

16

innobai:

innovando:bizkaia:barritzen

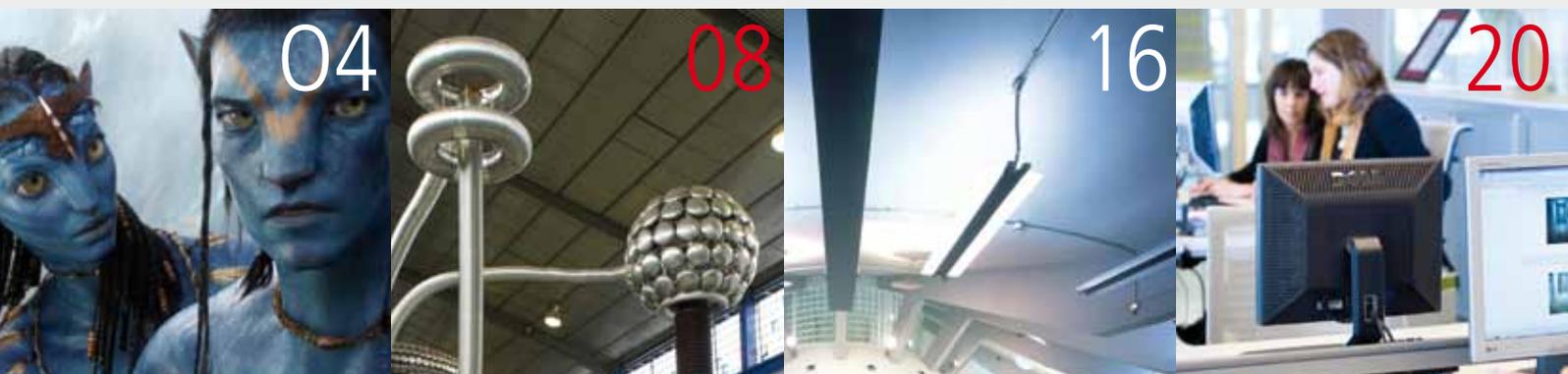
bai.bizkaia.net



Iritzia Sormenaren hiru ikur Gordon Torr	04	Opinión Tres emblemas de la creatividad Gordon Torr
Elkarrizketa Santiago Rementería Grupo Artech	08	Entrevista Santiago Rementería Grupo Artech
Iritzia Haiek egin bazuten, zeuk ere ahal duzu Juanjo Brizuela	12	Opinión Si ellas pudieron, tú también puedes Juanjo Brizuela
Elkarrizketa Alfonso Albaisa Nissan Design Europe	16	Entrevista Alfonso Albaisa Nissan Design Europe
Berritzen ErgoHobe	20	Innovando ErgoHobe
Iritzia Antolaeraren konstelazioak Guillermo Echegaray	22	Opinión Constelaciones organizacionales Guillermo Echegaray
BAI jarduerak	25	Actividades BAI
Leihoa	26	Tragaluz
Liburuak	27	Libros

© Azala / Portada: Vicente Paredes

Koordinatzailea / Coordinador: Juan Carlos Totorikaguena
Erredakzioa / Redacción: María José Martín-Granizo
Euskera: Karlos Santisteban
Maketazioa / Maquetación: Borja López de Guereñu



innobai:

innovando:bizkaia:barritzen

:b:a:i:

berrikuntza agentzia
agencia de innovación



Bizkaiko Foru Aldundia
Diputación Foral de Bizkaia

Sabino Arana, 8. 48013 Bilbao
Tel.: +34 94 439 56 22 Fax: +34 94 427 80 05
innobai@baibizkaia.net

Legezko gordailua / Depósito legal: BI-1788-06
Bizkaia 2010



Berrikuntzaren periferia

La periferia de la innovación

Testua eta irudia / Texto y fotografía:
Juan Carlos Totorikaguena

Ez da perfektua berrikuntzaren inguruan dagoen guztia. Izan ere, huts egitea berez-berezkoa da bere prozesuan. Dena dela, kostatzen zaigu onartzea eta zur eta lur gelditzen gara arrakastaren ikono liluragarriei begira. Azken produktu landu eta makillatuaren distira xuriarekin gogatzeari nahiago dugu, haren sorbideak sortarazi dituen hondakinei begiratzea saihestuz. Bikaintasunaren periferian sistemak erabili dituen baina orain baliagarritzat jotzen ez dituen elementuak eta baliabideak metatzen dira eta ez zaie garaipenaren mozkin eta onuretan parte hartzen uzten.

Argazkian agertzen den musikariaren historia pertsonalarekin hausnartuz, agian musikari ospetsuek osatutako talde baten barruan egon zela bururatu zait, Ekialdeko Europan behin izan ziren erregimenek beren porrotaren soinu banda interpretatzeko erabili zituztenetarikoa batean hain zuzen.

Merkatu berriak bilatzera derrigortuta, honek bezalaxe beste askok ere beste lurralde batzuetara alde egin zuten, beren trebetasunez baliatzeko aukera izango zutelakoan. Baina ez ziren konturatu hemen ez dugula gustukoa entzutea. Geure baitan bilduta jarraitzen dugu, gure kaskoek ematen diguten babespean, gure mp3an biltzen ditugun gigabyteak irensten, musikari buruzko eztabaidetan buru-belarri. Kanpoan jotzen dutenari adi egon beharko genuke, doinu interesgarriren bat entzun liteke-eta.

No todo lo que rodea a la innovación es perfecto. De hecho, el error forma parte intrínseca de su proceso. Sin embargo, nos resistimos a aceptarlo y permanecemos absortos contemplando los iconos deslumbrantes del éxito. Preferimos deleitarnos con el brillo adulador y reconfortante del producto final, pulido y maquillado, evitando mirar los residuos que ha provocado su gestación. En la periferia de la excelencia se hacinan los elementos y recursos que el sistema ha utilizado, pero que ya no considera útiles y a los que no permite participar de los beneficios y las prebendas del triunfo.

Especulando con la historia personal del músico de la fotografía, imagino que formó parte de una estructura integrada por eminentes músicos, que regímenes extintos del Este de Europa utilizaron para interpretar la banda sonora de su fracaso.

Abocados a buscar nuevos mercados, muchos como él recalaron en territorios en los que creyeron adivinar una oportunidad para beneficiarse de sus habilidades. Pero no fueron conscientes de que aquí somos reacios a la escucha. Seguimos abstraídos, bajo la protección que nos ofrecen nuestros cascos, consumiendo los gigabytes que acumulamos en nuestro mp3 y enfrascados en discusiones sobre la crisis de la música. Deberíamos prestar atención a lo que tocan fuera, puede sonar una melodía interesante.

Sormenaren hiru ikur

Tres emblemas de la creatividad

Gordon Torr

Unfactoryko zuzendari gerentea
Director gerente de The Unfactory
<http://gordontorr.com/>



Zer dute elkarrekin zerikusirik Avatar-ek, iPad-ek eta Bilboko Guggenheim museoak? Pertsona sortzaileen kudeaketan espezializatutako The Unfactory enpresaren sortzailea eta Bizkaia Creaktiva-ren bigarren edizioan hizlaria izan den Gordon Torr-ek dioenez, sormenaren adibide dira, berritasun esanguratsuak ekartzen dituzten lanak, garapen osoan "artistaren antolaera" k lehentasuna duenean baino lortzen ez dena.

¿Qué tienen en común Avatar, el iPad y el Guggenheim Bilbao? Según Gordon Torr, fundador de The Unfactory, empresa especializada en la gestión de personas creativas, y ponente de la II edición de Bizkaia Creaktiva, son ejemplos de creatividad, trabajos que aportan novedades significativas, algo que sólo se consigue cuando durante todo su proceso de desarrollo ha prevalecido la "organización del artista".

Frank Gehry dioenez enpresariak pertsona sortzaileak honelaxe tratatu ohi dituzte: “Geu gara negozioiak egiten dakigunak, zuk emaguzu diseinua eta ahaztu zaitez gainerakoaz”. Hala ere, berak uste du amaierako produktua nahi den objektura –hau da, bezeroak eta sortzaileak erabaki duten diseinura ahal den gehien hurbil dadin– beharrezkoa dela ekoizpen prozesu guztian lehentasuna artista-aren antolaerak izatea.

Jarraian oztupo guztien kontra sortzailearen antolaerari lehentasuna ematean arrakasta lortzearen hiru adibide azaltzen dira.

Hiru sorlan entzutetsu eta eztabaidatsu

Artikulu hau idazten ari naizenean Avatar gehien ikusten den filma da 25 herrialderen historian, nahiz eta horrek ez duen derrigorrez haren kalitatearekin zerikusirik izan behar. Nik neuk ez dela txarra uste dut eta harrigarria dela azpimarratu behar dut. Zalantzarik gabe jendearen sentikortasuna hunkitu du. Interneten Avatazaleen historiak daude eta Pandoraren osteko depresioa jasaten ari omen dira: dirudienez, Cameronek sortu duen panteista urdinen planeta hain da erakargarria eta ederra XXI mendeko Lurrarekin alderatuta, non ikusleatariko askok bertara bizitzera joan nahi duten eta gogor egiten zaie fikzioa besterik ez dela onartzea.

Apple-en iPad-en merkaturatzeak ere zabalkunde izugarria izan du, nahiz eta ez den kasu guztietan ona izan. *Engadget.com*ek –kontsumo elektronikaren erreferentziako weba da– iritzi orrialdeak itxi behar izan zituen Applezaleek, iPaden funtzionalitate urriekin haserre, beren iruzkinetan isurtzen zituzten sulfuro azido ibaiak geldiarazteko. Bitartean, YouTubeen Steve Jobs-ek iPad aurkezteko jarrিতako bideoak orain arte soilik milioi erdi ikustaldi izan ditu eta, aldiz, *Hitler responds to the iPad* izenekoak, parodia oso pozoitsua denak, hiru milioi ikustaldi inguru izan zituen argitaratu eta astebeteko epean. IPadek izan duen zabalkundeak gehienbat komunikaziozaleen elitearen eskutik etorri da. Hartzailero murrizta izan daiteke, baina haren eragina egundokoa da eta une honetan haietako asko Pandorazaleak bezain zapuztuta daude.

Bilboko Guggenheim Museoaren kontra daudenek hondamendi estetikoak dela argumentatzen dute, ez duela bere inguruarekin bat egiten, ez duela loturarik hiriaren arkitektura ondarearekin eta itsasadarrari bizkar emaneko jarrিতa dagoela. Iritzi pertsonalak alde batera, ezin da ukatu egitura honek Bilbo nazioarteko nolabaiteko iluntasunetik atera duela eta kultura globalaren ikur bihurtu duela. Hori baliagarria izan da eraikitzea erabaki zuten hiriko agintarien arte ausardia ezagutarazteko eta herri osoa planetako kultura abangoardiaren artean kokatzeko.

Frank Gehry afirma que los empresarios tienden a tratar a las personas creativas de la siguiente forma: “Nosotros somos los que sabemos hacer negocios, tú danos el diseño y olvídate del resto”. Sin embargo, él defiende que para que el producto final se acerque lo más posible al objeto de deseo –es decir, al diseño que han acordado el cliente y el creador– es necesario que prevalezca la organización del artista durante todo el proceso productivo.

A continuación se describen tres ejemplos de cómo se cosechan éxitos al hacer prevalecer la organización del creador, contra viento y marea.

Tres creaciones clamorosas y polémicas

En el momento de escribir este artículo, Avatar es la película más taquillera de la historia en 25 países, lo cual no está necesariamente relacionado con su calidad. Personalmente, opino que es mala, con especial énfasis en la espectacularidad. Lo que no se puede negar es que ha tocado la fibra sensible del público. Por Internet circulan historias de fans de Avatar que sufren una depresión pos-Pandora: al parecer, el planeta de los panteístas azules que ha creado Cameron



© Guggenheim Bilbao

es tan absorbente, tan rematadamente bonito en comparación con la Tierra del siglo XXI, que muchos espectadores están desesperados por irse a vivir allí y luchan por aceptar la implacable realidad de que todo es una ficción.

El lanzamiento del iPad de Apple ha tenido una repercusión igualmente espectacular y no en todos los casos buena. *Engadget.com*, la web de referencia para la electrónica de consumo, tuvo que cerrar sus páginas de opinión para detener los ríos de ácido sulfúrico que vertían en sus comentarios los amantes de Apple, furiosos por la limitada funcionalidad del iPad. Mientras que en YouTube el vídeo de Steve Jobs presentando el iPad ha conseguido hasta el momento solamente medio millón de vistas, el vídeo titulado *Hitler*

soilik egileak ekar ditzake esanguratsutzat jotzen diren nobedadeak. Ez dira nahitaez onak izango, ezta beti baliagarriak ere; hala ere sortzeko bide honen alternatibak soilik erdipurdiko obrak ekar ditzake, onargarriak baina monotonoak

sólo el autor puede aportar novedades significativas. No serán necesariamente buenas, ni siempre resultarán útiles; sin embargo, la alternativa únicamente puede traer consigo obras mediocres, monótonamente aceptables

Urtero ehunka gailu elektroniko berri merkaturatzen da, milaka eraikin publiko egiten dira eta hainbat eta hainbat film, telebista saio eta bideo estreinatzen edo emititzen dira. Batzuei egundoko harrera egiten die jendeak, beste batzuk baliagarriak dira, badira interesgarriak direnak, zenbaitek kritikaren onespina jasotzen dute; baina haiek gehienek nekez sortzen dute Google Trends-en ohar daitekeen begi-ñikaterik. Hala ere, Guggenheimek, iPadek eta Avatar-ek harrera handia izan dute hainbat komunitatan, une ezberdinetan eta hainbat arrazoirengatik. Hiru adibideok eztabaida grinatsuak sortarazi dituzte –beti arrazionalak edo arrazoitsuak izan ez direnak– eta iritziak polarizatzea eragin dute. Orain arte behintzat, hirurok monumentuak dira irudimen publikoaren esparruan.

