



Cuadernos LKS

Editado por LKS S. Coop.

Paseo J. M. Arizmendiarieta s/n.

Tel. 902 54 09 90

Arrasate-Mondragón (Gipuzkoa)

<http://www.lks.es>

# cuadernos

Oficinas en Madrid, Bilbao, San Sebastián y Cantabria

Abril 2005

nº 35

## sumario

- 2 Editorial
- 2 Un sistema de financiación de la Formación, de una vez por todas
- Entrevista**
- 3 Javier Ortega, Director de Recursos Humanos de TUBOPLAST HISPANIA, S.A.
- 4 ABANTAIL: La capacidad de adaptar el producto a los requerimientos del cliente
- 6 La organización como clave de éxito en las fusiones, adquisiciones y alianzas
- 8 Gestión de la identidad
- 10 Modelos de gestión de las personas por competencias
- 12 Noticias

## Organizaciones al servicio de la estrategia

En LKS siempre le hemos dado muchas vueltas a todo el ámbito de lo organizativo, entendiendo que es clave para la consecución de los objetivos empresariales, y por lo tanto de su misión/visión.

Nuestra experiencia nos indica que las organizaciones de futuro, como señalan muchos autores entre los que destaca Henry Mitzberg, deberán alinearse con la idea de "democratización de la estrategia".

Debemos facilitar que las personas aporten al proyecto, tanto a nivel operativo, de mejora continua, como estratégico. Se trata de involucrar a un alto número de personas, a ser posible a todas, y concretar e impulsar un proyecto compartido. En todo esto, el cómo seamos capaces de organizar la empresa es de capital importancia. En cualquier caso, no estamos abogando por "organizaciones anárquicas" si al menos así se entiende a las organizaciones sin gobierno.

Esta simbiosis organización-estrategia es clave para el éxito empresarial. Si asumimos con Porter el concepto de estrategia como el de "la creación de una posición singular y valiosa que requiere de un conjunto diferente de actividades, que para que sea sostenible impone renuncias", la importancia de lo organizativo crece enteros en la empresa.

Sin embargo, y a pesar de todo, muchas veces nos da miedo "tocar la organización". Es evidente que los cambios los debemos hacer de acuerdo con los valores empresariales y, sin duda, dentro del marco legal correspondiente, pero la idea de que las "organizaciones no están esculpidas en piedra" debe de ser interiorizada.

Hay mucho modelos de éxito, referentes de interés etc.. que nos pueden ayudar en el proceso, pero es necesario asumir internamente la idea de repensar periódicamente la organización, ya que la misma debe de estar al servicio de la estrategia. En esto también debemos de ser innovadores.



## Un sistema de financiación de la Formación, de una vez por todas

Javier Guerra (lkstsi.s@i2000.es) Director de LKS Formación y Selección

“A pesar de que nadie discute que la formación de los trabajadores es fundamental como apoyo en el crecimiento de nuestras empresa, otra cosa bien distinta es su aplicación práctica, su realidad en el día a día de las organizaciones y, desgraciadamente, no son muchas las que apuestas realmente por ello.”

Tenemos que hablar de la dominancia, en la práctica, del concepto de gasto por encima del de inversión, lo cual es la piedra angular de lo que cada empresa construye después entorno a la formación.

Por encima de las buenas intenciones y palabras sonoras y contundentes, todavía -en muchos casos-, permanece una realidad tozuda, la de la escasez de recursos y la falta de una determinación clara de abordar el futuro de la Organización, también a través de la formación de nuestra gente.

A todo ello ha contribuido también el mareo permanente a que nos ha sometido la Administración con sus tiras y aflojas respecto al **sistema de financiación de la formación de los trabajadores en activo**, que no podemos olvidar que en realidad **no es una subvención**, sino una devolución parcial de las cotizaciones que en el capítulo de formación realizan las empresas y los trabajadores.

Sistemas como el actual (Fundación tripartita), se vuelven engorrosos, burocráticos hasta el extremo, rígidos, sin capacidad para primar la formación de futuro y de alcance, y se asientan, también aquí, en el concepto de gasto, no en el de la inversión, y se orientan a cubrir un trámite y no a generar valor y desarrollo futuro.

Tal es así, que son muy pocas las empresas que han decidido participar en este sistema. Datos estadísticos del mes de septiembre del pasado año apuntan a que únicamente el 0,1% de las empresas en el estado han decidido acogerse a esta modalidad de financiación.

Estos estudios también confirman la necesidad por parte de dichas empresas a destinar recursos extra para tramitar todo el procedimiento, lo que implica menores retornos económicos y mayores costes de gestión.

Por otro lado, nos encontramos con un futuro incierto: ¿HOBETUZ publicará un nuevo decreto este año? Si es así, ¿qué actividades van a ser financiadas? Si no se publica este año ¿Habrá financiación a través de un organismo autónomo el próximo año? ¿O se continuará con el sistema actual: La Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo? En lo que parece que existe unanimidad es que para las pequeñas y medianas empresas este sistema supone un coste añadido y demandan un modelo que realmente suponga una ayuda económica, más sencillo y menos rígido.



## Javier Ortega, Director de Recursos Humanos de TUBOPLAST HISPANIA, S.A.

“La Formación sigue siendo en demasiadas ocasiones uno de los auténticos retos de las organizaciones. Nadie discute su importancia, pero no siempre se pone en práctica. Tuboplast Hispania puede ser un buen ejemplo a seguir en alinear teoría y práctica. Por eso hemos hablado de este tema con Javier Ortega, Director de Recursos Humanos de dicha empresa.”

**-En la actualidad, las organizaciones más avanzadas asumen que la influencia de la Formación como mecanismo de desarrollo e innovación es determinante. Sin embargo, hay que llevar este concepto a la práctica. ¿Nos puede explicar cómo se ha integrado el proceso de gestión en Tuboplast?**

- La Formación en Tuboplast se ve como un elemento de apoyo al proceso de cambio que estamos teniendo en la empresa, tanto en el plano tecnológico como cultural, de manera que nos apoye para lograr un nivel alto de competitividad en nuestro sector.

**- ¿Cuáles son las prioridades esenciales que tiene Tuboplast en el sistema de gestión de la Formación?**

- Un tema prioritario en nuestra empresa es toda la línea de formación interna, es decir el desarrollo del asentamiento de lo que nosotros llamamos Escuela de Tuboplast. A lo largo de 2005, esta prioridad realmente va a ser una necesidad porque

el Modelo de Gestión de Personas por el que hemos apostado como Empresa, requiere contar con una línea constante, estable y planificada de la formación, de manera que la misma apoye e impulse aquellos ámbitos de mejora de nuestras personas.

**-¿Cuáles considera las principales “virtudes” de su sistema de gestión de la formación?**

- La principal virtud de nuestro sistema es que es totalmente participativo. Todas las personas (directa o indirectamente) participan en el Diagnóstico de Necesidades Formativas y en el Plan de Formación. Como consecuencia, dicho plan tiene una razonable credibilidad.

**-¿Qué influencia posee en la ejecución del plan de Formación la “ayuda” de la financiación pública?**

-Tuboplast es una empresa que no implementa la formación en función de las subvenciones recibidas. Me explico: se realiza lo que se necesita

y toda ayuda procedente de subvenciones es bienvenida, porque nos favorece para afrontar las acciones con mayor calidad de medios.

**-¿Qué opina sobre el actual sistema de financiación a la Formación? ¿Cree que debería mejorar?**

- Yo lo que creo es que no hay coherencia ni claridad de criterios. No se aprecia un criterio estable y continuo. Se responde más por impulso político que por un criterio claro del papel de la formación en la mejora de nuestra competitividad como empresas. Posteriormente, tampoco se realiza una gestión adecuada de las ayudas. Se siguen criterios alejados del buen o mal uso que se hace por parte del destinatario.

**-Desde hace cinco años LKS colabora con su organización en áreas como de planificación y gestión de la Formación ¿Por qué razones se decidieron a buscar colaboración en esas tareas?**

-La posibilidad de contar con una empresa que gestione todo el proceso formativo: desde el diagnóstico de necesidades formativas hasta el mismo plan de formación y su aplicación. También está el deseo de subcontratar la gestión administrativa, documentación y procedimientos que conlleva todo el proceso formativo.

