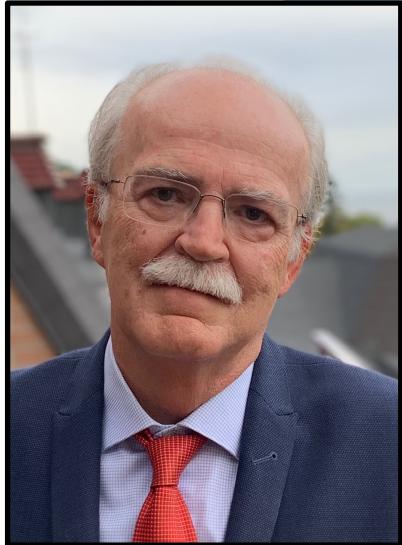




MUNDO EN TRANSFORMACIÓN, PERSONAS Y ORGANIZACIONES

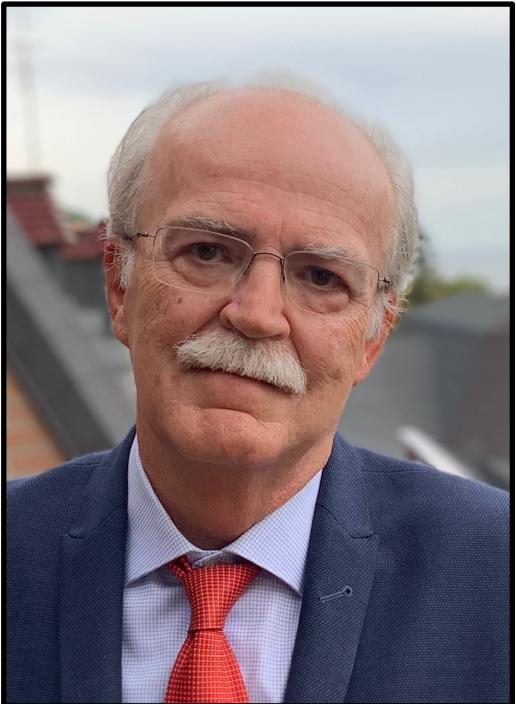


José Luis Larrea

Donostia, 25 de octubre de 2019



JOSÉ LUIS LARREA



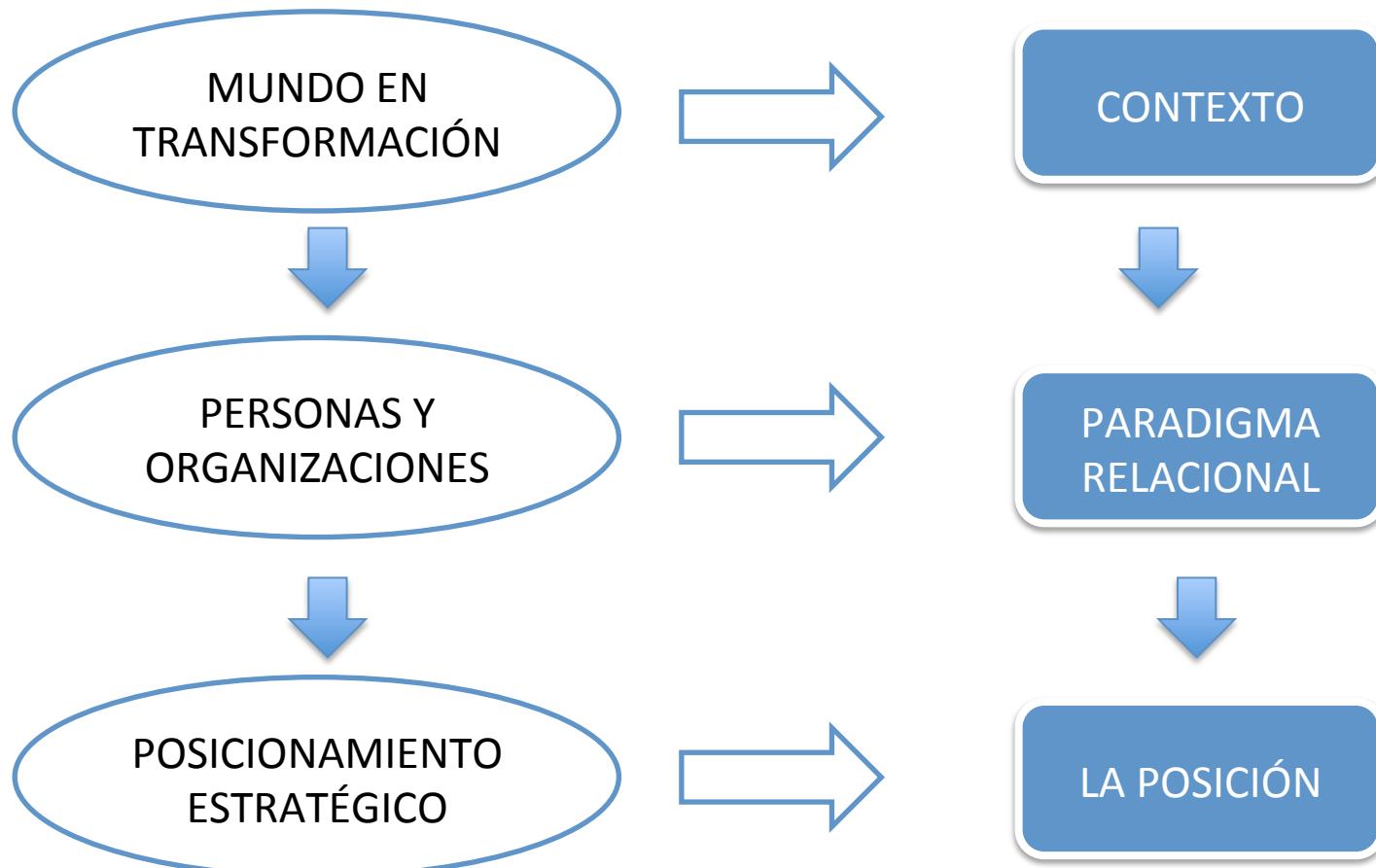
Licenciado en CC EE y Empresariales y Doctor en Competitividad Empresarial y Territorial, Innovación y Sostenibilidad por la Universidad de Deusto.

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.

