

BOOK REVIEW

por Dr. Andrés Lalanne -Centro
Latinoamericano de Economía
Humana (CLAEH)

Gestión de personas y conocimiento: Retos empresariales para el siglo XXI. El caso ner Group

María Álvarez Sainz
Kepa Xabier Apellaniz Valle

Universidad del País Vasco –
España. 2016.

236 páginas

ISBN: 978-84-9082-446-7

Ciencias Sociales 21

GESTIÓN DE PERSONAS Y CONOCIMIENTO: Retos empresariales para el siglo XXI

El caso ner Group



María Álvarez Sainz
Kepa Xabier Apellaniz Valle



Este libro, recientemente publicado por dos profesores de la Universidad del País Vasco, ubica un caso particular, el llamado ner Group, en el escenario mundial de transformaciones económicas y empresariales. El ner Group es un conjunto empresarial del País Vasco que inspiró e implementó Koldo Saratxaga mediante K2K emocionando, una organización de consultoría no tradicional, que acompaña la introducción del nuevo estilo de relaciones (ner) en empresas y otras organizaciones.¹

Para situar el tema, en los tres primeros capítulos se da cuenta de los propósitos y se describen las grandes transformaciones sociales desde la primera revolución industrial, hasta la llamada cuarta revolución basada en tecnologías 4.0, donde la informática, la robótica, y el Internet de las cosas, afectarán profundamente la producción, la distribución y la administración en las industrias y servicios.

En el cuarto capítulo los autores resumen los principales rasgos del ner, que aquí se resumen: todas las personas como actores centrales, organizadas en equipos auto-gestionados, orientadas hacia la satisfacción del cliente, con valores compartidos (ética, transparencia, comunica-

¹ Una descripción del ner se encuentra en el libro de Koldo Saratxaga "Un nuevo estilo de relaciones, para el cambio organizacional pendiente" publicado en 2007 por Prentice-Hall Publishing.

ción, información, confianza, responsabilidad, solidaridad, libertad), con visión de futuro sostienen un proyecto compartido al tiempo que protegen el derecho al empleo, comparten los resultados económicos y adoptan compromisos con la sociedad. Más adelante se describe la evolución del ner Group desde 2006 hasta 2016 y se presentan proyectos futuros.

El mayor aporte original de este libro proviene de la investigación realizada por los autores sobre la percepción de las características culturales del ner por parte de las personas que integran las organizaciones del grupo. Los formularios de la encuesta fueron respondidos por 937 personas, lo que da una idea de lo amplia cobertura, ya que son algo más 1300 las que trabajan en estas organizaciones. Se analizan las percepciones sobre las características de la cultura organizacional consideradas: Implicación, Consistencia, Misión y Adaptabilidad (interna y externa). Incluye también el grado de satisfacción de las personas con el ner y las características culturales percibidas como más débiles, más fuertes y a potenciar en el futuro.

Los resultados detallados por tema y segmento considerado se presentan en el capítulo quinto. Las conclusiones generales del trabajo muestran una población con percepciones muy homogéneas, sin diferencias significativas por sexo, edad, tipo de cargo o formación profesional, salvo en unas pocas respuestas. En cuanto a la Implicancia la gran mayoría considera que las personas son los pilares básicos de la organización y son conscientes de la importancia de su propia aportación. También valoran los equipos auto-gestionados como instrumentos de acción diaria, la fluidez con la que fluye la información y la comunicación. No existe el mismo consenso en relación al papel del liderazgo de los equipos, elemento que los autores consideran se deberá trabajar en adelante. Respecto a la Consistencia se percibe que el aprendizaje es un objetivo prioritario para hacer las cosas mejor en el día a día. Un rasgo cultural sobre el que no hay casi discrepancia es el objetivo de lograr siempre la satisfacción del cliente. En relación con la Misión hay un acuerdo importante con los principios del ner, lo que lleva a una alta satisfacción de pertenecer a la organización. Pero el estudio muestra al mismo tiempo que no existe un interés general en participar en la toma de decisiones, pese a que las personas tienen todas las posibilidades abiertas en ese sentido.

El rasgo cultural mejor valorado, el que presenta la mayor homogeneidad de respuestas y la mayor media estadística, es la seguridad que ofrece el ner Group frente a posibles situaciones de crisis. Se trata del compromiso de “no despido”, con reubicación de las personas en otra organización del ner Group.

Entre los objetivos futuros de la investigación los autores mencionan la posibilidad de repetir en el tiempo la encuesta para seguir la evolución de los rasgos culturales. Otro propósito bien interesante mencionado es la posibilidad de comparar estos resultados con organizaciones con diferente tipo de gestión y estilo de relaciones, en particular en aquellas con presencia de sindicatos.

El libro tiene mucho valor por ser la primera investigación que se publica sobre la cultura de estas empresas. El estilo ner en sí mismo contiene un fuerte cambio de comportamiento de las personas, pero no es igual en todas, lo que tiene consecuencias sobre la futura evolución de las organizaciones involucradas. ■