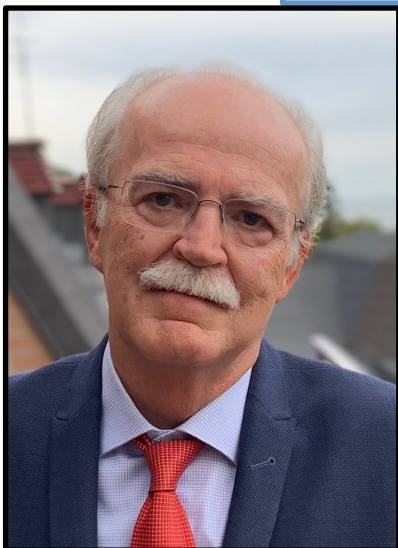


# ***MUNDO EN TRANSFORMACIÓN, PERSONAS Y ORGANIZACIONES***

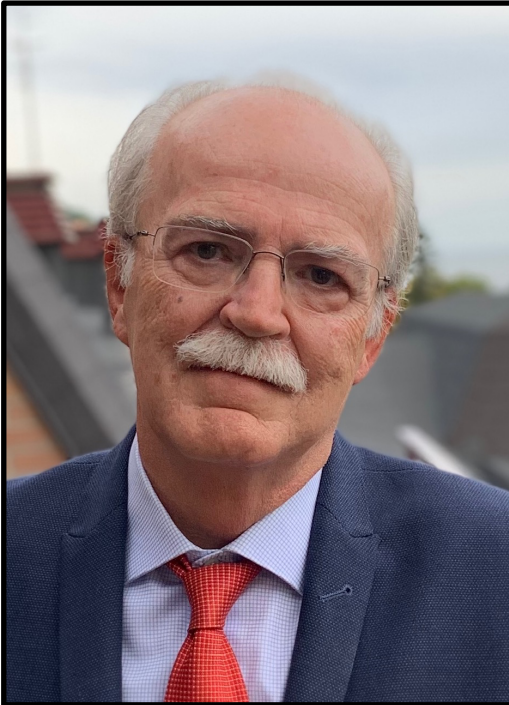


***José Luis Larrea***

**Donostia, 25 de octubre de 2019**



## **JOSÉ LUIS LARREA**

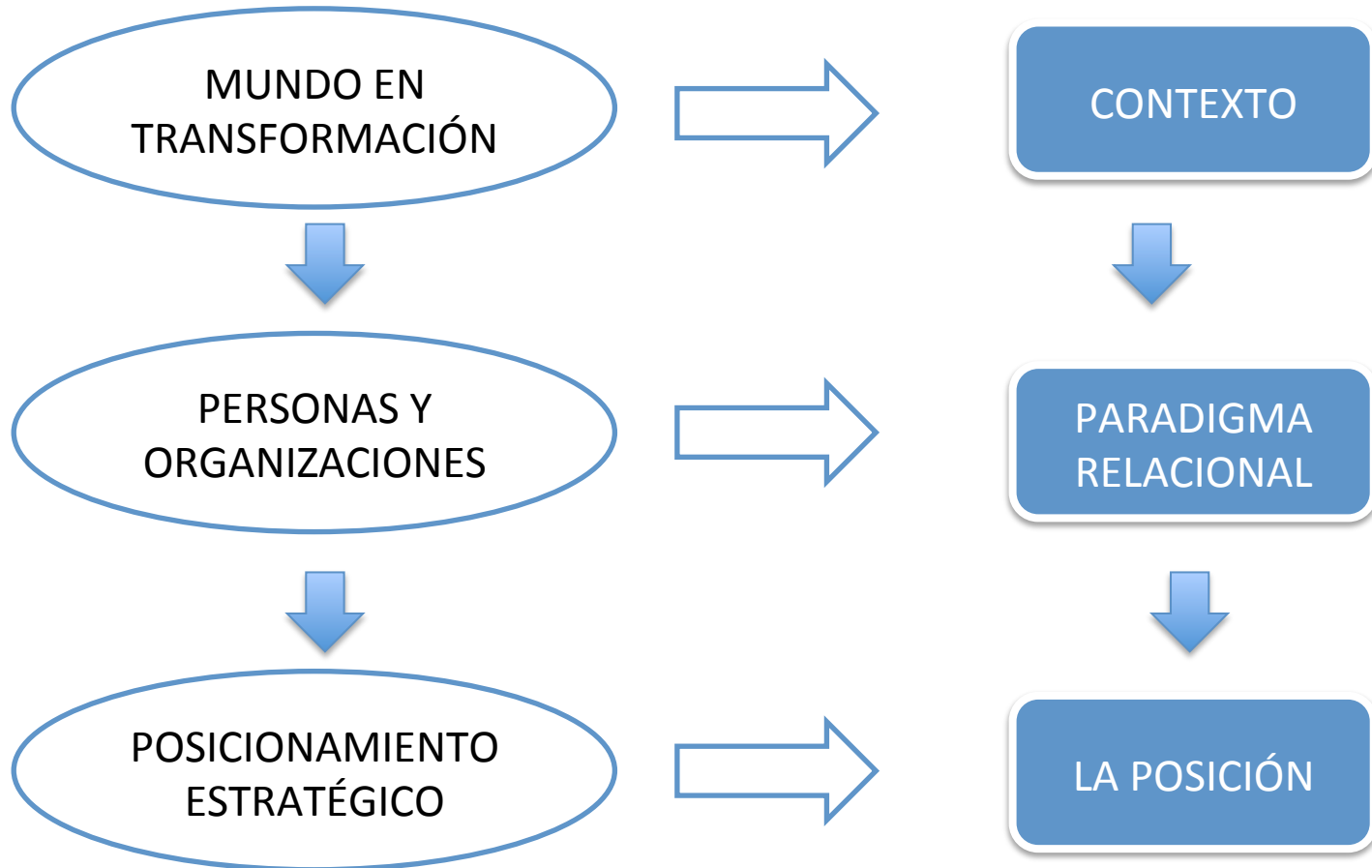


Licenciado en CC EE y Empresariales y Doctor en Competitividad Empresarial y Territorial, Innovación y Sostenibilidad por la Universidad de Deusto.

En la actualidad es asesor de empresas e instituciones, presidente del Consejo Asesor de Deusto Social Lab de la Universidad de Deusto y presidente de Honor del Instituto Vasco de Competitividad (Orkestra). Asimismo, es miembro del Consejo de Gobierno de la Universidad de Deusto y de su Comisión Permanente, del Consejo de Deusto Business School (DBS), Amigo Numerario de la Real Sociedad Bascongada de los Amigos del País y Académico de número de Jakiunde, la Academia Vasca de las Ciencias, las Artes y las Letras.

Entre otros cargos, en su etapa en la administración pública (1980-1995), fue viceconsejero de Planificación y Administración Educativa, viceconsejero de Hacienda, consejero de Hacienda y Finanzas y consejero de Economía y Hacienda del Gobierno Vasco. Entre 1995 y 2013 fue el primer ejecutivo de Ibermática. Durante el período 1996-1999 fue, además, presidente del operador vasco de telecomunicaciones, Euskaltel, responsabilizándose de su creación y de sus primeros años de actividad.

# ***MUNDO EN TRANSFORMACIÓN, PERSONAS Y ORGANIZACIONES***



# UNA NOCHE EN LA CAMPIÑA (SHERLOCK Y WATSON)



TRAS UNA BUENA CENA Y UNA BUENA BOTELLA DE VINO...



... SE DESEARON BUENAS NOCHES Y SE ACOSTARON EN SUS  
RESPECTIVOS SACOS DE DORMIR.



HORAS MAS TARDE, HOLMES SE DESPERTÓ Y LLAMÓ A SU FIEL AMIGO.

*Watson, mire al cielo  
y dígame qué ve*



*Veo millones y  
millones de estrellas*



*Y eso,  
¿qué le indica,  
querido Watson?*

WATSON PENSÓ UN MINUTO Y, PLENAMENTE DECIDIDO A IMPRESIONAR A SU AMIGO CON SUS DOTES DEDUCTIVAS, CONTESTÓ:

*Desde un punto de vista astronómico,  
me indica que existen millones de  
galaxias y potencialmente, por lo  
tanto, billones de planetas.*



*Astrológicamente  
hablando, me indica  
que Saturno está en  
conjunción con Leo.*



*Cronológicamente, deduzco que son aproximadamente las 3:15 de la madrugada.*



*Meteorológicamente, intuyo que  
mañana tendremos un hermoso y  
soleado día...*

*Y a usted,  
¿qué le indica,  
mi querido Holmes?*



TRAS UN CORTO SILENCIO, HOLMES HABLÓ:

*Querido Watson: Cada día es usted más imbécil. ¡ Nos han robado la tienda de campaña !*

ELEMENTAL, QUERIDO WATSON!

## CONTEXTO

## UNA NOCHE EN LA CAMPIÑA (SHERLOCK Y HOLMES)



# **“UNA ADECUADA IDENTIFICACIÓN DEL CONTEXTO RESULTA CAPITAL”**

*(Una noche en la campiña)*

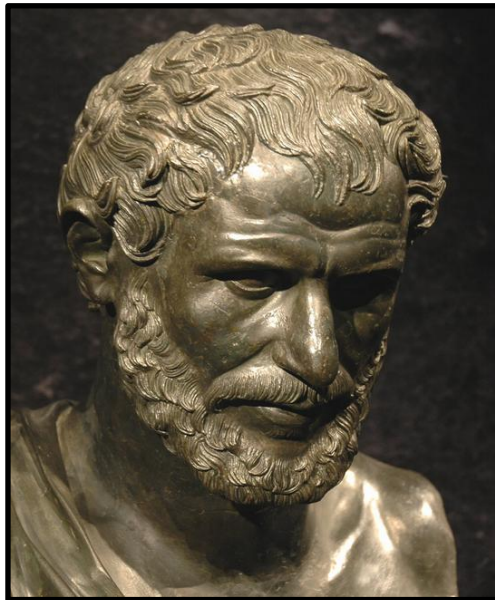


# CONTEXTO



*José Luis Larrea*

Un entorno en movimiento en el  
que el cambio es una constante...



***“el cambio es lo  
único inmutable en el  
mundo”***

HERÁCLITO DE EFESO (FILOSOFO). GRECIA, 550-475 A. C.

### ALGUNAS GRANDES CUESTIONES DE LA GLOBALIZACIÓN

- El equilibrio entre lo global y lo local
  - El problema del tamaño
- La quimera de la última frontera
  - ¿Las barreras caen o se transforman?
- El cambio de las reglas de juego
  - El papel de los estados, los ciudadanos, las macro-empresas, los nuevos monopolios
  - El papel social de la empresa
- El riesgo de ruptura social
  - Nuevas tecnologías → Nuevo analfabetismo
- Globalización y totalización
- Nuevas expresiones de la acción terrorista (seguridad)



# CONTEXTO

## 3. DESARROLLO TECNOLÓGICO

**TIC**

**POTENCIAL DE LAS  
TECNOLOGÍAS**

- ➔ Tecnologías de materiales avanzados
- ➔ Nanotecnología
- ➔ Biotecnología
- ➔ Tecnologías de Energías limpias
- ➔ Tecnologías de las Ciencias cognitivas

**NBIC**

(Nanotecnología,  
Biotecnología, tecnologías de  
la Información y Cognitivas)

*José Luis Larrea*

CONECTIVIDAD

de todos con todos (redes sociales,...) y  
de todo con todo (el internet de las cosas)

ACCESIBILIDAD

de todos y a todos (globalización)

MOVILIDAD

física y virtual (teléfono móvil, tablets, vehículos,...)

CAPACIDAD DE  
INTEGRAR Y  
MANEJAR DATOS

(Big data, ordenadores cuánticos, ...)

VELOCIDAD

a la que todo ocurre.

# CONTEXTO

## 4. TRANSFORMACIÓN DIGITAL

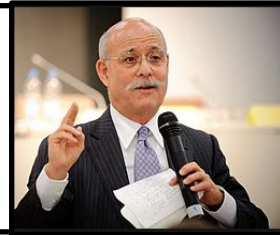


### LA ERA DE LAS PLATAFORMAS

#### EL INTERNET DE LAS COSAS (IdC)

#### NUEVA PLATAFORMA INTELIGENTE QUE INTEGRA

- EL INTERNET DE LAS COMUNICACIONES
- EL INTERNET DE LA LOGÍSTICA Y EL TRANSPORTE
- Y EL INTERNET DE LA ENERGÍA



J. RIFKIN

APARICIÓN DE **NUEVAS PLATAFORMAS** BASADAS EN LAS COMUNICACIONES, MÁS QUE EN LA PRODUCCIÓN Y LA DISTRIBUCIÓN CLÁSICAS (AMAZON, GOOGLE, APPLE, ...)