Esanguratsuak eta berriak, sortzaileak beraz

Avatar, iPad eta Guggenheim sortzeko izan prozesuari erreparatuz gero, sormenaren eredu dira, son Charles Lumsden-ek kontzeptuari buruz egin zuen definizioaren baldintzak betetzen dituztelako “pertsonen esanguratsutzat jotzen duten zerbait sortzeko gaitasuna”. Managing Creative People n sakonago adierazi nuen zergatik nire ustez definizio hau beste batzuk baino zorrotzagoa den. Beste definizioek egokitzearen nolakotasuna azpimarratu ohi dute; oster, sormena, sarritan –beti horrelaxe dela esan liteke– jende garaikideari ezegokia gertatzen zaion eran agertzen da.

Berritasuna ere ezinbestekoa da sorkuntzarako, baina ez da nahikoa. Soil-soilik denborak erabaki dezake uneko nobedeari ematen zaion esanahia azkenean transzendentzia iraunkorra izango duen, unibertso osoan maisu lantzat jotzen diren kultura sorkuntzena alegia.

Nire iritzi segur aski ez Avatar ez iPad erakutsiko dira Guggenheimeko XXI. mendeko artelan handiei buruzko atzera-begirako erakusketa batean. Halaber, baliteke Bilboko jendea zenbait urte barru Gehry-ren eraikina ikusten aspertzera eta astean zazpi egunetan Pandorara itzultzea, I-XXII bolumenak ikusi ahal izateko bezain handia izango den hiru dimentsioko multizine areto bat eraikitzeo erais-tea. Oraingoz horrek ez du axola.

responds to the iPad, una parodia profundamente corrosiva, se aproximaba a los tres millones, menos de una semana después de publicarse. La mayor parte del bombo que ha recibido el iPad proviene de la elite de adictos a los medios de comunicación. Puede ser una audiencia reducida, pero su influencia es enorme y, en este momento, muchos de ellos se encuentran tan decepcionados como los amantes de Pandora.

Los detractores del Museo Guggenheim Bilbao argumentan que es un desastre estético, que no encaja con su entorno, que se desentiende del legado arquitectónico de la ciudad y que está ubicado de espaldas a la ría. Opiniones personales aparte, no se puede negar que esta estructura ha rescatado a Bilbao de una relativa oscuridad internacional y la ha convertido en un estandarte de la cultura global, lo cual ha servido para dar a conocer el atrevimiento artístico de los prohombres de la ciudad que lo encargaron y para que el país entero sea reconocido como parte de la vanguardia cultural del planeta.

Cada año se lanzan al mercado cientos de dispositivos electrónicos nuevos, se encarga la construcción de miles de edificios públicos y se estrenan o emiten multitud de películas, programas de televisión y vídeos. Unos tienen una excelente acogida popular, otros son útiles, los hay interesantes, algunos son aclamados por la crítica; pero la inmensa mayoría de ellos difícilmente provoca un parpadeo perceptible en Google Trends. No obstante, el Guggenheim, el iPad y Avatar han captado una atención importante por parte de diferentes comunidades, en distintos momentos y por motivos dispares. Los tres ejemplos han sido capaces de generar apasionados debates, que no siempre han sido racionales o razonables, y han provocado opiniones polarizadas. Al menos hasta el momento, los tres son monumentos en el ámbito de la imaginación pública.

Significativas y novedosas, por tanto, creativas

Atendiendo al proceso por el que fueron concebidos y elaborados, Avatar, el iPad y el Guggenheim son ejemplos de creatividad, ya que cumplen las condiciones planteadas por Charles Lumsden en su definición del concepto: “una capacidad para concebir algo que las personas consideren significativo”. En Managing Creative People ahondé sobre los motivos por los que considero que esta definición es más rigurosa que otras. Las definiciones alternativas suelen poner el énfasis en el rasgo de la adecuación; sin embargo, la creatividad, con frecuencia –incluso podría decirse que invariablemente–, se expresa de una forma que al público contemporáneo le resulta inadecuada.

La novedad también es un requisito para la creatividad, pero resulta insuficiente. Únicamente el tiempo puede decir si la significación que se le asigna a la novedad del momento terminará convirtiéndose en una trascendencia duradera, la que contienen los ingenios culturales universalmente reconocidos como obras maestras.

En mi opinión, es improbable que Avatar o el iPad acaben en una retrospectiva del Guggenheim sobre las grandes obras del siglo XXI. Igualmente, es posible que la buena gente de Bilbao acabe cansada de visitar el edificio de Gehry en unos cuantos años y que lo derriben para construir una sala multi-



© 20th Century Fox

Avatar, iPad eta Guggenheimen baterako benetako ezaugarri nabarmenena, denboraldi batean sortu dituzten grinez aparte, jatorrizko sorburutik behin betiko ekoizpena arte izan duten bilakaeran Frank Gehryk artistaren antolaera deitzen duena da, hau da, arkitektoak beti bere kontratuetan eranstean duen klausula, hain zuzen ere ideiarren sortzaileak, artistak, eraikuntzaren bitartean diseinuaren kontrola ziurtaturik duela bermatzeko, politikariek eta enpresariek azken emaitzan duten eragina nahita zokoratuz.

Jakina, ez da kasualitatea historiako filmik ikusienak behin betiko bertsiora heldu arte filma ekoizteko beharrezkoak diren baliabide guztiak kontrolatu ahal izateko eragina duen pertsona batek idatzita, ekoizta eta zuzenduta egotea; ez da txiripa ere iPad merkaturatzea Mac-en milioika zaleen kritikak alde batera uzteko Applen behar beste botere duen pertsona bakarraren nahiei jarraituz egitea.

Soilik egileak ekar ditzake esanguratsutzat jotzen diren nobedadeak. Ez dira nahitaez onak izango, ezta beti baliagarriak ere; hala ere sortzeko bide honen alternatibak soilik erdipurdiko obrak ekar ditzake, onargarriak baina monotonoak.



© Guggenheim Bilbao



© Apple

cine en tres dimensiones, lo suficientemente grande como para exhibir Retorno a Pandora, Volúmenes I a XXII, siete días a la semana. De momento, nada de eso importa.

El rasgo realmente interesante que comparten Avatar, el iPad y el Guggenheim, aparte de las pasiones que han despertado de manera temporal, es que en su evolución, desde la concepción original hasta la producción definitiva, las tres creaciones exhiben lo que Frank Gehry denomina la organización del artista, una cláusula que el arquitecto insiste en incluir en sus contratos para asegurarse de que el creador de la idea, el artista, tiene garantizado el control del diseño durante la construcción, eliminando deliberadamente la influencia de los políticos y los empresarios sobre el resultado final.

Por supuesto, no es casualidad que la película más taquillera de toda la historia estuviese escrita, producida y dirigida por una persona que tiene la influencia para poder controlar todos los recursos necesarios en la producción de la película hasta llegar a la versión definitiva; ni tampoco es casual que el iPad saliese al mercado siguiendo los deseos de la única persona de Apple que tiene el poder suficiente para desentenderse de las críticas de los millones de discípulos de Mac.

Solamente el autor puede aportar novedades que se considerarán significativas. No serán necesariamente buenas, ni siempre resultarán útiles; sin embargo, la alternativa a esta forma de creación únicamente puede traer consigo obras mediocres, monótonamente aceptables.

Grupo Artech

Artech enpresa taldea Mungian sortu zen 1946. urtean, ekipo elektrikoetarako ondasunak diseinatu, fabrikatu eta merkaturatzeko. Haren historian hainbat mugari daude teknologia, antolaera eta merkatuari dagokienean eta horrek agerian jartzen du berritzeko eta besteek baino lehenago gauza ezberdinak egiteko duten etengabeko grina. 2001ean Berrikuntza eta Teknologia zuzendaritza sortzea erabaki zuten eta horri buruz berba egingo digu gaur Santiago Rementería zuzendariak.

Artech es un grupo empresarial fundado en Mungia en 1946, dedicado al diseño, fabricación y comercialización de bienes de equipo eléctrico. Su historia está jalonada de hitos tecnológicos, organizativos y de mercado, algo que explica su permanente inquietud por innovar y hacer cosas diferentes antes que los demás. En 2001 decidieron formalizar una dirección de Innovación y Tecnología sobre la que hoy nos habla su director, Santiago Rementería.



2001etik Artechek zuk zuzentzen duzun Berrikuntza eta Teknologia zuzendaritza dauka. Zergatik erabaki zenuten horretarako berari azantza?

Esango nuke gaur egun berrikuntza deitzen dugunarekin lotuta dauden bi gai daudela, bere sorreratik Artecheren ezaugarri direnak: teknologia bikaintasuna lortzeko gogoia eta merkatutik hurbil egoteko ahalegina. Hori dela-eta gure ibilbidean erabaki berritzaileekin zerikusia duten hainbat mugari daude. 1969an jada, esate baterako, Artechek lehenengo I+D unitatea sortu zuen, Ikaslan zeritzon zentroa, bere arloan aitzindaria izan zena. Hamar urte geroago lehenengo planta ireki genuen atzerrian, Venezuelan, eta garai hartan hau ere nobedadea izan zen. 2001ean, merkatu elektrikoan espero zen bilakaera ikusita, hazteko estrategia ezarri zen, sektorearen barruan jarduera-ildo berriak garatzearen aldeko apustua eginez. Estrategia honen elementu giltzarri legez Berrikuntza eta Teknologia Berrikuntza Zuzendaritza sortzea erabaki zen, haren zeregin nagusia negozio aukera berriak atzematea eta gauzatzeko beharrezkoak ziren gaitasunak eskuratzeko modua definitzea izanik.

Desde 2001 Artech cuenta con una dirección de Innovación y Tecnología que usted dirige. ¿Qué les llevó de articular una organización explícita para ello?

Yo diría que hay dos aspectos clave relacionados con lo que hoy llamamos innovación que identifican a Artech desde su origen: la obsesión por la excelencia tecnológica y el empeño en estar cerca del mercado. Esto ha hecho que nuestra trayectoria esté jalonada de hitos que tienen que ver con decisiones innovadoras. Ya en 1969, por ejemplo, Artech constituyó su primera unidad de I+D, un centro que se llamaba Ikaslan y que fue pionero en su género. Diez años después abríamos la primera planta en el extranjero, en Venezuela, lo cual constituyó otra novedad en aquellos tiempos. En 2001, a la vista de la evolución esperada del mercado eléctrico, se definió una estrategia de crecimiento que apostaba por el desarrollo de nuevas líneas de actividad dentro del sector. Como elemento clave de esta estrategia se decidió crear una Dirección de Innovación y Tecnología cuya misión principal es identificar nuevas oportunidades de negocio y definir la forma de adquirir las capacidades necesarias para materializarlas.

¿Cómo ha sido su evolución en estos 9 años?

Si echamos la vista atrás reconocemos dos ciclos. En el primero de ellos, definimos las líneas estratégicas de diversificación y crecimiento y pusimos en marcha las acciones encaminadas a su implantación, como la capacitación en nuevas tecnologías, el desarrollo de nuevas líneas de negocio y la incorporación al Grupo de nuevas empresas. Durante el segundo ciclo hemos trabajado en la asimilación de estas novedades, lo que ha requerido un esfuerzo organizativo y de cultura empresarial considerable. En estos años nuestro volumen de negocio se ha multiplicado casi por 2.5 y, de la cifra actual, el 30% corresponde a productos y servicios incorporados a partir de 2003, lo que quiere decir que realmente estamos transformando la actividad de la compañía. También las mejoras de competitividad en las líneas de negocio tradicionales han sido notables, manteniéndonos en

Zer-nolako bilakaera izan du 9 urteotan?

Atzera begiratzen badugu ziklo bi ikusiko ditugu. Lehenengoan dibertsifikatzeko eta hazteko ildo estrategikoak definitu genituen eta ezartzeko ekintzak abiatu genituen, esate baterako teknologia berrietan gaitzea, negozio ildo berriak garatzea eta Taldean enpresa berriak txertatzea. Bigarren zikloan berrikuntzok asimilatzen lan egin dugu eta horretarako tamainako ahalegina egin dugu antolaera eta enpresa kulturari dagokienez. Urteotan gure negozio bolumena ia 2,5 bider handitu da eta gaur egungo zifratik %30 2003tik aurrera erantsitako produktu eta zerbitzuei dagokie: horrek esan nahi du benetan baltzuaeren jardura eraldatzen ari garela. Negozio ildo tradizionalen lehiakortasunean egin diren hobekuntzak ere nabarmenak izan dira eta tentsio handiko eta tentsio oso handiko transformagailuen merkatuan munduko hirugarren lekuan gaude. Une honetan Artecheko fabrikatzaile independentea da teknologia, finantza eta kudeaketari dagokienez, bi mila langile ditu eta ehun eta hogeita hamar bat herrialdetan dauka produktua instalaturik.

Enpresan hobetzeko dagoen kulturaz gain, merkatuan gertatzen ari diren aldaketak ere pizgarri handia izango dira

Merkatua bilakatzen ari da eta, horren ondorioz, etengabe adi eta lehiakorrak izaten jarraitzeko bide berriak gartzen egon behar dugu. Gainera, gure negozio inguruan ohartzen ari garen aldaketek eraldaketa sakona iragartzen dute. Etorkizuneko sare elektrikoak oraingoak baino malguagoa, baliagarriagoa, sendoagoa eta eraginkorragoa izan beharko du eta aukera eman beharko du bi noranzkoko fluxuak uanean bertan kudeatzeko eta hornidura fidagarria eta kalitadeduna bermatu beharko du testuinguru berrian, elektrizitate eskaria hazi egingo baita eta erabiltzaileek funtsezko betekizuna izango baitute, garraibideekin bat egitea lortuz. Sare berria gauzatzeko behar diren teknologia aldaketak berrikuntzarako motorra dira guretzat.