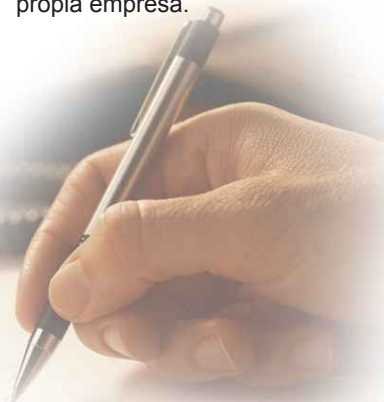
**-Con la experiencia de estos 5 años de colaboración, desde su**

**punto de vista, ¿qué ha aportado LKS a su organización en su proceso de gestión de la formación?**

-La labor de LKS ha significado para nosotros un apoyo importante de la gestión de la formación, tanto en la fase inicial del proceso -desde la Detección de las Necesidades Formativas y la elaboración del Plan de Formación- como en las fases intermedia la gestión documental de las ayudas ante Instituciones y la propia gestión del Plan, en cuanto a aportar sus conocimientos y experiencias sobre lo que hay en el mercado, es decir, en cuanto a medios, acciones que se llevan a cabo, etc.

**-¿Qué diferencias aprecia entre gestionar el plan internamente o externalizar el servicio?**

-La posibilidad de dedicarse con más intensidad a los aspectos de la organización que inciden más en el cambio cultural y organizacional de la propia empresa.



# ABANTAIL: La capacidad de adaptar el producto a los requerimientos del cliente

“ En su libro **“THE SECOND CENTURY: Reconnecting customer and value chain through build-to-order”** (MIT-2004), Holweg y Pil argumentan que en este siglo no van a triunfar las compañías que consigan cada vez mayores economías de escala, las que gobiernen plantas eficientes o las que expriman hasta la última gota la rentabilidad de sus proveedores. Los vencedores, dicen, van a ser aquellos que produzcan productos tal y como sus clientes desean. ”

Y en esta línea es en la que trabaja ABANTAIL, posibilitando que sus clientes ofrezcan producto personalizado perfectamente adaptado a los requerimientos del mercado. Presentamos a continuación algunas de las implantaciones realizadas en el ámbito del diseño adaptativo.

## EMPRESA FABRICANTE DE APARATOS DE ELEVACIÓN

En un mercado dominado por grandes multinacionales, una empresa de tamaño medio tenía que ofrecer algo diferenciador para conseguir la satisfacción de sus clientes y lograr un nicho de mercado. En este caso, la diferenciación se basó claramente en la flexibilidad del producto, manteniendo unos plazos de entrega cortos y un precio competitivo. La flexibilidad se concreta en el diseño paramétrico, pudiendo ofrecer cabinas de ascensores que se adaptan milímetro a milímetro a los huecos de los edificios, mientras que las multinacionales apuestan más por dimensiones estándares que exigen también huecos estándares. Además de las dimensiones, el resto de prestaciones también pueden ser totalmente definidos por los clientes, dando como resultado artículos totalmente personalizados a los deseos de los clientes.

La estructura de la oficina de diseño y la producción tuvieron que reconvertirse de forma intensa para adaptarse a esta filosofía y en ello han jugado un papel importante herramientas tales como el **configurador**

**comercial, el configurador técnico de producto-proceso y el sistema CAD 2D a medida**, que han permitido formalizar el conocimiento y explotar este conocimiento de forma automática, fiable y eficaz.

## EMPRESA DE CARROZADO DE AUTOBUSES

El cuello de botella de la empresa se encontraba en la oficina de Ingeniería, ya que cada vez que había que realizar un nuevo proyecto de carrozado se requerían entre 100 y 1.500 horas de diseño. Un proyecto sencillo es, por ejemplo, la incorporación de WC o cama en un proyecto ya realizado. Los proyectos complejos están relacionados con nuevos chasis o con nuevos mercados. El diseño era realizado con la ayuda de sistemas CAD 2D y el aprovechamiento de razonamientos y soluciones ya definidas, era muy pequeño. Hasta que se tomó la decisión de desarrollar un sistema CAD 3D a medida para carrozado de autobuses. Este sistema ha permitido la definición de soluciones técnicas “patrones” paramétricas, en las que cada parte de la estructura del autobús (costados, techos, traviesas, etc.) se van adaptando automáticamente al proyecto en curso. El proyectista trabaja en un entorno 3D y sigue un proceso de diseño en el que cada elemento se va calculando de forma automática en función de los elementos anteriores.

La herramienta descrita ha supuesto que tanto los proyectos nuevos como

las modificaciones se realicen con mucha mayor rapidez (en la quinta parte del tiempo) y fiabilidad, lo que ha posibilitado la realización de los más de un millar de proyectos que han sido necesarios para pasar de estar presente en 3 países a 65 en tan sólo 10 años.

En esta empresa se han implantado como herramientas un **configurador comercial, un configurador técnico, un configurador de procesos y un sistema CAD a medida 3D**.

## EMPRESA FABRICANTE DE LAVADORAS

El sector de electrodomésticos está inmerso en una dinámica continua (y cada vez más corta en el tiempo) en cuanto a la necesidad de lanzar nuevos productos al mercado, tanto por la necesidad de diferenciarse de los competidores como por no quedarse atrás.

Esta dinámica, más el conjunto de posibilidades que se lanzan con cada nueva gama de producto -y todo ello unido a las particularidades que conlleva el generar artículos concretos para marquistas (grandes superficies, cadenas de distribución...)- ha derivado en la necesidad de generar artículos concretos (lavadoras) en un plazo reducidísimo comparado al de hace una década.

Como consecuencia de esta dinámica, se han agravado los problemas inherentes a la consecución de la comercialización en el plazo previsto (cada vez más corto) y a la robustez del proceso (listas de materiales a destiempo, aprovisionamientos equivocados, prototipos retardados, preseries retardadas o mal realizadas, etc). Otro de los factores determinantes (además de la reducción del time to market) que influían en estas insatisfacciones era que el proceso de generación de información en el paso del diseño a la industrialización-comercialización era muy dependiente de las personas, ya que el personal

de Mantenimiento de Producto no disponía de ninguna herramienta que pudiera manejar conocimiento de producto estructurado. Por ello, la rapidez y la calidad de la industrialización dependía directamente de la calidad del almacenamiento de la información de producto en la mente de las personas y su adecuada reutilización posterior.

Con el objetivo de solucionar los problemas anteriormente descritos, se ha implantado en el departamento de Mantenimiento de Producto un **configurador técnico** que ha permitido la estructuración del producto propio, el producto para marquistas y el producto CKD (producto propio montado en otros países y que tiene por lo tanto características diferenciadoras en cuanto a aprovisionamientos y condiciones de expedición) con vistas a la posterior generación automática de las listas de materiales y de información específica para la cadena de montaje (control de piezas en puestos de montaje).

Mediante esta herramienta se ha conseguido (además de explicitar el conocimiento de producto en una base de datos accesible por otros departamentos de la empresa) reducir el plazo de industrialización-comercialización y fiabilizar el proceso de industrialización.

## EMPRESA FABRICANTE DE MATERIAL DE CONSTRUCCIÓN

Uno de los servicios ofrecidos por la empresa es el estudio de la distribución óptima del material necesario para el encofrado de las edificaciones a realizar por sus clientes. Con este estudio se consigue por un lado que la estructura de encofrado que se coloca en la edificación soporte las cargas a las que va a ser sometido y, por otro, se optimiza la distribución del material para que el coste sea el menor posible.

Hasta ahora, el estudio se hacía de forma manual y en tres fases: cálculo

de cargas a soportar por los elementos de la estructura, diseño de la distribución de los materiales -utilizando una herramienta de CAD convencional- y generación del presupuesto. En edificaciones complejas este estudio podía llevar mucho tiempo. Por medio de la nueva herramienta desarrollada de **CAD a medida**, los técnicos solamente tienen que introducir la geometría de la edificación y automáticamente se realiza el cálculo de los materiales necesarios para soportar las cargas. Además, se obtiene también, de forma automática, su distribución óptima en la edificación y un presupuesto detallado. Esta herramienta permite también al técnico modificar algunos parámetros para probar distintas distribuciones según su criterio y ha permitido disminuir importantemente el tiempo que llevaba la realización de un estudio.

#### **EMPRESA FABRICANTE DE MOBILIARIO**

En el caso de una empresa fabricante de muebles de salón y dormitorios, se ha incorporado a sus recursos un **configurador de producto** para la generación de nuevos catálogos o restyling de los existentes.

El primer paso de este proyecto ha sido un proceso de racionalización del producto mediante el cual se han recopilado, estandarizado y parametrizado diferentes formas de ensamblaje entre piezas y diferentes variantes de elementos que se utilizan en la mayoría de los muebles que la empresa fabrica.