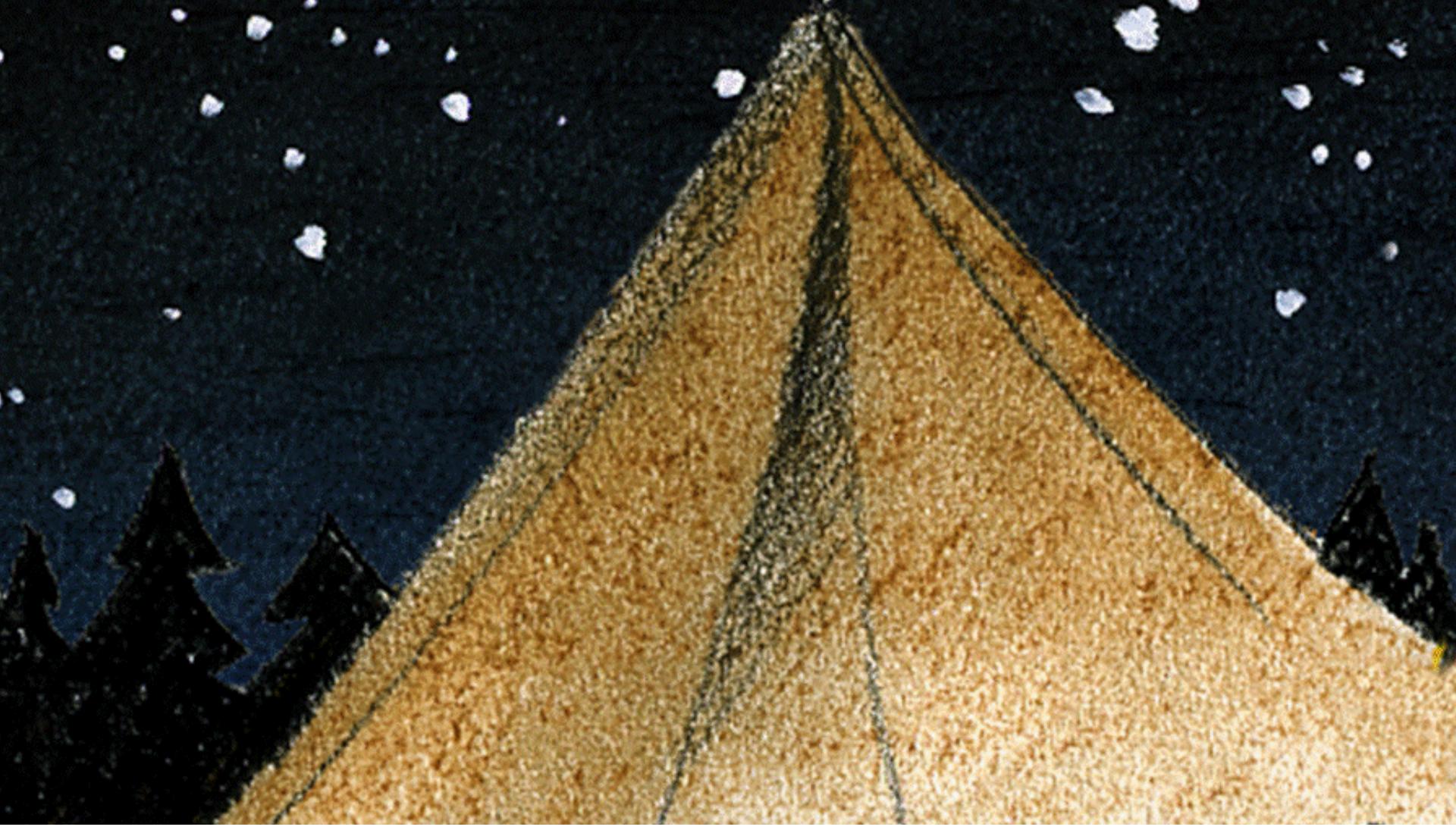


MUNDO EN TRANSFORMACIÓN, PERSONAS Y ORGANIZACIONES





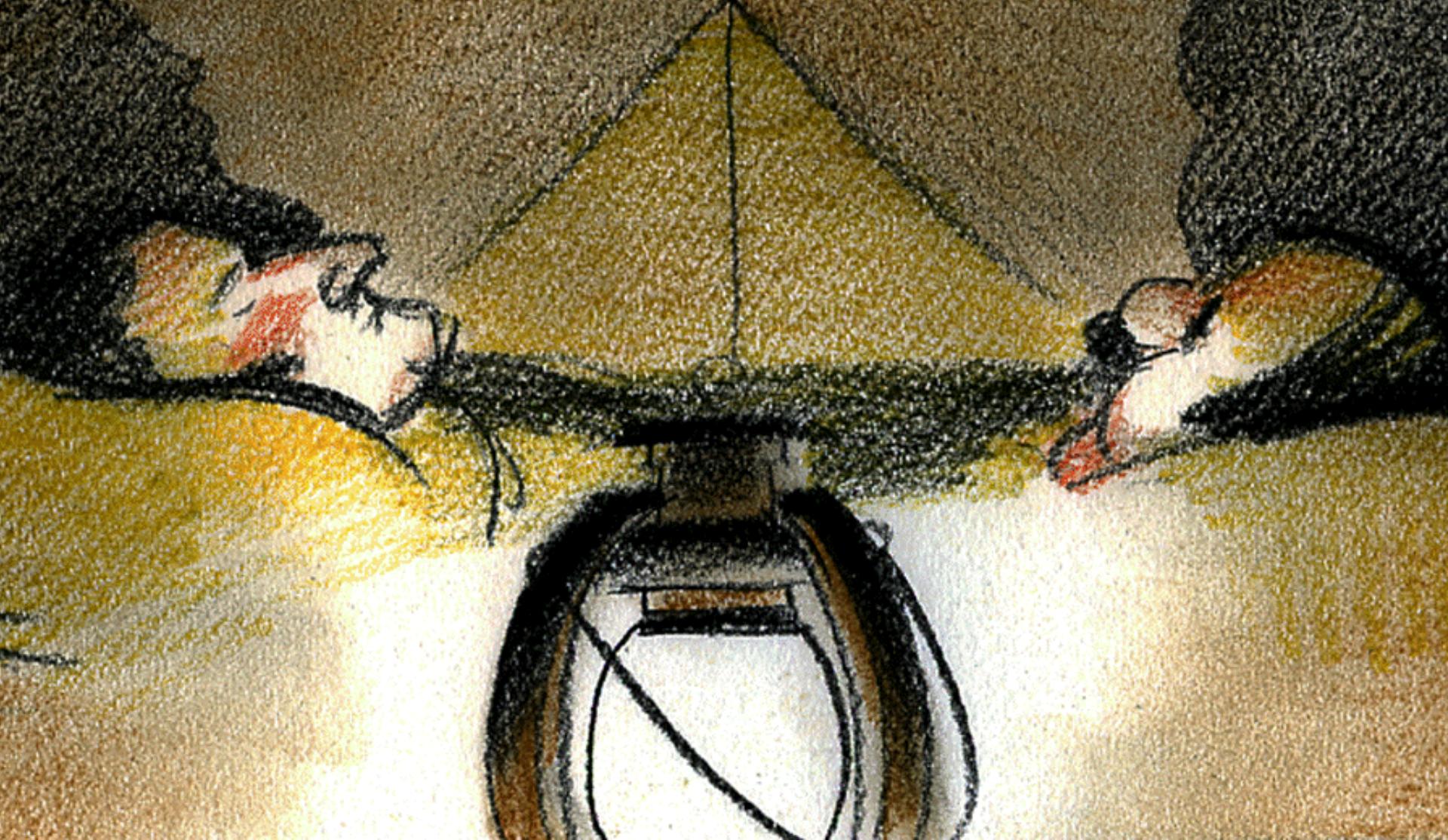
UNA NOCHE EN LA CAMPIÑA (SHERLOCK Y WATSON)



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,
querida 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*)



José Luis Larrea



CONTEXTO

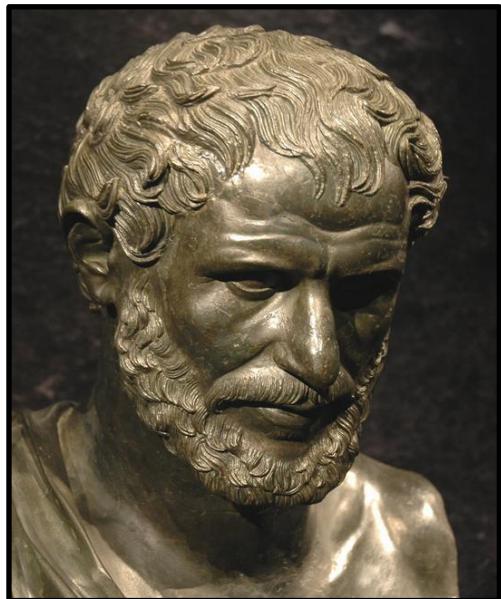


José Luis Larrea



CONTEXTO

1. ÉPOCA DE CAMBIO Y TRANSFORMACIÓN



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

“el cambio es lo único inmutable en el mundo”

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



CONTEXTO

2. GLOBALIZACIÓN

ALGUNAS GRANDES CUESTIONES DE LA GLOBALIZACIÓN

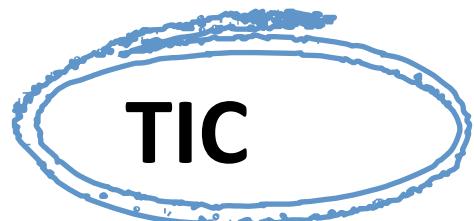
- El equilibrio entre lo global y lo local
 - El problema del tamaño
- La quimera de la última frontera
 - ¿Las barreras caen o se transforman?
- El cambio de las reglas de juego
 - El papel de los estados, los ciudadanos, las macro-empresas, los nuevos monopolios
 - El papel social de la empresa
- El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





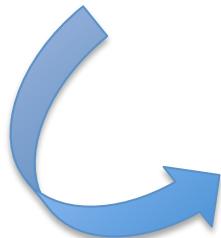
CONTEXTO

3. DESARROLLO TECNOLÓGICO



POTENCIAL DE LAS TECNOLOGÍAS

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



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

José Luis Larrea



CONTEXTO

4. TRANSFORMACIÓN DIGITAL

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.



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

CRPTOGRAFÍA

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”.



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

SESGO CONFIRMATORIO

DESCONOCIMIENTO

AMENAZA
“lo dice el sistema y punto”

José Luis Larrea



CONTEXTO

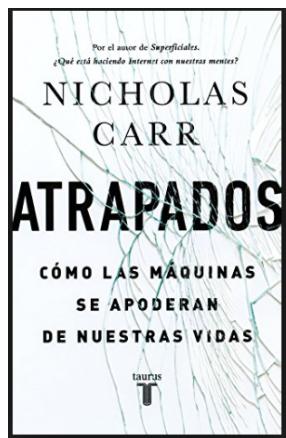
5. DESAFÍO DE LA AUTOMATIZACIÓN



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

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

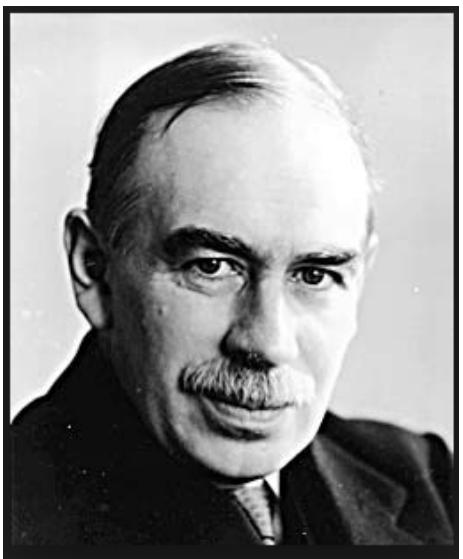
José Luis Larrea





CONTEXTO

5. DESAFÍO DE LA AUTOMATIZACIÓN



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

1 FIN DE LA POBREZA



2 HAMBRE CERO



3 SALUD Y BIENESTAR



4 EDUCACIÓN DE CALIDAD



5 IGUALDAD DE GÉNERO



6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO



7 ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE



8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO



9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA



10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES



11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES



12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES



13 ACCIÓN POR EL CLIMA



14 VIDA SUBMARINA



15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES



16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS



17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS



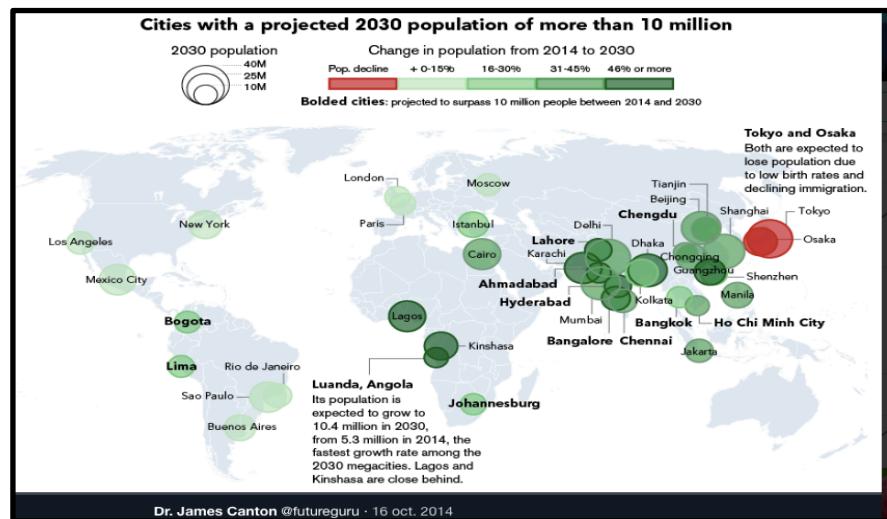
OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

