

# Cooperación y Clusters

Juan Manuel Esteban



## AREAS DE REFLEXIÓN

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



# 1. LA COOPERACIÓN: por qué y para qué

## 1. La cooperación: por qué y para qué

### Cooperar es difícil para todos ...

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

## 1. La cooperación: por qué y para qué

**... pero es una estrategia inteligente**

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

## 1. La cooperación: por qué y para qué

### Las condiciones mínimas para que se produzcan eventos cooperativos

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

## 1. La cooperación: por qué y para qué

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

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

## 1. La cooperación: por qué y para qué

### Barreras para la cooperación

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

## 1. La cooperación: por qué y para qué

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

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

## 1. La cooperación: por qué y para qué

### La confianza

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

## 1. La cooperación: por qué y para qué

### Un recordatorio del camino de cooperación para clusters

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

## 1. La cooperación: por qué y para qué

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

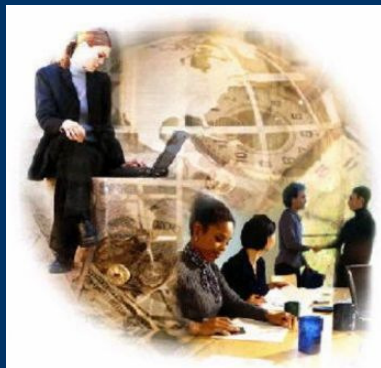
▪ *¿Creéis que es posible competir y cooperar a la vez (coopetir)?*

▪ *¿En qué condiciones?*

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

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

# 2. ORGANIZACIONES INTELIGENTES



(basado en las ideas de Peter Senge)

## 2. Organizaciones Inteligentes

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

**Arie de Geus**

## 2. Organizaciones Inteligentes

### Aprender está en nuestros genes

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

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

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

## 2. Organizaciones Inteligentes

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

## 2. Organizaciones Inteligentes

### 1. “Yo soy mi puesto”

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

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

## 2. Organizaciones Inteligentes

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

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

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

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

## 2. Organizaciones Inteligentes

### 3. La ilusión de la proactividad

**Muchas veces la “proactividad” es realmente reactividad disfrazada**

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

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

## 2. Organizaciones Inteligentes

### 4. La fijación excesiva en los hechos inmediatos

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

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

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

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

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

## 2. Organizaciones Inteligentes

### 5. No es posible aprender todo con la experiencia

**La experiencia directa es un potente medio de aprendizaje**

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

**El “horizonte de aprendizaje”**

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

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

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

## 2. Organizaciones Inteligentes

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

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

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

**La defensa del territorio**

**El mantenimiento de las apariencias**

**El fingimiento**

**El mal menor asumible**

**La incompetencia calificada: equipos cerrados al aprendizaje**

## 2. Organizaciones Inteligentes

### Las disciplinas centrales de la organización inteligente

**1. Pensamiento sistémico**

**2. Dominio personal**

**3. Modelos mentales**

**4. Visión compartida**

**5. Aprendizaje en equipo**

## 2. Organizaciones Inteligentes

### 1. Pensamiento sistémico

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

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

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

## 2. Organizaciones Inteligentes

### 2. Dominio personal

**Compromiso individual con el proceso de aprendizaje**

**El aprendizaje no puede forzarse.**

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

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

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

## 2. Organizaciones Inteligentes

### 3. Modelos mentales

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

**Desaprender para aprender**

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

## 2. Organizaciones Inteligentes

### 4. Visión compartida

**Vital a nivel empresarial, vital en procesos de clusterización**

**Necesidad de diálogo y discusión sincera y abierta**

**Visiones individuales vs. Estructuras tradicionales**

**Organizaciones “planas” y descentralizadas vs. jerárquicas**

## 2. Organizaciones Inteligentes

### 5. El aprendizaje en equipo

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

# 3. EL TRABAJO EN EQUIPO



### 3. El Trabajo en Equipo

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

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

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

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

### 3. El Trabajo en Equipo

#### Las funciones clave en un equipo de trabajo

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

### 3. El Trabajo en Equipo

#### Las ventajas de trabajar en equipo para las organizaciones

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

### 3. El Trabajo en Equipo

#### Las ventajas de trabajar en equipo para las personas

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

### 3. El Trabajo en Equipo

**Pero nada es perfecto ... también hay desventajas**

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

## 3. El Trabajo en Equipo

### Pequeña guía para conseguir reuniones eficaces

#### 1. Antes

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

#### 2. Durante

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

#### 3. Después

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

### 3. El Trabajo en Equipo

#### El modelo FSNP de crecimiento y desarrollo de equipos

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

### 3. El Trabajo en Equipo

#### Reflexión compartida

*¿Habéis trabajado en equipo?*

*¿Cómo han sido vuestras experiencias?*

*¿Sencillo o difícil?*

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

# 4. LOS CLUSTERS EN ACCIÓN



## 4. Los Clusters en Acción

### Poniendo (para recordar) los clusters en contexto

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

## 4. Los Clusters en Acción

### La microeconomía de la competitividad

#### Muy diferentes factores determinan la competitividad:

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

## 4. Los Clusters en Acción

### Clusters iguales y diferentes

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

## 4. Los Clusters en Acción

**Recordando la misión: simple y difícil a la vez**

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

## 4. Los Clusters en Acción

### Beneficios de la clusterización (I)

#### SINÉRGICOS

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

## 4. Los Clusters en Acción

### Beneficios de la clusterización (II)

#### OPERATIVOS

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

## 4. Los Clusters en Acción

### Beneficios de la clusterización (III)

#### INTANGIBLES

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

## 4. Los Clusters en Acción

### Beneficios de la clusterización (IV)

#### INFLUENCIA E INTERLOCUCIÓN

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

## 4. Los Clusters en Acción

### El principio del pragmatismo

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

## 4. Los Clusters en Acción

### Sin vosotros no habrá Cluster

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

## 4. Los Clusters en Acción

**No es un proceso para recibir sin dar**

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

## 4. Los Clusters en Acción

**Por tanto, vuestra participación sincera es vital**

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

## 4. Los Clusters en Acción

### Reflexión conjunta final

*¿Nos vemos?*

*¿Nos interesa?*

*¿Estamos dispuestos a aportar para recibir?*

*¿Tenemos las mentes abiertas frente al proceso?*

*¿Qué resultados esperamos: a corto, a largo?*



**¡Muchas gracias por su atención y su tiempo!**