#### DESAFÍOS

- APARICIÓN DE NUEVOS MONOPOLIOS
- TRANSFORMACIÓN DEL MERCADO DE TRABAJO Y EL MODELO DE RELACIONES LABORALES
- NUEVAS FORMAS DE EMPLEO
- NUEVA ECONOMÍA DE LOS RECADOS (GIG ECONOMY)
- ...

José Luis Larrea



# CONTEXTO

## 4. TRANSFORMACIÓN DIGITAL

### EL PODER DE LOS ALGORITMOS

Un **algoritmo** es “un conjunto ordenado y finito de operaciones que permite hallar la solución de un problema”

EL INTERNET DE LAS COSAS

GRAN CANTIDAD DE DATOS

BIG DATA

ALMACENAMIENTO Y TRATAMIENTO DE DATOS MASIVOS, MINERÍA DE DATOS

BLOCKCHAIN

ESTRUCTURAS DE BASES DE DATOS SOFISTICADAS, SEGURAS, DISTRIBUIDAS EN BLOQUES DESCENTRALIZADOS RELACIONADOS Y COMPARTIDOS

BITCOIN

CRIPTOGRAFÍA

GARANTIZAR LA SEGURIDAD

ORDENADORES CUÁNTICOS

CAPACIDAD DE PROCESAMIENTO

ROBÓTICA

DISPOSITIVOS MECÁNICOS INTERCONECTADOS

AUTOMATIZACIÓN AVANZADA

INTELIGENCIA ARTIFICIAL

José Luis Larrea



# CONTEXTO

## 4. TRANSFORMACIÓN DIGITAL

### EL PODER DE LOS ALGORITMOS

### DESAFÍOS



Aplicados sobre bases de datos ya existentes con sus condicionantes de partida, las conclusiones que se sacan y se aplican profundizan en “sesgos confirmatorios”.

### SESGO CONFIRMATORIO

Su grado de sofisticación, capaces de aprender en su propia aplicación, amenaza con el desconocimiento acerca de cómo operan realmente.

### DESCONOCIMIENTO

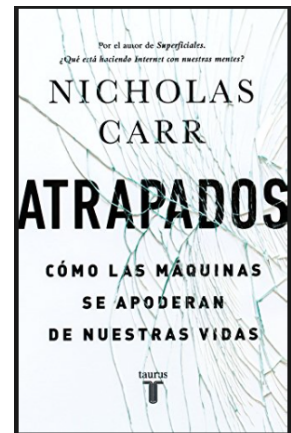
**AMENAZA**  
*“lo dice el sistema y punto”*

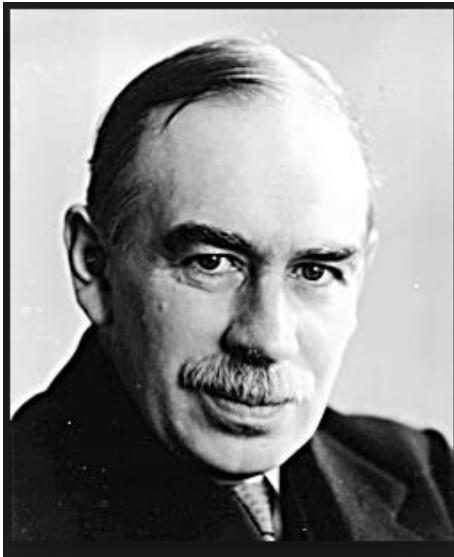
**José Luis Larrea**



Nicholas Carr (editor ejecutivo de *Harvard Business Review*).  
Massachusetts, 1959

***“DESPLEGADA CON INTELIGENCIA,  
LA AUTOMATIZACIÓN PUEDE  
RELEVARNOS DE TRABAJOS  
ESCLAVIZANTES Y ESPOLEARNOS  
HACIA EMPEÑOS MÁS  
EXCITANTES Y SATISFACTORIOS”***





**John Maynard Keynes**, economista  
británico (1883-1946)

***“EN CIEN AÑOS (PARA 2030) ES  
POSIBLE QUE EL PROGRESO HAYA  
LIBERADO A LA HUMANIDAD DE  
LA LUCHA POR LA SUBSISTENCIA Y  
LA PROPULSE A SU DESTINO DE  
FELICIDAD ECONÓMICA”***

VISIÓN OPTIMISTA?

# CONTEXTO

## 6. PLANETA, PERSONAS Y RELACIONES (DIÁLOGO)



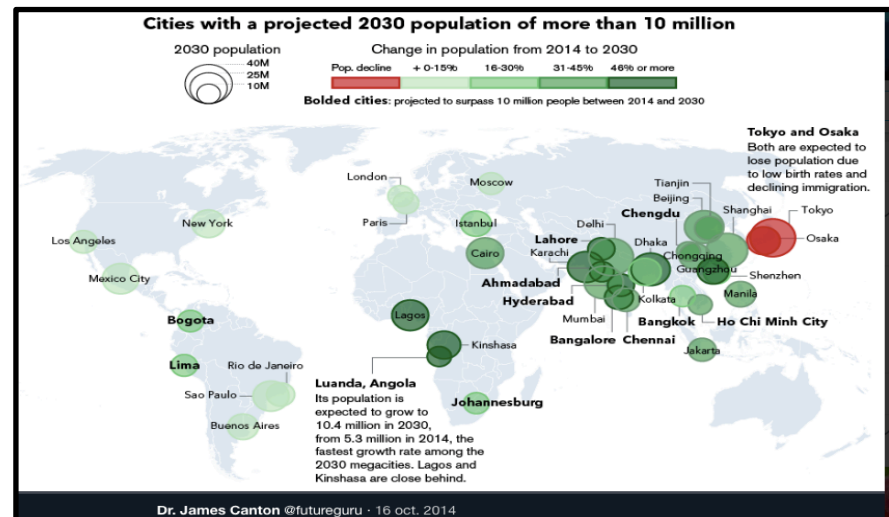
# OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



*José Luis Larrea*

- Contradicción permanente entre el corto y el largo plazo.
- Envejecimiento de la población y nuevas necesidades.
- Intensificación de los procesos y movimientos migratorios.
- Auge de las ciudades.
- Papel relevante de la mujer
- Diálogo intergeneracional y relevo generacional.

PARA 2050 DOS TERCIOS DE LA POBLACIÓN  
VIVIRÁ EN GRANDES CIUDADES (ONU)



Dr. James Canton @futureguru · 16 oct. 2014

# CONTEXTO

## 7. DEMOGRAFÍA

### NECESIDAD DE DIÁLOGO Y COOPERACIÓN INTERGENERACIONAL

JÓVENES

GARANTÍA DE  
RELEVO  
GENERACIONAL

CUOTA GENER@CIONAL

MAYORES

CONOCIMIENTO  
ACUMULADO DE LA  
EXPERIENCIA  
GENERACIONAL

ACABAR CON EL VIEJO “MATARILE”

CAPACIDAD EJECUTIVA

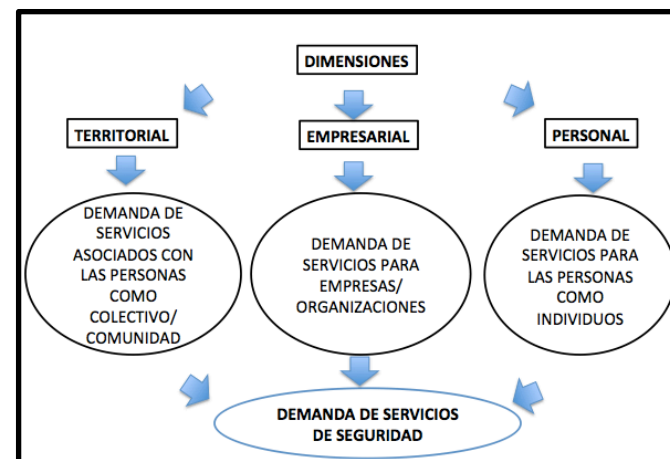
CAPACIDAD CONSULTIVA

*ÍNDICE DE INFLUENCIA GENER@CIONAL*  
(QUE MIDA LA DISTRIBUCIÓN DEL PODER EJECUTIVO,  
LA RIQUEZA, EL EMPLEO,... ENTRE GENERACIONES)



*José Luis Larrea*

- ➔ Más globales, menos seguros.
- ➔ Sensación de riesgo y debilidad.
- ➔ Importancia creciente de la ciberseguridad.
- ➔ Cultura de aversión al riesgo, caída del espíritu emprendedor (?).



- Carácter estratégico de las fuentes de energía.
- Desarrollo de fuentes de energía sostenibles.
- Importancia creciente de las políticas de protección medioambiental.
- Tensión entre el corto y largo plazo.
- Conciencia de la escasez de recursos naturales.
- Importancia de los riesgos y costes medioambientales.



# CONTEXTO

## 10. COMPETITIVIDAD

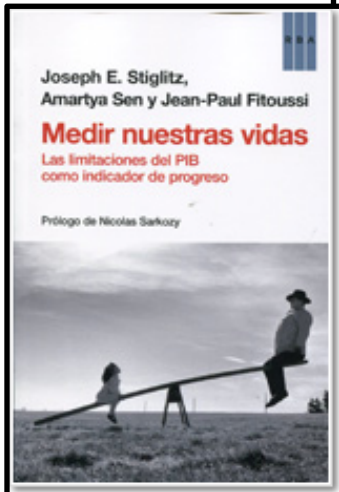
### INDICADORES DE COMPETITIVIDAD

### INDICADORES DE PROGRESO SOCIAL, COHESIÓN SOCIAL Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS



*Informe de la Comisión sobre la medición del desarrollo económico y del progreso social*  
Comisión liderada por los expertos Stiglitz, Sen y Fitoussi (Stiglitz et al., 2013).

***“una de las razones por las que la mayor parte de la gente percibe que está peor, aunque el PIB medio suba, es porque efectivamente está peor”***



El Índice de Progreso Social Regional Europeo (IPSRE) - ORKESTRA

# CONTEXTO

## 10. COMPETITIVIDAD

## RESULTADOS DEL IPSRE PARA EL PAÍS VASCO

TABLA 1-6 Scorecard del Índice de Progreso Social de la CAPV

Índice de Progreso Social Regional Europeo		71,41	102/272	País Vasco	
PIB per cápita PPA (2011)		32.500 €	35/272		
<b>Necesidades humanas básicas</b>		●		<b>Fundamentos del bienestar</b>	
Valor 84.31	Ranking 74			Valor 67.59	Ranking 55
<b>Nutrición y asistencia médica básica</b>		○		<b>Acesso a conocimientos básicos</b>	
Valor 91.02	Ranking 8			Valor 74.63	Ranking 124
Tasa de mortalidad antes de 65 años		●		Matriculación en educación secundaria	
Tasa de mortalidad infantil		●		Secundaria inicial completada solamente	
Necesidades médicas insatisfechas		●		Abandono escolar temprano	
Comida insuficiente		●		<b>Acesso a la información y las comunicaciones</b>	
<b>Agua y saneamiento</b>		○		Valor 64.68	Ranking 146
Valor 92.79	Ranking 108			Internet en el hogar	
Satisfacción con la calidad del agua		○		Banda ancha en el hogar	
Falta de aseo en la vivienda		●		Interacción <i>online</i> con las autoridades	
Aguas residuales no recogidas		●		<b>Salud y bienestar</b>	
Tratamiento de aguas residuales		●		Valor 75.36	Ranking 71
<b>Vivienda</b>		●		Esperanza de vida	
Valor 67.63	Ranking 159			Estado de salud general	
Coste gravoso de la vivienda		●		Muertes prematuras por cancer	
Satisfacción con la vivienda		●		Muertes prematuras por enfermedades cardiacas	
Aglomeración		●		Necesidades dentales insatisfechas	
Falta de calefacción adecuada		○		Satisfacción con la calidad del aire	
<b>Seguridad personal</b>		●		<b>Calidad medioambiental</b>	
Valor 87.06	Ranking 3			Valor 56.61	Ranking 46
Tasa de homicidios (muertes por 100,000 habitantes)		●		Polución del aire-pm10	
Seguridad nocturna (% sensación de seguridad)		●		Polución del aire-pm2.5	
Muertes de tráfico (muertes por millón de habitantes)		●		Polución del aire-ozono	
				Polución, mugre y otros problemas medioambientales	
				Áreas protegidas (Natura 2000)	
				<b>Oportunidades</b>	
				Valor 63.16	Ranking 133
				<b>Derechos personales</b>	
				Valor 29.35	Ranking 242
				Confianza en el sistema político	
				Confianza en el sistema legal	
				Confianza en la policía	
				Calidad y responsabilidad de los servicios gubernamentales	
				<b>Libertad personal y de elección</b>	
				Valor 70.40	Ranking 148
				Libertad para decidir sobre su vida	
				Embarazos adolescentes	
				Gente joven que ni estudia ni trabaja	
				Corrupción	
				<b>Tolerancia e inclusión</b>	
				Valor 79.29	Ranking 24
				Imparcialidad de los servicios gubernamentales	
				Tolerancia hacia los inmigrantes	
				Tolerancia hacia las minorías	
				Actitudes hacia las personas con discapacidad	
				Tolerancia hacia los homosexuales	
				Brecha de género	
				Redes de apoyo en la comunidad	
				<b>Acceso a educación superior</b>	
				Valor 82.37	Ranking 56
				Población con educación terciaria	
				Matriculación en educación terciaria	
				Formación continua	
				Áreas protegidas (Natura 2000)	