CONTEXTO

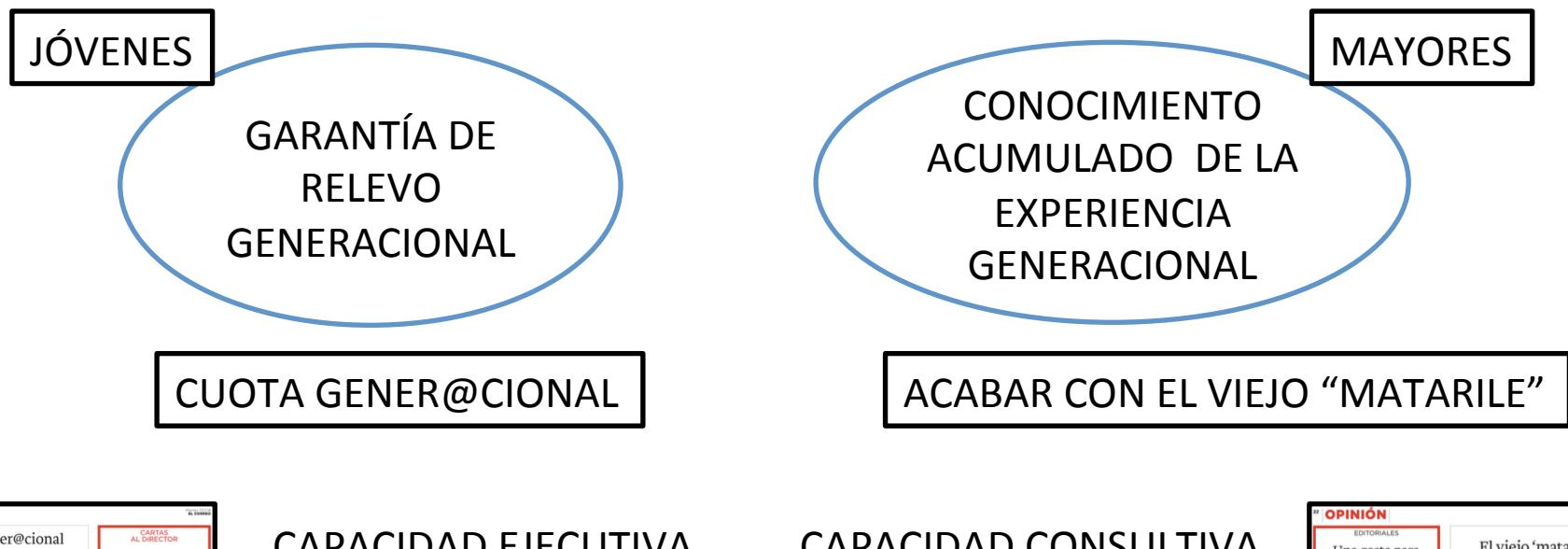
7. DEMOGRAFÍA

- 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)



NECESIDAD DE DIÁLOGO Y COOPERACIÓN INTERGENERACIONAL



CAPACIDAD EJECUTIVA

CAPACIDAD CONSULTIVA

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



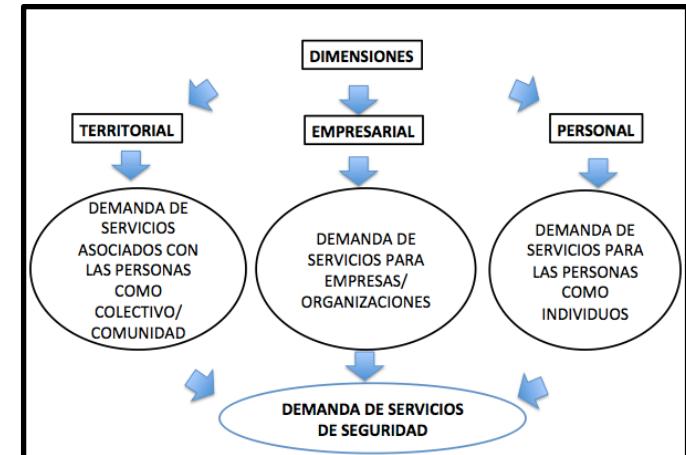
José Luis Larrea



CONTEXTO

8. DEMANDA DE SEGURIDAD

- ➔ 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.

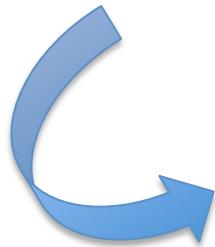
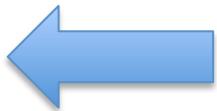


CONTEXTO

10. COMPETITIVIDAD

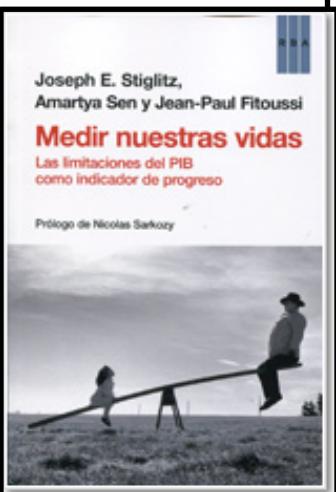
INDICADORES DE COMPETITIVIDAD

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

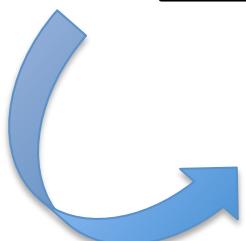


Informe de la Comisión sobre la medición del desarrollo económico y del progreso social

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	
Necesidades humanas básicas			
Valor 84,31	Ranking 74		
Nutrición y asistencia médica básica			
Valor 91,02	Ranking 8		
Tasa de mortalidad antes de 65 años			
Tasa de mortalidad infantil			
Necesidades médicas insatisfechas			
Comida insuficiente			
Agua y saneamiento			
Valor 92,79	Ranking 108		
Satisfacción con la calidad del agua			
Falta de aseo en la vivienda			
Aguas residuales no recogidas			
Tratamiento de aguas residuales			
Vivienda			
Valor 67,63	Ranking 159		
Coste gravoso de la vivienda			
Satisfacción con la vivienda			
Aglomeración			
Falta de calefacción adecuada			
Seguridad personal			
Valor 87,06	Ranking 3		
Tasa de homicidios (muertes por 100,000 habitantes)			
Seguridad nocturna (% sensación de seguridad)			
Muertes de tráfico (muertes por millón de habitantes)			
Fundamentos del bienestar			
Valor 67,59	Ranking 55		
Acceso a conocimientos básicos			
Valor 74,63	Ranking 124		
Matriculación en educación secundaria			
Secundaria inicial completada solamente			
Abandono escolar temprano			
Acceso a la información y las comunicaciones			
Valor 64,68	Ranking 146		
Internet en el hogar			
Banda ancha en el hogar			
Interacción online con las autoridades			
Salud y bienestar			
Valor 75,36	Ranking 71		
Esperanza de vida			
Estado de salud general			
Muertes prematuras por cancer			
Muertes prematuras por enfermedades cardíacas			
Necesidades dentales insatisfechas			
Satisfacción con la calidad del aire			
Calidad medioambiental			
Valor 56,61	Ranking 46		
Polución del aire-pm10			
Polución del aire-pm2.5			
Polución del aire-ozono			
Polución, mugre y otros problemas medioambientales			
Áreas protegidas (Natura 2000)			
Oportunidades			
Valor 63,16	Ranking 133		
Derechos personales			
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			
Libertad personal y de elección			
Valor 70,40	Ranking 148		
Libertad para decidir sobre su vida			
Embarazos adolescentes			
Gente joven que ni estudia ni trabaja			
Corrupción			
Tolerancia e inclusión			
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			
Acceso a educación superior			
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

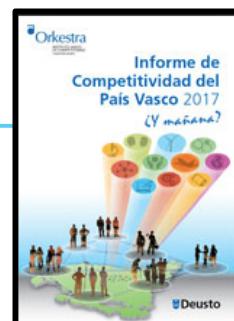
🟩 Fortaleza

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

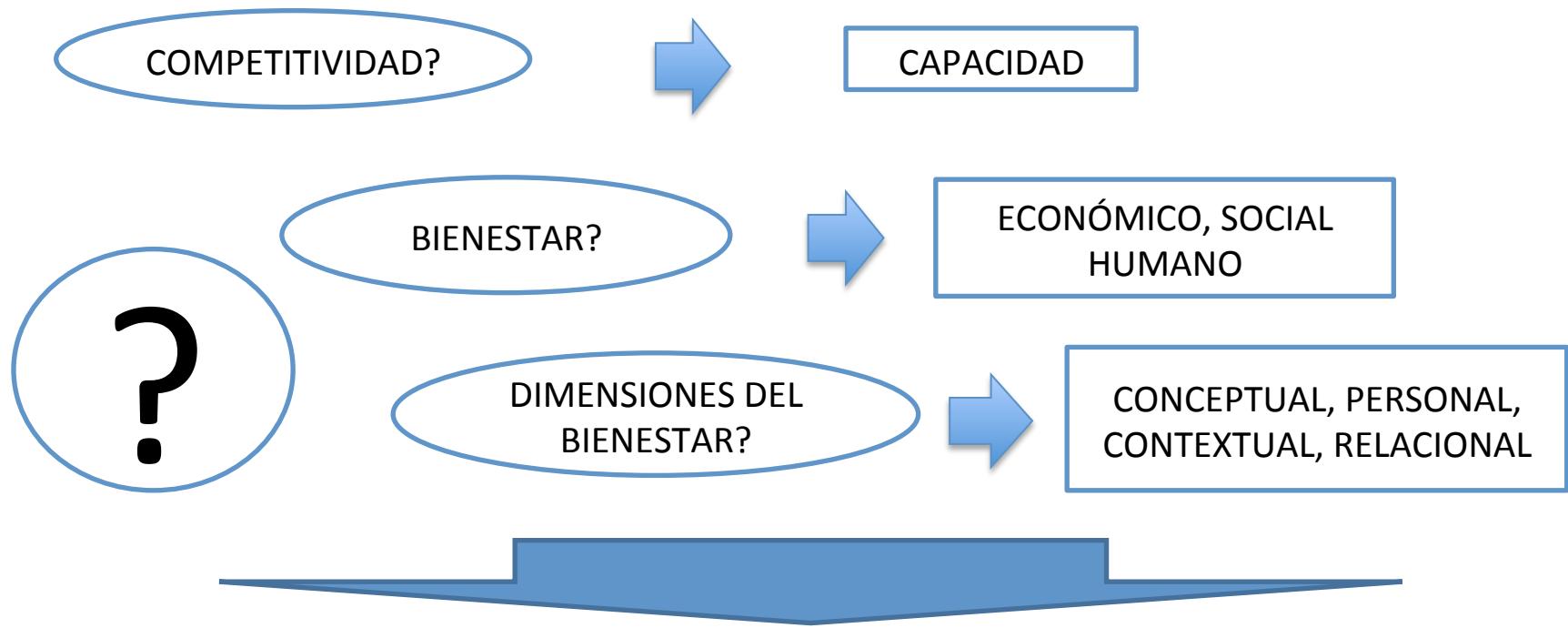




CONTEXTO

10. COMPETITIVIDAD

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



NUEVO MARCO CONCEPTUAL Y
NUEVO LENGUAJE DE LA COMPETITIVIDAD

"capacidad de avanzar, mejorar y hacer adelantos en el bienestar de las personas de una sociedad, en un entorno socioeconómico y territorial determinado"

José Luis Larrea



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

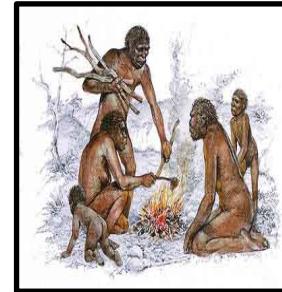
la innovación como suceso



*Sobrevenido
Operativo*



a la innovación como proceso



*Anticipado
Estratégico*

CAMBIO DE PARADIGMA

José Luis Larrea

“MÁS ALLÁ DE LA RESILIENCIA”

