente.

3. Desarrollar una destreza operativa

- Simplificar siempre que sea posible.
- Gestionar la complejidad sistémica.
- Fomentar una mentalidad de rapidez y flexibilidad.
- Ser “glocal”

Otra vez la agilidad organizacional para dar respuesta a las demandas de los clientes. Resalta el término “glocal” que refleja la estrategia

Las organizaciones con mayor destreza operativa también estudian cuidadosamente cuándo utilizar la ventaja global y cuándo optimizar buscando el impacto local. Los métodos modulares, empleando componentes estandarizados en áreas como el desarrollo y fabricación de productos, ayudan a las organizaciones a ser eficaces globalmente y adaptarse localmente. Esta mayor atención a la búsqueda del equilibrio preciso se une a los resultados del último CEO Study: en 2008, los directivos comenzaban a expresar la necesidad de combinar integración global y relevancia local.

Los directivos están remodelando sus operaciones a fin de estar listos para actuar cuando surjan oportunidades o retos. Simplifican y, en ocasiones, enmascaran la complejidad bajo su control y ayudan a los clientes a hacer lo mismo. Unas estructuras de coste flexibles y su capacidad de asociación les permiten ampliar o recortar sus operaciones de forma inmediata.

The Global CEO Study 2010 - IBM		
Incorporar un liderazgo creativo	Reinventar las relaciones con los clientes	Desarrollar una destreza Operativa
<ul style="list-style-type: none"> •Acepte el nuevo entorno de incertidumbre •Asuma riesgos que rompan con modelos de negocio tradicionales •Vaya más allá de los estilos de dirección “de eficacia probada” 	<ul style="list-style-type: none"> •Respete a los clientes por encima de todo •Utilice la comunicación en ambos sentidos para estar en sintonía con los clientes •Beneficiese de la explosión de la información 	<ul style="list-style-type: none"> •Simplifique siempre que sea posible •Administre la complejidad del sistema •Promueva una mentalidad rápida y flexible •Sea “glocal”

Fuente: IBM Institute for Business Value

Fig. 9: Principales conclusiones del The global CEO study de IBM.

+ Info:

IBM Global CEO Study 2010
www.efqm.org

Autor:

Evaristo Gutiérrez
Director de Ingecal
egj@e-ingecal.com