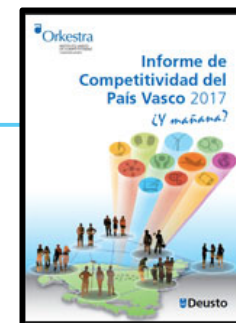
● Debilidad ○ Debilidad casi neutral ● Neutralidad ○ Fortaleza casi neutral ● Fortaleza

Regiones con PIB per cápita similar: NoordBrabant, Tirol, Karlsruhe, Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste, Comunidad de Madrid, Lombardia, ZuidHolland, Mittelfranken, Düsseldorf, Vorarlberg, Köln, Prov. VlaamsBrabant, Oberösterreich, Comunidad Foral de Navarra, and Tübingen

Fuente: Comisión Europea.

Fuente: Orkestra, 2017

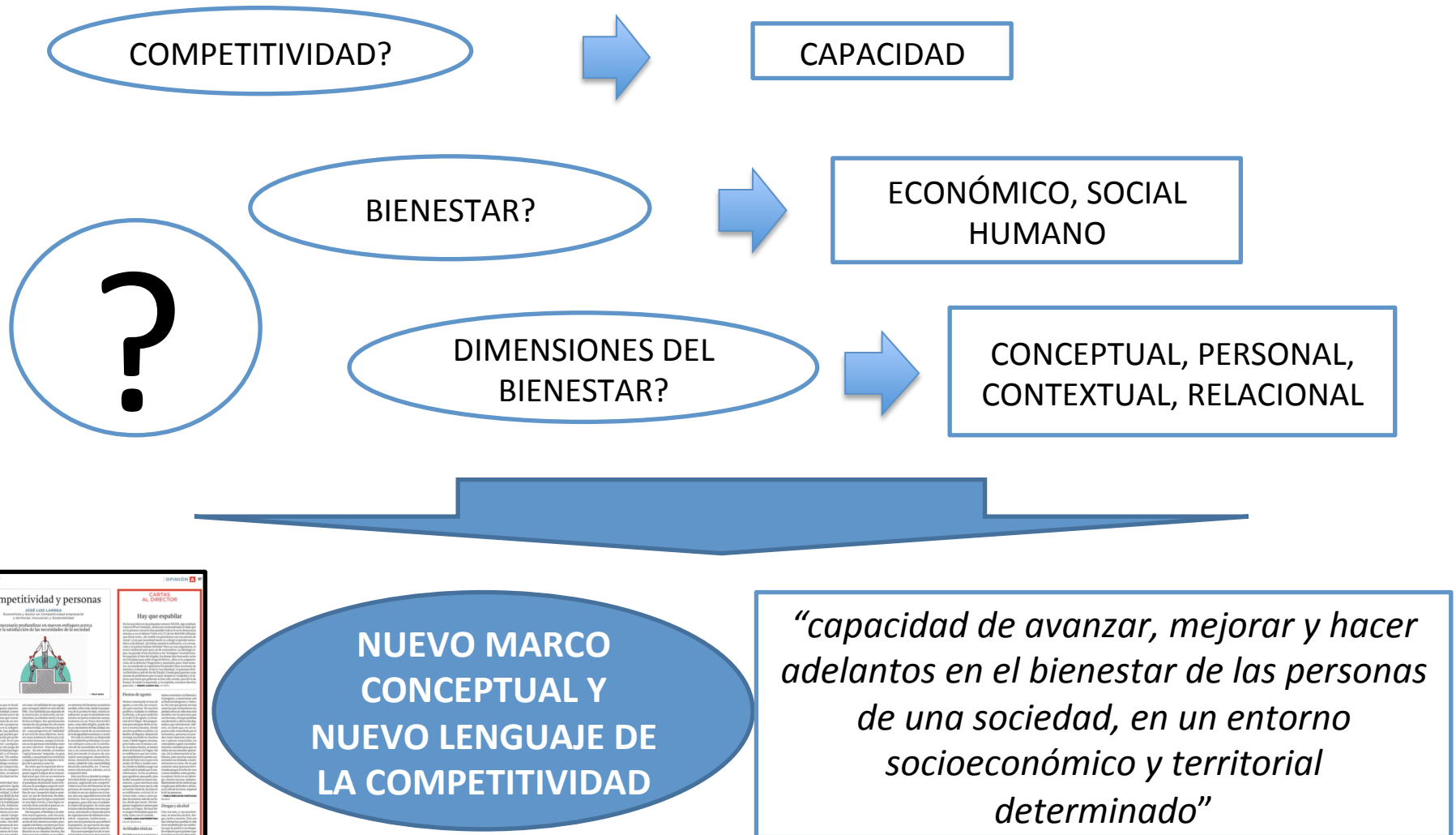
José Luis Larrea



# CONTEXTO

## 10. COMPETITIVIDAD

### LA PERSPECTIVA DE LA PERSONA Y EL NUEVO ENFOQUE DE LA COMPETITIVIDAD



# CONCEPTO DE INNOVACIÓN

*Si innovar es introducir novedades en alguna cosa... el reto es*

**INTRODUCIR NOVEDADES DE MANERA SOSTENIBLE Y  
SOSTENIDA EN EL TIEMPO, APORTANDO UN VALOR  
RECONOCIDO POR EL MERCADO Y/O LA SOCIEDAD**

*pasando de*

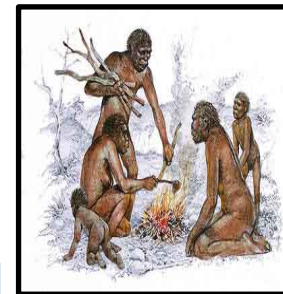
*la innovación como suceso*



*Sobrevenido  
Operativo*



*a la innovación como proceso*



*Anticipado  
Estratégico*

CAMBIO DE PARADIGMA

*José Luis Larrea*

**“MÁS ALLÁ DE LA RESILIENCIA”**

QUE SEA ÚTIL



*José Luis Larrea*

### LA BOMBILLA CENTENARIA



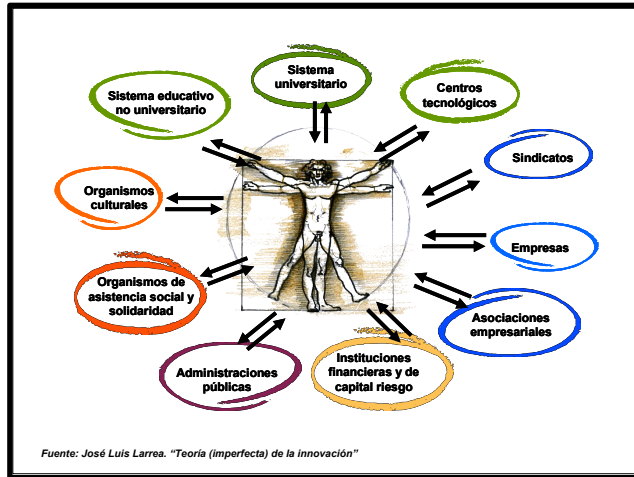
*(encendida sin apagarse desde 1901)*

*Parque de bomberos de Livormore (California)*

**José Luis Larrea**

### EL EMPRENDEDOR

*“persona capaz de introducir novedades de manera sostenible y sostenida en el tiempo aportando un valor reconocido por el mercado y la sociedad”*



### El perfil del emprendedor

#### *Emprendedor guay*

*Muy joven*

*Sin formación universitaria*

*Tecnológico (en TICs)*

*Especulativo*

*Crecimiento muy rápido*

*Por cuenta propia*

#### *Emprendedor*

*Joven y maduro*

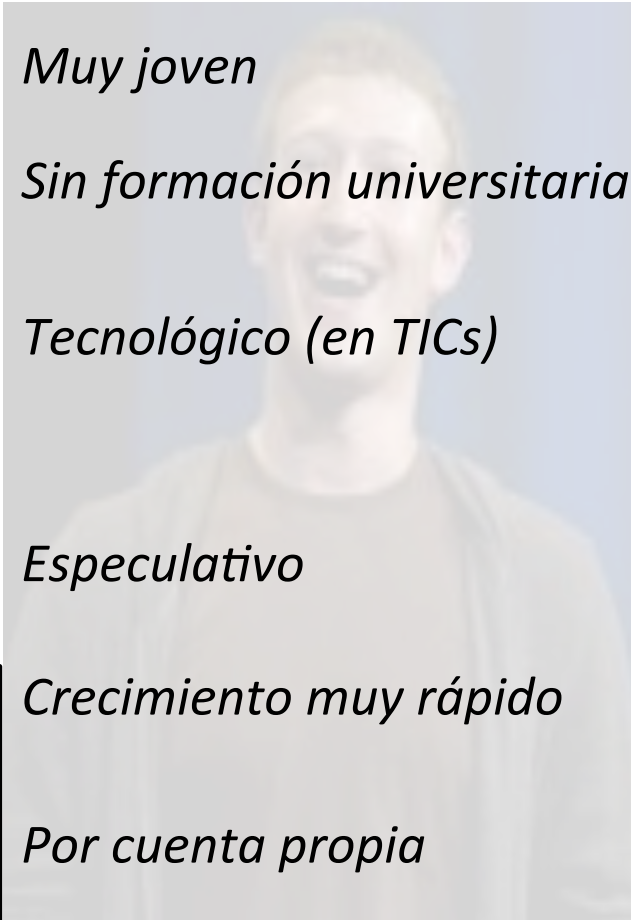
*Con formación ( universitaria y  
no universitaria )*

*Tecnológico (no solo TICs) y  
no tecnológico*

*Especulativo y no especulativo*

*Crecimiento rápido y moderado*

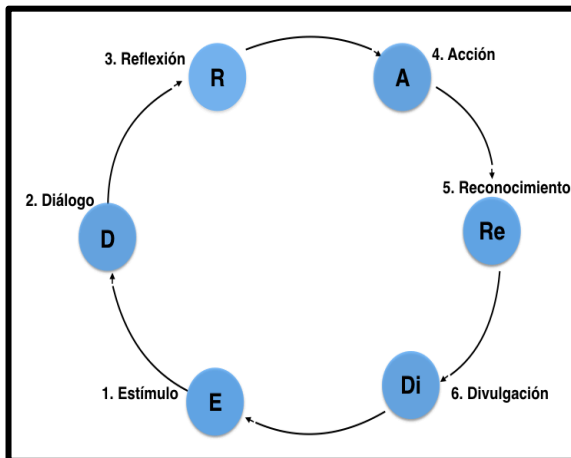
*Por cuenta propia y ajena*



### DE LA SOCIEDAD DE LA INNOVACION A LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO?

#### CONOCIMIENTO

*El conocimiento es la toma de conciencia de las cosas, de lo que sabemos acerca de lo que nos rodea, que se hace a través de un proceso de transformación.*