Esta información ha sido incorporada en un configurador de producto y se ha preparado una **librería en el sistema CAD** con la representación parametrizada de esos elementos. Por último se ha desarrollado un interface entre el configurador de producto y el sistema CAD que permite la generación de todos los modelos 3D, tanto de piezas como de conjuntos de forma automática, introduciendo en el

configurador de producto las características de los nuevos artículos, pudiendo diseñar estos por grupos de similares características y diferentes dimensiones.

#### **EMPRESA FABRICANTE DE CÁMARAS FRIGORÍFICAS INDUSTRIALES**

La problemática principal en este caso era la desconexión existente entre el proceso de oferta y el de pedido. La oferta inicial se hacía con muy pocos datos y sin entrar en la geometría de la cámara, lo que condicionaba mucho el coste del producto y montaje. El proceso de oferta era muy laborioso y solo se obtenían cantidades aproximadas de material. En la fase de pedido se rediseñaba gráficamente toda la cámara desde cero, con lo que se incrementaban los costes de diseño. Además, requería de personal cualificado para utilizar sofisticadas herramientas CAD y con unos conocimientos profundos sobre producto, restricciones y normas.

El nuevo **sistema de diseño automático** es sencillo de utilizar y aplica todas las restricciones y normas de producto, con lo que el usuario no requiere de conocimientos sobre producto ni herramientas CAD. La fase de oferta es mucho más rápida y se obtiene un diseño gráfico y un desglose de materiales exacto. El pedido final solo requiere de pequeños ajustes a partir de lo ofertado. Esto reduce los costes de diseño drásticamente y elimina la necesidad de una fase posterior de comprobación de restricciones y normas.

#### **GRUPO DE EMPRESAS FABRICANTES DE TRANSFORMADORES DE PROTECCIÓN Y MEDIDA**

Este producto tiene la característica de necesitar una personalización unitaria. Se ha racionalizado y formalizado el producto y se han desarrollado

herramientas que permiten automatizar los procesos de oferta y pedido de manera que se ha reducido de manera muy significativa la dependencia de los expertos.

El **configurador técnico** implantado genera de forma automática toda la información y documentación necesaria para la fabricación, testeo y suministro del aparato.

El sistema también ha posibilitado extender la empresa, incluyendo a subcontratistas, quienes se alimentan de la información generada automáticamente por el sistema de diseño. Otro aspecto importante a destacar es la implantación de un único sistema de diseño por parte de todas las empresas del grupo, deslocalizadas geográficamente, lo que permite importantes ventajas en homogeneidad, calidad, sinergias...

#### **EMPRESA FABRICANTE DE ESTANTERÍAS DE ALMACENAMIENTO.**

Esta implantación se realizó en una multinacional que diseña, fabrica, proyecta soluciones de almacenaje, y finalmente monta instalaciones de estanterías industriales para grandes superficies de almacenamiento. Los clientes finales de esta empresa son tanto empresas industriales con gestión de stocks -por ejemplo, un fabricante de lavadoras con almacén propio-, como almaceneros de productos de terceros, estilo gran superficie, en la que la variación de tipos de productos es muy alta.

Por tanto, cada nuevo proyecto de solución de almacenaje supone una labor artesanal de confección de una oferta a medida, puesto que cada cliente tiene su local con sus particularidades, posición de columnas, techos, arquetas y demás elementos que deben ser definidos individualmente para cada obra.

Asimismo, el producto a almacenar es sumamente variable, tanto en dimensiones y pesos como en políticas de rotación y consumo. No pueden almacenarse igual yogures con caducidad de 2 semanas que palets de ladrillos. Toda esta variabilidad hacía que la confección de una oferta fuese una labor muy costosa, tanto en tiempo como en coste, y altamente especializada, agravada por la facilidad de cometer errores, olvidos, etc.. Gracias al **sistema de diseño automático** desarrollado se ha simplificado, automatizado y estandarizado el proceso de lanzamiento de ofertas. Este sistema permite definir fácilmente el local y sus elementos de una forma gráfica, definir los datos técnicos del cliente y obtener varias soluciones automáticas para dicho local. El sistema genera el plano, lista de materiales, valoración económica y documentación a enviar al cliente. El 90% de las ofertas emitidas actualmente por esta empresa se realizan con el sistema, que ha permitido reducir espectacularmente el ciclo de confección de una oferta, que ha pasado de realizarse de entre 2 y 5 días a un máximo de 1 hora en la actualidad.

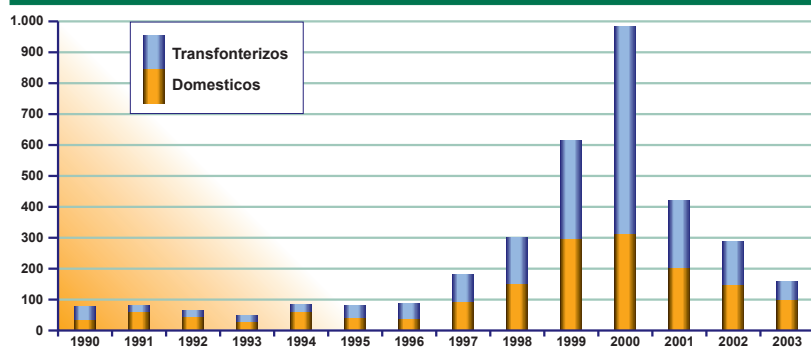
abantail



# La organización como clave de éxito en las fusiones, adquisiciones y alianzas

“La desaceleración de la economía mundial -iniciada a finales de los 90- unida a los numerosos estudios que alertaban sobre el escaso nivel de éxito en las fusiones, adquisiciones y alianzas –cifrando su nivel de fracaso en torno a un 62%– han frenado notablemente su desarrollo durante el periodo 2000-2003.”

Evolución de fusiones y adquisiciones dentro de la zona euro\* (En millardos de euros)



\* Incluidas todas las operaciones en las que empresas de la zona del euro pueden ser tanto compradoras como vendedoras  
Fuente: Thomson Financial Deals

Sin embargo, la anunciada recuperación económica del pasado año ha reactivado el número de operaciones, tal como anunciaba *The Economist* en su tercera edición del pasado mes de febrero, llevando a los titulares a algunas de las operaciones más sonadas como la compra de Gillette por Procter & Gamble o la de SBC Communications por ATT.

También algunas de las transacciones más notorias de 2004 han sido

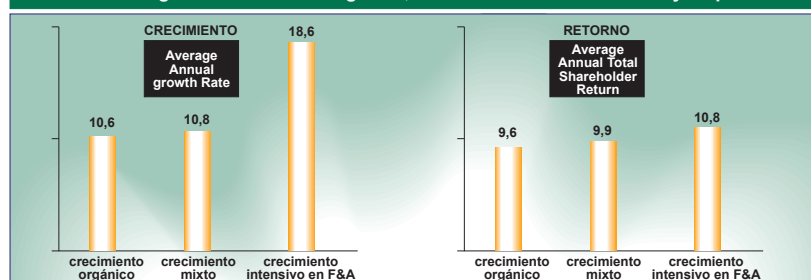
protagonizadas por empresas españolas, como la compra de las filiales latinoamericanas de BellSouth por Telefónica o la compra de Bancomer por el BBVA. Así mismo, en nuestro entorno más próximo, tanto las fusiones y adquisiciones como, sobre todo las alianzas se están utilizando para responder a los retos de crecimiento y generación de valor, mediante el desarrollo de estrategias basadas en la Internacionalización, la Innovación o la Racionalización de costes.

## Factores Clave de Éxito en las Fusiones, Adquisiciones y Alianzas (F&A)

Como contrapunto a estudios anteriores, otros más recientes —basados en periodos superiores de observación— conducen a conclusiones más favorables, revelando

que las compañías que han basado su desarrollo en una estrategia intensiva en F&A han obtenido mejores resultados que el resto.

Estudio comparativo realizado sobre los resultados de 705 empresas de USA con distintas estrategias de desarrollo: Orgánico, mixto e intensivo en fusiones y adquisiciones



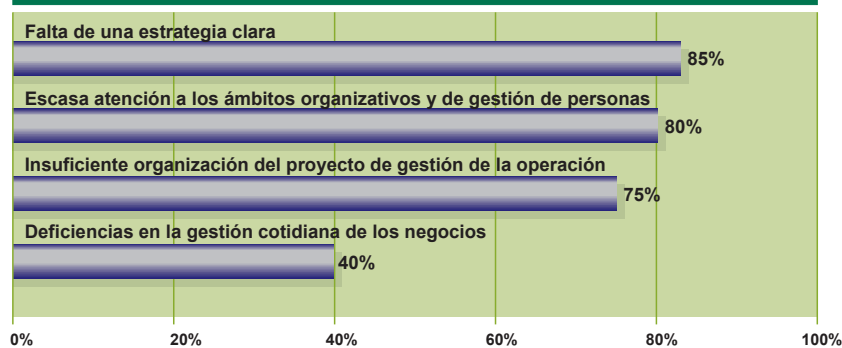
Las compañías que han desarrollado estrategias intensivas en fusiones y adjudicaciones, han experimentado unos ratios de crecimiento cerca del doble al obtenido por las empresas sustentadas sobre crecimiento orgánico. Además las primeras consiguieron una tasa media de retorno para los accionistas de al menos un punto superior a las segundas.