CONTEXTO

11. INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO



QUE SEA ÚTIL



José Luis Larrea

LA BOMBILLA CENTENARIA



(encendida sin apagarse desde 1901)

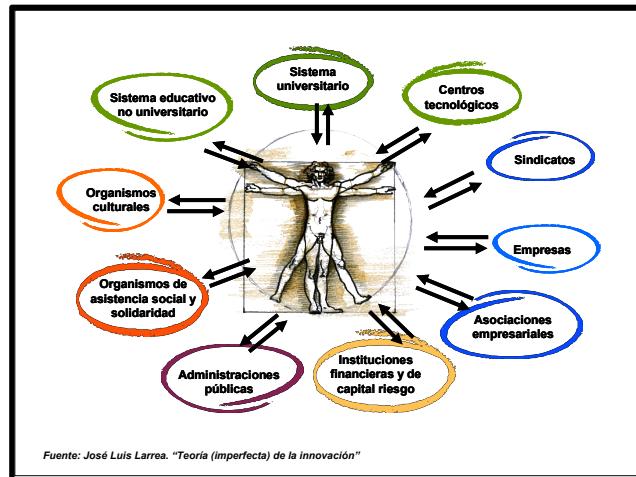
Parque de bomberos de Livormore (California)

José Luis Larrea



CONTEXTO

11. INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO



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"

José Luis Larrea



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

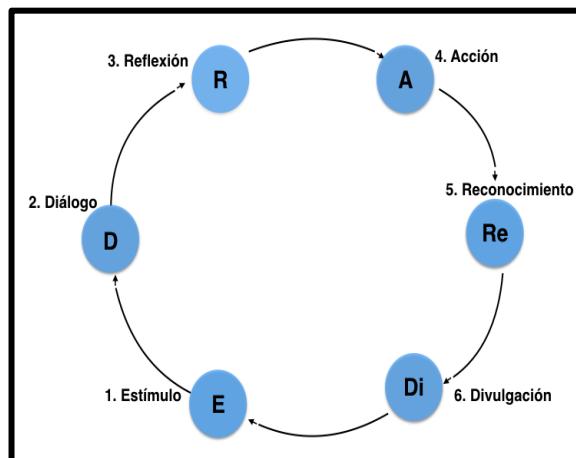
José Luis Larrea



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

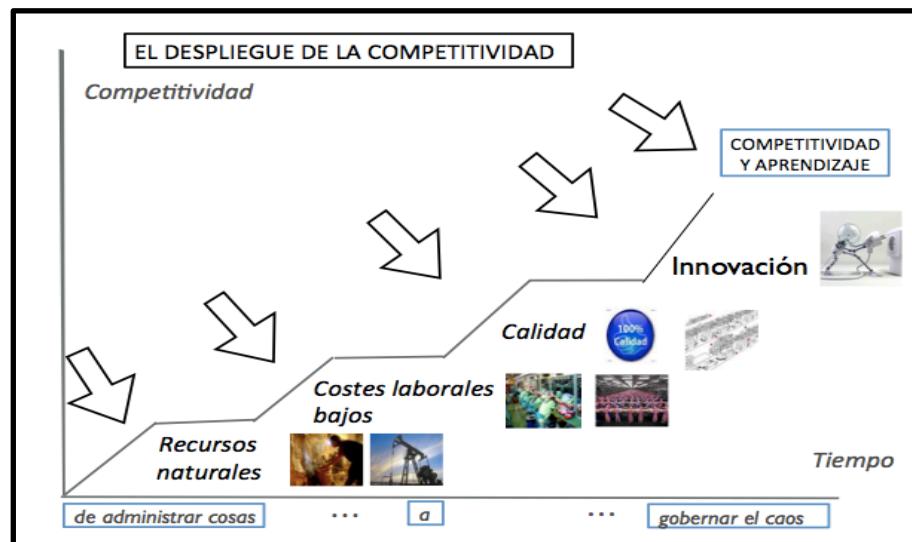
El conocimiento transformador es un conocimiento que se genera en un proceso de transformación personal (individual) y social (colectivo).



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?



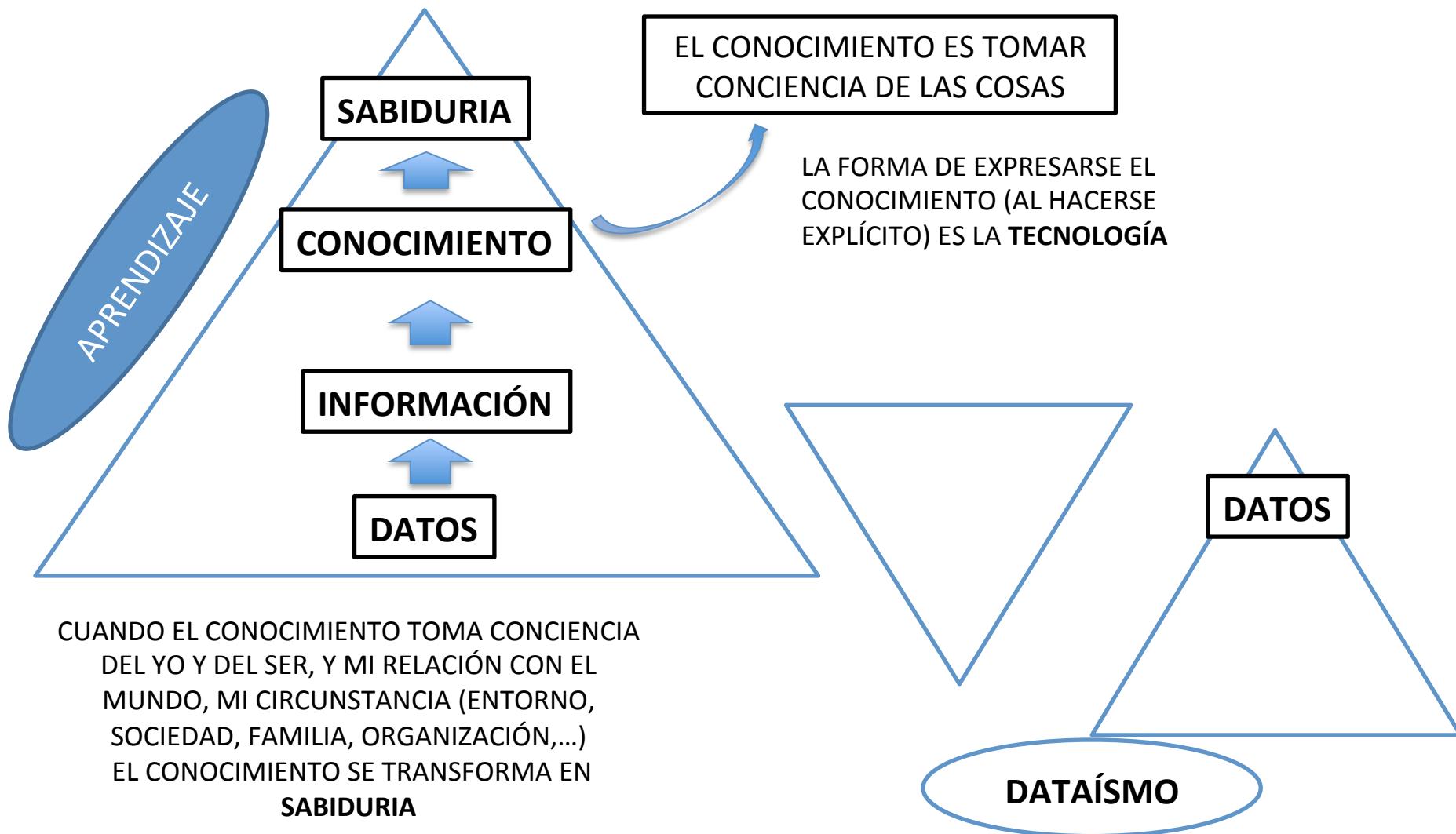
José Luis Larrea





CONTEXTO

12. CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE



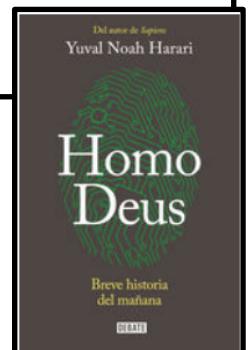


DATAÍSMO



YUVAL NOAH HARARI

“EL DATAÍSMO INVIERTE LA PIRÁMIDE TRADICIONAL DEL CONOCIMIENTO... LOS DATAÍSTAS CREEN QUE LOS HUMANOS YA NO PUEDEN HACER FRENTE A LOS 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”





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”

VALORES

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

2002

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

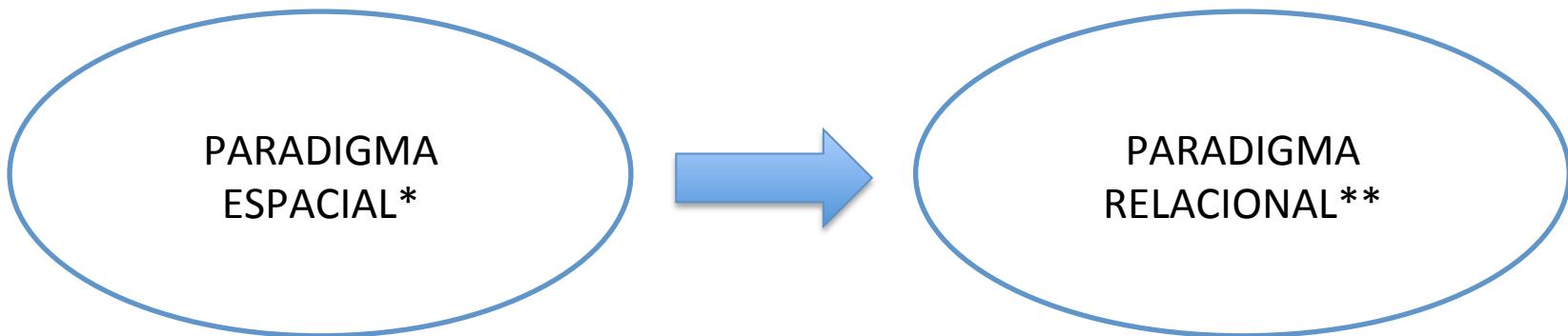
?



CAMBIO DE PARADIGMA

!!!

