

Cooperación y Clusters

Juan Manuel Esteban



AREAS DE REFLEXIÓN

- 1. La cooperación: ¿por qué y para qué?**
- 2. Organizaciones inteligentes**
- 3. El trabajo en equipo**
- 4. Los clusters en acción**



1. LA COOPERACIÓN: por qué y para qué

1. La cooperación: por qué y para qué

Cooperar es difícil para todos ...

- En todo el mundo nos quejamos de que no hay tradición para cooperar
- Es muy habitual decir: “tal vez Ustedes sí, pero nosotros lo tenemos más difícil, somos especialmente refractarios a este tipo de estrategias ...”
- Pero si todos lo decimos es que todos somos más parecidos de lo que parece: ¡PARA TODOS ES DIFÍCIL!

1. La cooperación: por qué y para qué

... pero es una estrategia inteligente

- **Evolutivamente, las estrategias de cooperación han permitido la supervivencia y el progreso de la especie. Ya Darwin expresó que las estrategias cooperativas suponían una ventaja evolutiva. La cooperación está en cierto modo inserta en nuestro ADN**
- **Diversos estudios sobre economía experimental han demostrado que los humanos actuamos cooperativamente en mayor medida de lo que pudiera pensarse o de lo que dictaría el interés personal a corto plazo**
- **La no cooperación tiende a ser una estrategia ineficaz en juegos a largo plazo. En el largo plazo la cooperación es la estrategia que mejor combina interés individual e interés colectivo**

1. La cooperación: por qué y para qué

Las condiciones mínimas para que se produzcan eventos cooperativos

- Cierta alineamiento de deseos y objetivos entre las partes
- Encuentros repetidos
- Experiencias previas positivas
- Expectativas de beneficios si prosiguen los encuentros (retroalimentación positiva)

1. La cooperación: por qué y para qué

El capital social, un facilitador de la cooperación. La cooperación, un generador de capital social

- “El capital social es el conjunto de factores intangibles que se dan en una comunidad (valores, normas, actitudes, confianza, redes, etc.) que facilitan la coordinación y la colaboración para el bien común” (Putnam, 1993)
- Obviamente, a mayor capital social en una comunidad, mayor probabilidad de abordar proyectos estratégicos en cooperación
- Pero no olvidemos que el sentido del círculo (virtuoso) es doble: Cooperando probablemente incrementaremos el capital social, lo que a su vez producirá mejores condiciones para futuras cooperaciones.

1. La cooperación: por qué y para qué

Barreras para la cooperación

- **Desconfianza, deseo de mantenerse independientes**
- **Falta de información acerca de posibles socios**
- **Miedo a mostrar información sensible**
- **Riesgo implícito genérico en la cooperación**

1. La cooperación: por qué y para qué

Un proceso de clusterización sólido elimina estas barreras en un tiempo razonable

- Pero la confianza no se crea de la noche a la mañana
- Hace falta fe en el proceso, y mucha prudencia en los avances
- Los objetivos estratégicos deben estar claros
- Las líneas de acción deben ser atractivas pero realistas

1. La cooperación: por qué y para qué

La confianza

- Creencia en que una persona o grupo actuará de una manera adecuada y satisfactoria. Es una hipótesis acerca de la conducta futura del “otro”
- La confianza elimina el temor, tranquiliza y permite contar con escenarios futuros “sin sorpresas desagradables”
- Simplifica el funcionamiento social, al reducir la incertidumbre sobre las conductas de otros
- Posibilita, por tanto, una mayor predicibilidad y regularidad social
- Incrementar la confianza en paradigmas menos jerárquicos y más orientados a redes, por tanto, supone mejorar la competitividad (es “big business”)

1. La cooperación: por qué y para qué

Un recordatorio del camino de cooperación para clusters

- Captar y difundir información estratégica significativa (poca, pero muy relevante)
- Identificar retos estratégicos y potenciales sinergias
- Evaluación de las sinergias potenciales identificadas
- Creación de grupos de cooperación en base a grupos de interés

1. La cooperación: por qué y para qué

Y después de todo esto..., unas reflexiones compartidas:

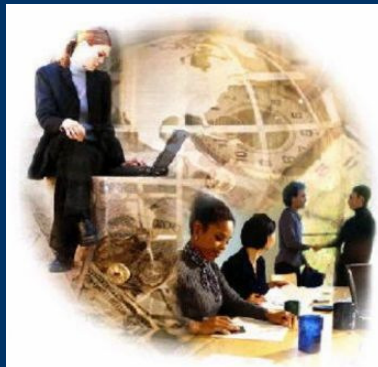
▪ *¿Creéis que es posible competir y cooperar a la vez (coopetir)?*

▪ *¿En qué condiciones?*

▪ *¿Os veis lejos o cerca de conseguirlo?*

▪ *¿El modo de ser, la cultura de nuestras organizaciones, promueve la cooperación y en último término el aprendizaje?*

2. ORGANIZACIONES INTELIGENTES



(basado en las ideas de Peter Senge)

2. Organizaciones Inteligentes

“La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible”

Arie de Geus

2. Organizaciones Inteligentes

Aprender está en nuestros genes

Una organización inteligente es posible porque nos gusta aprender. Aprender forma parte de nuestra naturaleza

Los equipos no son eficaces desde el principio, aprenden a serlo

Las organizaciones inteligentes responden a la evolución de la sociedad industrial y a la diferente consideración de la visión del trabajo en las sociedades modernas

2. Organizaciones Inteligentes

Pero en muchas ocasiones no se dan las condiciones necesarias para un correcto aprendizaje organizativo. Por ello es conveniente identificar las principales barreras para el aprendizaje

2. Organizaciones Inteligentes

1. “Yo soy mi puesto”

Si nos concentramos únicamente en nuestro puesto, tenderemos a no sentir mayor responsabilidad por los resultados globales

En esas condiciones, es difícil comprender porqué los resultados no son los adecuados. Falta visión sistémica, falta despliegue de la misión y de la visión de la organización

2. Organizaciones Inteligentes

2. La culpa siempre es de otros (El enemigo externo)

Si las cosas salen mal tendemos a culpar a un factor o persona externos

La barrera anterior está muy relacionada con ésta: si sólo me concentro en mi puesto no percibo con claridad las consecuencias de mi tarea. Si estas consecuencias son negativas, la tendencia es a pensar equivocadamente que los nuevos problemas tienen un origen externo

Y, cómo no, esto es de aplicación a nuestra vida personal, más allá del trabajo

2. Organizaciones Inteligentes

3. La ilusión de la proactividad

Muchas veces la “proactividad” es realmente reactividad disfrazada

Actuar agresivamente contra el “enemigo externo” es reaccionar, no ser proactivo

La verdadera proactividad surge de una visión clara y correcta de los problemas, tiene que ver con el pensamiento y no con el estado emocional

2. Organizaciones Inteligentes

4. La fijación excesiva en los hechos inmediatos

Evolutivamente la capacidad de reacción a hechos inmediatos ha sido de extrema importancia

Pero hoy las primordiales amenazas para la supervivencia provienen de procesos muy complejos, lentos y graduales (también en las organizaciones)

Urgencia vs. Importancia: No es posible innovar, crear, si nos concentramos exclusivamente en los hechos inmediatos: Los árboles pueden impedir ver el bosque

Es vital ver y comprender los patrones que subyacen a los hechos

O aprendemos a ver los procesos lentos y graduales que subyacen al frenesí de los hechos inmediatos o podemos vernos impotentes para salir de la olla (como la rana hervida)

2. Organizaciones Inteligentes

5. No es posible aprender todo con la experiencia

La experiencia directa es un potente medio de aprendizaje

Pero ... ¿qué ocurre cuando no es posible ver las consecuencias de nuestras acciones?

El “horizonte de aprendizaje”

Las decisiones más críticas tienen consecuencias que se extienden a todo el sistema durante años

Por ello probablemente no podremos experimentar de modo directo muchas de nuestras decisiones más importantes

Y además, tenemos memoria corta (para el tiempo, para las crisis, para los ciclos) y los hechos inmediatos tienen una gran fuerza

2. Organizaciones Inteligentes

6. ¿Aptos para defender posiciones o para solucionar problemas complejos?

O ... ¿Porqué personas tan inteligentes deciden tan mal juntas?