Nola prestatzen zarete aldaketoi aurre egiteko?

Egoera honetan funtsezkoa da teknologia eta berrikuntza garatzea. Guri dagokigunez funtzio hau konpartiturik dauka Artecheko Teknologia Zentroaren eta negozio unitateetako talde teknikoan artean. Lehenaren helburua teknologia berriak identifikatzea, ikertzea, eskuratzea eta barruan zabaltea da; gainera, produktu ildo berriak eta taldearen hazkuntza eta etorkizuneko errentagarritasuna bultzatuko duten aukerak ere aztertu behar ditu. Negozio unitateek, berriz, gaur egungo jardueri dagozkien produktu ildo eta teknologia helduei ematen diete lehentasuna. 2009an salmenten guztizko zifraren %5etik gora zeregin teknikoetan baliatu genuen eta %70 inguru I+G+b jardueri dagokie.

Berrikuntzaren kudeaketak ekarri al du aldaketarik berrikuntzaren kudeaketan?

Dibertsifikatzeko estrategia gauzatu zuten hazi egin ginen, ez soilik ikuspuntu kuantitatibotik; negozio ildo eta eredu berriak erantsen ere hazi ginen. Orduan nabari gelditu zen beste era batean artikulatu beharra genuela eta negozio unitateetan oinarritutako antolaera ezarri genuen. Gaur egun Taldearen jardura bost unitatetan banaturik dago eta horietatik hiru jardura berriei dagozkie. Gainera, 2006ko amaieran enpresentzako I+G unitatea sortu genuen.

Zer aldaketa gehiago egon da?

Fabrikatzaile bertikalaren profil tradizionala osatu dugu, produktua osorik diseinatu, fabrikatu eta merkatuzteaz

la tercera posición mundial del mercado de transformadores de medida de alta y muy alta tensión. En este momento Artecheko es un fabricante independiente desde el punto de vista tecnológico, financiero y de gestión, con dos mil empleados y producto instalado en unos ciento treinta países.

Además de por esa cultura de mejora de la empresa, ¿entiendo que los cambios que se están produciendo en el mercado son un acicate importante?

El mercado está evolucionando lo que nos exige estar continuamente alerta y desarrollando nuevas vías para poder seguir siendo competitivos. Además, estamos siendo testigos de cambios en nuestro entorno de negocio que anticipan una transformación profunda. La red eléctrica del futuro deberá ser más flexible, capaz, robusta y eficiente que la actual, permitir flujos de energía bidireccionales gestionados en tiempo real y asegurar un suministro fiable y de calidad en este nuevo contexto en el que crecerá la demanda de electricidad, los usuarios jugarán un papel central y llegará la convergencia con los medios de transporte. Los cambios tecnológicos requeridos para materializar esta nueva red son un motor de innovación para nosotros.

¿Cómo se preparan para afrontarlos?

En estas circunstancias son fundamentales el desarrollo tecnológico y la innovación. En nuestro caso tenemos esta función compartida entre Artecheko Centro de Tecnología, la unidad de carácter corporativo centrada en la I+D a medio plazo, y los equipos técnicos de las propias unidades de negocio. La primera tiene como misión la identificación, exploración, adquisición y difusión interna de nuevas tecnologías, así como el desarrollo de líneas de producto novedosas y la exploración

© Vicente Paredes



gain sistemen integrazioa eta konponbide osoen hornidura eskainiz. Une honetan Artechek, batez ere ekipamendu elektrikoek fabrikatzailea den arren, gainera merkatuari konponbideak eskaintzen dizkie hirugarrenen produktuak eta osagaiak txertatuz eta balioa eranstean du konponbidearen ingeniari, proiektuaren kudeaketa eta lan zibil eta egituren muntaketaren bidez. "Giltza eskuan sistemak" deitzen dugun unitateak azpi-estazio elektriko eta parke eolikoei ematen die lehentasuna; jarduera hau zaila zen gure eskaintzaren barruan imajinatzea duela bost urte eta une honetan soilik Brasilerako mugatuta dagoen arren, Amerikako beste leku batzuetara zabaltzea espero dugu.

Aldaketa hauetariko asko krisiarekin bat etorri dira eta hala ere, aurre egiteaz gain, hazteko gai zarete

Krisiak denongan du eragina, baina gure kasuan merkatu batzuetan izan den beherakada beste batzuen portaera onarekin konpentsatu dugu. Azken urteotan produktu ildo berriak garatzeko eta nazioartean sendotzeko egin dugun ahaleginak jarrera egonkorra izatea ahalbidetu digu. Enpresa globala garenez krisi lokal guztiek eragiten gaituzte, baina aldi berean inpaktua orekatzea lortzen dugu hainbat geografia lekutan eta hazteko joerari heldu ahal diogu, 2009an gertatu den bezala.

Taldean 16 enpresa dauzkan multinazionala zaretenez, arlo honetan izan duzuen esperientziak sarritan galde egingo dizute

Kalitate eta teknologia berrikuntzarekin batera, nazioartekatze goiztiarra –ez merkataritzakoa soilik, ekoizpenekoa ere bai– Artecheren garapenerako ardatzetariko bat izan da. 1946an sortu eta gero, 1973an esportatzeko hasitako estrategia hazteko bide bakarra zen barruko merkatua mugatua zelako. 1979an egin zen nazioarteko lehen ezarpenaren ondoren beste asko etorri ziren. Eta balantzea argi eta garbi ona den arren, egindako bidean gorabeherak izan dira. Ez da beti posible izan bidelagun egokia lortzea edo helburuko enpresak eranstea. Egia esan, gure historian hainbat zuzentze txiki izan dira, batzuetan paperean ezarritakoa gauzatzeko zailtasunak daudelako. Estrategia malgutasunez burutu behar da eta aukerak aprobetxatzen jakin behar da, horixe erakutsi digu eguneroko jardunak.

de oportunidades que favorezcan el crecimiento del Grupo y su rentabilidad futura. A su vez, las unidades de negocio están centradas en las líneas de producto y tecnologías maduras propias de las actividades actuales. En 2009 dedicamos más del 5% de la cifra total de ventas a tareas técnicas, de ella el 70%, aproximadamente, corresponde a actividades de I+D+i.

A nivel organizativo, ¿ha supuesto algún cambio la gestión de la innovación?

La puesta en práctica de la estrategia de diversificación nos llevó a crecer, no sólo desde el punto de vista cuantitativo, sino también con la incorporación de nuevas líneas y tipologías de negocio. Entonces fue evidente que teníamos que articularnos de otra manera y pasamos a ser una organización basada en unidades de negocio. Actualmente, de las cinco unidades en las que se distribuye la operación del Grupo, tres corresponden a nuevas actividades. Además, a finales de 2006 constituimos la unidad de I+D empresarial.

¿Qué más cambios se han sucedido?

Hemos complementado nuestro perfil tradicional de fabricante vertical en el que diseñamos y fabricamos íntegramente el producto que después comercializamos, con otros como el de integrador de sistemas y el de proveedor de soluciones completas. En este momento Artech, aunque sigue siendo fundamentalmente un fabricante de equipamiento eléctrico, también ofrece al mercado soluciones en las que integramos productos y componentes de terceros, llegando a aportar valor con la ingeniería de la solución, la gestión del proyecto e incluso la obra civil y el montaje de estructuras. La unidad de negocio que denominamos de "sistemas llave en mano" está centrada en la construcción de subestaciones eléctricas y parques eólicos, actividad que era difícil de imaginar como parte de nuestra oferta hace tan sólo cinco años, y que aunque en este momento se circunscribe a Brasil, esperamos extender a otras zonas de América.

Muchos de estos cambios coinciden con la crisis, sin embargo no sólo se atreven con ellos, son incluso capaces de crecer

La crisis nos está afectando a todos, pero en nuestro caso hemos compensado el bajón que han experimentado algunos mercados con el buen comportamiento de otros. El esfuerzo realizado en los últimos años por desarrollar nuevas líneas de producto y consolidar nuestra presencia internacional nos ha permitido mantener una posición estable. El hecho de que seamos una empresa global hace que nos toquen todas las crisis locales, pero también que logremos equilibrar su impacto en las distintas zonas geográficas y mantener la tendencia de crecimiento, como ha sido nuestro caso en 2009.

Como multinacional con 16 empresas en el Grupo, supongo que a menudo les preguntarán por su experiencia en internacionalización

Junto con la calidad y la innovación tecnológica, la internacionalización temprana -no sólo comercial, sino también productiva- ha sido uno de los ejes de desarrollo de Artech. Tras su constitución en 1946, la estrategia exportadora iniciada en 1973 se presentaba como la única vía de crecimiento ante el limitado mercado interior. La primera implantación internacional en 1979 fue seguida por muchas otras. Y aunque el balance es claramente favorable, el camino recorrido ha tenido altibajos. No siempre ha sido posible dar con el aliado óptimo o incorporar a las empresas objetivo. En realidad, nuestra historia está jalonada de pequeñas rec-





© Vicente Paredes

Zer gehiago ikasi duzue?

Ondorio orokorra izango litzateke berrikuntzaren kudeaketarako sistema batek funtziona dezan ez dela nahikoa formalizaturik egotea. Hasteko, aldaketa enpresa errealtatearen osagai legez hartu behar da, berrikuntzak maiz negozioaren alderdiren bat eraldatzea baitakar. Esperientziak esaten digu edozein aldaketa egiaz eta koherentziaz onartzeko konpromisoen kultura onartu beharra dagoela, eta hau askotan aldaketa da berez. Horrenbestez, eta kudeaketa aldatetean topikoa denez, funtsezkoa da antolakundearen goreneko eskalan lidergoa izatea. Gainera oso garrantzitsua da arriskuez oharturik egotea eta ez dela dena lehenengo aldian ondo aterako onartzea: berritzeko jokabideak porrot batzuk izatea dakar berez. Egia esan gauza asko ikasi dugu, baina badakizu zenbat diren teknika arlokoak?

Zenbat?

Geure ibilbidean nolabait funtsezkotzat jotzen ditugun gai guztien zerrenda egiten badugu, ikusiko dugu apenas ematen diogula lehenetasunik tekniko hutsak diren gaiei, ezta teknologia berrikuntzei buruz ari garenean ere. Azkenean, berrikuntzan oinarritutako hazkunderako gai nagusiak kultura eta antolaearekin –pertsonekin alegia– zerikusia dutenak izan ohi dira.

tificaciones ante la dificultad que se da a veces de ejecutar lo planteado sobre el papel. Una estrategia hay que llevarla a la práctica con flexibilidad y sabiendo aprovechar las oportunidades, es algo que el día a día nos ha enseñado.

¿Qué otras lecciones han aprendido?

La conclusión general sería que para que un sistema de gestión de la innovación funcione no basta con que se haya formalizado. Para empezar, es preciso asumir el cambio como parte de la realidad empresarial, pues la innovación trae a menudo consigo la transformación de algún aspecto del negocio. La experiencia nos dice que la aceptación real y coherente de cualquier cambio pasa por adoptar una cultura de compromisos, lo cual en muchos casos constituye una novedad en sí mismo. Por consiguiente, y aunque no deja de ser un tópico en los ámbitos de gestión, es fundamental el liderazgo en la escala más alta de la organización. También es muy importante el ser conscientes de los riesgos y admitir que no todo va a salir bien a la primera: la actitud innovadora conlleva algunos fracasos. En realidad hemos aprendido muchas cosas, ¿pero sabes cuántas son de naturaleza técnica?

¿Cuántas?

Si listamos todos los puntos que consideramos clave de alguna forma en nuestra trayectoria, vemos que apenas priorizamos alguno que sea estrictamente técnico, incluso al referirnos a innovaciones tecnológicas. Al final, los temas más relevantes para un crecimiento basado en la innovación suelen ser los relacionados con aspectos culturales, organizativos, con las personas en definitiva.

Haiek egin zuten, zeuk ere ahal duzu Si ellas pudieron, tú también puedes

Alde batean markak daude. Bestean ETEak. Egileak enpresei erakutsi nahi die merkatuaren konfiantza eskuratzeko eskura dituzten baliabiderik nagusietako bat brandinga dela.

Ellas son las grandes marcas. Al otro lado están las pymes, a quienes el autor intenta hacer ver que uno de los principales recursos que tienen a su disposición para ganar la confianza del mercado es el branding.

Juanjo Brizuela

Branding eta Komunikazioko freelance aholkularia
Consultor freelance en Branding y Comunicación
www.equiliqua.net



Horiek kontsumo marka handien gauzak dira, Coca Cola, Apple, Ikea, BMW, Dell eta horrelakoena...". Ohiko esaldia dugu hau industria zein zerbitzu arloetako ETEetan antolaera brandingari buruz hitz egiten dugunean. Baina aitortu behar dugu marka handi horiek ere behin ETEak izan zirela eta, errekonozituta dagoen balio erantsi handiko produktua edukitzeaz gain, denboraren buruan beren marka osatzen eta garatzen jakin izan dutela, beste aktibo askotan lan egiteaz gain. Ez al da hori adibide argia geuk ere gauza bera egin eta lanari ekiteko?

Marken botereaz ari gara eta, batez ere, markaren kudeaketak gure antolakundeentzat aktibo estrategiko legez dakarren balioaz. Eta areago bizi garen garaian, produktu eta zerbitzuen eskaintza merkatuek eskatzen dutena baino askoz handiagoa delako. Non dago alde beraz? Non dago gure merkatuak nahiago duen marka eta erreferentea izatea lortzeko gure estrategiak eta helburuak oinarritzeko gune "giltzarria" hori bada?

Nahiz eta errezetak bilatu, beste kasu batzuk imitatu edo besteren urratsak jarraitu, egia esan ez dago eredu bakarrik. Merkatu segmentu bakoitza, produktu/zerbitzu bakoitza hain da berezia non zaila baita denentzat balio duen araua ezartzea. Baina marka baten garapen prozesuan aurrera egin ahal izateko zenbait irizpide aipa daitezke.