#### CONOCIMIENTO TRANSFORMADOR

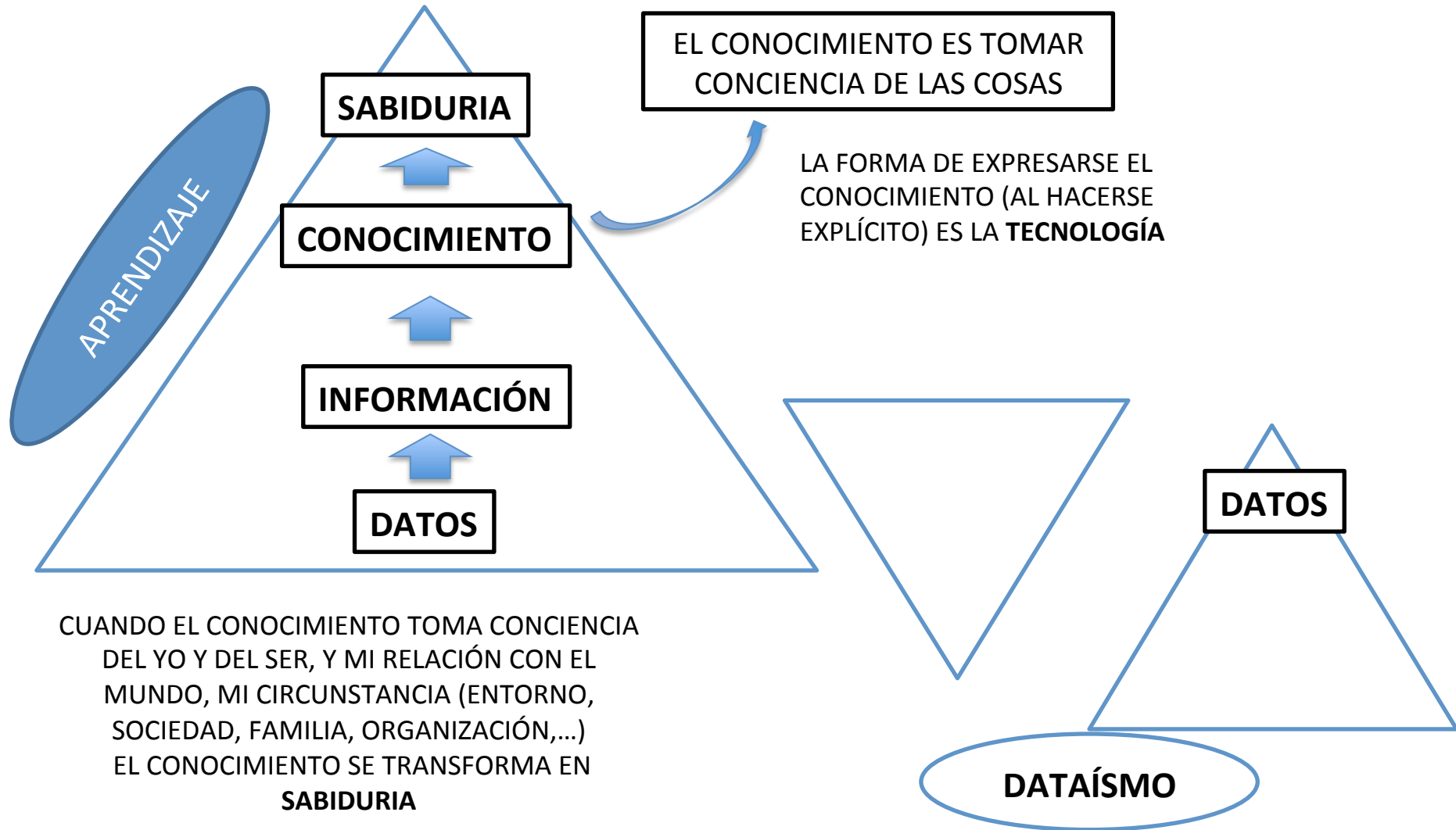
*El conocimiento transformador es un conocimiento que se genera en un proceso de transformación personal (individual) y social (colectivo).*

*Un proceso de transformación, proceso de aprendizaje, fruto de la interacción con el entorno, de manera que el conocimiento es la expresión, en cada momento, del resultado acumulado de nuestros procesos de aprendizaje.*

### APRENDIZAJE TRANSFORMADOR

### LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO O LA SOCIEDAD DEL APRENDIZAJE?



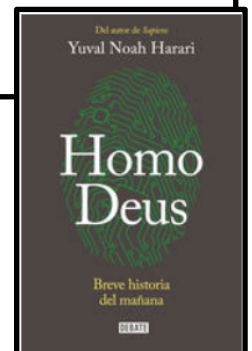


## DATAÍSMO

***“EL DATAÍSMO INVIERTE LA PIRÁMIDE TRADICIONAL DEL CONOCIMIENTO... LOS DATAÍSTAS CREEN QUE LOS HUMANOS YA NO PUEDEN HACER FRENTE ALOS INMENSOS FLUJOS DE DATOS ACTUALES NI, POR CONSIGUIENTE, DESTILAR LOS DATOS EN INFORMACIÓN Y, MUCHO MENOS, EN CONOCIMIENTO O SABIDURÍA. POR LO TANTO, EL TRABAJO DE PROCESAR LOS DATOS DEBE ENCOMENDARSE A ALGORITMOS ELECTRÓNICOS...PREFIEREN PONER SU CONFIANZA EN LOS DATOS MASIVOS Y LOS ALGORITMOS INFORMATICOS”***



YUVAL NOAH HARARI



# CONTEXTO

## 13. DIMENSIÓN SOCIAL DE LA EMPRESA



INICIATIVA DE LA FUNDACIÓN ENTORNO (EMPRESA Y MEDIO AMBIENTE), IESE Y PwC (2000)

***“UNA EMPRESA SOSTENIBLE ES AQUELLA QUE CREA VALOR ECONÓMICO, MEDIOAMBIENTAL Y SOCIAL A CORTO Y LARGO PLAZO, CONTRIBUYENDO DE ESA FORMA AL AUMENTO DEL BIENESTAR Y AL AUTÉNTICO PROGRESO DE LAS GENERACIONES PRESENTES Y FUTURAS, TANTO EN SU ENTORNO INMEDIATO COMO EN EL PLANETA EN GENERAL”***

2002

### VALORES

- SOSTENIBILIDAD
- VISIÓN A LARGO PLAZO
- DIVERSIDAD
- APERTURA AL DIÁLOGO DE LAS PARTES INTERESADAS
- INTEGRIDAD
- RESPONSABILIDAD

STAKEHOLDERS

RESPONSABILIDAD  
SOCIAL  
CORPORATIVA

*José Luis Larrea*

# CONTEXTO

## 13. DIMENSIÓN SOCIAL DE LA EMPRESA



**IMPACTO SOCIAL**

LA NUEVA PALABRA DE MODA!



**BIENESTAR INCLUSIVO Y SOSTENIBLE**

**NECESIDAD DE REVISITAR  
EL CONCEPTO DE EMPRESA  
DESDE LA PERSPECTIVA DE LA PERSONA Y EL BIENESTAR**

COMPETITIVIDAD

DESAFÍOS

TERRITORIAL

“MÁS ALLÁ DEL PIB”

EMPRESA

“MÁS ALLÁ DE VENTAS, RESULTADOS,  
BALANCES, SALARIOS”

NUEVOS INDICADORES

IPS, IPSR, ICB,...

¿... (PERSONAS Y  
BIENESTAR)...?

*José Luis Larrea*

- Procesos de virtualización del trabajo.
- Impacto de la automatización en el empleo.
- Necesidad de aprendizaje permanente.
- Competitividad, costes laborales y nuevas plataformas.
- Acceso de los jóvenes y de la mujer al mercado de trabajo.
- Impacto de los procesos migratorios.
- Necesidad de un nuevo modelo de relaciones laborales (hacia una cultura de cooperación).



***“el mercado de trabajo cambiará a pasos agigantados por los cambios sociales, la globalización y el aumento de la inmigración. Cada vez más gente tendrá un contrato de suministro en vez de un contrato laboral, ya que los trabajadores del futuro van a preferir la libertad a la seguridad”.***

**Handy, Charles. Irlanda, 1932**

**José Luis Larrea**

### CAMBIO DE PARADIGMA

!!!

Son paradigmas que afectan al espacio y al tiempo

PARADIGMA  
ESPACIAL\*



PARADIGMA  
RELACIONAL\*\*

\*COMPARTIMENTAL, ESTRUCTURAL,  
TERRITORIAL, MATERIAL

\*\*SINÁPTICO, NEURONAL,  
INMATERIAL

**POR QUÉ ES IMPORTANTE?**

PORQUE CAMBIA LA MANERA DE VER LAS COSAS, EL MUNDO QUE NOS RODEA

### CAMBIO DE PARADIGMA

#### ESPACIAL

EN ESTRUCTURAS

EN CONSTRUIR BARRERAS

DELIMITAN COMPARTIMENTOS

GENERA BUROCRACIA

GENERA MEDIOCRIDAD

MIRA HACIA DENTRO (ENDO GÁMICO)

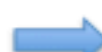
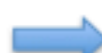
SISTEMAS PROPIETARIOS

ECONOMIA INDIVIDUAL

LA APROXIMACIÓN ES LINEAL, ITERATIVA



#### PONE EL FOCO



#### RELACIONAL

EN RELACIONES

EN CONSTRUIR RELACIONES

CONECTAN LOS NODOS (SINAPSIS)

GENERA CREATIVIDAD (INNOVACIÓN)

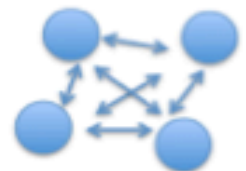
GENERA DINAMISMO Y CONOCIMIENTO

MIRA HACIA FUERA (ABIERTO)

SISTEMAS COMPARTIDOS

ECONOMIA COLABORATIVA

LA APROXIMACIÓN ES  
NODAL, INTER CONECTADA



# CONTEXTO

## 16. DIFICULTADES PARA EL CAMBIO

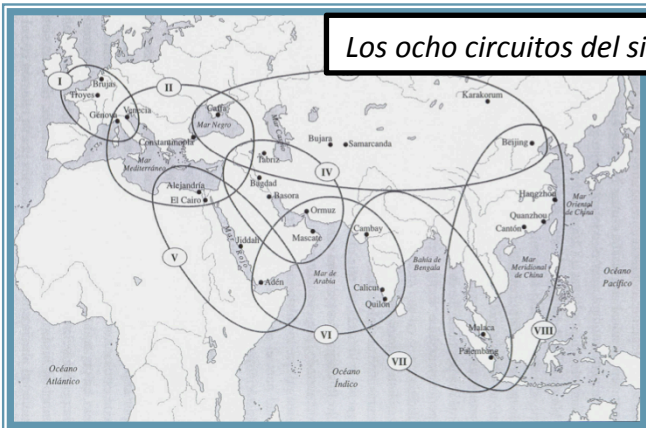
### PREJUICIOS, SEGOS CONFIRMATORIOS Y PROFECÍAS QUE SE AUTOCUMPLEN



***“TODO HOMBRE, DONDE QUIERA QUE VA, ESTÁ RODEADO POR UNA NUBE DE CONVICCIONES RECONFORTANTES, QUE SE MUEVEN CON ÉL COMO LAS MOSCAS UN DÍA DE VERANO”***

Bertrand Russell (filósofo, matemático y escritor). Gales, 1872-1970

### Los ocho circuitos del sistema mundial del siglo XIII



### EUROCENTRISMO

**José Luis Larrea**



Búsqueda de:

- ➔ lo inmediato (rápido)
- ➔ lo concreto (simple)
- ➔ lo fácil (gratis)

### LA TRAMPA DE LA SUPERFICIALIDAD



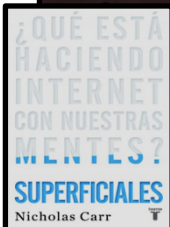
No cuesta:

- ➔ tiempo
- ➔ reflexión
- ➔ esfuerzo (dinero)



***“CON SUS CONSTANTES  
DISTRACCIONES E INTERRUPCIONES, LA  
RED NOS ESTÁ CONVIRTIENDO EN  
PENSADORES DISPERSOS Y  
SUPERFICIALES”***

Nicholas G. Carr (Presidente de AlliedSignal, Inc). Massachusetts, 1959



*José Luis Larrea*

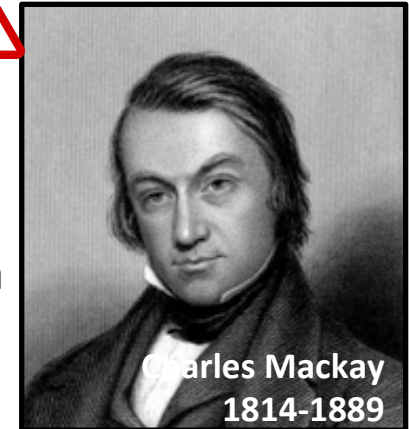


### EL ENCANTO EMBRIAGADOR DE LAS BURBUJAS



#### “La burbuja del Mar del Sur”

Compañía del Mar del Sur creada en 1711, en Inglaterra, para restaurar el crédito público y aliviar los pagarés del Ejército y la Marina. Se le garantizó el monopolio del comercio con los mares del sur y fue constituida por acta del Parlamento.