Fuente: Business Week. 2004

Por otro lado, el análisis de los datos segmentados ha permitido matizar los resultados generales, en función de factores como el tamaño de las empresas o la coyuntura económica. Así por ejemplo, las operaciones realizadas entre empresas pequeñas, y llevadas a cabo durante periodos de desaceleración económica,

alcanzan los mejores resultados. Estos análisis, también permiten extraer conclusiones valiosas sobre las principales causas de los fracasos e inferir “lecciones aprendidas”. Como muestran los datos de la siguiente figura, entre los factores más influyentes en el fracaso de las F&A, destacan los siguientes:

Principales factores de fracaso en las operaciones interempresariales



Fuente: CFO Magazine

La carencia de una estrategia clara, que oriente:

- La definición de los **objetivos** a lograr y los **niveles de integración** necesarios en los distintos ámbitos y a los diferentes niveles, estratégico, organizativo y operativo.
- La **focalización de los esfuerzos en las principales fuentes de generación de valor** en términos de **crecimiento** del negocio, materialización de **sinergias** y racionalización de los **activos**, así como reforzamiento de las **competencias clave de ambas compañías**.

Una escasa atención a los temas más “soft” relativos a la Organización y a las Personas, entre los que destacan:

- La definición del **modelo organizativo** más adecuado para el funcionamiento de la nueva sociedad.
- La identificación y **retención de las personas de mayor talento**.
- La consideración y gestión de **culturas y los estilos de liderazgo**, aspectos de capital importancia, especialmente en las operaciones transnacionales.
- La adecuación del **Modelo de Gestión de Personas y los sistemas de compensación/reconocimiento**, combinando equidad e integración con especificidades y diversidad cultural.

Una insuficiente Planificación y organización del proyecto de gestión de la operación, que incorpore:

- La combinación adecuada de “**velocidad y consolidación**”, para mostrar cambios y resultados visibles, capaces de generar confianza y mitigar incertidumbres en los empleados y demás grupos de interés.
- La aplicación de criterios e instrumentos similares a los de cualquier **proyecto complejo**, donde confluyen numerosos factores y fuentes de incertidumbre y en los que la **comunicación externa e interna, junto a la gestión del cambio, resultan clave**.



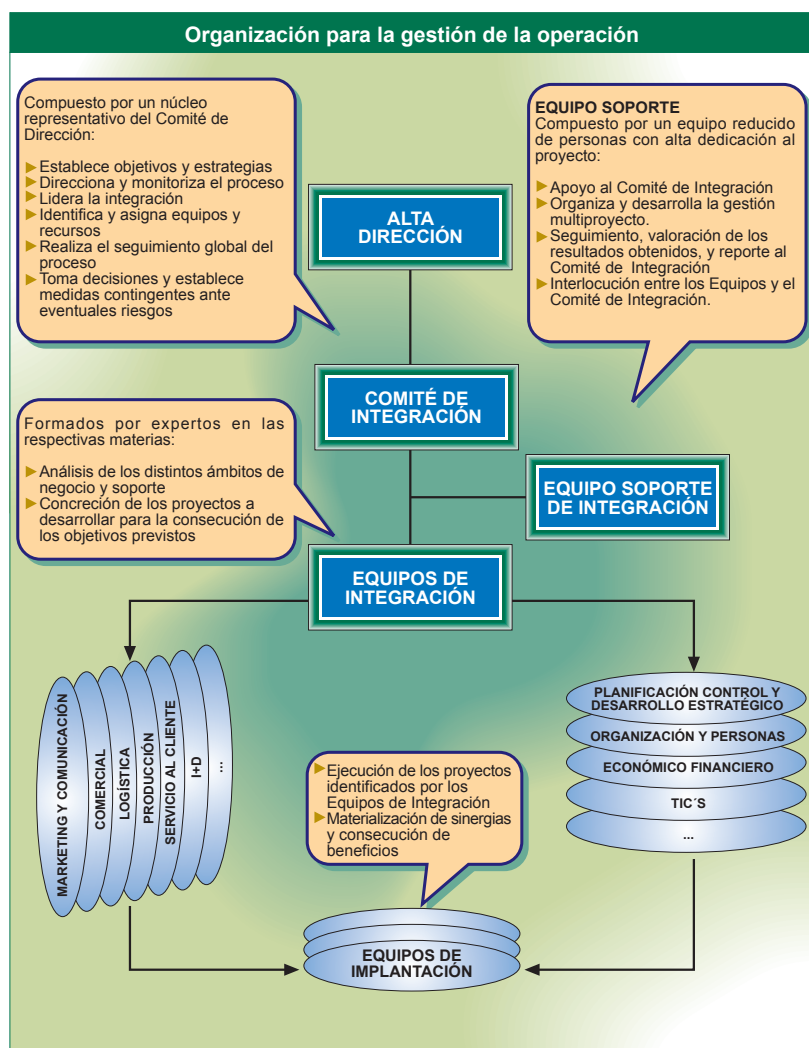
Eva Larrea (e.larrea@lks.es), Directora de Consultoría de LKS

## La Organización: Factor clave de éxito en las F&A&A

Las consideraciones expuestas anteriormente, permiten deducir que **“los aspectos organizacionales” son críticos** para el éxito de las F&A&A y que **deben considerarse no sólo tras el cierre del acuerdo**, sino también durante toda la etapa anterior.

- Desde el inicio y **al plantearse la búsqueda de socios** (entendido el término en sentido amplio, igualmente válido para adquisiciones), momento en el que los aspectos “organizativos” y “culturales” deberían incorporarse a los criterios de selección.
- **Durante la fase de due diligence**, periodo en el que se debe analizar y profundizar en los aspectos señalados para identificar frenos y potenciales riesgos, así como anticipar medidas tendentes a mitigarlos.
- Una vez las negociaciones estén avanzadas y la firma del acuerdo se vislumbre próxima, debería iniciarse la organización y planificación del proceso posterior con objeto de aprovechar al máximo el tiempo disponible, facilitando el arranque e imprimiendo desde el inicio, la velocidad necesaria.

Las operaciones de mayor calado, asociadas habitualmente a fusiones y adquisiciones, requieren de esquemas organizativos más completos como el propuesto en la siguiente figura. En operaciones de menor complejidad la organización puede adoptar fórmulas más simplificadas.



La organización y planificación del proceso debe realizarse bajo las siguientes premisas:

- El **proceso de integración** como cualquier proyecto de máxima prioridad estratégica, requiere la atención y **liderazgo de la Alta Dirección**.
- **Los negocios de ambas compañías no deben resentirse en su gestión cotidiana**, además el proceso de integración requiere una importante dedicación y una gran agilidad en la toma de decisiones. Esto implica la necesidad de contar con “personas liberadas” para el proyecto, puesto que éste es demasiado importante para asignarlo a personas que ya están “suficientemente absorbidas” por la gestión diaria.
- **La integración de las personas afectadas de ambas compañías es determinante**, por lo que se deben incorporar en equipos mixtos –similares a los propuestos en la figura–, que permitan propiciar la participación de los implicados en los diferentes proyectos, superar las diferencias culturales y conseguir su implicación desde el inicio.

● **La velocidad resulta clave**, ya que en gran medida, el éxito o fracaso de la operación se gesta en los primeros **100 días**, y además, los **30 primeros** resultan críticos. En consecuencia, es imprescindible planificar previamente al cierre del acuerdo, las actuaciones a emprender durante este periodo.

Una vez definida la visión compartida de la nueva empresa, se deben desarrollar los “quick wins” –aquellos proyectos que de manera inmediata mostrarán de forma visible que el proceso “está en marcha” y “en la buena dirección”– y los proyectos que permitirán conseguir los objetivos previstos.

Así en las F&A y dependiendo de la complejidad de la operación, durante los primeros seis meses se habrán llevado a cabo los proyectos clave para la generación de valor y obtención de sinergias. En unos dieciocho meses, el proyecto de integración debe haber alcanzado la mayoría de los beneficios esperados.