Lo que vale para enfrentar problemas rutinarios probablemente no valdrá para afrontar problemas complejos

La defensa del territorio

El mantenimiento de las apariencias

El fingimiento

El mal menor asumible

La incompetencia calificada: equipos cerrados al aprendizaje

2. Organizaciones Inteligentes

Las disciplinas centrales de la organización inteligente

1. Pensamiento sistémico

2. Dominio personal

3. Modelos mentales

4. Visión compartida

5. Aprendizaje en equipo

2. Organizaciones Inteligentes

1. Pensamiento sistémico

Intentar ver el todo, explícito y subyacente, y no sólo las partes

Intentar ver los patrones y las interrelaciones, no las “cosas” o las “instantáneas”

Al actuar sobre las partes, se afecta el todo. Por eso, ¡ojo! Aparentes buenas decisiones pueden dar lugar a malos resultados

2. Organizaciones Inteligentes

2. Dominio personal

Compromiso individual con el proceso de aprendizaje

El aprendizaje no puede forzarse.

El aprendizaje en el puesto de trabajo suele ser más incidental que formal, por ello ...

Es importante desarrollar una cultura organizativa en la que el dominio personal pueda practicarse en la vida de trabajo diaria

El gran desafío: la transferencia del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional

2. Organizaciones Inteligentes

3. Modelos mentales

Somos – hasta cierto punto – prisioneros de nuestros modelos mentales (recordemos la caja)

Desaprender para aprender

A nivel organizativo es importante reemplazar actitudes de confrontación por una cultura abierta

2. Organizaciones Inteligentes

4. Visión compartida

Vital a nivel empresarial, vital en procesos de clusterización

Necesidad de diálogo y discusión sincera y abierta

Visiones individuales vs. Estructuras tradicionales

Organizaciones “planas” y descentralizadas vs. jerárquicas

2. Organizaciones Inteligentes

5. El aprendizaje en equipo

Nos detendremos en esta disciplina, ya que nos será de extrema utilidad a la hora de ponernos manos a la obra a la implementación de cada cluster: además de lo importante que resulta en el ámbito individual, el trabajo colectivo va ser vital para el éxito del proceso

3. EL TRABAJO EN EQUIPO



3. El Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo como estrategia de cooperación efectiva dentro y fuera de la organización

Si conseguimos conformar buenos equipos de trabajo, el resultado de las tareas será muy superior a la suma de las capacidades de cada individuo

Lo mejor de cada cual se aporta y enriquece, lo menos bueno se diluye y compensa con las capacidades de los demás

El clima organizativo mejora si los equipos de trabajo funcionan: se incrementa el entusiasmo, la cohesión grupal, la solidaridad y el logro

3. El Trabajo en Equipo

Las funciones clave en un equipo de trabajo

- El “cerebro”: Teoriza, tiene ideas, intuitivo
- El “coordinador”: Director de orquesta, “baja a tierra” las ideas, generaliza, aúna recursos
- El “impulsor”: Genera entusiasmo, consigue que se haga, manda
- El “implementador”: Aplica, concreta
- El “especialista”: Especifica, profundiza
- El “investigador de recursos”: Busca, encuentra y reconoce oportunidades
- El “finalizador”: Perfecciona sistemas establecidos, cuida los detalles
- El “evaluador”: Juzga imparcialmente, monitorea el resultado

3. El Trabajo en Equipo

Las ventajas de trabajar en equipo para las organizaciones

- **Aumenta la calidad del trabajo**
- **Se fortalece el compromiso con la organización.**
- **Se reducen los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones.**
- **Existe un mayor conocimiento e información.**
- **Surgen nuevas formas de abordar un problema.**
- **Se comprenden mejor las decisiones.**
- **Son más diversos los puntos de vista.**
- **Hay una mayor aceptación de las soluciones.**

3. El Trabajo en Equipo

Las ventajas de trabajar en equipo para las personas

- **Se trabaja con menos tensión por compartir trabajo y responsabilidad**
- **Resulta en general más gratificante**
- **Se comparten incentivos económicos y reconocimientos**
- **Se experimenta de forma más positiva la sensación del trabajo bien hecho.**
- **Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.**
- **Se dispone de más información que cualquiera de los miembros individualmente**
- **El trabajo en grupo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión. Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones.**
- **Se intercambian opiniones respetando las ideas de los demás**
- **Se consigue una mayor integración**