Nacen un montón de compañías de acciones, que recibieron el nombre de burbujas:

***“estaban levantadas por hábiles granujas, después seguidas por multitud de tontos anhelantes y al final resultaban ser, en efecto, lo que la denominación vulgar dice de ellas: burbujas y cháchara vacía”***

Ejemplo:

***“Una compañía para desarrollar un asunto muy ventajoso, pero que nadie debe saber en qué consiste”***

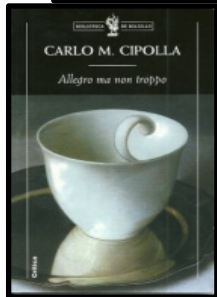
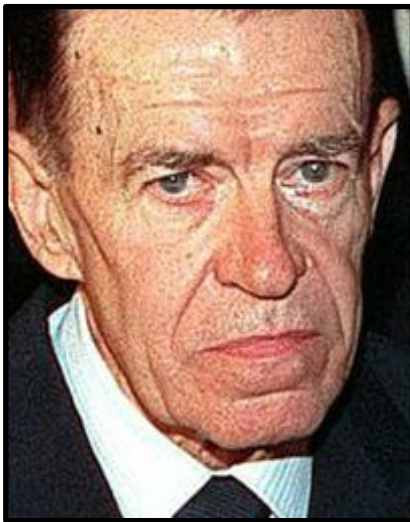


José Luis Larrea

### LA EXALTACIÓN DE LA ESTUPIDEZ



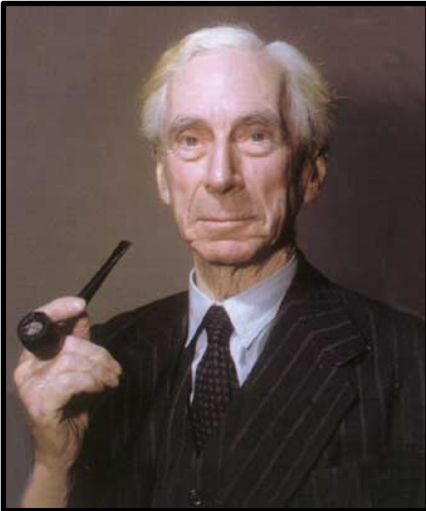
***“Una persona estúpida es una persona que causa un daño a otra persona o grupo de personas sin obtener, al mismo tiempo, un provecho para sí, o incluso obteniendo un perjuicio”  
 (“Las leyes de la estupidez humana”)***



**Carlo M. Cipolla (historiador económico).  
Pavía (Italia), 1922-2000**



### LA DICTADURA DE LA MEDIOCRIDAD



***“El mundo está lleno de ignorantes completamente seguros de todo, e inteligentes llenos de dudas”***

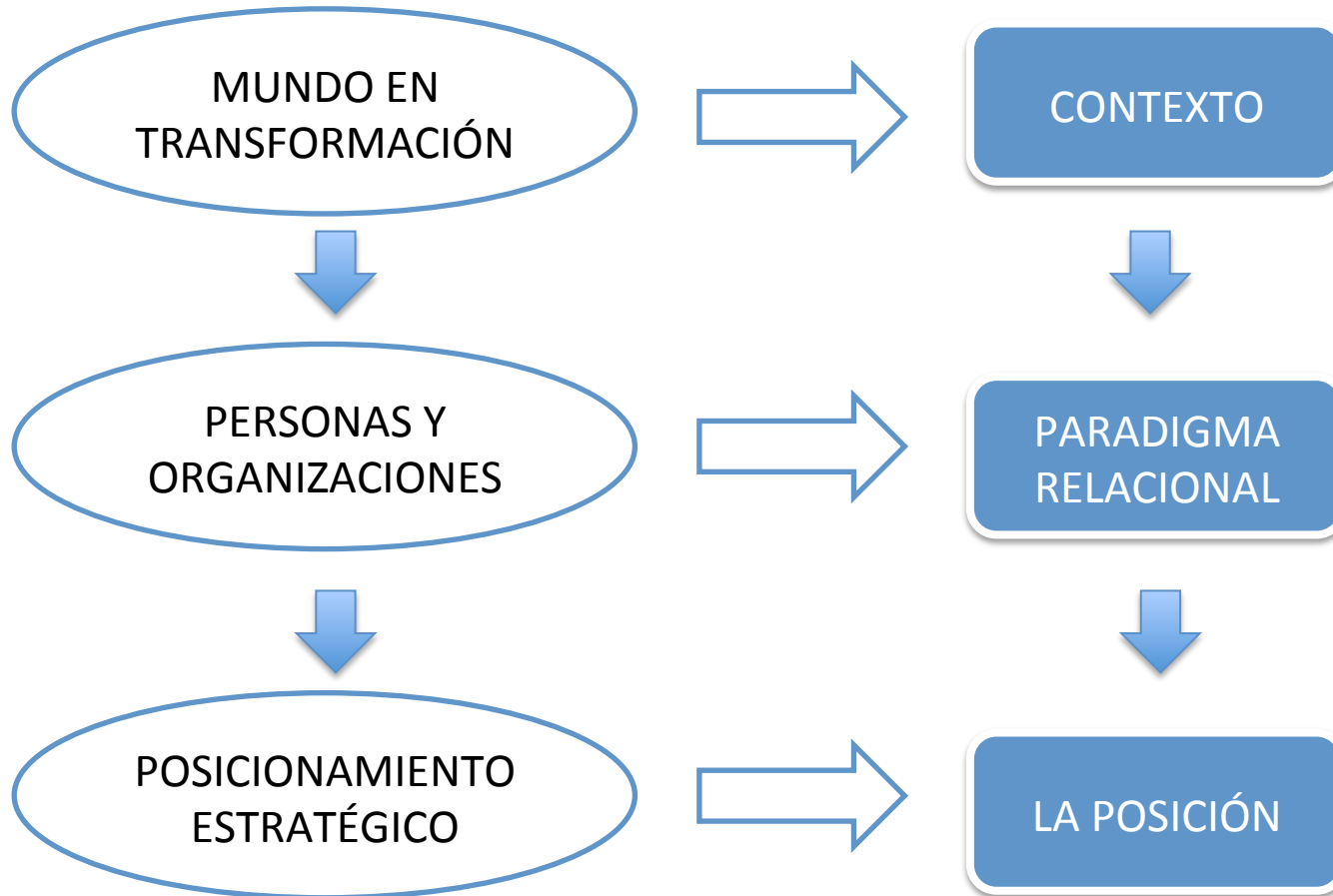
Bertrand Russell (filósofo, matemático y escritor). Gales, 1872-1970

MEDIOCRIDAD

### LA SINGULARIDAD

ESTÁ MAL VISTA EN EL COLECTIVO, PORQUE  
PLANTEA EL DESAFÍO DE LA COMPLEJIDAD,  
QUE DEBE BUSCAR ARMONÍA ENTRE LA  
DIFERENCIACIÓN Y LA INTEGRACIÓN

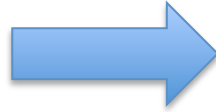
# ***MUNDO EN TRANSFORMACIÓN, PERSONAS Y ORGANIZACIONES***



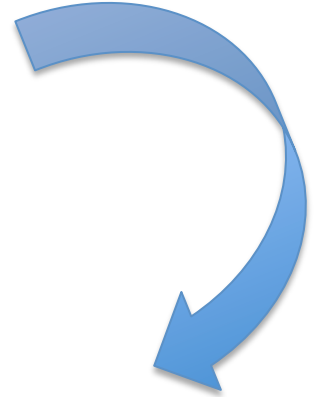
# PARADIGMA RELACIONAL



PARADIGMA  
ESPACIAL



PARADIGMA  
RELACIONAL



## ESPACIAL

### PONE EL FOCO

## RELACIONAL

EN ESTRUCTURAS



EN RELACIONES

EN CONSTRUIR BARRERAS



EN CONSTRUIR RELACIONES

DELIMITAN COMPARTIMENTOS



CONECTAN LOS NODOS (SINAPSIS)

GENERA BUROCRACIA



GENERA CREATIVIDAD (INNOVACIÓN)

GENERA MEDIOCRIDAD



GENERA DINAMISMO Y CONOCIMIENTO

MIRA HACIA DENTRO (ENDOGENICO)



MIRA HACIA FUERA (ABIERTO)

SISTEMAS PROPIETARIOS



SISTEMAS COMPARTIDOS

ECONOMIA INDIVIDUAL



ECONOMIA COLABORATIVA

LA APROXIMACIÓN ES LINEAL, ITERATIVA



LA APROXIMACIÓN ES  
NODAL, INTER CONECTADA



## LA NUEVA MIRADA

PERSONAS Y  
ORGANIZACIONES



*José Luis Larrea*

# PARADIGMA RELACIONAL



## EL PROTAGONISTA

### LA PERSONA

PERSONA EN RELACIÓN CON PERSONAS

CONSTRUYEN **ORGANIZACIONES**

SE RELACIONAN PARA COMPARTIR

EXPRESIONES  
DEL  
**COMPARTIR**

EL ARTE DEL  
COMPARTIR

*José Luis Larrea*



# PARADIGMA RELACIONAL



## EL ARTE DEL COMPARTIR

**Compartir**, en su acepción más general, es participar en algo, siendo una expresión de la dimensión relacional que supone un diálogo entre la diferenciación –lo original de cada uno– y la integración –propia del conjunto–, lo que implica complejidad.

**EL compartir** se produce en un espacio-tiempo determinado y demanda un compromiso a las partes con respecto a tres aspectos:

- el marco de referencia,
- el propósito
- y el lenguaje.

La intensidad de ese compromiso explica **la intensidad del compartir**.

*José Luis Larrea*



# PARADIGMA RELACIONAL



EL ARTE DEL  
COMPARTIR

INTENSIDAD DEL COMPROMISO

***El marco de referencia*** es el contexto en el que se desenvuelve la relación, incorporando los paradigmas que explican las relaciones económicas, sociales y políticas. Es una dimensión contextual compartida por los sujetos de las relaciones a diferente nivel y situadas en un espacio y tiempo determinados. Así, por ejemplo, los modelos de sociedad, modelos económicos, reglas de comercio, formas de organización política e institucional, valores y principios comúnmente aceptados,...

***El propósito*** refleja un futuro común imaginado, con el que nos identificamos y comprometemos.

***El lenguaje*** expresa la capacidad de comunicar y articular un relato acerca de un propósito en un marco general, con potencial para activar las relaciones entre las personas que las lleven a compartir.