Son paradigmas que afectan al espacio y al tiempo



*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

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 (ENDOGÁMICO)



MIRA HACIA FUERA (ABIERTO)

SISTEMAS PROPIETARIOS



SISTEMAS COMPARTIDOS

ECONOMIA INDIVIDUAL

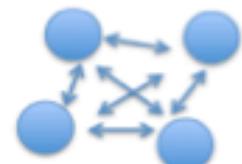


ECONOMIA COLABORATIVA

LA APROXIMACIÓN ES LINEAL, ITERATIVA

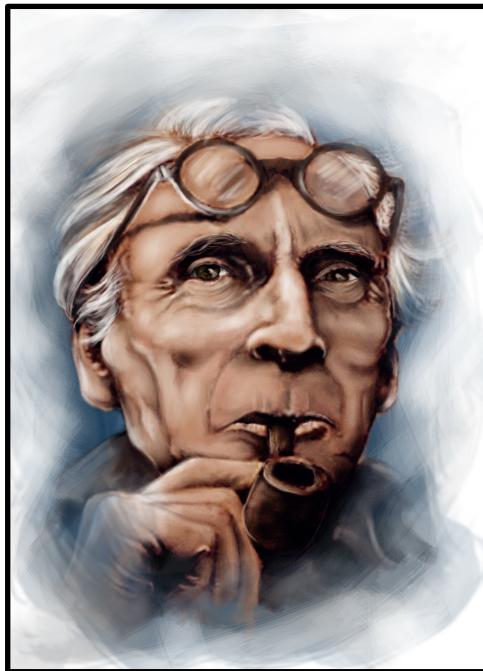


LA APROXIMACIÓN ES NODAL, INTER CONECTADA



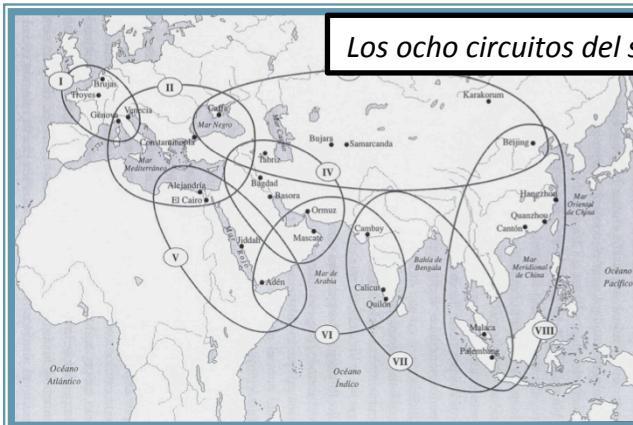


PREJUICIOS, SESGOS CONFIRMATORIOS Y PROFECÍAS QUE SE AUTOCUMPLEN



**“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”

¿QUÉ ESTÁ HACIENDO INTERNET CON NUESTRAS MENTES?
SUPERFICIALES
Nicholas Carr

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

José Luis Larrea

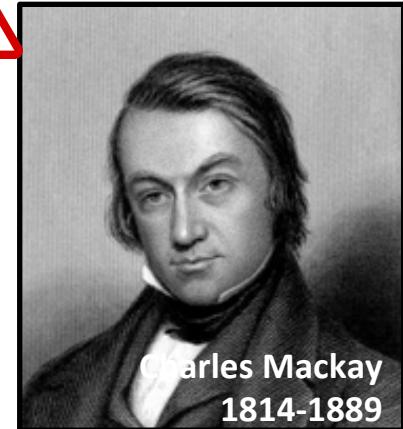




EL ENCANTO EMBRIAGADOR DE LAS BURBUJAS

**“La burbuja del Mar del Sur”**

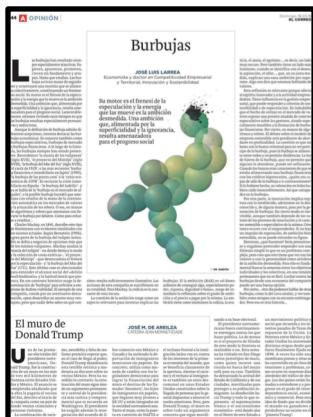
Compañía del Mar del Sur creada en 1711, en Inglaterra, para restaurar el crédito público y aliviar los pagarés del Ejército y la Marina. Se le garantizó el monopolio del comercio con los mares del sur y fue constituida por acta del Parlamento.



Charles Mackay
1814-1889

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:

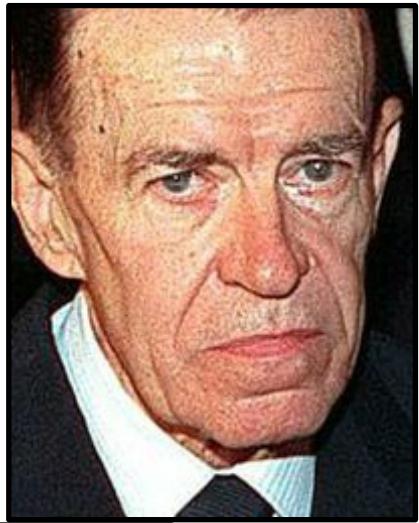
“Una compañía para desarrollar un asunto muy ventajoso, pero que nadie debe saber en qué consiste”

José Luis Larrea

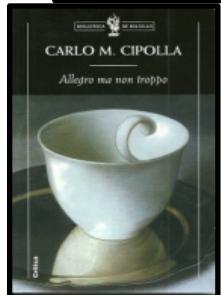




LA EXALTACIÓN DE LA ESTUPIDEZ



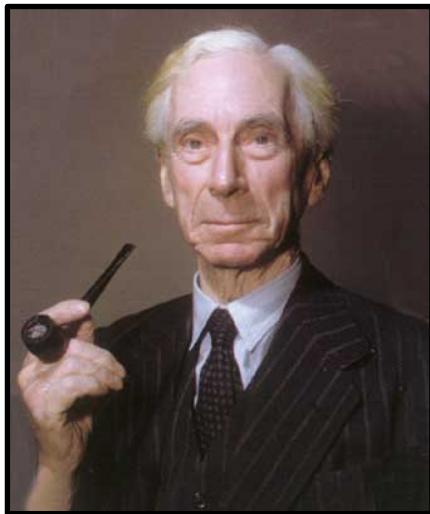
“Una persona estúpida es una persona que causa un daño a otra persona o grupo de personas sin obtener, al mismo tiempo, un provecho para sí, o incluso obteniendo un perjuicio”
(“Las leyes de la estupidez humana”)



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



José Luis Larrea



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

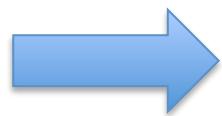


José Luis Larrea

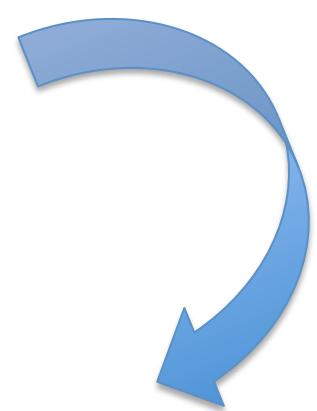


PARADIGMA RELACIONAL

PARADIGMA
ESPACIAL



PARADIGMA
RELACIONAL

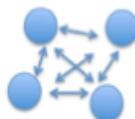


ESPACIAL

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 (ENDOGÁMICO) | → | MIRA HACIA FUERA (ABIERTO) |
| SISTEMAS PROPIETARIOS | → | SISTEMAS COMPARTIDOS |
| ECONOMÍA INDIVIDUAL | → | ECONOMÍA COLABORATIVA |
| LA APROXIMACIÓN ES LINEAL, ITERATIVA | → | LA APROXIMACIÓN ES NODAL, INTER CONECTADA |



LA NUEVA MIRADA

PERSONAS Y
ORGANIZACIONES



José Luis Larrea

PARADIGMA RELACIONAL



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.