## CONCLUSIONES

Las F&A&A son y seguirán siendo, **estrategias válidas para el crecimiento y la generación de valor** en un mundo globalizado donde la dimensión, la capacidad de acceso a nuevos mercados y la velocidad de innovación, representan imperativos para competir.

En estas operaciones **resultan claves los “aspectos organizacionales”**, constituyendo uno de los principales factores de fracaso en las F&A&A, y que **deben ser considerados** no sólo a partir del cierre del acuerdo, si no desde las fases iniciales y **durante todo el proceso**.

Las transacciones societarias **constituyen “proyectos de alta complejidad”** que sin embargo no deben alterar la gestión cotidiana de los negocios, y como tal, **requieren de una sólida organización y planificación** que las soporte. Así mismo hay que considerar, que en estas operaciones, se debe prestar **especial atención a la “gestión del cambio”** – especialmente complejo en acuerdos transnacionales– para lograr la necesaria implicación de las personas y la integración cultural de los diversos colectivos.

# Gestión de la identidad

“ La gestión de identidades, Identity Management en terminología inglesa, es un término usado frecuentemente para referirse a un conjunto de tecnologías cuyo propósito es solucionar el problema de supone que la información relativa a las personas (empleados, subcontratistas, proveedores, clientes, socios, etc.) está dispersa en demasiados sistemas y en consecuencia es difícil de gestionar. Este artículo pretende definir los componentes de la tecnología de gestión de identidades.”

## DISPERSIÓN DE LA INFORMACIÓN

Actualmente, las empresas se apoyan habitualmente sobre una compleja infraestructura de tecnologías de la información, entre ellas: *Sistemas operativos, servidores, directorios de usuarios, sistemas de gestión de recursos humanos, nóminas y contratos, gestión del negocio (ERPs), sistemas de gestión de las relaciones con los clientes (CRM), etc.* Estas aplicaciones y sistemas son usados por cada uno de los actores que intervienen en el desarrollo de la actividad de la empresa: empleados, subcontratados, socios, fuerza de ventas, clientes, etc. Casi todos los sistemas y aplicaciones gestionan información relativa a cada uno de los actores que la requieren para desempeñar su actividad.

Por lo tanto, cada aplicación debe comprobar la validez de los usuarios, y controlar qué información pueden ver y cuál no o qué tareas pueden o no hacer. El proceso de aprovisionamiento de usuarios (*user provisioning*) a cada uno de los sistemas, supone la gestión de la información acerca de: **Identidad de usuarios, Autenticación de usuarios, control de acceso a datos y funcionalidades.**

La diversidad de estos sistemas y aplicaciones hace que la información relativa a usuarios sea gestionada independientemente sobre cada aplicación, con su propia herramienta de administración, sus propios responsables y procesos, sumando el hecho de que, normalmente, los usuarios acceden a varios sistemas, hacen que la gestión de estos datos acerca de los usuarios sea como

mínimo complicada, cuando no un verdadero obstáculo para el desarrollo del negocio.

Es posible imaginar situaciones cotidianas que afectan a este hecho:

- Se incorpora una nueva persona a la organización: ¿A qué aplicaciones debe acceder? ¿Con qué permisos debe ser configurado este acceso? ¿Qué información de la persona requiere cada aplicación?
- Alguien cambia de puesto: ¿Cuáles son sus nuevos requisitos? ¿Qué aplicaciones se ven afectadas por el cambio?

En la mayoría de los casos estas preguntas se responden a posteriori, cuando la persona afectada solicita cada una de sus necesidades al departamento correspondiente. Sin embargo, una situación más preocupante es la siguiente:

- Alguien abandona la empresa: ¿Se comunica adecuadamente la baja a todos los sistemas?

**Las tecnologías de gestión de la identidad intentan simplificar la administración de estos datos redundantes, y en ocasiones contradictorios, de las personas que hacen uso de los sistemas informáticos de una organización.**

## EL RETO: GESTIÓN GLOBAL LA IDENTIDAD

Las empresas gestionan datos de identidad de todos los actores que intervienen en el desarrollo de su actividad: Actores internos (empleados y subcontratados) que normalmente acceden a múltiples sistemas internos y sus perfiles de identidad suelen estar relativamente detallados. También actores externos (clientes, proveedores, socios, fuerza de ventas, etc.), más numerosos y que generalmente acceden sólo a unos pocos sistemas, por ejemplo CRM o Self-Service, y con poca frecuencia. Además sus perfiles de identidad suelen ser menos detallados y exactos.

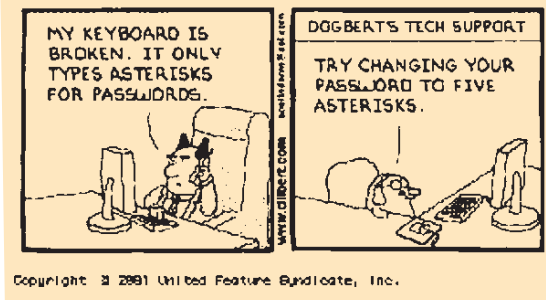
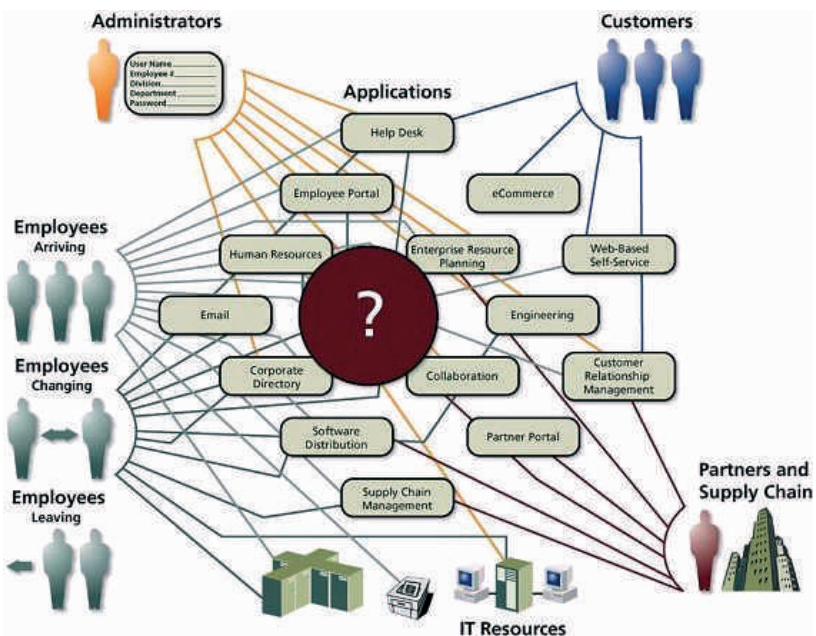
La información gestionada para cada uno de los actores es diversa y con diferentes requisitos de privacidad y confidencialidad. Por ejemplo, información personal (Nombre, información de contacto y datos demográficos),

información jurídica (número de la seguridad social, sueldo, situación contractual, etc.) o credenciales de acceso a los sistemas (usuario y contraseña, claves PKI, biometría, etc.) Es posible comprender cuáles son los principales problemas de la gestión de datos de identidad si se considera el **ciclo de vida de un perfil de identidad**:

- **Creación:** Cuando un usuario, interno o externo, llega a la organización hay que crearle un perfil con unos requisitos de cumplimiento de plazos, es decir, que el perfil exista cuando el usuario lo necesite y de completitud y exactitud de los datos introducidos.
- **Cambio y mantenimiento:** Una vez creadas, hay que gestionar esas cuentas de usuarios. Las actividades típicas son cambios periódicos de contraseñas y acciones administrativas tales como cambio de nombres, conceder o retirar accesos a aplicaciones, cambiar permisos de acceso, etc.
- **Supresión:** Cuando un usuario deja la organización, sus registros deberían marcarse adecuadamente y se debería impedir el acceso a los sistemas que eran accesibles.

La gestión de la identidad en una empresa tiene varios retos a los que hacer frente:

- **Consistencia** de la información de personas gestionadas por los diferentes sistemas.
- **Eficiencia** en la gestión, evitando una gestión manual sistema por sistema.
- **Facilidad de uso**, simplificando los procesos de identificación a los usuarios finales.
- **Exactitud**. Los datos de los perfiles de usuario deberían ser fiables, especialmente si se usan para controlar el acceso a datos o recursos reservados. Los procesos usados para actualizar la información de los usuarios en cada sistema deben producir datos completos, a tiempo y exactos.
- **Escalabilidad**. Las organizaciones grandes gestionan datos de perfiles de usuario de un gran número de





**Alberto Benavente** (a.benavente@lks.es) y **Juan José Rodríguez** (j.rodriguez@lks.es), Consultores tecnológicos de LKS

personas, pudiendo llegar a decenas de miles internas y cientos de miles externas. Un sistema de gestión de la identidad usado en este entorno debe poder soportar esos volúmenes de datos y los picos de carga producidos por la gran cantidad de usuarios.