***José Luis Larrea***

# PARADIGMA RELACIONAL



GRADO DE INTENSIDAD DEL COMPARTIR

100%

PROPÓSITO

0

EL ARTE DEL  
COMPARTIR

EN UNA DIMENSIÓN  
ESPACIO-TEMPORAL DADA

LENGUAJE

100%

100%

MARCO GENERAL

*José Luis Larrea*



## EL ARTE DEL COMPARTIR

Las relaciones generan **vínculos que expresan el grado de intensidad** con el que se comparten marcos, propósitos y lenguajes, dando lugar, de menor a mayor intensidad, a diferentes **manifestaciones del compartir**:

- coexistencia
- convivencia
- intercambio
- armonización
- coordinación
- colaboración
- cooperación



# PARADIGMA RELACIONAL

GRADO DE INTENSIDAD DEL COMPARTIR

EL ARTE DEL  
COMPARTIR

EN UNA DIMENSIÓN ESPACIO-  
TEMPORAL DADA

PROPÓSITO

COEXISTIR

CONVIVIR

INTERCAMBIAR

COOPERACIÓN

LENGUAJE

100%

COLABORACIÓN

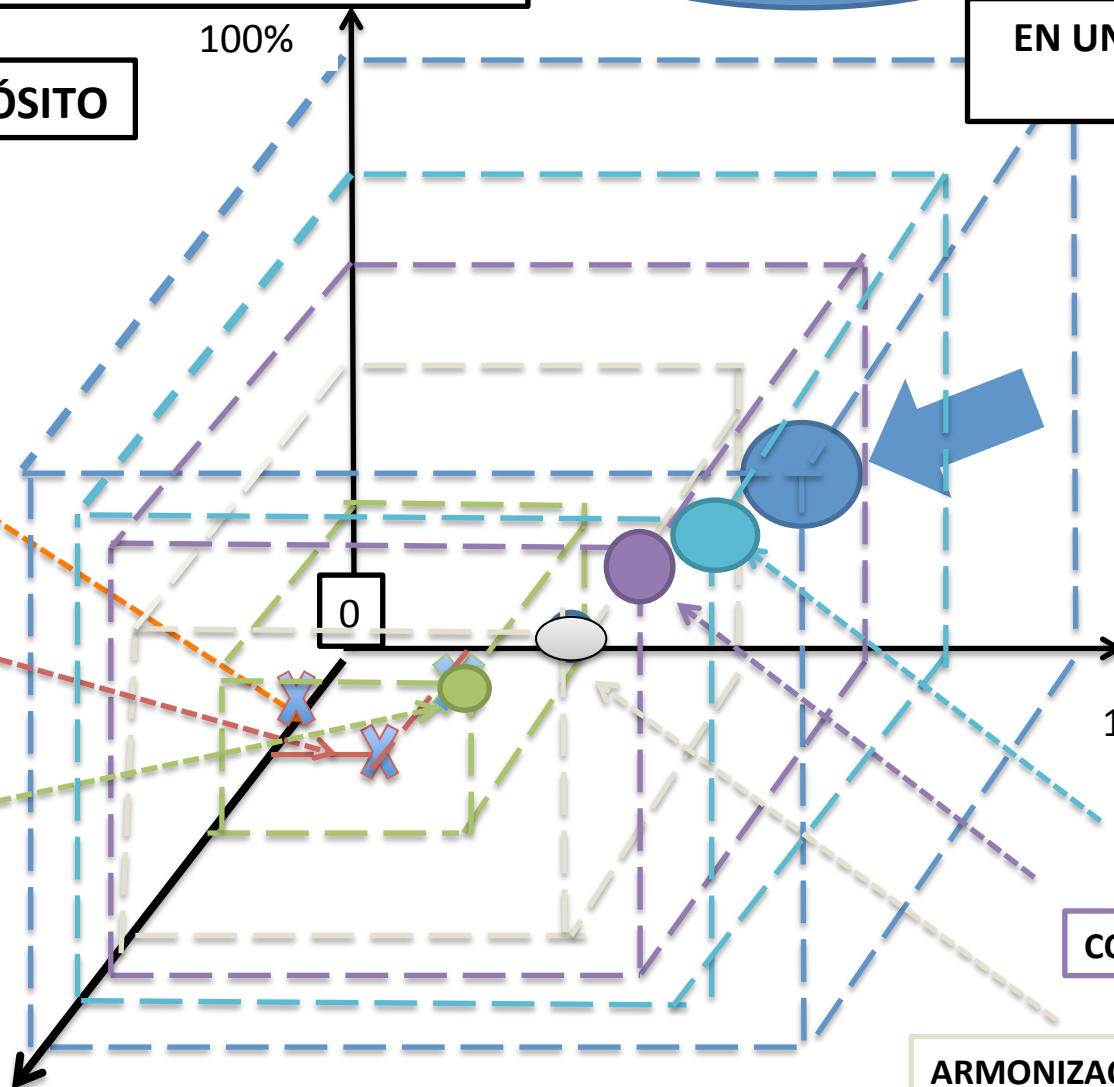
COORDINACIÓN

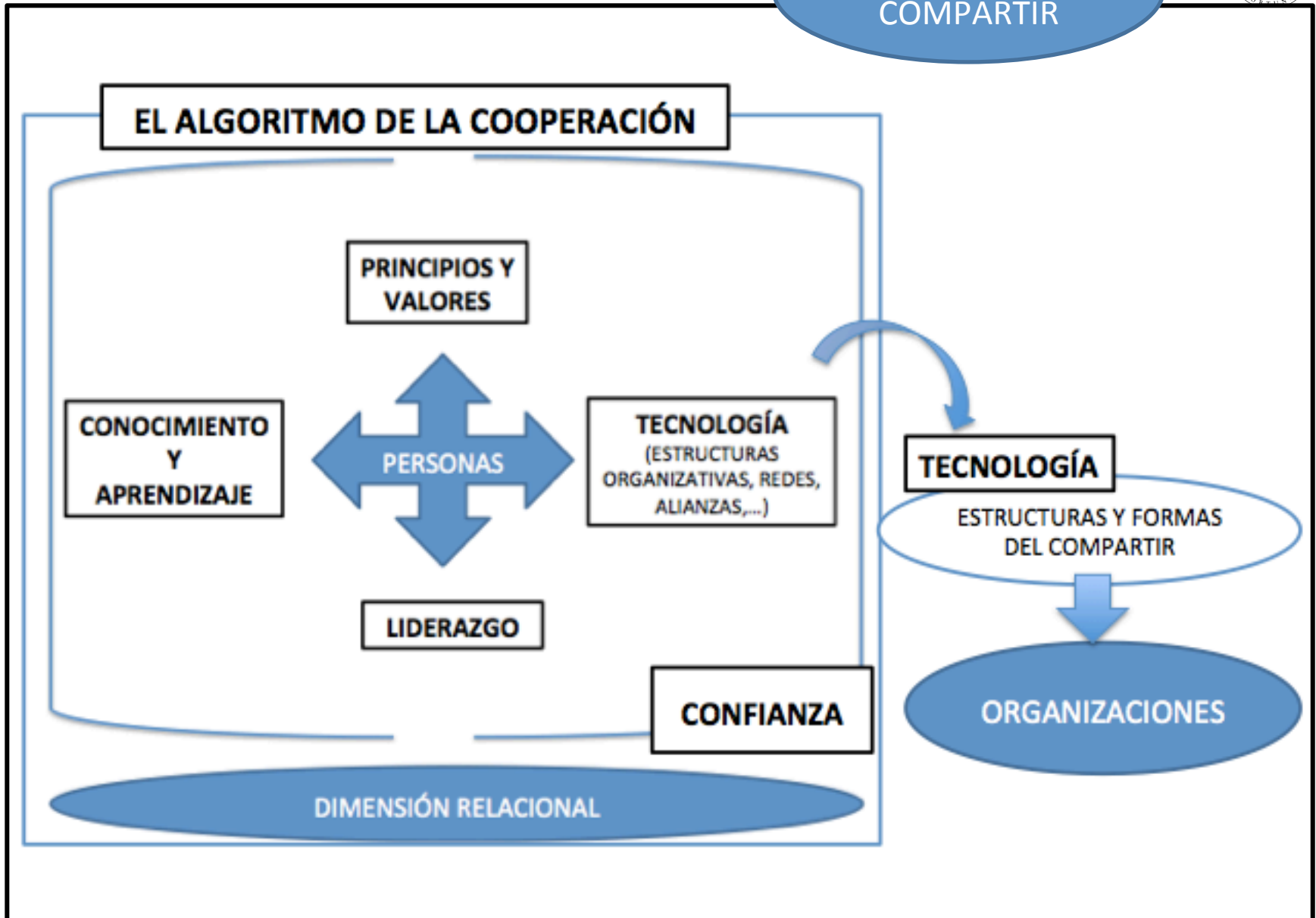
ARMONIZACIÓN

100%

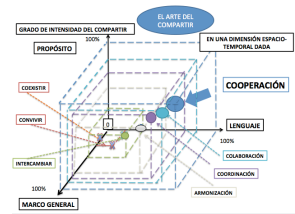
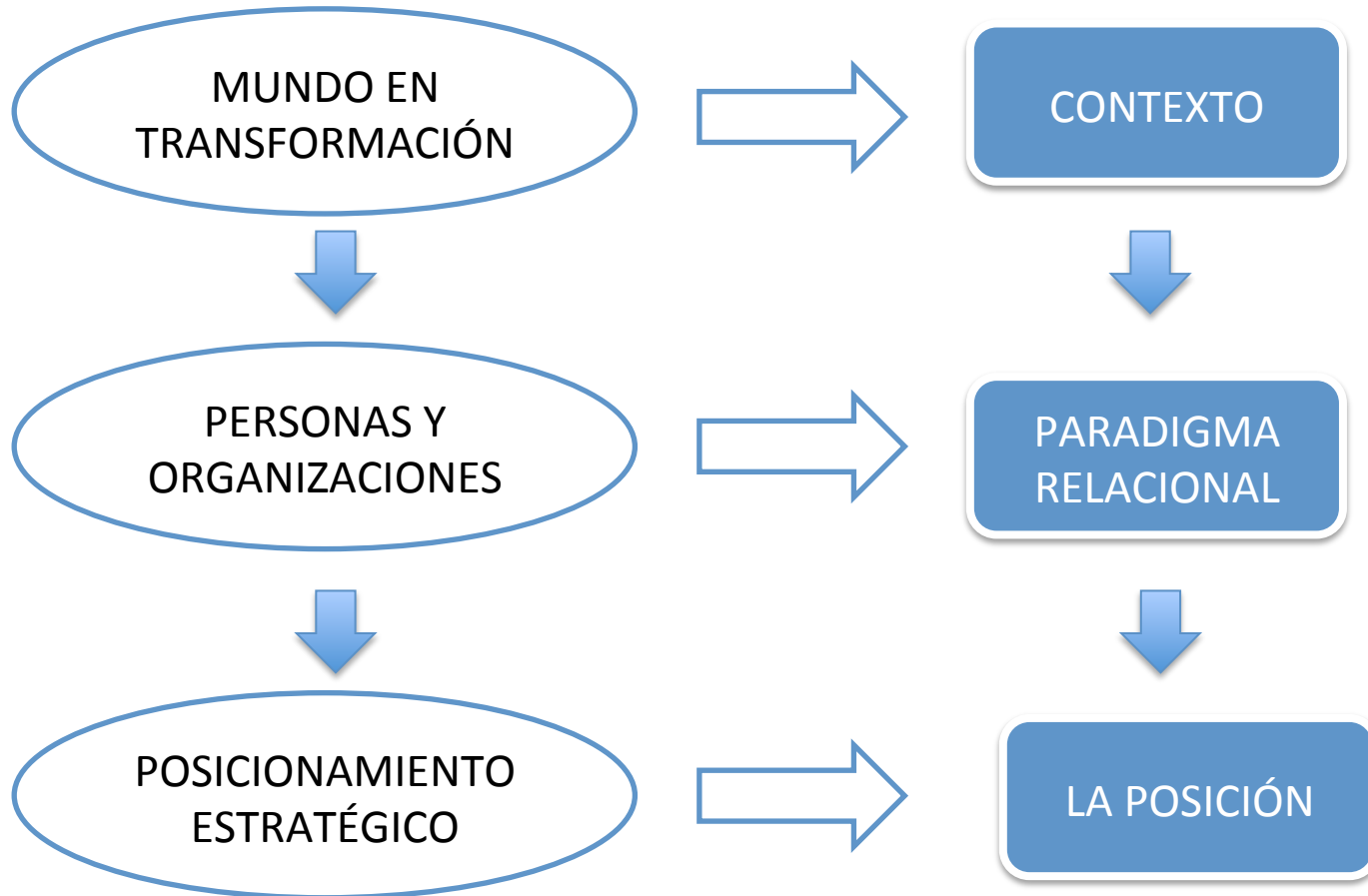
MARCO GENERAL

José Luis Larrea





# MUNDO EN TRANSFORMACIÓN, PERSONAS Y ORGANIZACIONES



# LA POSICIÓN

CONTEXTO

PARADIGMA  
RELACIONAL

DESAFÍO A NUESTRA CAPACIDAD DE IMAGINAR UN  
FUTURO DESEADO Y DE CONSTRUIR UN RELATO  
ESPERANZADOR QUE NOS HAGA PROGRESAR