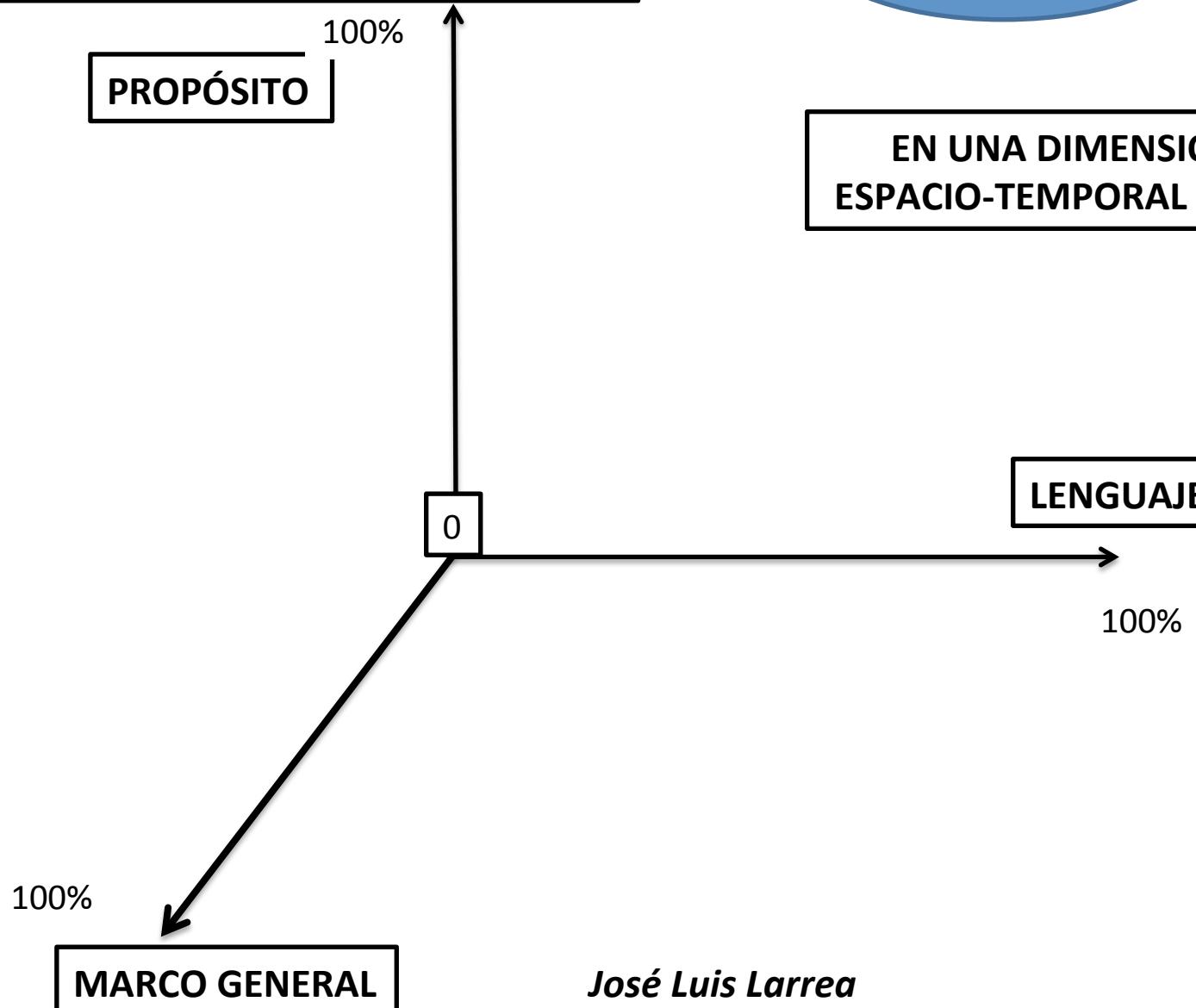
José Luis Larrea



PARADIGMA RELACIONAL

EL ARTE DEL
COMPARTIR

GRADO DE INTENSIDAD DEL COMPARTIR



PARADIGMA RELACIONAL



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

José Luis Larrea

PARADIGMA RELACIONAL

EL ARTE DEL
COMPARTIR

GRADO DE INTENSIDAD DEL COMPARTIR

EN UNA DIMENSIÓN ESPACIO-
TEMPORAL DADA

PROpósito

COOPERACIÓN

COEXISTIR

LENGUAJE

CONVIVIR

100%

INTERCAMBIAR

COLABORACIÓN

100%

COORDINACIÓN

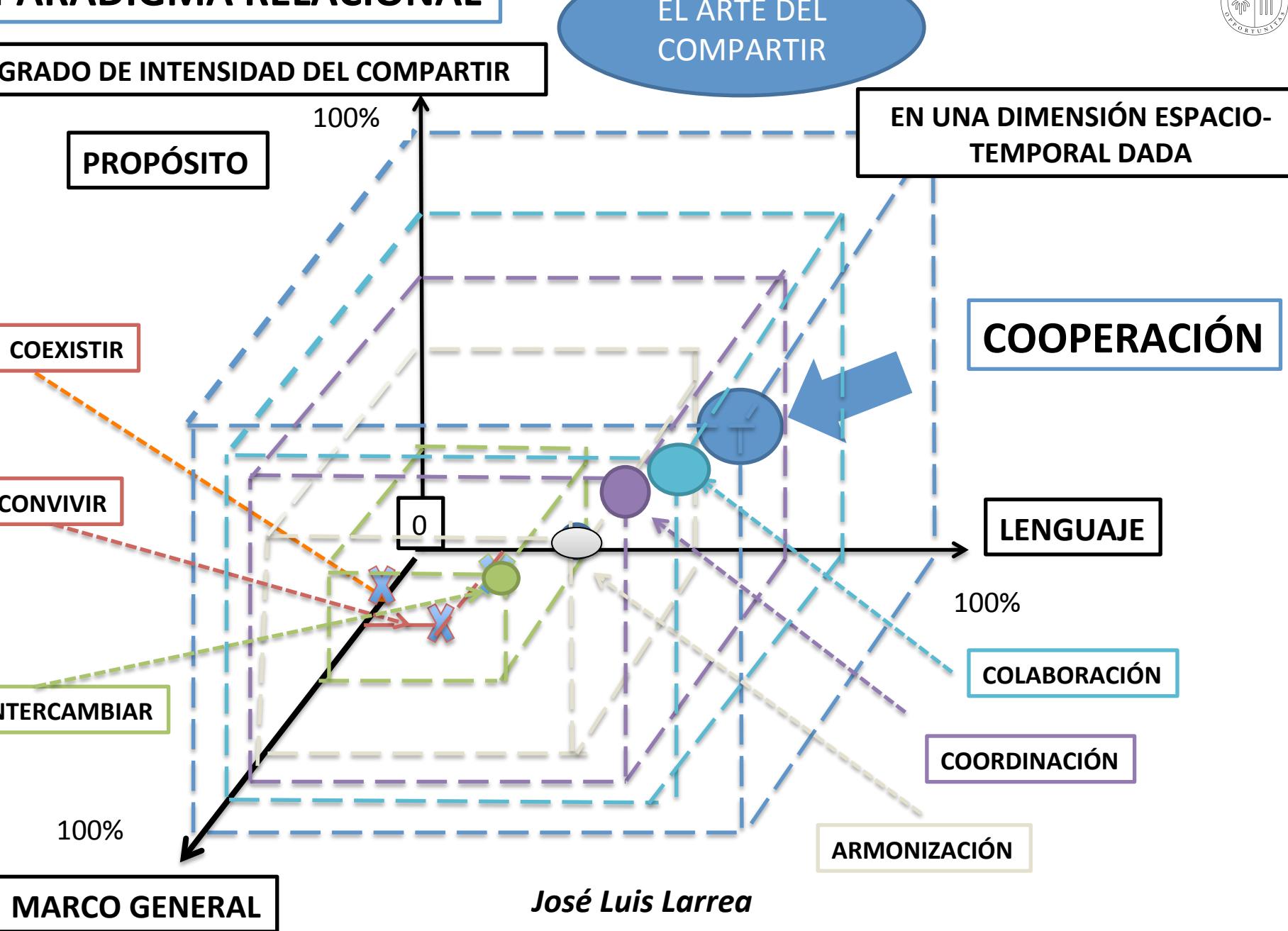
MARCO GENERAL

ARMONIZACIÓN

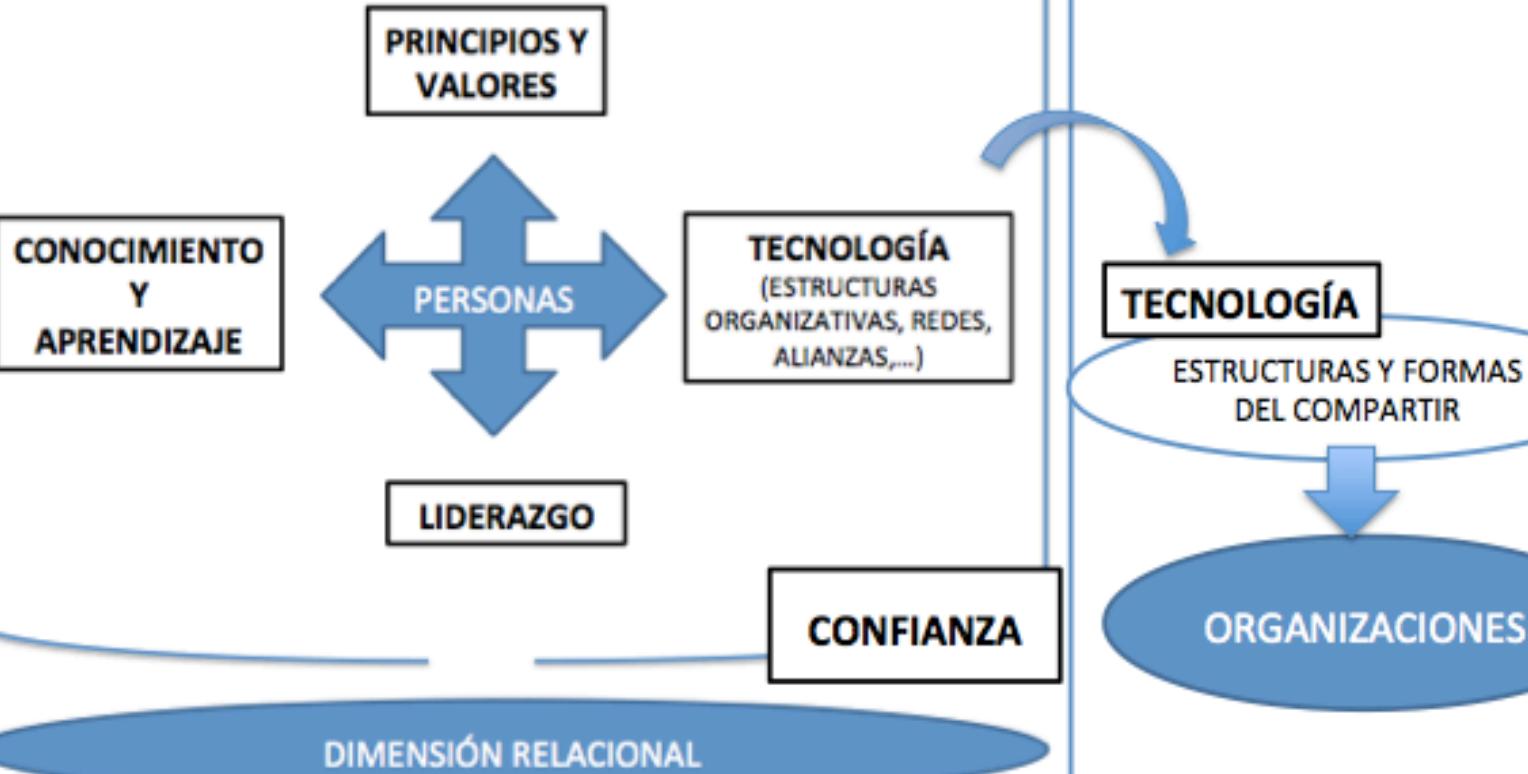
José Luis Larrea

100%

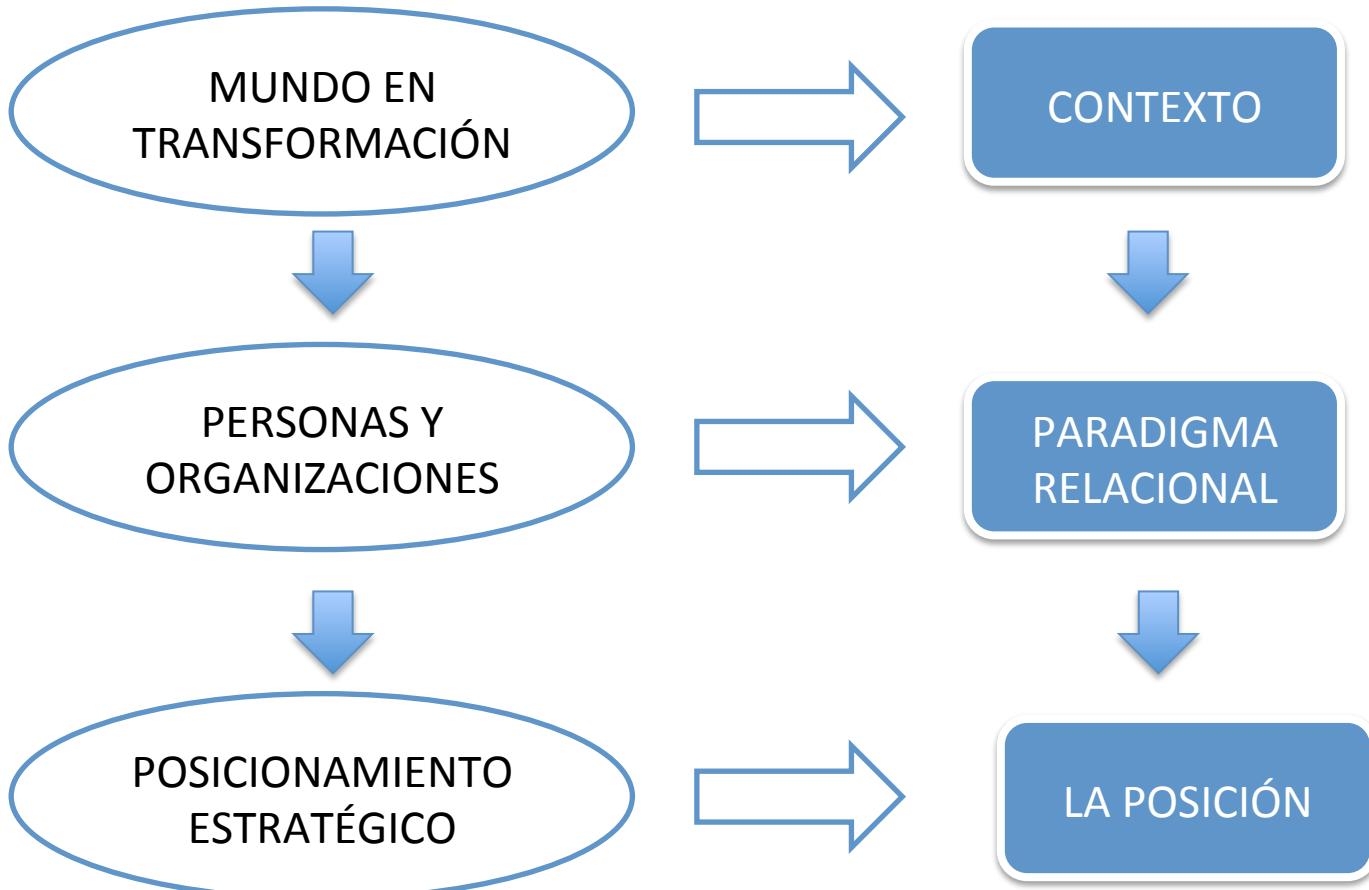
0



EL ALGORITMO DE LA COOPERACIÓN



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



LA POSICIÓN

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

OPINIÓN

EDITORIALES

Aercamiento sin blanco