3. El Trabajo en Equipo

Pero nada es perfecto ... también hay desventajas

- **Toma de decisiones prematura.**
- **Dominio del equipo por parte de pocas personas, en especial del líder.**
- **Mucho consumo de tiempo en reuniones.**
- **Posibles presiones sobre miembros del equipo para aceptar soluciones “dirigidas”.**
- **Responsabilidad diluida.**
- **Desequilibrio en la carga de trabajo: “burros de carga” vs. “menos activos”**

3. El Trabajo en Equipo

Pequeña guía para conseguir reuniones eficaces

1. Antes

- Determinar el objeto
- Informar del mismo a los asistentes
- Prever los detalles : hora, material, información necesaria, etc.
- Fijar la duración

2. Durante

- Plantear los diversos aspectos relacionados con el objetivo
- Determinar las personas y acciones futuras a llevar a cabo sobre el objetivo
- Controlar el tiempo, el uso de la palabra y las interrupciones

3. Después

- Resumir los puntos tratados
- Documentar las responsabilidades asignadas junto sus plazos y resultados esperados.
- Evaluar la efectividad

3. El Trabajo en Equipo

El modelo FSNP de crecimiento y desarrollo de equipos

- **Forming:** Los primeros momentos de formación del equipo. Diseño de objetivos, aprendiendo a conocerse.
- **Storming:** Las ideas compiten en el seno del equipo. La dura confrontación.
- **Norming:** Comportamiento ajustado y fluido, posibilidades abiertas para el logro
- **Performing:** Equipo bien engrasado y capaz de conseguir los objetivos enteramente

3. El Trabajo en Equipo

Reflexión compartida

¿Habéis trabajado en equipo?

¿Cómo han sido vuestras experiencias?

¿Sencillo o difícil?

¿Sois conscientes de lo mucho que tiene que ver con un proceso de clusterización?

4. LOS CLUSTERS EN ACCIÓN



4. Los Clusters en Acción

Poniendo (para recordar) los clusters en contexto

- Los enfoques de desarrollo basados en clusters han pasado en muy pocos años de ser casi desconocidos a convertirse en « mainstream »
- Las iniciativas cluster en el mundo se han multiplicado por 5 en 5 años:
2003: 500 aprox.
2008: + 2.500 aprox.
- Los enfoques basados en clusters han demostrado ser una eficaz herramienta para mejorar la competitividad
 - Para las empresas, permitiéndoles mejorar su posición competitiva mediante la visión estratégica profunda combinada con la estrategia de cooperación
 - Para el sector público, puesto que los clusters vertebran y articulan el tejido económico, y se facilita la capacidad de diseñar políticas eficaces: innovación, tecnología, internacionalización, etc.
- Muchos nombres, un universo muy variopinto, pero detrás un factor común muy potente: Atacar retos estratégicos en cooperación

4. Los Clusters en Acción

La microeconomía de la competitividad

Muy diferentes factores determinan la competitividad:

- El contexto macroeconómico, político, legal y social
- El entorno microeconómico y las estrategias operativas del sector privado
- Es muy importante comprender que un adecuado contexto macroeconómico sólo es condición necesaria, pero no suficiente, de la competitividad: Crea las bases y el potencial para la competitividad, pero no la consigue ni determina por sí mismo
- La consecución de la competitividad requiere de la mejora de la capacidad microeconómica de la economía

4. Los Clusters en Acción

Clusters iguales y diferentes

- Los clusters y las iniciativas cluster en el mundo difieren enormemente en un buen número de dimensiones: grandes, pequeños, muy formalizados, prácticamente informales, orientados a productos o a servicios, más o menos orientados a lo tecnológico, más basados en la « hard » que en lo « soft » o viceversa, liderados por los Gobiernos, o por el sector privado, la Universidad, ...
- Sin embargo, todos ellos comparten algunos rasgos decisivos: Todos ellos tienen que ver con lo estratégico, con la cooperación, con la confianza, el talento, el largo plazo, la rentabilidad, ...
- Es muy importante el foco estratégico y tener muy claro para qué entramos en un enfoque de esta naturaleza: definición de la misión

4. Los Clusters en Acción

Recordando la misión: simple y difícil a la vez

- **Mejorar la competitividad de las empresas mediante la cooperación.**
- **Focalización en los retos estratégicos competitivos que no pueden abordarse mediante acciones individuales de las empresas.**