## LAS SOLUCIONES: TECNOLOGÍAS RELEVANTES

Actualmente existen varios tipos de tecnologías para gestionar los datos de la identidad de los usuarios en una empresa. En general, estos sistemas se ocupan del diseño del proceso de gestión de la identidad y de gestionar los datos consistentemente en los múltiples sistemas.

### Directorios

Un directorio corporativo está diseñado para centralizar la gestión de los datos de los usuarios, así como de otros objetos de la empresa, por ejemplo, grupos de usuarios, servidores, impresoras, etc.

Las aplicaciones clientes acceden a los datos, para leerlos y escribirlos, mediante algún protocolo estándar, por ejemplo LDAP (*light-weight directory access protocol*) o X.500. Los directorios permiten configurar las aplicaciones para que tomen los datos de los usuarios de una fuente centralizada, en vez de que cada sistema gestione su propia lista de usuarios, datos de autenticación, etc. Sin embargo, la limitación más importante de los directorios es su integración con los sistemas existentes. *Mainframes*, aplicaciones antiguas, sistemas operativos de red, y muchos otros sistemas, simplemente no soportan su uso o requieren costosas adaptaciones.

### Gestión de acceso a la web

Una vez implementado un directorio, es posible gestionar la identidad de los usuarios, su autenticación y el acceso a datos autorizados en varias aplicaciones web usando una herramienta de gestión de acceso a la web. Estos sistemas reemplazan el proceso de conexión en varias aplicaciones web mediante el uso de un *plugin* en el servidor web inicial.

El sistema autentifica a los usuarios una sola vez y mantiene el estado de esta autenticación incluso cuando el usuario navega entre diferentes aplicaciones. Normalmente, estos sistemas también definen grupos de usuarios y asocian usuarios a privilegios en los sistemas gestionados. Realizan eficazmente el aprovisionamiento de usuarios (*user provisioning*) y la conexión única (*single sign-on*) para aplicaciones web. En general, no pueden realizar de modo eficaz, o de ningún modo, la gestión de sistemas antiguos: *mainframes*, aplicaciones cliente / servidor, sistemas de correo, etc.

### Gestión de contraseñas

Los usuarios se conectan a la mayoría de los sistemas mediante un identificador y una contraseña. Puesto que las contraseñas tienen el peligro de ser reveladas con el paso del tiempo (los usuarios las anotan, los atacantes pueden adivinarlas, etc.), es prudente cambiar periódicamente las contraseñas.

Muchos sistemas modernos, en especial los usados internamente, obligan a los usuarios a cambiar sus contraseñas periódicamente y muchas empresas fijan un intervalo de cambio de contraseñas en un rango de 30 a 90 días.

Cuando los usuarios tiene muchas contraseñas, en muchos sistemas, y que expiran en diferentes fechas, suelen acabar escribiéndolas u olvidándolas. Para evitar estos problemas, es interesante proporcionar a los usuarios un sistema que gestione de modo consistente las contraseñas de todos los sistemas.

Los productos de aprovisionamiento de usuarios web suelen tener una gestión de contraseñas muy sencilla, por ejemplo, permiten al usuario cambiar su propia contraseña contestando a una pregunta de autenticación.

### Single sign-on en aplicaciones antiguas

Los usuarios que se conectan a muchos sistemas, preferirían conectarse a un único sistema maestro y, posteriormente, poder acceder al resto de los sistemas sin necesidad de

identificarse de nuevo. Muchos sistemas antiguos no soportan medios externos de identificación y autenticación de sus usuarios.

Sin embargo, es posible almacenar las credenciales de los usuarios fuera de las aplicaciones e introducirlas automáticamente es estas aplicaciones cuando se lanzan. Los sistemas de *single sign-on* (SSO) en aplicaciones antiguas hacen justamente esto. Puesto que requieren la instalación de software en los puestos de trabajo, estos sistemas sólo son apropiados para uso interno.

Su éxito en grandes organizaciones está limitado por diversos factores: costes de despliegue e integración, inquietudes acerca de la seguridad -pues los sistemas SSO almacenan todas las contraseñas de los usuarios de todas las aplicaciones-, preocupación a propósito de la disponibilidad ya que si el sistema SSO falla, gran cantidad de usuarios no podrán conectarse a sus aplicaciones y, eventualmente, tendrán que parar de trabajar.

### Aprovisionamiento de usuarios

Uno de los problemas más costosos de las empresas es crear a tiempo accesos nuevos, el ajuste del acceso a los sistemas cuando un usuario cambia de puesto y la supresión de accesos cuando un usuario abandona la organización.

Los sistemas de aprovisionamiento de usuarios web solucionan el problema para las aplicaciones web, pero el problema persiste para las aplicaciones antiguas: sistemas operativos de red, sistemas de bases de datos, *mainframes*, ERPs, etc. Todos estos sistemas gestiona perfiles de usuario internos y no tienen la posibilidad de acceder a un directorio externo para comprobar la identificación, autenticación y permisos de un usuario.

Estos sistemas intentan coordinar la administración de la identidad de los usuarios a través de múltiples sistemas de forma centralizada.

La identidad se gestiona en una única aplicación y posteriormente se trasmite a las aplicaciones.

El principal inconveniente de los sistemas de aprovisionamiento de usuarios es su elevado coste y plazo de implantación, en algunos casos, varios años.

## UNA DEFINICIÓN SENCILLA DE GESTIÓN DE LA IDENTIDAD

Teniendo en cuenta lo expuesto hasta el momento, una definición sencilla que aglutine las diversas posibilidades de las tecnologías de la gestión de la identidad podría ser:

Los sistemas de gestión de la identidad son infraestructuras de tecnologías de la información diseñadas para centralizar y coordinar la gestión de la identificación de los usuarios y de sus contraseñas y accesos autorizados a los datos.

Incluye, tanto para los usuarios internos como para los externos, directorios y alguna herramienta de gestión de perfiles de usuarios.

Para los usuarios externos, incluye sistemas de aprovisionamiento de usuarios web y de gestión sencilla de contraseñas.

Para los usuarios internos, incluye sistemas de aprovisionamiento de usuarios, gestión compleja de contraseñas y de aprovisionamiento de usuarios web.

## LA EXPERIENCIA DE LKS Y ORONA

Orona es una organización con aproximadamente 2.000 usuarios internos que sufre muchos de los problemas descritos anteriormente. Con el objetivo de solucionar estos problemas, Orona redactó un cuaderno de especificaciones para un sistema de gestión de la identidad. En este cuaderno de especificaciones se planteaban los siguientes objetivos estratégicos:

- 👤 Centralizar la información de organigramas, usuarios y aplicaciones.
- 👤 Automatizar la difusión de la información centralizada al resto de las aplicaciones y sistemas de la organización.
- 👤 Gestionar los requisitos de acceso de los usuarios a las aplicaciones y sistemas.

# Modelos de gestión de las personas por competencias

## Un marco para la reflexión

Auditar la coherencia de la información centralizada y la de la información difundida a las aplicaciones. Tras la evaluación de diferentes productos que abordaban la gestión de la identidad mediante diferentes estrategias, se decidió realizar un desarrollo completamente nuevo para resolver sus necesidades. Este hecho fue motivado principalmente por los elevados costes de implantación que exigían la mayoría de las plataformas existentes en el mercado al requerir la adaptación de todos los sistemas de Orona a la herramienta de gestión de la identidad. Orona contrató a LKS para el desarrollo e implantación de un sistema de gestión de la identidad basado en un desarrollo nuevo, partiendo de la siguiente premisa: "No es necesario implantar toda la pila de productos de gestión de la identidad para comenzar a organizar y gestionar esta información, evitando los costes de adaptación de los sistemas".

Finalmente, la herramienta desarrollada soporta las siguientes funcionalidades:

Gestionar la información del organigrama de la empresa, información de las personas y la información de las aplicaciones y sistemas de la organización.

Definir los requisitos que tienen las personas sobre las aplicaciones y sistemas de la organización. Estos requisitos pueden estar relacionados con el puesto que ocupa la persona en la organización.