EXIGENCIA DE POSICIONAMIENTO A  
LAS PERSONAS Y A LAS  
ORGANIZACIONES



TOMA DE CONCIENCIA

SI NO TE DEFINES, TE DEFINEN...  
SI NO TE POSICIONAS TE POSICIONAN



*José Luis Larrea*

## EL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

*ES EL **RESULTADO** DE UN **PROCESO** CONSTANTE Y CONSCIENTE DE **DISCERNIMIENTO** DE LOS **ELEMENTOS** DE NUESTRA **POSICIÓN** **ESTRATÉGICA** EN EL ESPACIO Y EN EL TIEMPO Y DE LA **PROYECCIÓN** (EN EL ESPACIO Y EN EL TIEMPO) DE NUESTRA **ACTIVIDAD** AL SERVICIO DE UN **PROPÓSITO** DETERMINADO, CONSTRUYENDO UN **RELATO** QUE SIRVA PARA ACTIVAR LA **COOPERACIÓN** AL SERVICIO DE ESE PROPÓSITO*



*José Luis Larrea*





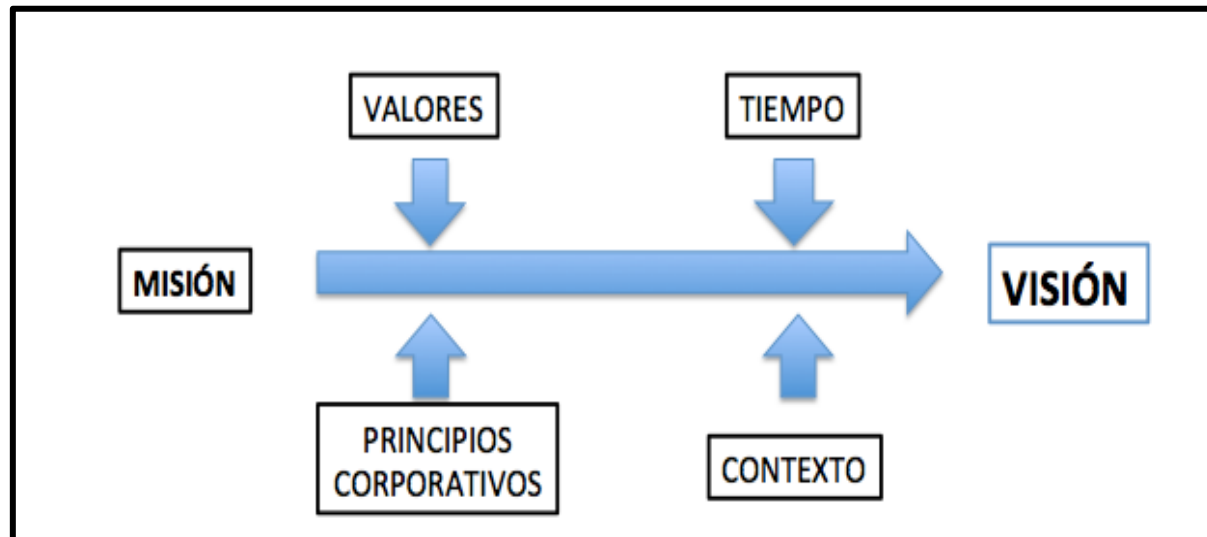
## LA POSICIÓN

## LA MISIÓN

*La misión expresa el propósito, la razón de ser última de nuestra actividad, como personas u organizaciones.*

## LA VISIÓN

*La visión será el resultado de la proyección de la misión situada en un ámbito temporal –por ejemplo, cuatro o cinco años–, fruto del ajuste de las aspiraciones en términos del propósito y las posibilidades de desarrollo contextualizadas en el tiempo y en el espacio.*



# LA POSICIÓN



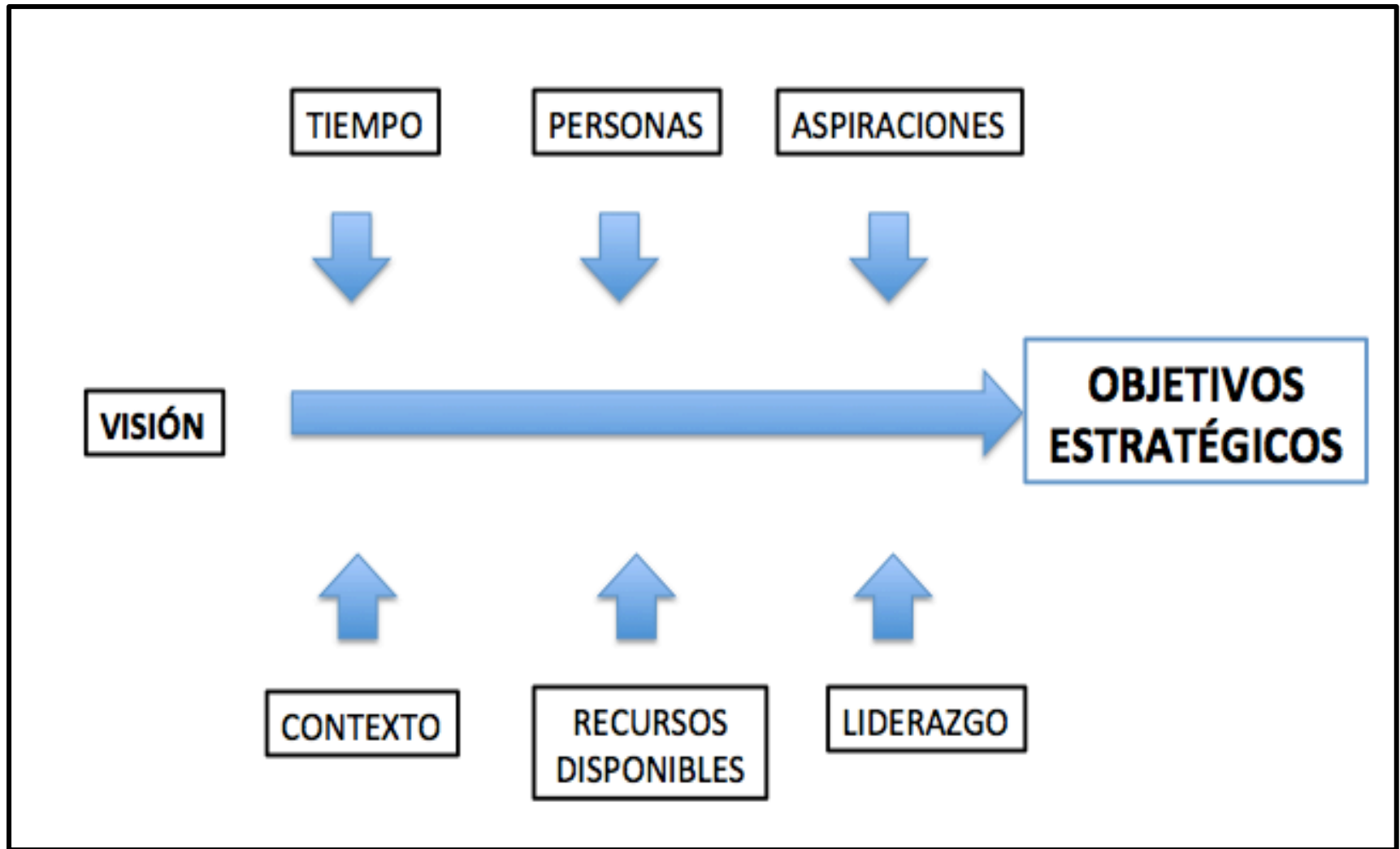
## LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS

*Los principios son normas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta de los componentes de una organización.*

## LOS VALORES

*Los valores son cualidades de las personas, representan indicadores de conductas de las personas.*

# LA POSICIÓN



# LA POSICIÓN



OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS

MEDIOS  
ASIGNADOS

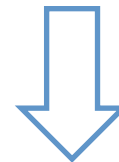
LÍNEAS DE  
ACTUACIÓN

PLANIFICACIÓN  
EN EL TIEMPO

GOBERNANZA



## PLAN ESTRATÉGICO



PLAN DE GESTIÓN

*José Luis Larrea*

EN GLOBO



Una mañana, dos  
caballeros de la  
Inglaterra victoriana  
comienzan un viaje  
en globo.



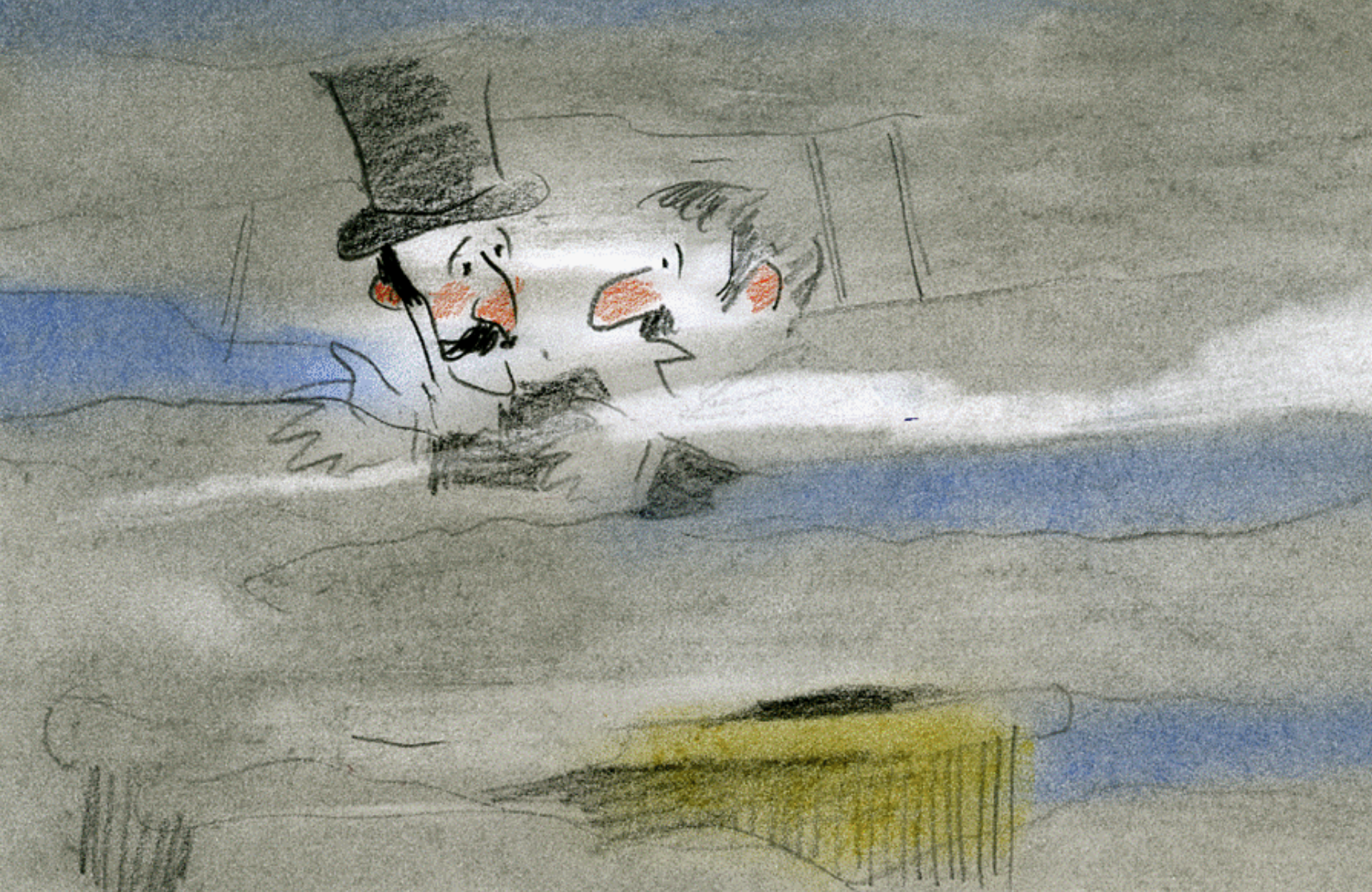
La travesía se  
desarrolla de  
modo apacible...



...hasta que se  
acercan a un banco  
de niebla.