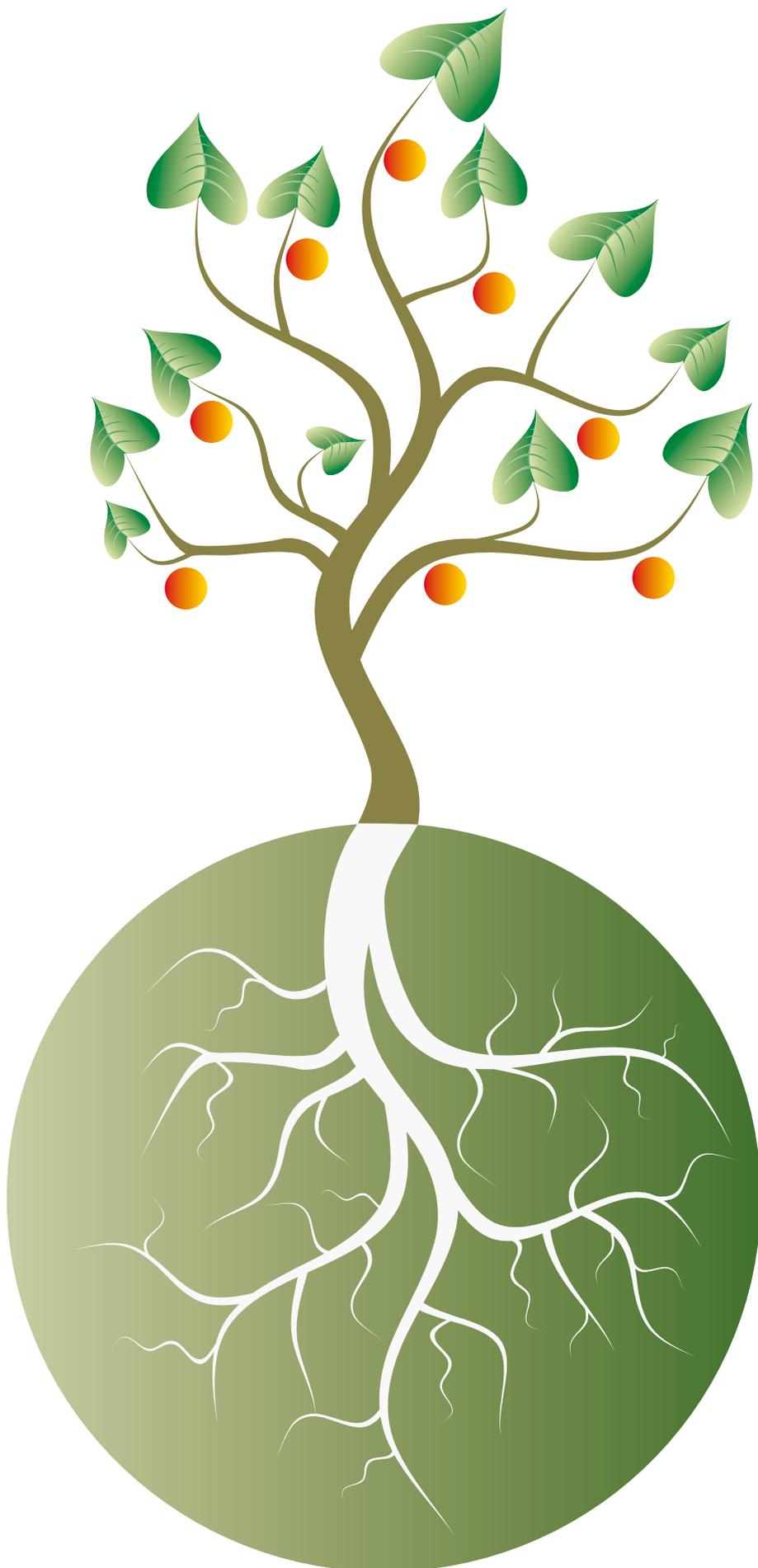
Lehenengo eta behin ulertu behar da markaz hitz egitea ez dela logotipo batez hitz egitea. Horizonte zabaldu behar dugu. Ulertu behar dugu markaren balioak esan nahi duela gure antolakundeentz aldardi ukiezin baten aurrean gaudela. Logotipoak gure markak merkatuan ordezkatu behar dituen balioak eta ezaugarriak bildu behar ditu, ezagunak

Eso son cosas de las grandes marcas de consumo, de los Coca Cola, Apple, Ikea, BMW, Dell, ... ", una de las frases típicas que se escuchan cuando hablamos de branding en organizaciones como Pymes, tanto industriales como de servicios. Lo que también hemos de reconocer es que esas grandes marcas fueron en su día Pymes y que, además de tener un producto reconocible y con alto valor añadido, han sabido construir y desarrollar su marca a lo largo del tiempo, además de trabajar en otros muchos activos. ¿No es acaso suficiente ejemplo para hacerlo propio y ponernos a trabajar en ello?

Estamos hablando del poder de las marcas y sobre todo del valor que aporta la gestión de la marca como un activo estratégico para nuestras organizaciones. Y más en el tiempo en el que vivimos donde la oferta de productos y servicios es infinitamente superior a lo que los mercados demandan. ¿Dónde está pues la diferencia? ¿Dónde radica ese punto "clave" sobre el que pivotar nuestras estrategias y objetivos para lograr ser la marca preferida y referente de nuestro mercado?

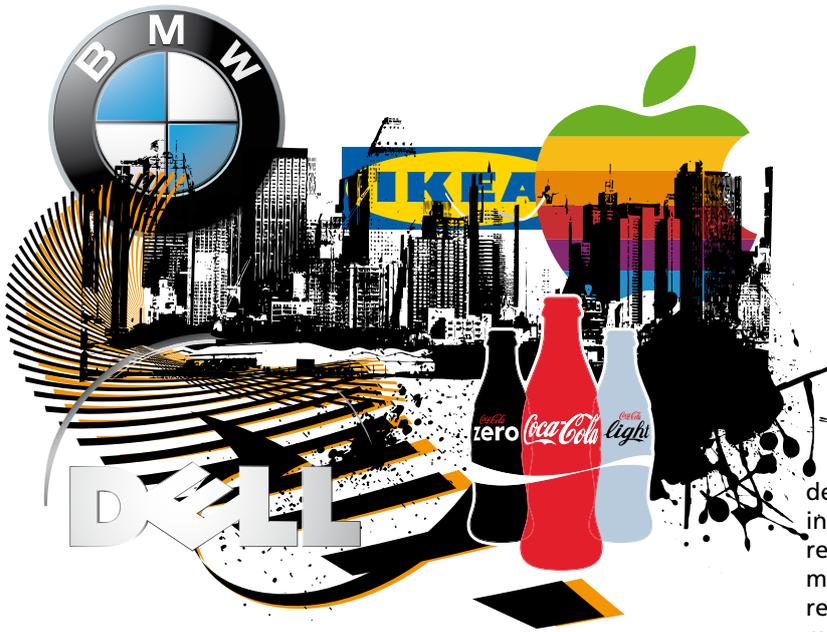
Aunque se estén buscando recetas, imitar casos o seguir pautas de otros, lo cierto es que no hay un modelo único. Cada segmento de mercado, cada categoría, cada producto/servicio es tan diferenciado que es difícil establecer una regla común. Pero sí es posible apuntar una serie de criterios para poder avanzar en el proceso de desarrollo de una marca.

Primero de todo, hay que entender que hablar de marca no es lo mismo que hablar de un logotipo. Hemos de ampliar el horizonte. Tenemos que comprender que el valor



brandinga edozein enpresa
proiektu abiatzen denetik
beretik aintzat hartu behar da

el branding es algo que hay
que tener en cuenta desde el
inicio de cualquier proyecto
empresarial



eta errekonozituak izateko nahi duguna. Badakigu zergatik ezagutzen gaituzten bezeroek? Zerekin lotzen gaituzte? Inolako zalantzarik gabe erantzuten jakin beharko genukeen galdera da?

Marka soilik norbaitek interpretatzen duenean existitzen da. Bezero bat, laguntzaile bat, langile bat, erakunde bat..., azken batez, gure publikoa, harreman-puntu jakin baten bitartez harekin harremanetan jartzen denean. Marka ez da soilik eraikitzen guk antolakunde legez merkatuari kontatu nahi diogunaren bidez, igorri nahi dugun mezua bitartez. Eraikitze-prozesua norbaitek sortzen den lotura horretan zerbait interpretatzen duenean gertatzen da. Horregatik funtsezkoa da gure publikoak zer nahi duen eta zer behar duen oso ondo ulertzea, zer itxaropen bete nahi ditugun jakin eta, hortik abiatuta, gure balio proposamena "bestea" ren beharrezanekin lotu ahal izateko estrategia eta diskurtsoa eraiki. Badakigu benetan gure bezeroak eta gure merkatuak zer behar duten? Badakigu zein diren haien itxaropenak? Zer eskatzen ari diren? Edo zein bide berri bilatzen ari diren? Erantzunok osatzeko "bezeroari orientatzea" deitzen denaren maila handia behar dute. Eta "bezeroari begira" egoteak empatia maila garatzea esan nahi du, bestearen lekuan jarri eta berak egiten duen bezala "pentsatzen" ahalegintzea. Horrela haren benetako asmoak zein diren jakitea lortuko dugu. Bakarrik horrela lortuko dugu gure eskaintzaren eta bere eskariaren artean lotura izatea, markaren bidez.

Beste gai giltzarri bat markak bezeroekin harremanetan sartzeko hainbat forma dituela ulertzea da. Komunikazioa horietako bat da. Segur aski garrantzitsuenetakoa da, baina ez da inolaz ere bakarra. Mezua, gure markaren *storytellinga*, gure balioak, gure proposamena kontatzeko modua, komunikazioan darabilgun tonua, gure marka jende guztia-aren buruan kokatzen lagungarriak dira. Baina askoz gehiago da. Gure bezeroak, gainera, gure markarekin harremanetan jartzen dira produktuaren beraren bitartez, harreman pertsonaletan dugun jokabidearen bitartez, gure instalazioen bitartez... "markaren esperientzia" delakoa da. Merka-

de la marca supone reconocer que estamos ante un aspecto intangible de nuestras organizaciones. Un logotipo debe recoger los valores y atributos que queremos que nuestra marca represente en el mercado. Aquello por lo que queremos ser conocidos y especialmente reconocidos. ¿Sabemos por qué nos conocen nuestros clientes? ¿Con qué nos asocian? Es una pregunta que deberíamos saber responder sin duda alguna.

Una marca sólo existe cuando alguien la interpreta. Cuando un cliente, un colaborador, un trabajador, una institución... en definitiva, nuestros públicos, se ponen en contacto con ella a través de un determinado punto de contacto. Una marca no se construye únicamente por lo que nosotros, como organización, queremos contar al mercado. Por el mensaje que queremos dar. Este proceso de construcción se da en tanto en cuanto alguien interpreta algo en ese vínculo que se produce. De ahí que es clave, por tanto, entender y comprender muy bien qué es lo que nuestros públicos quieren, necesitan o qué expectativas queremos cubrir y, a partir de ahí, construir toda una estrategia y un discurso que permita vincular nuestra propuesta de valor con las necesidades del "otro". ¿Sabemos realmente lo que nuestro cliente, lo que nuestro mercado, necesita? ¿Cuáles son sus expectativas? ¿Qué están demandando? ¿o qué posible nuevo camino están buscando? Estas respuestas requieren de un alto grado de lo que se llama "orientación al cliente". Y "estar orientado al cliente" supone desarrollar el grado de empatía, ponernos en el lugar del otro, y tratar de "pensar" como él lo hace. De esta forma lograremos comprender sus verdaderas intenciones. Sólo de esta forma lograremos que exista un vínculo entre nuestra oferta y su demanda, a través de la marca.

Otro punto clave es comprender que la marca tiene múltiples formas de relacionarse con los clientes. La comunicación es una de ellas. Seguramente una de las más importantes pero desde luego que no es única. El mensaje, el *storytelling* de nuestra marca, nuestros valores, la forma en la que contamos nuestra propuesta, el tono de comunicación que empleamos, ayudan a posicionar nuestra marca en la mente de los públicos. Pero va mucho más allá. Nuestros clientes además se ponen en contacto con nuestra marca a través del propio producto, a través de nuestro propio comportamiento en la relación personal, a través de nuestras propias instalaciones... es lo que se llama "experiencia de marca". Si queremos que el mercado nos perciba como "innovadores" o como "marca de vanguardia", no basta con contar lo in-

ez da nahikoa, merkatuan estrategikoak,
bereizgarriak eta esanguratsuak diren
esanahietan tinko txertaturik dauden enpresa
proiektuak eraiki behar dira

no basta con tener un producto excelente, no
es suficiente, es necesario construir proyectos
empresariales que estén firmemente adheridos
a significados estratégicos, diferenciales y
relevantes en el mercado

tuak "berritzaile"tzat edo "marka aitzindari"tzat jo gaitzala nahi badugu, ez da nahikoa zein berritzaileak garen kontatzea; aldi berean gure produktuek guztiz berritzaileak eta aitzindariak izan behar dute. "Esaten duguna" "egiten duguna"rekin eta gure "jarrera"rekin batuz gure bezeroak gure markarekin duen esperientzia erabat koherentea da eta, bere formatu eta kode guztietan, igorri nahi dugun kontzeptu berdina erakusten du. Gaur egungo enpresa kudeaketaren giltzarria bereiztearen faktorea da eta koherentzia funtsezko printzipioa da jendearen buruan pertzepzio bakar eta esanguratsua lortzeko.