4. Los Clusters en Acción

Beneficios de la clusterización (I)

SINÉRGICOS

- Posibilidad de alcanzar en cooperación objetivos imposibles de alcanzar individualmente
- Acceder más eficazmente a la información: Mayor capacidad de percibir las oportunidades y las posibles sinergias, tanto intracluster como intercluster
- Comprender el mapa completo de la cadena de valor para aprovechar las potencialidades implícitas
- Conocer, compartir y beneficiarse de las mejores prácticas
- Tener orientaciones estratégicas colectivas
- Disponer de la ayuda del “Cluster manager”, dedicado a la permanente búsqueda de sinergias y posibilidades para beneficio del conjunto del cluster

4. Los Clusters en Acción

Beneficios de la clusterización (II)

OPERATIVOS

- Facilitar la internacionalización, el acceso a nuevos mercados, las exportaciones y la comercialización en general
- Facilitar la coordinación en general y el conjunto de las transacciones interempresariales
- Posibilitar comparaciones de rendimiento y logro continuadas y visibles
- Diseñar planes de formación específicos a todos los niveles
- Aprovechar al máximo las capacidades tecnológicas y de innovación presentes en el sistema
- Facilitar el intercambio de información y tecnología
- Definir estándares comunes
- Acelerar los procesos de innovación
- Mejorar la eficiencia operativa
- Favorecer la innovación
- Impulsar la emergencia de “spin-offs”
- Compartir recursos, y aprovecharse así de las economías de escala generadas
- Reducir o eliminar ciertos costes
- Incrementar la productividad y la rentabilidad
- Pervivir en el largo plazo con mayores garantías que individualmente

4. Los Clusters en Acción

Beneficios de la clusterización (III)

INTANGIBLES

- Posibilidad Incrementar la confianza con el resto de miembros del cluster y generar un importante capital social y relacional
- Incrementar y difundir conocimiento tácito y explícito
- Comprender mejor la complejidad del entorno y su vigilancia
- Incrementar la autoconfianza, y posibilitar la consecución de mayores logros
- Tener mayor capacidad de resistencia ante las crisis

4. Los Clusters en Acción

Beneficios de la clusterización (IV)

INFLUENCIA E INTERLOCUCIÓN

- Ser interlocutores privilegiados de la Administración/ Gobierno
- Ejercer una mayor influencia institucional en todos los ámbitos

4. Los Clusters en Acción

El principio del pragmatismo

- **“Gato blanco o negro, que cace ratones”**
- **Estamos en un proceso de acción, no de academicismo: si lo que consigamos hacer funciona, está bien más allá de su “purismo” estricto**

4. Los Clusters en Acción

Sin vosotros no habrá Cluster

- **El verdadero propietario de un cluster es el conjunto de empresas que quieren que exista para conseguir los objetivos estratégicos identificados y consensuados**
- **La organización del cluster debe tener implícito lo anterior**
- **El apoyo y trabajo de los demás agentes es muy importante, pero sólo vosotros sois el corazón del proceso**

4. Los Clusters en Acción

No es un proceso para recibir sin dar

- **No habrá milagros, sólo resultados después de un trabajo continuado y serio**
- **Si se participa, si se trabaja por conseguir los objetivos, funcionará**
- **Si se piensa en estar por conseguir subvenciones o facilidades de cualquier tipo, si se está por estar, o porque están otros, en definitiva, si no se cree de verdad en el proceso, no funcionará**
- **Y recordemos que una asociación cluster no es una asociación de defensa de intereses corporativos, ni es un “lobby”**

4. Los Clusters en Acción

Por tanto, vuestra participación sincera es vital

- **En la Asamblea General**
- **En la Junta Directiva**
- **En los Comités específicos que se articulen**
- **En los grupos de interés “subcluster” que puedan organizarse**
- **En las relaciones con los demás socios**
- **En las relaciones con el Cluster Manager**

4. Los Clusters en Acción

Reflexión conjunta final

¿Nos vemos?

¿Nos interesa?

¿Estamos dispuestos a aportar para recibir?

¿Tenemos las mentes abiertas frente al proceso?

¿Qué resultados esperamos: a corto, a largo?



¡Muchas gracias por su atención y su tiempo!