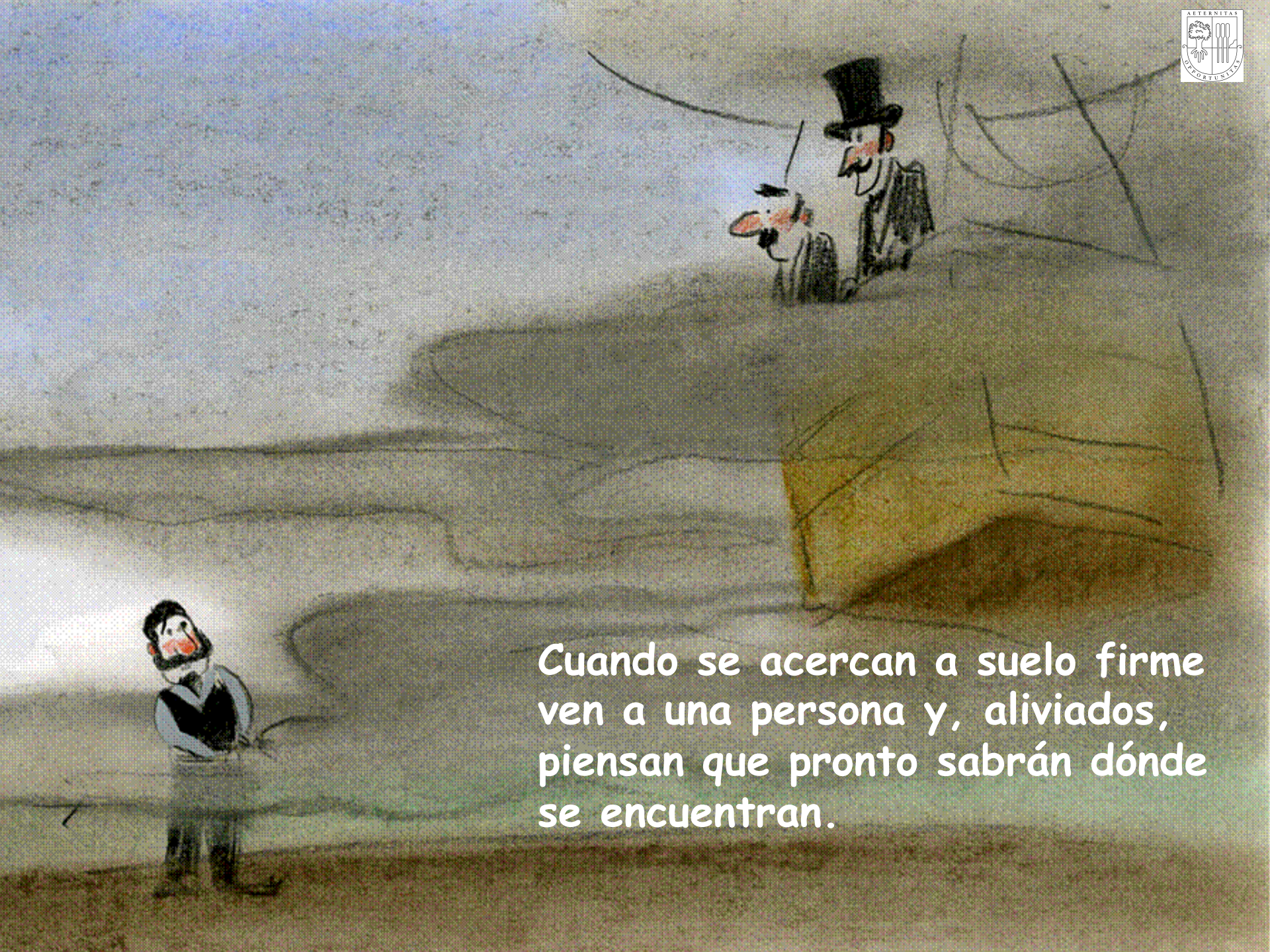


La niebla, densa y húmeda, les deja perdidos en el aire.



Preocupados y  
desorientados  
suelten aire para  
perder altura.





Cuando se acercan a suelo firme  
ven a una persona y, aliviados,  
piensan que pronto sabrán dónde  
se encuentran.

*¡Oiga, buen hombre!  
¿Podría decirnos dónde  
estamos?*



Tras reflexionar  
unos instantes...

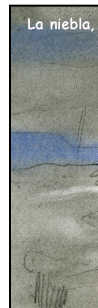
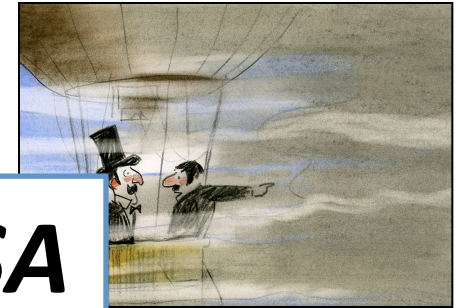
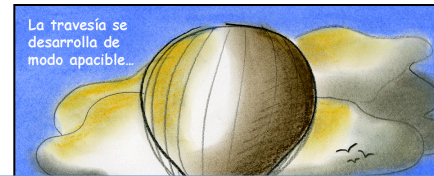
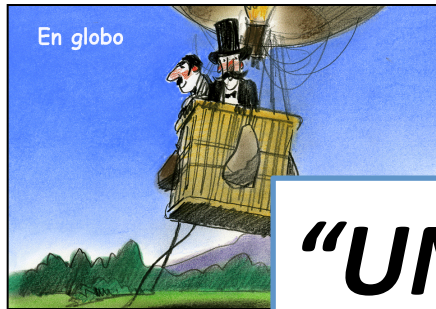


# Nuestro protagonista contesta



*¡Pues claro!.  
En globo.*





***“UNA RESPUESTA PRECISA  
A UNA PREGUNTA  
INADECUADA PUEDE  
RESULTAR TOTALMENTE  
INEFICAZ”***

***(EN GLOBO)***



Nuestro protagonista podría contestar con una pregunta antes de responder



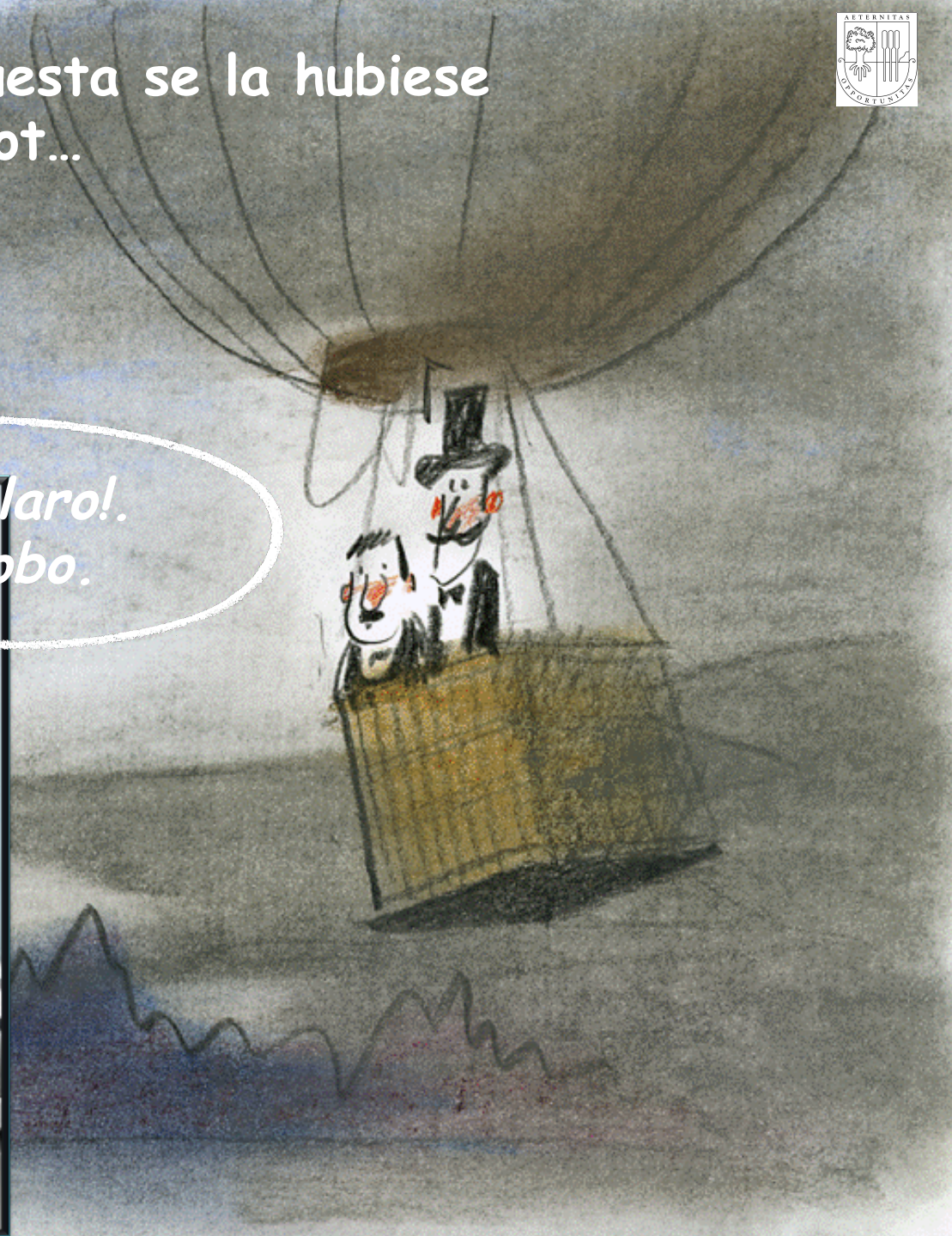
*Se refieren a en qué  
lugar geográfico  
concreto de Inglaterra  
nos encontramos?.*



Porque la anterior respuesta se la hubiese  
dado sin dudarlo un robot...



*¡Pues claro!  
En globo.*



# LA POSICIÓN DEL AUDITOR



**AUDITOR, RA**

**QUE REALIZA AUDITORÍAS**

**AUDITORÍA**

1. REVISIÓN SISTEMÁTICA DE UNA ACTIVIDAD O DE UNA SITUACIÓN PARA EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS REGLAS O CRITERIOS OBJETIVOS A QUE AQUELLAS DEBEN SOMETERSE.
2. REVISIÓN Y VERIFICACIÓN DE LAS CUENTAS Y DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE UNA EMPRESA O ENTIDAD

## "EL CONTABLE"



3.08	2004	11,333,696
✓ STOCKHOLDER EQUITY	2005	14,495,719
2014	2006	12,824,369
1,280,662	2007	12,798,533
2010	2008	13,036,168

06/1	23,418	56,550
52	13,228	53,089
59	19,009	33,698
81	13,226	49,802
50	26,892	75,853
23	13,898	
15	60,654	

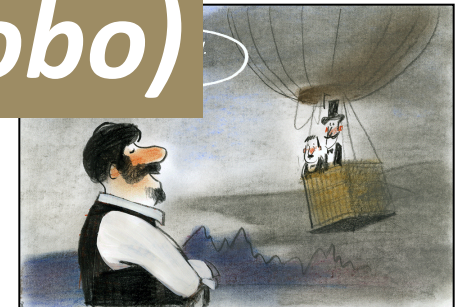
QUALITY  
LIFE  
CABLE

ALGORITMOS!





# “De responder preguntas a formular preguntas” (En globo)





***“CAMBIAR DE RESPUESTA  
ES EVOLUCIÓN, CAMBIAR  
DE PREGUNTA ES  
REVOLUCIÓN”***

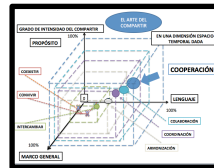
JORGE WAGENSBERG (PROFESOR, INVESTIGADOR Y ESCRITOR)  
BARCELONA, 1948-2018

**MUNDO EN TRANSFORMACIÓN,  
PERSONAS Y ORGANIZACIONES**

## CONTEXTO

# PARADIGMA RELACIONAL

## LA POSICIÓN




## CAMBIAR DE RESPUESTA

CAMBIAR DE PREGUNTA

## EVOLUCIÓN

# REVOLUCIÓN



**“EN UN MUNDO EN EL QUE EL CAMBIO Y LA TRANSFORMACIÓN GENERAN INCERTIDUMBRE E INSEGURIDAD, ENFRENTADOS AL DESAFÍO DE UNA DIVERSIDAD Y COMPLEJIDAD CRECIENTES, NUESTRA ESPERANZA ESTÁ EN DOS RECURSOS BÁSICOS. POR UN LADO, LOS VALORES Y LOS PRINCIPIOS; POR OTRO, LA VOLUNTAD Y LA CAPACIDAD DE APRENDER DE MANERA CONSTANTE”**



**“Y SIEMPRE CON OPTIMISMO Y SENTIDO DEL HUMOR”**



**ESKERRIK ASKO!**

*José Luis Larrea*

# ***MUNDO EN TRANSFORMACIÓN, PERSONAS Y ORGANIZACIONES***

Donostia, 25 de octubre de 2019