El valor de la palabra

Más coordinación

EL DIARIO VASCO

El valor de la palabra



José Luis Larrea

OPINIÓN

CARTAS AL DIRECTOR

Relatos, Frankenstein y PowerPoint

Enseñanza concertada

AMÓN

PGÉ 2019

EL DIARIO VASCO

José Luis Larrea





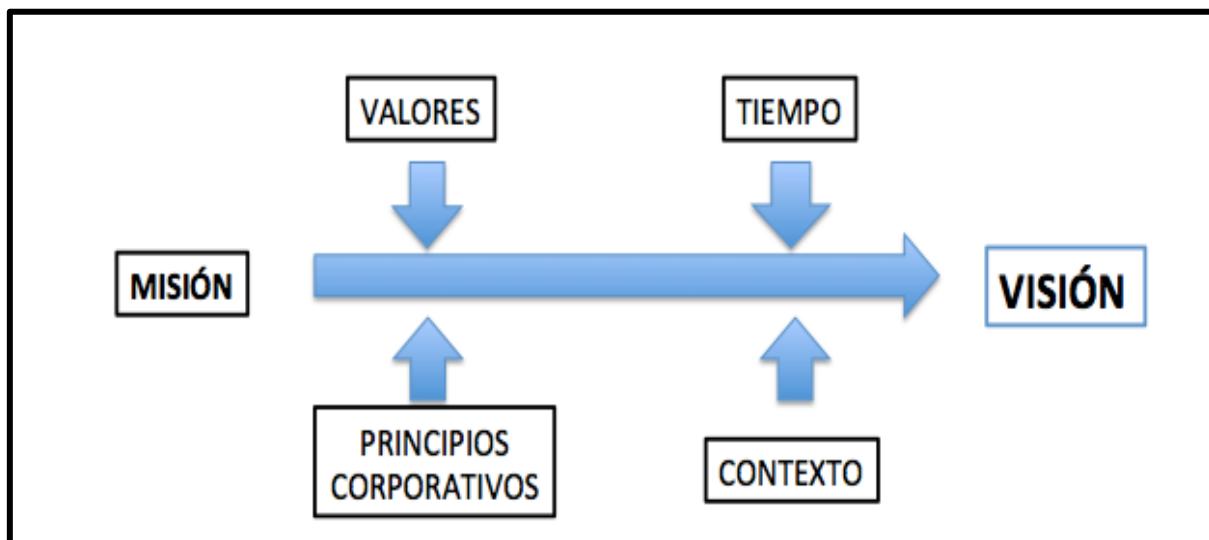
LA POSICIÓN

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.



José Luis Larrea



LA POSICIÓN

LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS

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

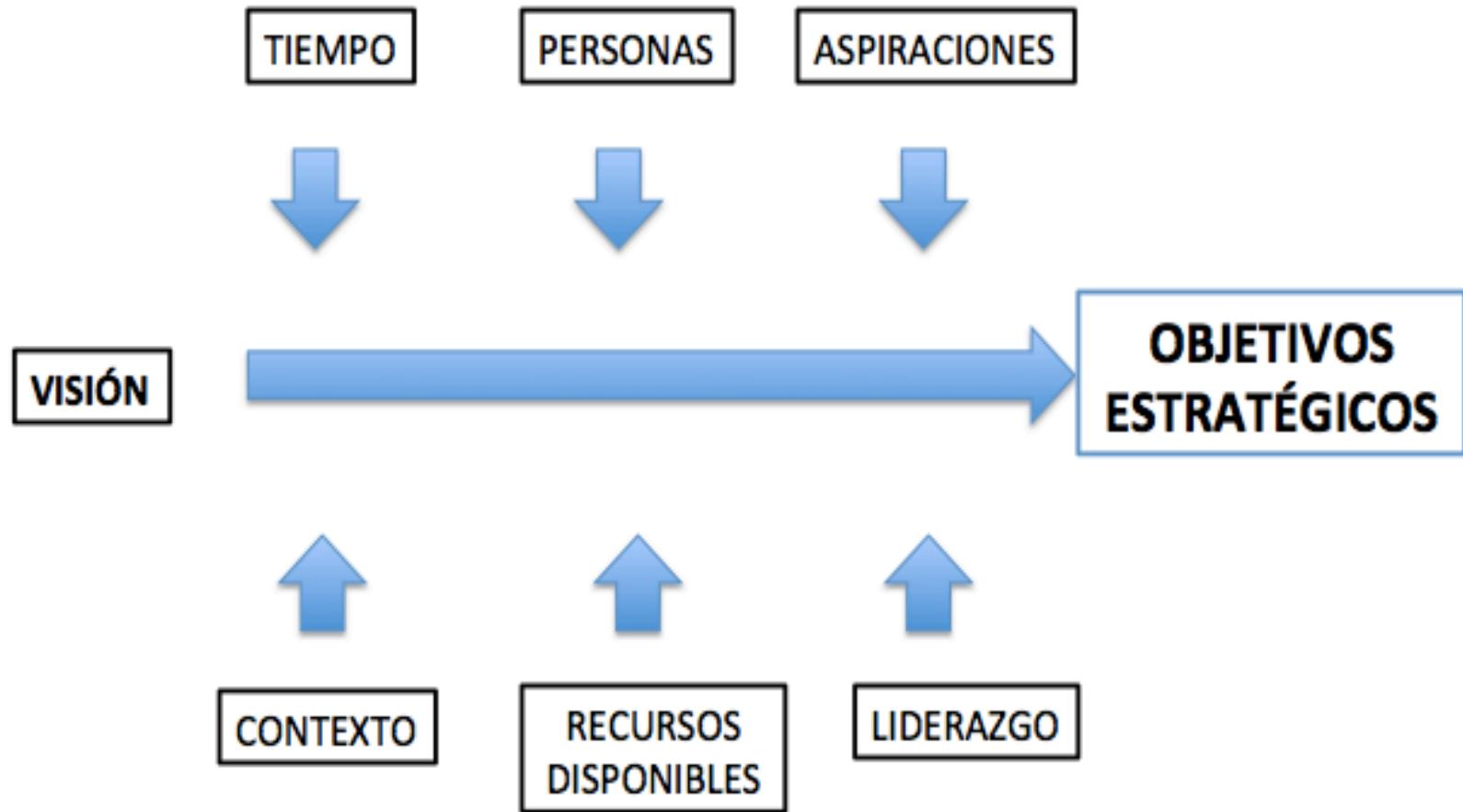
LOS VALORES

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

José Luis Larrea



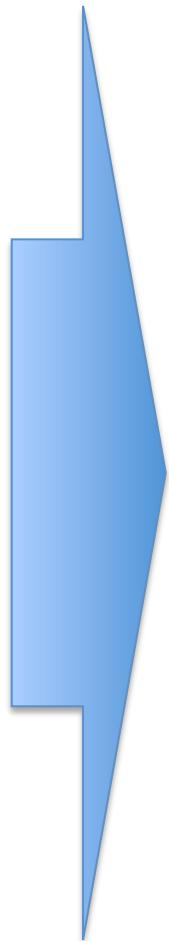
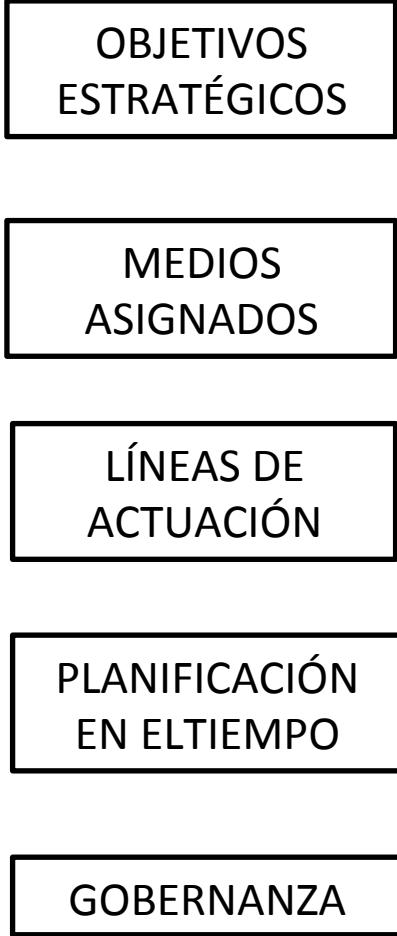
LA POSICIÓN



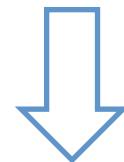
José Luis Larrea



LA POSICIÓN



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.