Eta azkenik garrantzitsua da antolaketa zer den, zer sentitzen duen eta bizitzen duen sentitzea. Horrela enpresa proiektu konpartitu baten kide sentitzen gara, haren helburu eta ikuspegiarekin konprometiturik. Nortasunaren balioa kolektibo legez, langilearen balioa markaren "enbaxadore" eta merkatuko inguru sinboliko baten kide legez edozein ETEk merkatuaren konfiantza bereganatzeko bere eskura dituen baliabiderik nagusietakoa da. Erabat globalizatuta dagoen munduan, teknologia tresnak gero eta ugariagoak direla, pertsonaren balioak funtsezko garrantzia eskuratzen du. Konfiantza, antolakundearen gardentasuna antolakundeko kolektiboaren jarreraren agertzen da, hain zuzen ere merkatuara igortzen ditugun haren ezaugarrietan oinarriturik. Eta, batez ere, pertsona berdinen arteko harremanetarako funtsezko bidea da, balioa duen proposamen baten eta merkatuaren beharrezko artean loturak ezarri nahi baitira. Zubi hau proiektuan eta proposatzen den balio-proposamenean buru-belarri sartuta dauden pertsonen arteko harremanen bidez eraikitzen bada, gure markaren pertzepzioa bestearengan guztiz eraginkorra eta arrakastatsua izango da.

Gure munduan "pertzepzioen borroka" gertatzen ari da. Mundu honetan informazioaren gehiegikeria dago eta bereizgarriaren bat bilatu behar dugu merkatuarentzat, gutxienez, alternatiba esanguratsua izateko. Ez da nahikoa. Merkatuan estrategikoak, bereizgarriak eta esanguratsuak diren esanahietan tinko txertaturik dauden enpresa proiektuak eraiki behar dira. Marka handi batzuek hasieran beren balio-proposamena esanahi hauek kontuan hartuta egin zuten eta gero produktua, zerbitzua eta antolakerari dagozkion beste aktibo estrategiko batzuk erantsi zituzten. Gaur egun liderrak dira beren merkatuetan. Hori da irakaspena. Brandingaren irakaspena. Brandingean oinarrituta gure antolakundeak etorkizun arrakastatsurantz bideratu ahal ditugu.

novadores que somos, sino que nuestros propios productos deben ser a su vez totalmente innovadores y de vanguardia. La suma de lo que "decimos" con lo que "hacemos" y con nuestro "comportamiento" hace que la experiencia que nuestro cliente tiene con nuestra marca sea absolutamente coherente y muestre, en sus diferentes formatos y códigos, el mismo concepto que queremos trasladar. La clave en la gestión empresarial de hoy es el factor de diferenciación y la coherencia es un principio clave para lograr una percepción única y relevante en la mente de los públicos.

Y finalmente es importante sentir y vivir lo que la organización es, siente y vive. Lo que nos hace ser parte integrante de un proyecto de empresa compartido y comprometido con sus ideales y con su visión. El valor de la identidad como colectivo, el valor del trabajador como "embajador" de la marca y miembro de un entorno simbólico en el mercado es uno de los principales recursos que toda Pyme tiene a su disposición para poder ganar la confianza del mercado. En un mundo absolutamente globalizado, totalmente impregnado por la proliferación de herramientas tecnológicas, el valor de la persona adquiere un matiz fundamental. La confianza, la transparencia de las organizaciones se muestra en el comportamiento del colectivo de la organización en base a los valores que la definen y que trasladamos al mercado. Y sobre todo, como un canal esencial de relación entre personas iguales donde se trata de construir unos vínculos entre una propuesta de valor y una necesidad de mercado. Si este puente se construye mediante las relaciones entre personas profundamente implicadas en el proyecto y en la propuesta de valor que se propone, lograremos una percepción de nuestra marca en el otro absolutamente eficaz y exitosa.

Estamos en un mundo donde se produce una "batalla de percepciones". Un mundo donde existe una sobreabundancia de información y en el que hemos de buscar un factor diferencial para poder ser, al menos, una alternativa relevante para el mercado. No basta con tener un producto excelente. No es suficiente. Es necesario construir proyectos empresariales que estén firmemente adheridos a significados estratégicos, diferenciales y relevantes en el mercado. Algunas grandes marcas en sus inicios plantearon su propuesta de valor desde estos significados, a los que añadieron el producto, el servicio y otros activos estratégicos organizativos. Y hoy lideran sus mercados. Ésta es la lección. La lección del branding. La lección de que desde el branding podemos desarrollar nuestras organizaciones hacia un futuro de éxito.

Alfonso Albaisa

Alfonso Albaisa Nissan enpresak munduan dituen lau diseinu zentroetako bat den Nissan Design Europe-ko presidenteordea da. Arestian Bizkaia bisitatu berri du AIC Next-en parte hartzeko.

Alfonso Albaisa es el vicepresidente de Nissan Design Europe, uno de los cuatro centros de diseño que la compañía japonesa tiene en todo el mundo. Recientemente ha visitado Bizkaia para participar en el AIC Next.



Zer da diseinua zuretzat?

Niretzat diseinua arte eta ingeniartzaren arteko konbinaketa da eta kulturaren ispilu legez balio du une jakin batean. Diseinatzen dugunean esanguratsuak izan behar dugu garaiarentzat. Nire ustez diseinuaren alderdi horrek esan nahi du ulertu egin behar dela nola bizi den jendea egunero eta, bereziki, etorkizun hurbilean beren buruaren proiektio batean nola agertu nahi duten; hau da, diseinua pertsonen nahiekin bat egiteko balio du. Horretarako ulertu behar ditugu kultura, politika, frustrazioak eta pertsonak zorionsu egiten dituzten gauzak, diseinatzen den objektuaren alderdi teknikoarekin ez ezik alderdi emozionalarekin zerikusia duten detaileak. Nire ustez pertsonak zerbait erosten dute berezia den zerbait dagoelako, produktu hori edukitzeko gogoari ezin eutsi diotelako. Izugarri gustatzen zait diseinuak emozioetan duen osagai horretaz hausnartzea, norbaitek behar ez duen zerbait desiratzeraz bultzatzen duen zeraz.

Zein da diseinuak produktuei egiten dien balio ekarpena?

Zerbait soilik gustatzen zaigulako nahi izateaz gain, erosten dugunak bititza erraz diezagun nahi dugu. Erabiltzaileek

¿Qué es para usted el diseño?

Para mí el diseño es una combinación de arte e ingeniería que sirve de espejo de la cultura de un momento determinado. Cuando diseñamos tenemos que ser relevantes para la época. Para mí esa parte del diseño exige entender cómo vive la gente todos los días y, especialmente, cómo se ven y cómo desean verse en una proyección de sí mismos en un futuro inmediato, es decir, el diseño sirve para conectar con la ambición de las personas. Para eso tenemos que entender la cultura, la política, las frustraciones y las cosas que hacen que las personas sean felices, esos detalles que no tienen que ver con el aspecto técnico del objeto que se diseña, sino con la dimensión emocional. Creo que las personas compran algo porque existe algo especial, una conexión por la que no puede resistirse a tener ese producto. Me encanta pensar en ese componente que tiene el diseño sobre las emociones, eso que hace que alguien desee algo que no necesita.

¿Cuál es la aportación de valor del diseño sobre los productos?

Además de desear algo simplemente porque nos gusta, también queremos que lo que compramos nos facilite la vida. Los usuarios quieren sentir cómo el diseñador entiende la vida y les ofrece una solución para los pequeños obstáculos de cada día. Por tanto, como decía al principio, el diseño hace que el cliente se vea proyectado como le gustaría ser en un futuro próximo, pero también debe proporcionar funcionalidad. Por último, está la aportación en forma de diferenciación: el diseño hace que las personas se sientan especiales, fuera de lo normal. Ese sentirse especial es también una contribución del diseño, es otro estímulo para querer el producto, un ingrediente que tiene que ver con la inspiración.

¿Cómo explicaría usted qué es la innovación?

Se trata de ver algo de una manera nueva. Exige estar permanentemente alerta porque la sociedad va cambiando. Para resultar innovador en un contexto permanentemente cambiante hay que ser capaz de adaptarse rápidamente a esa evolución y, además, anticiparse a lo que las personas querrán a medida que van transformándose. Se puede innovar en todos los aspectos, desde los conceptos más sencillos



sentitu nahi dute nola ulertzen duen bizitza diseinugilea keta eguneroko oztopo txikietarako konponbidea eskaintzen die. Beraz, hasieran nioenez, diseinuaren bidez bezeroa etorkizun hurbilean nola izan nahiko lukeen proiektaturik agertu nahi du, baina gainera funtzionaltasuna ere eskaini behar du. Azkenik, ekarpena egiten du bereizteari dagokionez: diseinuaren bitartez pertsonak bereziak sentitzen dira, ohikoa denetik aparte. Berezia sentitzea ere diseinuaren ekarpena da, produktua nahi izateko beste pizgarri bat, inspirazioarekin zerikusia duen osagaia.

Nola azalduko zenuke zer den berrikuntza?

Gauzak era berri batean ikustea da. Etengabe adi egotea eskatzen du, gizartea aldatuz doalako. Etengabe aldatzen ari den testuinguruan berritzailea izateko gai izan behar da egoera horretara arin egokitzeko eta, gainera, eraldatuz doazen heinean pertsonak nahi izango dutenari aurre hartu. Alderdi guztietan erabil daiteke berrikuntza, kontzeptu sinpleen edo desiratuenetatik ideiarik konplexuenera, gaur egun garapen iraunkorarekin gertatzen ari den bezala, duela 20 urte hori ez baitzitzaien interesatzen gehienei. Berritzailea izateko ezin da pertsonengana joan eta zer

o los objetos más cotidianos hasta las ideas más complejas, como es hoy en día la sostenibilidad, algo que no era de interés general hace 20 años. Para ser innovador no se puede abordar a las personas y preguntarles qué necesitan, uno debe adelantarse a sus necesidades y estar ahí antes de que exista una demanda. Antes de que el propio cliente sienta una necesidad, hay que ofrecerle algo para lograr que piense: "yo no sabía que existía esto, pero ahora no puedo vivir sin ello". Si se consigue conectar con los deseos de las personas y anticiparse en las nuevas tendencias, uno puede pensar que está innovando en el buen camino.

¿Y qué es la creatividad?

La creatividad es lo más interesante que existe. No es una cualidad muy obvia, creo que las personas creativas suelen ser personas introvertidas que sienten una urgencia, una combinación de la necesidad de ver el mundo de forma diferente y la de hacer algo para cambiarlo. Las personas creativas experimentan la frustración de tratar de cambiar el mundo todos los días y no lograrlo, por lo que se esfuerzan en encontrar la forma de hacer algo significativo, algo que cambiará las cosas. La creatividad se reconoce como una for-

behar duten galdetu, haien beharrianei aurre hartu behar zaie eta eskaria sortu baino lehen hor egon. Bezeroak berak beharriana sentitu baino lehen zera pentsa dezan lortzeko: "ez nekien hori zegoela baina orain ezin bizi naiteke hori gabe". Pertsonen nahiekin bat egin eta joera berriei aurre hartzea lortzen bada bide egokitik berritzen ari dela pentsa daiteke

Eta zer da sormena?

Sormena dagoen gauzarik interesgarriena da. Nolakotasun hau ez dago erabat agerian, uste dut pertsona sortzaileak barnekoiak izan ohi direla eta mundua beste era batez ikusteko beharra eta aldatzeko zerbait egin behararen konbinaketa sentitzen dutela. Pertsona sortzaileak zapuzturik egoten dira egunero mundua aldatzen ahalegintzen direlako lortu gabe, horregatik zerbait esanguratsua, gauzak aldaraziko dituen zerbait bilatzen saiatzen dira. Sormena ideia on bat sortzeko bidea da eta, aldi berean, beste ideia bat sortzeko energia berria sortuko du. Ideia eta energiak iradokitako etengabeko sorkuntzen domino efektua da.

Zer esan nahi du pertsona sortzaileekin lan egiteak?

Pertsona sortzaileen talde bat zuzentzeko hainbat forma daude. Nirea taldearen ekarpenei bidea uztea da. Lasterka doan basa zaldi talde baten irudiaren antzekoa da: begiratzeko diezunean ezin bereiz daiteke zein den taldeko liderra, baina denak norabide berean doazela ikusten da. Niretzat haxe da lan egiteko erarik onena; ez dut defendatu nahi nolabaiteko lanbide demokrazia, baina, ahal bada, liderra eredu bihurtuko den puntura heldu behar da, lanaren parte izanik ideia fluxua eta sormena libreagoak izango dira. Mundu honetan ideia asko behar da eta lan egiteko era honek ideia berriak agertzea errazten du.

Nola txerta ditzake bere prozesuetan berrikuntza eta sormena ETE batek?

Nire ustez ETEek abantaila dute handien aldean sormenari dagokionez. Enpresa handientzat zaila da ideia berriak goi zuzendaritzara helaraztea; aitzitik, ETEak askoz bizkorragoak dira ideien fluxuan. Beraz, nire ustez ETEen pentsaera eduki beharko lukete prozesu eta komunikazioaren ibilbideak egiten dituzten bitartean ideiak gal ez daitezen eta, aldi berean, ETEek handiei ideia onak ematen ahalegindu beharko lukete. Une honetan mundua krisialditik ateratzen ari da eta ideia asko behar dira; ETEak ideia sortzaileak eta berritzaileak pizteko haztegi ederrak dira, adituak dira honelakoxe ideia onak hornitzen.

Nola txertatzen dira berrikuntza eta bezeroa gogo-betetzea Nissanen?