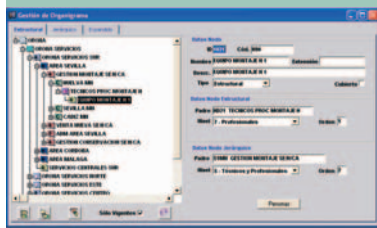
Proporcionar información de los usuarios y sus requisitos de acceso a aplicaciones al resto de sistemas de la organización.

Esta experiencia ha permitido a LKS crear el producto **NODHOS ID** que trata de ofrecer una herramienta de soporte a la gestión de la identidad partiendo de las funcionalidades de mayor valor añadido, dejando la puerta abierta a la automatización posterior de la transmisión de la información relacionada con la identidad a cada uno de los sistemas de la organización.

### CONCLUSIONES

La gestión de la identidad es una tecnología emergente que promete la coordinación de la gestión de la información de identificación de usuarios tanto dentro como fuera de la empresa. El grado de maduración de las diferentes tecnologías es variable.

- Los directorios, gestores de contraseñas o *single sig-on* en Web son tecnologías ampliamente implantadas y que demuestran un ROI real y cuantificable.
- Aprovisionamiento de usuarios y actualización de perfiles son tecnologías que prometen ROI significativos, pero aún hay pocas implementaciones. El producto **NODHOS ID** apunta a este espacio de mayor valor añadido.
- *Single sign-on* en aplicaciones antiguas son tecnologías marginales. Estas tecnologías producen un relativamente pequeño ROI con elevados costes de implantación y mantenimiento.



Con **NODHOS ID**, LKS pretende ofrecer una solución de gestión de la identidad que puede ser implantada de forma escalonada, sin necesidad de implantaciones previas de directorios o sistemas single sign-on lo que simplificará el proceso de implantación de tecnologías de gestión de la identidad.



Más allá del mero discurso, los retos estratégicos de las empresas industriales de nuestro entorno coinciden en una necesidad imperiosa de implicar y desarrollar a las personas de la organización. Entre las formas más habituales de expresar esta necesidad nos encontramos con las siguientes:

- Muchas empresas están realizando serios esfuerzos por implantar Modelos de Gestión que orienten la organización hacia el cliente y que rompan barreras funcionales. Para ello, sus esfuerzos se han centrado en crear contextos organizativos más horizontales (minifábricas, equipos de proceso / proyecto, equipos de mejora...) y en entrenar en las herramientas necesarias. Pero la implantación eficaz y sostenida de Modelos de Gestión avanzada, requiere promover el compromiso proactivo de personas capaces de aportar soluciones y de tomar decisiones, requiere personas que combinen habilidades técnicas y de gestión, capaces de trabajar en equipo y de relacionarse con el clientes/proveedores...
- La presión competitiva impulsa a las empresas a incrementar el valor añadido de sus productos y servicios, a reducir sus costes, a innovar y a ser más flexibles y rápidos en la implantación de las decisiones. En este contexto, el enfoque mecanicista en el que priman puestos de trabajo especializados en operaciones repetitivas de baja cualificación toca a su fin. Esas actividades tienden a transformarse (automatización) o a trasladarse a países con un coste laboral menor.
- El propio proceso de internacionalización hace necesario:
  - El desarrollo de competencias de gestión en un mayor número de personas para poder gestionar implantaciones en el exterior, joint ventures o alianzas con proveedores y otros partners y
  - personas con capacidad para asimilar e integrar las distintas culturas y modelos de gestión de las empresas matrices y las sociedades filiales y con habilidades específicas para la gestión internacional y multicultural.

Ante este escenario, los responsables de Recursos Humanos se plantean su propio rol, el valor que aportan al resto de la organización y, en definitiva, la necesidad de modelos y herramientas que les permitan:

- Alinear la estrategia de RRHH con la estrategia de negocio y el Modelo de Gestión.
  - Construir cultura y promover los Valores Meta de la organización.
  - Desarrollar el Capital Humano: Definir y desplegar las competencias requeridas, evaluar la situación de partida y captar, desarrollar y promover dichas competencias.
  - Ser capaz de integrar las distintas prácticas de RRHH (selección / asignación, formación/ desarrollo...) en un marco global que asegure su coherencia interna y la trazabilidad en los resultados.
- Muchas de estas organizaciones apuestan por sistemas de gestión por competencias como elemento básico para estructurar su Modelo de Gestión de las Personas y alinearlos con los retos estratégicos a los que se enfrentan. En la actualidad desde LKS, trabajamos en varios proyectos en torno a la Gestión por Competencias en:

**FAGOR EDERLAN**  
**MATRICI**  
**MONDRAGON ASSEMBLY**  
**INDUSTRIAS TAJO**

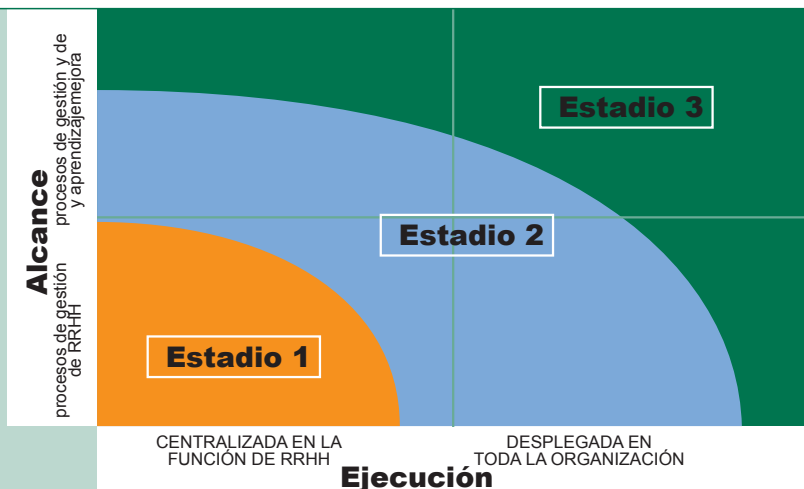
Este artículo presenta la experiencia y el enfoque de LKS a la hora de abordar un modelo de gestión por competencias y, sobre todo, de establecer un marco que ayude a las empresas a clarificar su propio enfoque en esta materia.

### EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Bajo el mismo concepto de Gestión por Competencias, encontramos al menos tres enfoques con objetivos y alcances distintos: El Estadio 1 responde al enfoque más clásico en las implantaciones de Modelos de Competencias, el Estadio 2 es el



**Iñigo Larrea** (i.larrea@lks.es) y **Ainara Atutxa** (a.atutxa@lks.es)



enfoque que principalmente desarrollamos desde LKS y el Estadio 3 representa una tendencia de futuro. No se trata de estadios excluyentes sino evolutivos, es decir, el Estadio 2 incluye al Estadio 1 y el Estadio 3 a los dos anteriores.

### Estadio 1

Mejora de los procesos de Gestión de Personas. Este primer estadio busca, como principal objetivo, la mejora de los procesos de gestión de personas y su ejecución se concentra fundamentalmente en el área funcional de RR.HH. con alguna participación de los gestores (línea).

Desde su origen, la Gestión por Competencias ha tratado de responder a la necesidad de los responsables de RR.HH. de contar con un marco integrador que partiendo de la estrategia de negocio y del contexto organizativo, identifique qué competencias (actitudes, habilidades y conocimientos) requiere de sus profesionales.

En este estadio, los esfuerzos se concentran en determinar qué competencias se requieren para desempeñar con éxito una profesión (Ej. desde conocimientos de marketing, hasta competencias más actitudinales como la orientación al cliente,...), para, posteriormente, evaluar el nivel de competencias realmente aportado por las personas encuadradas en el marco de esa profesión y, en función de ello, tratar de minimizar las diferencias (gap's) encontradas:

- Seleccionar a las personas externas a la organización, en base a las competencias más difíciles de desarrollar/cambiar con la formación

(competencias basadas en habilidades y actitudes) para evitar la alta rotación y el bajo rendimiento en el trabajo.

- Tener una guía a la hora de adoptar decisiones sobre acciones de formación y desarrollo, rentabilizando de esta forma inversiones realizadas, persiguiendo la trazabilidad de los resultados y huyendo de una política de formación a merced del proveedor de formación. Mejorar el encaje puesto-persona a través de la asignación de las personas en los puestos/proyectos más adecuados, incluyendo acciones de movilidad y promoción y la planificación de rutas profesionales que den a las personas en la experiencia específica necesaria para su desarrollo profesional.
- Identificar el potencial existente en determinados profesionales con objeto de planificar planes de sucesión personalizados.