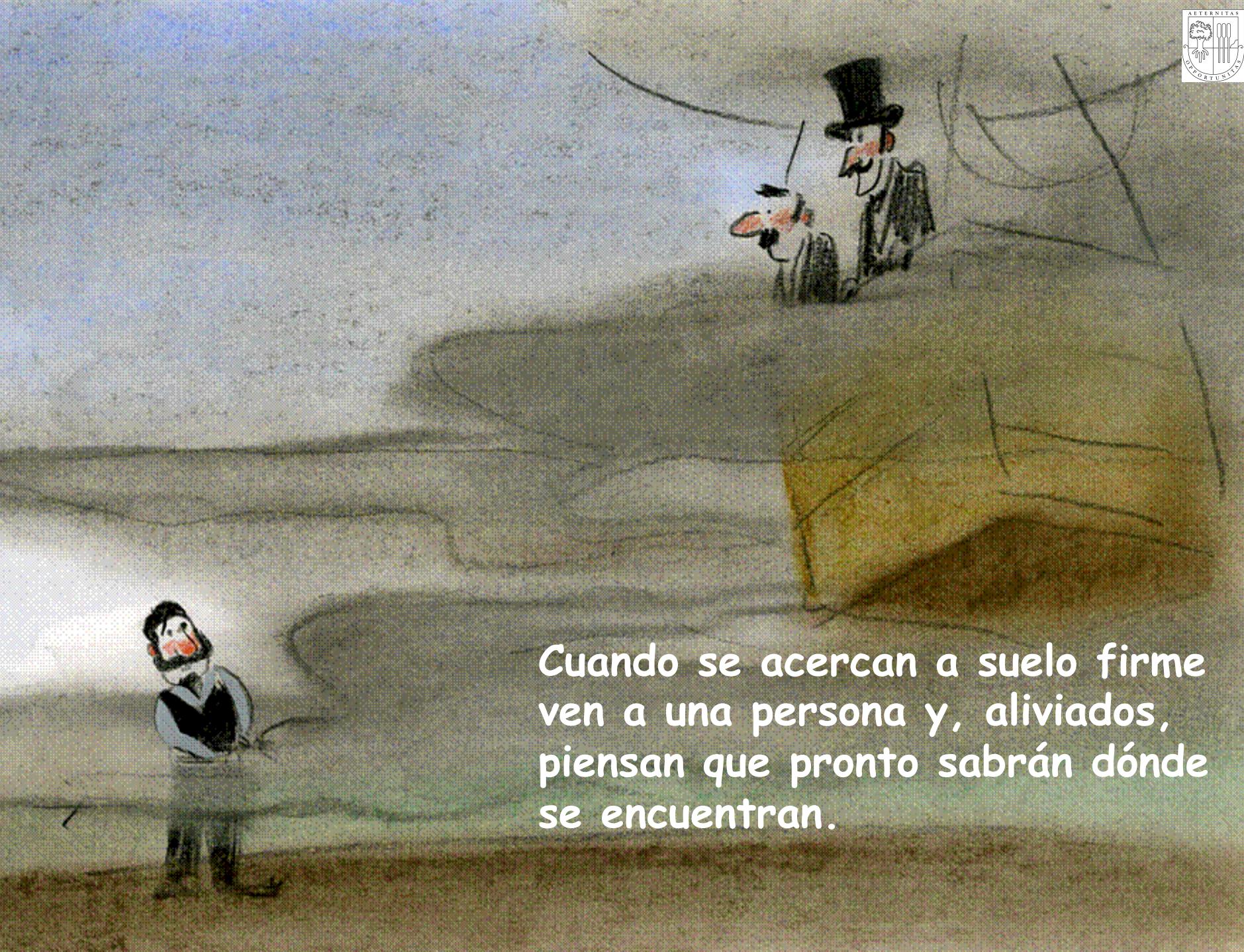


Preocupados y
desorientados
sueltan aire para
perder altura.





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?*



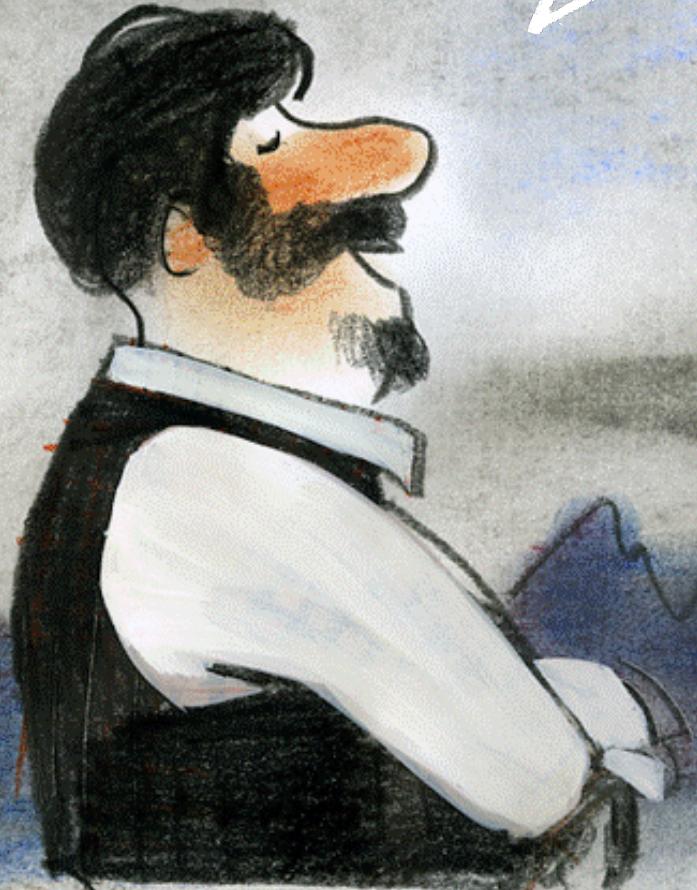


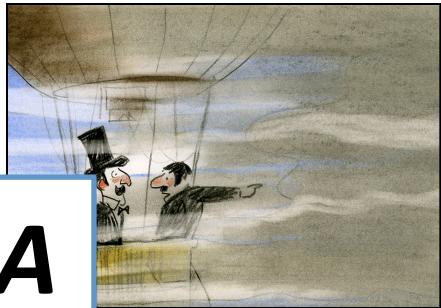
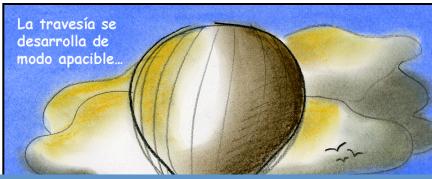
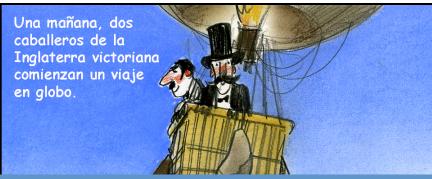
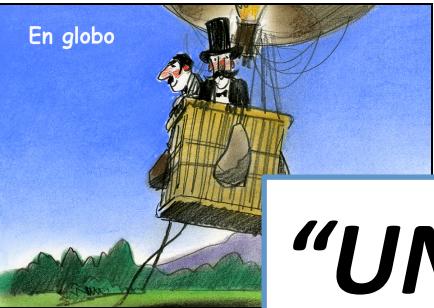
Tras reflexionar
unos instantes...



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

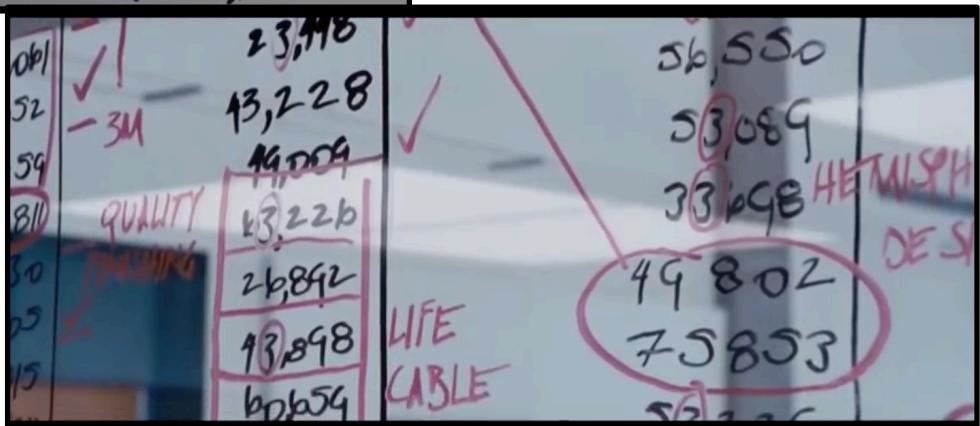
José Luis Larrea



"EL CONTABLE"

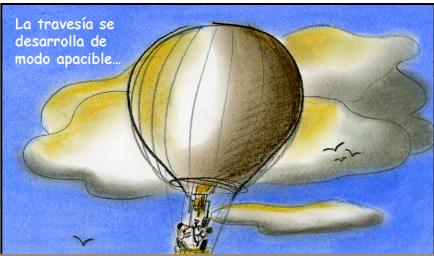


L 3.08	2004	11,333,696
OCKHOLDER	✓ 2005	14,495,719
-QUITY	2006	(2,824,369)
<u>2014</u>	2007	(2,798,533)
-2,800,662	2008	13,036,168
2010		



ALGORITMOS!





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



José Luis Larrea



LA POSICIÓN



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

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

José Luis Larrea



ekonomistak
Euskal Elkargoa - Colegio Vasco

EIE

Economista
Ikuskariek

REA

Economistas
Auditores

AUDITORES

AGRUPACIÓN TERRITORIAL
DEL PAÍS VASCO

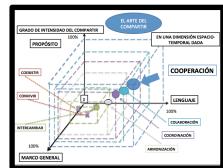
INSTITUTO DE CENSORES JURADOS
DE CUENTAS DE ESPAÑA

MUNDO EN TRANSFORMACIÓN, PERSONAS Y ORGANIZACIONES

CONTEXTO



PARADIGMA
RELACIONAL



LA POSICIÓN



CAMBIAR DE
RESPUESTA

EVOLUCIÓN

CAMBIAR DE
PREGUNTA

REVOLUCIÓN

José Luis Larrea



“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



AUDITORES

AGRUPACIÓN TERRITORIAL

DEL PAÍS VASCO

INSTITUTO DE CENSORES JURADOS

DE CUENTAS DE ESPAÑA

MUNDO EN TRANSFORMACIÓN, PERSONAS Y ORGANIZACIONES

Donostia, 25 de octubre de 2019