Alde batetik bezeroen gustu, lehenetasun eta kontsumo ohiturei buruz ikertzen heltzen zaigun informazioa daukagu; bestetik hornitzaileek bertatik bertara helarazten diguten informazioa dago, errealitateari buruz duten pertzepzioa; eta badago oso garrantzitsua den zuzeneko behatzea, inguruan gertatzen denaren artean esanguratsua dena eta berebizikoa izan daitekeena ohartu ahal izateko. Etengabe adi egon beharra dago, entzuten eta ikasten. Nire ustez garrantzitsuena ondo entzuten jakitea da, adi egonez gero sortzen hasi denaren aztarnak eta ageri-agerian dagoena ere ohar daiteke; esate baterako, gaur egun, produktu ekologikoak emateko beharriana begien bistakoa da, jendea



ma de energía que crea una buena idea que, a su vez, crea una nueva energía que creará otra idea; es un efecto dominó de sucesivas creaciones inspiradas por ideas y energías.

¿Qué significa trabajar con personas creativas?

Existen diferentes formas de dirigir un equipo de personas creativas. La mía consiste en dejar fluir las aportaciones del grupo. Es algo parecido a la imagen de una manada de caballos salvajes corriendo: cuando uno los mira, no puede distinguir cuál es el líder del grupo, pero ve que todos avanzan en la misma dirección. Para mí esa es la mejor forma de trabajo; no estoy defendiendo una especie de democracia profesional, sino que, si es posible, hay que llegar al punto en el que el líder sirve de ejemplo y es parte del trabajo, de forma que el flujo de ideas y creatividad es más libre. En este mundo se necesitan muchas más ideas y esta forma de trabajar favorece la generación de ideas nuevas.

¿Cómo puede una pyme integrar en sus procesos la innovación y la creatividad?

Creo que las pymes están en una posición de ventaja sobre las grandes en cuanto a creatividad. Para las grandes empresas es difícil hacer circular hasta la alta dirección las nuevas ideas; en cambio, las pymes son mucho más ágiles en el flujo de ideas. En este sentido, pienso que las grandes empresas deberían tener la mentalidad de una pyme para que las ideas no se pierdan mientras recorren el itinerario de los procesos y los protocolos de comunicación y, a su vez,



oihuka eskatzen ari da. Batzuetan arrisku batzuk hartu beharko dira, baina ia ezinbestez berrikuntzari lotuta egon ohi da hori.

Zein dira Nissan Design Europeen erronkak?

Jendeak, gobernuekin batera, gizartea eralda dezake, egundoko boterea du; izan ere, nire ustez, ez da konturatzen zenbaterainoko boterea daukan. Une honetan puri-purian dagoen gaia garapen iraunkorra da. Lanean ari gara auto berriak garatzeko, motor berriak, diseinu berriak, material berriak, etab. Kontsumitzaileek produktuak erraz erabili nahi dituzte, ezin dira egon non eta noiz kargatu beharko duten bateria pentsatzen, kargagailua erraz aurkitu behar dute. Beraz garapen jasangarria auto ekologikoen diseinuz harago doa. Ingurumena zaintzea alde guztietan eskatzen ari da eta aurkezten ditugun produktu ekologikoak jaso ahal izateko gai izango den azpiegitura egotea gero eta premiazkoagoa da.

berritzailea izateko ezin da pertsonengana joan eta zer behar duten galdetu, haien beharriari aurre hartu behar zaie eta eskaria sortu baino lehen hor egon

para ser innovador no se puede abordar a las personas y preguntarles qué necesitan, uno debe adelantarse a sus necesidades y estar ahí antes de que exista una demanda

las pymes deberían concentrarse en proveer a las grandes de buenas ideas. En este momento en que el mundo está saliendo de una crisis se necesitan muchas ideas y las pymes son una incubadora donde generar ideas creativas e innovadoras, son especialistas como proveedores de estas buenas ideas.

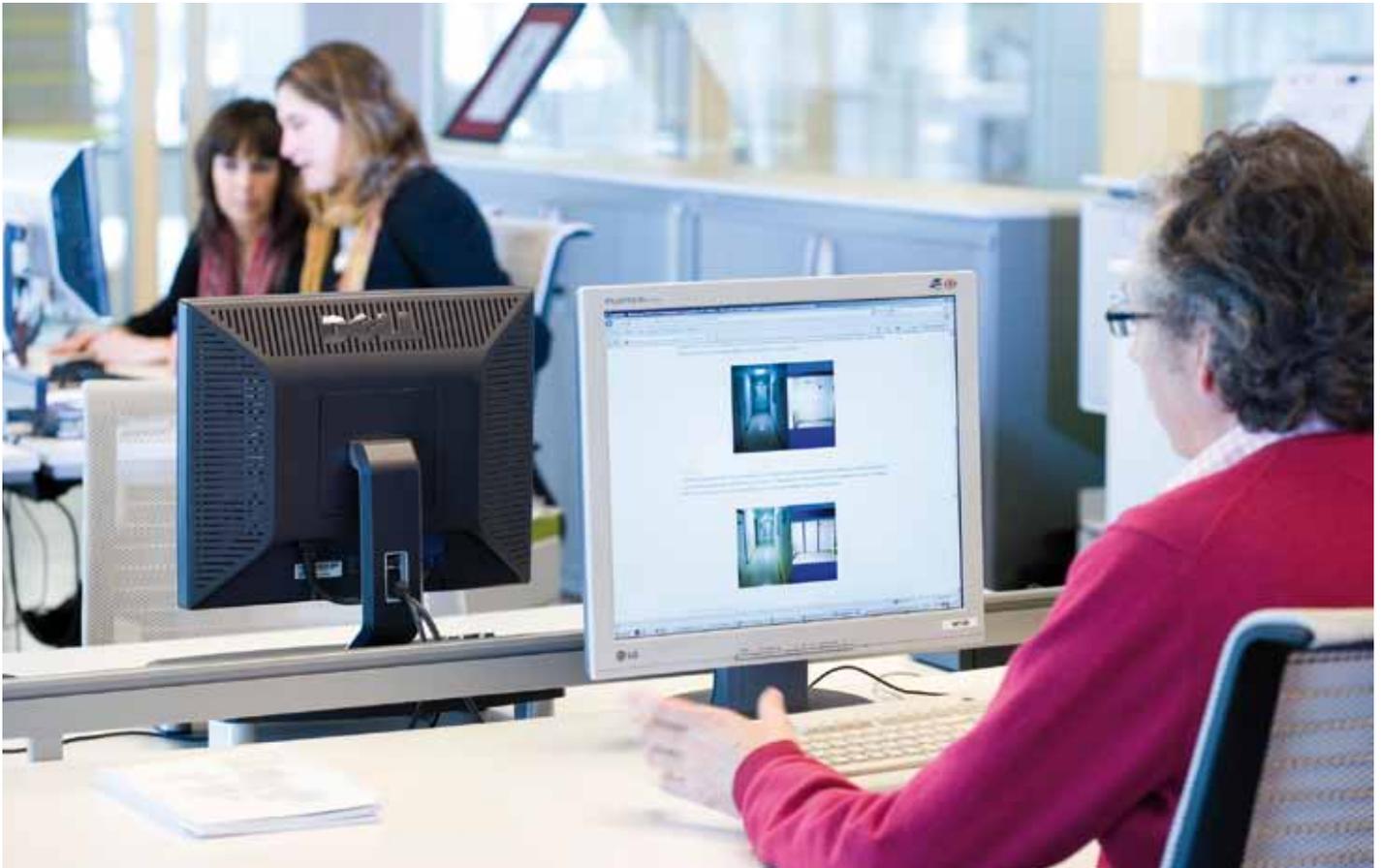
¿De qué forma se integran la innovación y la satisfacción del cliente en Nissan?

Por una parte está la información que nos llega mediante la investigación sobre los gustos, preferencias y hábitos de consumo de los clientes; por otra parte está toda la información que los proveedores nos hacen llegar de primera mano, sus percepciones de la realidad; y también, y muy importante, está la observación directa, un estado permanente de atención para percibir lo que sucede en el entorno que es significativo y puede llegar a ser crucial. Hay que estar permanentemente observando, escuchando y aprendiendo. Pienso que lo importante es saber escuchar bien, si se presta atención se detectan tanto los indicios de algo que se está gestando como los grandes clamores; por ejemplo, hoy en día, la necesidad de ofrecer productos ecológicos es palmaria, el público lo está gritando. En ocasiones habrá que asumir algunos riesgos, pero es algo que suele ir asociado a la innovación de manera casi inevitable.

¿A qué retos se enfrenta Nissan Design Europe?

El público, junto con los gobiernos, puede transformar la sociedad, tiene un poder inmenso; creo que, de hecho, no es consciente de cuánto poder tiene. En estos momentos la cuestión candente es la sostenibilidad. Estamos trabajando en desarrollar nuevos coches, con nuevos motores, nuevos diseños, nuevos materiales, etc. Los consumidores quieren poder utilizar con facilidad los productos, no tienen que pensar en qué momento y en qué lugar podrán recargar su batería, sino que deben poder encontrar un cargador con facilidad. Así que la sostenibilidad es una labor que trasciende al diseño de coches ecológicos. Ahora que el respeto al medio ambiente es una demanda estrepitosa, se precipita que exista una infraestructura capaz de acoger los productos ecológicos que presentamos.

ErgoHobe



© Vicente Paredes

ErgoHobe (Ergonomia eta Hobekuntza hitzekin sortutako akronimoa) elbarritasuna duten pertsonen gizarte-lan garapenean laguntzeko teknologia zentroa da eta 2007an sortu zuen Lantegi Batuak-ek.

Izan ere, proiektuaren abiapuntua Bizkaiko antolakunde honek 25 urtetan bereganatutako jakintza da, hainbat gaitan: elbarritasuna duten pertsonen lanpostuak egokitzea, arkitektura oztupoak kentzea, ergonomiaren hobekuntza, etab.

Beste antolakunde batzuk maiz haiengana jotzen zutelaren esperientziaren eske ikusirik, eta gaztelaniaz lanpostuak egokitzeko inolako plataformarik ez zegoela oharturik, BBKren laguntzaz Sondikan ErgoHobe sortzea erabaki zuten laguntza teknologien garapenera jauzi eginez.

Gaur egun lanpostuen 700 egokitzapen baino gehiago katalogatu dituzte eta Bizkaiko Foru Aldundiak, Eusko Jaurlaritzak eta Europako Gizarte Fondoak babestutako doaneko atari batean sartu dituzte denak. Gainera, irisgarritasunari dagokionez beste antolakunde batzuek non dauden jakin dezaten auto-azterketa gida argitaratu dute.

Ez dago konponbide mekanizistatik, ErgoHoberen proposamen gehienak errazak eta sinpleak dira eta 3000 eurotik be-

ErgoHobe (acrónimo creado con las palabras Ergonomía y Hobekuntza = mejora) es un centro de tecnologías de apoyo para el desarrollo sociolaboral de personas con discapacidad, creado en 2007 por Lantegi Batuak.

De hecho, el punto de partida del proyecto es el conocimiento acumulado durante 25 años por esta organización vizcaína en temas como la adaptación de los puestos de trabajo de personas con discapacidad, la eliminación de barreras arquitectónicas, la optimización ergonómica, la autonomía en el ámbito laboral, etc.

Tras años viendo como otras organizaciones se dirigían a ellos para que aportasen su experiencia, y dándose cuenta de que no existía en castellano ninguna plataforma que ayudase a adaptar puestos de trabajo, decidieron crear con la ayuda de BBK en Sondika ErgoHobe y dar el salto al desarrollo de tecnologías de apoyo.

Hoy tienen catalogadas más de 700 adaptaciones de puestos de trabajo que han volcado en un portal gratuito, patrocinado por la Diputación Foral de Bizkaia, el Gobierno Vasco y el Fondo social Europeo. Además, han editado una guía de autochequeo para que otras organizaciones sepan en qué punto están en cuanto a accesibilidad.



© Vicente Paredes

herako kostua dute kasuen %90ean. Hala ere oso laguntza baliagarria da, elbarritasuna duten pertsonen eguneroko bizimoduan erabateko aldaketa dakar zalantzarik gabe.

Eta aldaketa ez dagokie haiei bakarrik Txema Franco zuzendariak azaltzen duenez “jarduera hauetariko askok denon eguneroko bizimoduan balia daitezke. Irigarritasuna, erabilgarritasuna eta sinpletasuna proposatzen ditugun neurrien ADNan dauden balioak dira eta edonori errazten diote bizimodua”.

Bi urtean ErgoHobe zientzia erreferentzia bihurtu da lanpostuetako autonomiaren gaiari dagokionez. Hitzarmena sinatu berri dute Ceapat-ekin eta Eusko Legebiltzarrekin lanpostu publikoetara heltzen diren pertsona elbarrien aukera berdintasunaren gaian aholkularitza emateko. Lankidetzeta hitzarmenak hasi dituzte zenbait teknologia zentrotan eta baita Deustuko Unibertsitatearekin eta errealitate birtualaren aplikazioen bidez elbarritasun intelektuala duten pertsonak trebatzeko proiektu batean ere buru-belarri ari dira.

No esperen encontrar soluciones mecanicistas, la mayoría de las propuestas de ErgoHobe son sencillas, simples, y con un coste inferior a los 3.000 euros en el 90% de los casos. Eso no impide que representen una ayuda importante, un antes y un después, en el día a día en el ámbito laboral de las personas con discapacidad.

Y no sólo de ellas, porque como explica Txema Franco, su director, “muchas de estas actuaciones tienen aplicación en la vida cotidiana de todos nosotros. Accesibilidad, usabilidad, simplicidad, son valores que están en el ADN de las medidas que proponemos, y que hacen la vida más fácil a cualquiera”.

En dos años, ErgoHobe se ha convertido en una referencia científica en el tema de la autonomía en el puesto de trabajo. Acaban de firmar un acuerdo con el Ceapat; también con el Parlamento Vasco para asesorarle en el tema de la igualdad de oportunidades para personas con discapacidad que acceden al empleo público. Han iniciado proyectos de colaboración con varios centros tecnológicos y la Universidad de Deusto, e incluso se han involucrado en un proyecto de formación para personas con discapacidad intelectual mediante aplicaciones de realidad virtual.