La Gestión por Competencias, permite por tanto el rediseño de los procesos de Gestión de Personas (evaluación, selección, asignación, formación...), en un marco común y coherente con la estrategia de la empresa, logrando, en última instancia, considerar a la función de Recursos Humanos como socio estratégico de la empresa.

**Estadio 2** Orientar el desempeño. Avanzando hacia un segundo estadio, nuestro enfoque de Gestión por Competencias, persigue el objetivo de orientar toda la organización hacia el desempeño y, para ello, requiere una ejecución distribuida

que trata de poner a los líderes de la organización en el centro del modelo de desarrollo profesional de sus colaboradores.

Tradicionalmente los procesos de gestión del desempeño se han centrado en la formulación y seguimiento de objetivos organizativos y su despliegue a áreas, equipos o personas, es decir, se ha centrado en el "qué conseguir" y no en el "cómo conseguirlo". Este estadio trata de apoyar la aclaración de expectativas sobre el "cómo" y crear contextos para el feedback y el coaching entre los líderes y sus colaboradores.

Cambiar comportamientos requiere tiempo, práctica y un apoyo continuo para lograr un verdadero cambio y para ello debemos actuar desde diversas perspectivas:

- Generar un contexto de diálogo Líder-Colaborador: Crear una conversación sobre necesidades, expectativas y posibilidades de desarrollo profesional y un contexto de evaluación, feed-back y aprendizaje que, en caso de no realizarse de forma estructurada, corre el riesgo de quedar a merced de las voluntades y habilidades de cada líder.
- Identificar, evaluar y desarrollar las habilidades necesarias para liderar personas: En lo que afecta a profesiones con responsabilidades de gestión de personas y equipos, se identifican específicamente las competencias relacionadas con la gestión y desarrollo de personas. Como en el resto de Competencias, esta identificación, va seguida de una evaluación y de las acciones de formación y desarrollo necesarias. Desde nuestra experiencia, se recomienda un enfoque mixto que compagine acciones de diseño e implantación del sistema de evaluación competencial con acciones de desarrollo de las habilidades de liderazgo. Se trata de evitar experiencias fallidas que:
- Sólo se centran en el desarrollo de habilidades de liderazgo sin un marco global de competencias ni una trazabilidad de sus resultados.
- O bien, con una definición detallada del modelo de competencias, no acompañan la evaluación con un acciones de desarrollo generales y/o personalizadas.

Orientar el desarrollo profesional de las personas en el marco de su profesión e incluso entre profesiones, en función de las diferencias de competencias entre la ubicación actual y la ubicación de destino y con el beneficio añadido de motivación que supone para las personas la posibilidad de tener una carrera profesional.

- Alinear la política de compensación con la contribución de cada persona: En el contexto de tendencia actual a no basar exclusivamente la retribución en el concepto de puesto, sino a equilibrar el pago por las responsabilidades inherentes al puesto con el pago por la forma en que cada persona ejerce dichas responsabilidades, para algunas organizaciones, el Modelo de Competencias resulta el marco adecuado en el que evaluar la aportación individual.

### Estadio 3

Aprendizaje (personal y organizacional) Continuo. El tercer estadio de la Gestión por Competencias es aún una tendencia de futuro y un reto al que responder. Si en los estadios anteriores el núcleo central de los modelos de competencias ha sido la persona y su nivel individual de competencia, este enfoque debe converger con el enfoque intercambio entre personas y equipos y de los enfoques de organización inteligente u organización que aprende. Las Competencias (Ejemplo: Orientación al cliente) no se basan solamente en datos de clientes, en habilidades individuales o en planes de formación sino que, sobre todo, debe tener en cuenta la red social que la genera y hace sostenible en el tiempo.

En este estadio, se tratará de desarrollar estrategias y estructuras para mejorar y maximizar el aprendizaje a nivel de la organización, para incrementar de manera continua su bagaje de conocimiento y orientarlo hacia la acción y la innovación continua. Una de ellas, puede ser la promoción de "Comunidades de Práctica" como conjunto de personas cuyos miembros se relacionan de forma regular para compartir conocimientos y aprender alrededor de una práctica de interés común.

## LKS se consolida en Costa Rica

Desde hace unos meses, LKS ha consolidado su actividad en Costa Rica y su entorno con la creación de LKS CA Caribe, cuyas oficinas se acaban de inaugurar en un acto al que asistieron un centenar de personas significativas del tejido económico y social. En la inauguración intervinieron representantes del CONACOP, de la Junta Directiva de LKS CA y Caribe, y el Director Ejecutivo de la nueva Sociedad. Las nuevas instalaciones de LKS están situadas en el paseo Colón, en pleno centro financiero de San José. LKS CA y Caribe, cuyo Director Ejecutivo es Abel Salas, nace de la vocación de proporcionar soluciones que aporten valor a nuestros clientes mediante la utilización y desarrollo de servicios de Consultoría y Tecnologías de la Información y de la Comunicación, y con la ambición de ocupar una posición de liderazgo en la región de Centroamérica y el Caribe.



La constitución de LKS CA y Caribe se inscribe además dentro de la filosofía de expansión internacional que LKS está desarrollando y que pretende consolidar en el futuro.

## LKS incorpora a su oferta la herramienta de Gestión de Expedientes Munigex de la firma CGS

LKS S.Coop. y CGS S.L. han alcanzado un acuerdo mediante el cual la consultora incorpora a su oferta de Soluciones para la Administración Local la herramienta de Gestión de Expedientes Munigex de esta última firma. Esta herramienta, que cuenta con un importante número de instalaciones en ayuntamientos guipuzcoanos, ha sido la elegida -entre otras razones- por su sencillez de implantación, coste razonable de la inversión y componentes estándar de mercado, para formar parte del conjunto de soluciones orientadas al mercado de la Administración Local. Este mercado está considerado por LKS como estratégico dentro de su Modelo de Negocio y de su PEC 2005-2008.



Jesús Dorransoro, Director del negocio de Consultoría Tecnología de LKS junto a Carlos Arraiza, Director Comercial de CGS S.L.

## LK-Wendland ofrece cobertura jurídica a las empresas españolas en Alemania y su entorno

**La firma es una joint venture entre LKS abogados y Manfred Wendland**

Con el objetivo de dar cobertura jurídica a las empresas españolas con interés en Alemania y países de su ámbito de influencia, LKS abogados y Manfred Wendland han establecido una Joint Venture bajo el nombre de **LK-Wendland Abogados**, que al mismo tiempo busca colaborar con empresas alemanas en su establecimiento en España y en sus relaciones con empresas y entidades españolas.



De pie a la izquierda, el letrado hispano-alemán Manfred Wendland, antiguo socio cofundador de Schiller Abogados y director de la nueva empresa, junto a Jesús María Martínez, director de LKS Abogados y, de pie, Justo Martín, responsable de Contenciosos.

El nuevo despacho es el fruto de una larga colaboración entre LKS y el letrado hispano-alemán Manfred Wendland, antiguo socio cofundador de Schiller Abogados y director de la nueva empresa, quien junto a Jesús María Martínez, director de LKS Abogados y Justo Martín, responsable de Contenciosos, asistieron a la inauguración de la sede de la nueva firma, radicada en el primer piso del número 5 del Paseo de Salamanca de San Sebastián.

Manfred Wendland destacó en el acto inaugural que **LK-Wendland Abogados** cuenta ya con una importante red de despachos de abogados en Alemania con equipo de profesional que dominan tanto el derecho como los idiomas de ambos países.

“Nuestro objetivo, señaló Manfred Wendland, es convertir a LK-Wendland en un puente jurídico entre las empresas de cultura germana y el País Vasco y zonas colindantes, un puente que tiene un pilar aquí en San Sebastián y varios, en forma de despachos colaboradores, en Alemania”.

Por otro lado, destacó también la importancia del equipo jurídico constituido en las oficinas de San Sebastián, perfecto conocedor del derecho y la cultura de ambos países.

## Distinción a Juan José Rodríguez (iLKS) en el XIV Congreso del Círculo de Usuarios de Oracle

“Oracle Portal como integrador de aplicaciones”, presentada por nuestro compañero de iLKS Juan José Rodríguez, ha sido elegida como la mejor ponencia por los asistentes al XIV Congreso del Círculo de Usuarios de Oracle celebrado recientemente.

Durante el congreso se presentaron diversas ponencias en las que se expusieron experiencias y nuevos desarrollos del “mundo” Oracle.

Gure profesionalekin harremanetan jartzeko telefono bakarra

**902 54 09 90**

Un único teléfono para contactar con nuestros profesionales