Antolaeraren konstelazioak

Enpresako aldaketa eta berrikuntzarako tresna

Constelaciones organizacionales

Herramienta para el cambio y la innovación en la empresa

Burua zabalik duten eta konplexutasunean ohituta dauden pertsonen osatutako Europako enpresa handietan ohikoa da erabiltzea –egiaztaurik dago–. Konstelazioak hausnartzeko tresna dira eta gainontzekoetatik bereizten da, gauzatze bitxia eta emaitza harrigarriak izateaz gain, batzuetan hitz edo zenbakien bidez ezin adieraz dezakegun baina edozein antolakundek arrakasta izan dezan berebizikoa den barruko jakintza azalertzeko gaitasunarengatik.

Su uso es habitual en grandes empresas europeas que -es una constatación- están formadas por personas de mente abierta y habituadas a la complejidad. Las constelaciones son una herramienta de reflexión que se distingue de otras, además de por su curiosa ejecución y sorprendentes resultados, por su capacidad para hacer emerger ese conocimiento interno que a veces no somos capaces de expresar en palabras o cifras, pero que es vital para el éxito de cualquier organización.

Guillermo Echegaray

Geiser Works-en zuzendaria
 Director de Geiser Works
guillermo@geiserworks.com
www.geiserworks.com



Zenbait pertsona xake-taula baten gaineko fitxak bezala zutik jarrita, atera den aztergai baten ordezkari legez, motibazioa ahultzen ari dela ohartzen ari den Giza baliabideetako zuzendaria, azken aldian produktua-
 rekiko atxikimendurik agertzen ez duten bezeroak, buruzagi berria eta langileak elkarrengandik urrunduta...

Hainbat erantzun gainerako ordezkariari dagokienez ohar-
 tutako erreakzioei buruz: Giza baliabideak: “soilik hauek
 (langileak) interesatzen zaizkit”; bezeroak: “buelta eman
 eta produktua ez ikustea gustatzen zait”; langileak: “Giza
 baliabideei begira nagoenean beroa sentitzen dut, aitzitik
 nagusiak hotza ematen dit eta hutsune handia nabaritzen
 dut bere ondoan”. Gaia plazaratu duenak ezin hobeto
 ezagutzen ditu erreakziook, jakina.

Una serie de personas colocadas de pie a modo de
 fichas sobre un tablero de ajedrez como represen-
 tantes de algún tema que se plantea –el director
 de RR.HH que ve cómo la motivación flaquea, los clientes
 últimamente desinteresados en el producto, el nuevo jefe y
 los empleados distanciados el uno del otro...

Una serie de respuestas a propósito de las reacciones que
 sienten con respecto a los demás representantes: RR.HH:
 “sólo me interesan estos (los empleados)”; los clientes: “me
 gustaría darme la vuelta y no ver el producto”; los emplea-
 dos: “cuando miro a RR.HH siento calor, en cambio, el jefe
 me produce frío y siento un vacío a su lado”. Reacciones, por
 cierto, que quien ha propuesto la cuestión reconoce perfec-
 tamente.



Dani MG

Hitzaldia prozesua zuzentzen duenaren eskutik: aurreko zuzendariaren sarrera egitea, esaldi bat esateko gonbita egitea: "enpresak asko zor dizue", ordezkariaren baten jarrera aldaketa... eta, berehala, badirudi dena egokiro antolatuta dagoela eta gaia proposatu duenak ustekabe konponbidea aurkitu du: plazaratu den gaia argi berriaz eta konponbidea emateko aukeraz azaleratzen duen irudia, esaldia, ahaztutako elementua.

Gauzatzeko modua bezain harrigarria da emaitza; horrelakoak dira antolaeraren konstelazioak. Konstelazioak ez dira oharkabean gelditzen.

Ez gaitezen nahas izenarekin: ez gara izar ez astro-kartez ari. "Konstelazio"arena, nolabait esateagatik, elementuek espazioan duten osaerari dagokio. Izan ere, espazioa adimentsua da eta konstelazioak nolakotasun honetaz baliatzen dira espazioak ematen digun jakintza azaleratzeko.

Trenaren atzean bultzatzaile asko dago. Batzuk besterik ez aipatzeagatik: psikodrama, sistemen teoria, Virginia Satiren familia eskulturak, etab. Antolaeren konstelazioak, neurri handi batez, beren ahizpa nagusiak diren familia konstelazioetatik eratortzen dira; azken batean, familia ere antolakundea da. Baina komenigarria da ondo bereiztea

Una intervención por parte de aquel que conduce el proceso: introducir al antiguo director, invitar a pronunciar una frase: "la empresa os debe mucho", un cambio de posición en algún representante... e, inmediatamente, todo parece encajar, y quien había propuesto el tema encuentra una solución inesperada: la imagen, la frase, el elemento olvidado que hace surgir, en una nueva luz y con una perspectiva de solución, la cuestión presentada.

Tan curiosa la ejecución como sorprendente el resultado, así son las constelaciones organizacionales. Porque una constelación no deja indiferente.

Que el nombre no nos lleve a confusión: no se trata ni de estrellas ni de cartas astrales. Lo de "constelación" hace referencia, por así decir, a la configuración de los elementos en el espacio. Y es que el espacio es inteligente, y las constelaciones se aprovechan de esta cualidad para extraer el conocimiento que el espacio nos da.

Detrás de esta herramienta hay muchos precursores. Por citar sólo algunos: el psicodrama, la teoría de sistemas, las esculturas familiares de Virginia Satir, etc. Las constelaciones organizacionales derivan, en buena medida, de sus hermanas mayores, las familiares; al fin y al cabo, la familia es tam-

eta antolaerari dagozkionak familia konstelazioak mugiten diren "humus" terapeutikotik ateratzea. Antolaeren konstelazioek duten metodologia berezia dela eta antolakundearen jakintza tazitua eskura daiteke, batzuetan hitzen edo zenbakien bitartez ezin adieraz dezakegun baina edozein enpresa edo antolakunde abenturak arrakasta izan dezan berebizikoa den jakintza hori. Gure "Geiser Works: coaching y konstelaciones" proiektuan geyserraren irudi sinbolikoa erabili dugu konstelazioek eskuratu ohi duten jakintza mota aipatzeko: "geyserra kanpotik ikusten ez diren dinamiken bitartez aktibatzen da: azaleko urak apurka-apurka busti-barneratuz doaz magman harkaitz beroaren nukleoa ukitzen duten arte; uraren tenperaturara irakite-punturaino igotzen da eta orduan gehiegizko berotzearen ondorioz ura bortizki jaurtitzen da era eta irudi harrigarri eta igarriezinak sortuz".

Adibide bat: zerbitzuetako enpresa batek produktu berria sartu nahi zuen merkatuan bere hornitzaileetarako batekin elkartzuz. Baina ideiak jarkiera handia izan zuen enpresako zenbait sektoretan. Konstelazioaren bitartez jarkieraren sakoneko arrazoiak argitara atera ahal izan ziren eta, aldi berean, enpresa eta etorkizuneko elkartuaren arteko lankidetzara berriak ere azalerratu ziren.

Beraz, zer eskain dezakete antolaeren konstelazioek? Zertarako balio dute? Egin diren ikerketa batzuek, batez ere Holandan eta Alemanian, erakutsi dute konstelazioak oso baliagarriak direla hainbat gaitan "team building", buruzagitzak, bategiteak, botere egituren azterketak, gatazka egoerak eta familia enpresen arazoak. Baina gero eta gehiago erabiltzen dira merkatuan produktu berriak sartzeko edo enpresa zein antolakunde batean prozesu edo lan arlo berriak sartzeko simulazio bat baino teknologia arinagoa, ekonomikoagoa eta sakonagoa delako. Antolaeren konstelazioen zabalkundea (historiografiak dioenez antolaeren lehenengo konstelazioa Erdialdeko Europan gertatu zen, Kufstein-en, Austrian, 1995ean): Holanda, Alemania, Austria, Suitza, eta, berrikiago, Erresuma Batuan, Suedian eta Errusian. Gure herrialdean esan daiteke aitzindariak garela.

Honelako metodologia batek badu bere bezeria berezia. Izan ere, egiaztaturik dago beren enpresa eta antolakundeetan antolaeren konstelazioak erabiltzeko prest dauden bezeroen tipologia ezaugarri hauek dituela: buru irekia duten pertsonak dira, jakin-min handikoak, konplexutasunean ohituak dira, badakite zuzentzeko irizpide legez in-tuizioa erabiltzen, arazoetarako konponbide eraginkorrak bilatzen dituzte, ezusteko eta nobedadeak jasotzeko prest daude eta, azkenik, sistemikoki orientaturiko pertsonak dira: beren ikuspegiaren zooma irekitzen dute elementu guztiak integratu arte. Ez dira hauek guztiok berritzailearen ezaugarriak?

espazioa adimentsua da
eta konstelazioak nolakotasun
honetaz baliatzen dira
espazioak ematen digun
jakintza azalerratzeko

el espacio es inteligente,
y las konstelaciones
aprovechan esta cualidad
para extraer el conocimiento
que el espacio nos da

bién una organización. Pero conviene diferenciarlas adecuadamente y sacar a las organizacionales del "humus" terapéutico en el que se mueven las konstelaciones familiares. La particular metodología de las konstelaciones organizacionales permite el acceso al conocimiento tácito de las organizaciones, ese conocimiento que a veces no somos capaces de expresar en palabras o cifras pero que es vital para el éxito de cualquier aventura empresarial u organizacional. En nuestro proyecto "Geiser Works: coaching y konstelaciones" hemos usado la imagen simbólica del geiser para aludir a ese tipo de conocimiento al que acceden las konstelaciones: "un geiser se activa a partir de dinámicas ocultas al exterior: las aguas superficiales van calando y penetrando gradualmente hasta tocar

el núcleo de la roca caliente ya por el magma; la temperatura del agua aumenta hasta su punto de ebullición y entonces el sobrecalentamiento dispara violentamente el agua en formas y figuras sorprendentes e impredecibles".

Una viñeta: una empresa de servicios pretendía introducir un nuevo producto en el mercado asociándose con uno de los proveedores del mismo. Pero la idea encontraba gran resistencia en distintos sectores de la empresa. A través de la konstelación se pudieron sacar a la luz las causas profundas de la resistencia y, a su vez, nuevas formas de colaboración entre la empresa y el futuro asociado.

Así pues, ¿qué pueden aportar las konstelaciones organizacionales? ¿Para qué sirven? Diferentes investigaciones llevadas a cabo en especial en Holanda y Alemania han mostrado que las konstelaciones se muestran particularmente útiles en temas de "team building", liderazgo, fusiones, análisis de estructuras de poder, situaciones de conflicto y problemas de las empresas familiares. Pero paulatinamente se van usando como una tecnología más rápida, económica y profunda que una simulación de cara a la introducción de nuevos productos en el mercado o desarrollo de nuevos procesos o áreas de trabajo en una empresa u organización. La expansión de las konstelaciones organizacionales (la historiografía particular cuenta que la primera se llevó a cabo en Kufstein, Austria, en 1995) se va dando principalmente en Centroeuropa: Holanda, Alemania, Austria, Suiza, y, últimamente, Reino Unido, Suecia y Rusia. En nuestro país somos prácticamente pioneros.

Por cierto, que una metodología así también tiene su particular "clientela". Efectivamente, se ha constatado que la tipología de clientes que están dispuestos a usar las konstelaciones organizacionales como una herramienta en sus empresas y organizaciones son personas de mente abierta, con curiosidad y habituadas a la complejidad; que saben usar la intuición como un principio rector, que buscan soluciones eficaces a los problemas desde la comprensión de los mismos y se abren a la sorpresa y la novedad y, por último, que son personas orientadas sistémicamente: abren el zoom de su visión hasta poder integrar todos los elementos. ¿No son todas éstas las características de un innovador?

Rafael Echeverriaren hitzaldia

Otsailaren 2an Rafael Echeverría BAIk antolatu zuen "Gaur egungo kudeaketa ereduaren krisialdia eta lan-taldeen betekizunetan erabakigarriak diren faktoreak" hitzaldia eskaini zuen.

Echeverría etekin handiko antolakundeak eta lan-taldeak sortzen espezializatuta dagoen Newfield Consulting aholkularitza-bulego amerikarreko sortzailea da eta "Hizkuntzaren ontologia" kontzeptuaren sortzailetariko ere bada. Horren arabera, lengoaiak pertsona eta antolakunde legez gure nortasuna ezaugarritzen du eta ekin-tzak sortarazten ditu.

Berak dioenez kudeaketa eredu ezberdin baterantz jo behar dugu, "kudatzaile-coach" figuran eta ondo konektatuta dauden lan-taldeen osar-eran oinarrituta.

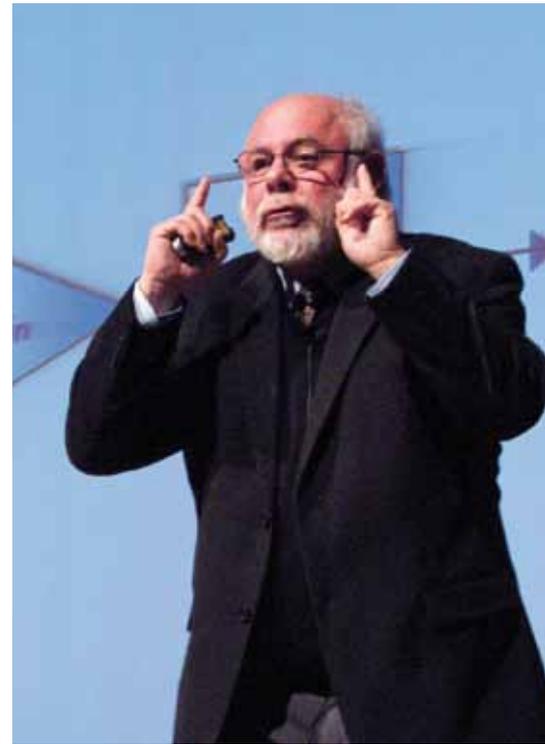
Conferencia Rafael Echeverría

El 2 de febrero, Rafael Echeverría impartía la conferencia "La crisis del actual modelo de gestión y los factores que determinan el desempeño de los equipos", promovida por BAI.

Fundador de Newfield Consulting, consultora especializada en la construcción de organizaciones y equipos de alto rendimiento, es también uno de los creadores del concepto "Ontología del Lenguaje", que parte de la idea de que el lenguaje modela nuestra identidad –como personas y como organizaciones– y genera acciones.

A partir de esa premisa, Echeverría entiende que en las organizaciones actuales, debería aprenderse no sólo a gestionar el conocimiento sino también las conversaciones.

Ello le lleva a afirmar la necesidad de avanzar hacia un modelo de gestión diferente, basado en la figura del "gerente-coach" y en la formación de equipos de alto rendimiento.



Berrikuntzaren dinamizatzaileak

Fase teorikoa gaindituta, BAIren eskutik berrikuntzaren dinamizatzaile legez trebatzen ari diren pertsonak hiru hilabeteko praktikaldia hasi dute eta hauexek dira laguntzen ari diren antolakundeak: Denokinn, Gesfor Gestión Empresarial, Kopiak, Leartiker-Cikautxo, Overconsulting, Ribate-Grupo Ormazabal, Talleres Mecánicos Arakistain, Track Consultores/Grupo Zillion, Virtualware eta Wide World Geographic Service.

Dinamizadores de la innovación

Superada la fase teórica, las personas que están formándose de la mano de BAI como dinamizadores de la innovación han iniciado las prácticas que contempla el programa colaborando con: Denokinn, Gesfor Gestión Empresarial, Kopiak, Leartiker-Cikautxo, Overconsulting, Ribate-Grupo Ormazabal, Talleres Mecánicos Arakistain, Track Consultores/Grupo Zillion, Virtualware y Wide World Geographic Service.

Teknologiaren Zaintzari buruzko araua

BAI parte hartzen ari da AENOREk aurtentzen aurkeztu nahi duen Teknologiaren Zaintza Sistematarako 166.006 araua prestatzen. 2006an arau experimental legez argitaratu eta zenbait ziurtagiri eman ondoren orain arauaren azken berrikuspena egiten ari da.



Norma sobre Vigilancia Tecnológica

BAI participa en la redacción de la norma 166.006 para Sistemas de Vigilancia Tecnológica que AENOR prevé presentar este año. Tras su edición como norma experimental en 2006 y hechas ya varias certificaciones, en estos momentos se está procediendo a la revisión última de la norma.

Bizipenak elkar-trukatzea, 2. zatia

Urtarrilaren 27an BAIKOM aholkularien komunitatera zuzendutako Bizipenak elkar-trukatzea zikloaren bigarren saioa burutu zen BAI-n. Manahmana-ren taldeak dinamizaturik, jardunaldiaren helburua Edward de Bonoren sei kapelen teoria praktikan ezagutaraztea zen.

Intercambio de vivencias, 2ª parte

El 27 de enero BAI acogía la segunda sesión del ciclo Intercambio de Vivencias dirigido a la Comunidad de personas consultoras, BAIKOM. Dinamizada por el equipo de Manahmana, el objetivo de la jornada era dar a conocer en la práctica la teoría de los seis sombreros de Edward de Bono.

B.Lux-en argi berria

Belt-en azpimarratzekoak dira kontrasteak: altzairuaren gogortasuna kurben leuntasunarekin, oxidoaren laztasuna haren itxura formal arinarekin... Horren ondorioz AIA Salazar-Navarrok B.Luxentzat diseinatu duen kanpoko luminaria elementu eskultoriko argitsu legez definitzen da. Biratzen duenean LED batzuek igortzen duten argiak arinki makurrazten duen haga makurxe batek osaturik dago.

Nueva luminaria de B.Lux

En Belt destacan sus contrastes, la dureza del acero con la suavidad de sus curvas, la aspereza del óxido con su ligero aspecto formal,... Ello hace que esta luminaria de exterior, diseñada por AIA Salazar-Navarro para B.Lux, se defina como un elemento escultórico luminoso compuesto por una viga ligeramente torsionada bañada por la luz de unos LEDs que la acompañan en su giro.



Getxo Elkartegia

Azpiegitura, S.A.k Getxo Elkartegiaren eraikuntza sustatuko du Areetako merkatuaren orubean. Ekintza BiscayTIK proiektua abian jartzeko jardueretarikoa bat da. Teknologia arloko enpresa berritzaileak ezartzeko, Getxoko Udaleko Ekonomi Sustapen eta Lan zerbitzuak kokatzeko eta Udallerriaren turismo sustapena egiteko erabiliko da egoitza. Ideia lehiaketan aurkeztu ziren 38 proiektuen artean A54arquitectos-ena izan zen irabazlea. Eraikina aitzindaria da Udallerrian girotzeko energia geotermikoa erabiltzeari dagokionez. Lurrazpiko tenperatura egonkorra erabiliko du, 150 metroko sakoneran beroa "xurgatzen" duten zutikako sunden bitartez. Ura/ura bero-punpa baten bidez energia igortzen diote zoru erradiatzaileari eta gainera, sistema berarekin udan hotza sortzea lortzen da.

Getxo Elkartegia

Azpiegitura, S.A. promoverá la construcción de Getxo Elkartegia en la parcela del mercado de Las Arenas. La actuación se enmarca dentro de la puesta en marcha del Proyecto BiscayTIK. Se destinará a la implantación de empresas innovadoras de carácter tecnológico, y a albergar los servicios de Promoción Económica y Empleo del Ayuntamiento de Getxo, así como a la Promoción Turística del Municipio. La propuesta de A54arquitectos resultó ganadora entre los 38 proyectos presentados en el concurso de ideas. El edificio es pionero en el Municipio en cuanto al uso de la energía geotérmica para su climatización. Utilizará la temperatura estable del subsuelo mediante sondas verticales a 150 m de profundidad, que hacen de "captador" de calor. Por medio de una bomba de calor agua/agua transfieren energía al suelo radiante; con el mismo sistema, se consigue, además, la producción de frío en verano.

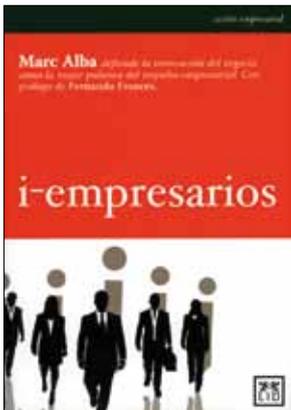
Bilbo, diseinuaren hiriburua

Facebooken eta www.bilbaoworlddesigncapital.com webgunean Bilbo sustatzen ari dira 2014an bi urtean behin burutzen den ekimen honen egoitza izan dadin. Hiria berpizteko eta haren bizi kalitatea hobetzeko diseinua erabiltzen duten hiriak ezagutarazteko eta goraipatzeko sortu zen eta, gainera, webak diseinu-aren garrantzia kutsatu nahi du eta bere inguruan kultura bultzatu.

Bilbao, capital del diseño

Desde facebook y la web www.bilbaoworlddesigncapital.com se promueve a Bilbao como candidata para el año 2014 de este evento bienal creado para identificar y reconocer las ciudades que hacen uso del diseño para revitalizar la ciudad y mejorar su calidad de vida. Además, la web intenta difundir la importancia del diseño y fomentar una cultura a su alrededor.



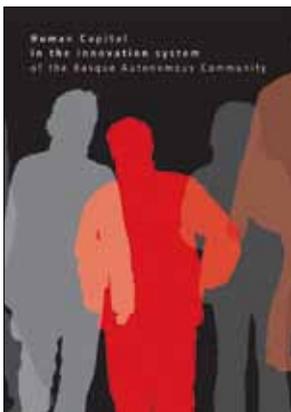


Egilea / Autor: Marc Alba
Argitaletxea / Editorial: LID Editorial
www.lideditorial.com

i-empresarios

Izenburuaren i atzean ezkututzen den kontzeptua berrikuntzarena da. Obran ideiak ekonomia onura ukigarri eta enpresaren ongizate orokor bihurtzeko bidea da berrikuntza. i-empresarios-en helburua da irakurleei erakustea enpresan berrikuntzaren aldeko apustua egitea ez dela diru apur bat I+Grako baliatzea, egiazko ahalegina egin behar dela alegia. Liburuak konponbideak eskaintzen ditu enpresariak beren antolakundeak berrikuntza etxeak bihurtu ahal ditzaten. Hiru multzotan egituratzen da: lehenak, berrikuntzaren pentsalariei dagokienak, berrikuntzaren kontzeptua sakontzen du; bigarrena berrikuntzaren arkitektoei buruzkoa da eta zuzendaria berrikuntza bultzatzeko funtsezko elementutzat deskribatzen du; hirugarrena berrikuntzaren enpresariari zuzenduta dago.

El concepto que se oculta tras la i de este título es el de innovación. La obra se refiere a la innovación como la forma de transformar las ideas en beneficios económicos tangibles y en un bienestar general en la empresa. i-empresarios enseña que apostar por la innovación en la empresa no es destinar algunos fondos a la I+D, sino que es necesario un esfuerzo verdadero. El libro ofrece soluciones para que los empresarios puedan transformar sus organizaciones en casas de la innovación y pongan en valor los resultados de la innovación para hacer mejor la cuenta de resultados. Se estructura en tres bloques: el primero profundiza en el concepto de innovación; el segundo apela a los arquitectos de la innovación y describe al directivo como figura clave para impulsar ésta; el tercero explica cómo pasar de la innovación como negocio a la innovación del negocio.

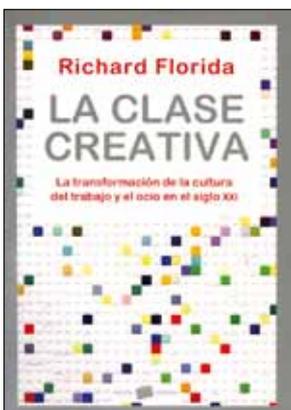


Egilea / Autor: Bizkaia:xede; Cátedra Miguel Sánchez-Mazas EHU/UPV
Argitaletxea / Editorial: bizkaia:xede
www.bizkaiaxede.org

Giza Kapitala EAEko Berrikuntza Sistematan Capital humano en el sistema de innovación de la CAE

Euskal jakintza sistema aztertzeko asmoz, Bizkaia:xede eta EHUko Miguel Sánchez-Mazas katedrak elkarlanean ikerketa bat hasi zuten "Giza kapitalaren eskaria Euskadiko Autonomia Erkidegoko berrikuntza sistematan 2006-2008 bitartean" izenarekin. Lanaren fruitu 3 ataletan egituraturik dagoen liburu hau du eta bertan aztertzen dira: berrikuntzaren euskal sistema, haren politikak eta eragileak; Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako erabilitako giza baliabideak; eta baliabide horiek berriaz enpresa, zientzia talde eta teknologia zentroetan aztertutik. Lortutako ondorioak argi eta garbi azaltzen dira eta interesgarriak dira EAEko ikerkuntza eta berrikuntza eragilei buruz ematen duten ikuspegi zehatz eta berriengatik.

Con el objetivo de analizar el sistema vasco de conocimiento, bizkaia:xede y la Cátedra Miguel Sánchez-Mazas de la EHU-UPV emprendían conjuntamente una investigación sobre "La demanda del capital humano en el sistema de innovación de la Comunidad Autónoma de Euskadi en el periodo 2006-2008". Fruto de ese trabajo, acaba de presentarse este libro en el que se analiza: el sistema vasco de innovación, sus políticas y sus agentes; los recursos humanos destinados en Ciencia, Tecnología e Innovación; y esos mismos recursos analizados específicamente en empresas, grupos científicos y centros tecnológicos. Con gran claridad se exponen las conclusiones obtenidas, interesantes por la visión precisa e inédita que dan de los agentes de investigación e innovación en la CAE.



Egilea / Autor: Richard Florida
Argitaletxea / Editorial: Paidós
www.paidos.com

La clase creativa

Aspalditik ezagutzen da Richard Floridak klase sortzaileari buruz duen teoria. Floridaren iritziz sormena energia agortezina da eta gaur egun ekonomia arrakasta izateko faktore nagusia bihurtu da eta, beraz, ustiatu behar den baliabidea da, inork egiten ez duen arren. Gizarteak, bere ustez, gutxiengo baten talentu sortzailea sustatzen jarraitzen du eta gehiengoaren sortze-gaitasunak mesprezatzen. Ekonomiaren hazkundearen presetatik, lanetatik edo teknologiatik datorrela ziurtatzen duten eredu tradizionalak osagabeak dira. Horietaz gain beste faktore batzuek ere esku hartzen dute, Floridak 3Ten ereduari identifikatzen dituenak: Teknologia, Talentua eta Tolerantzia.

Hace tiempo que es conocida la teoría de Richard Florida sobre la Clase creativa, la novedad es que por primera vez puede leerse en castellano. Sostiene Florida que la creatividad es una energía inagotable que se ha convertido en el gran factor de éxito económico y, por tanto, en un recurso a explotar, algo que prácticamente nadie hace. La sociedad sigue fomentando el talento creativo de una minoría y desdeñando las capacidades creativas de la mayoría. Los modelos tradicionales que afirman que el crecimiento económico procede de las empresas, de los trabajos o de la tecnología, son incompletos. También intervienen otros factores que Florida identifica en su modelo de las 3T: Tecnología, Talento y Tolerancia.

etorkizuna errotzen
afirmando el futuro



: b : a : i :

berrikuntza agentzia
agencia de innovación



Bizkaiko Foru Aldundia
Diputación Foral de Bizkaia

bai.bizkaia.net